

ハイドリック&ストラグルズ社

マイアミオフィス クーロリエズ氏インタビュー
パートナー

「リーダーシップギャップ」解消に注力

CEOやCFOなど、主に経営・上級管理職を中心とした重要ポジションに合致する人材をピンポイントで顧客に紹介し採用へとつなげるエグゼクティブサーチ事業の5大チームの一つ、米国のハイドリック&ストラグルズ社は、70年以上前にエグゼクティブサーチの分野を切り開いた先駆者として、現在も世界のトップ企業のシニア人材とコンサルティングのニーズに答え続けている。このたび来日した同社のマイアミオフィスのパートナーであり、金融サービスプラクティスにおける保険セクターのグローバルリーダーを務めるフランソワ・クーロリエズ氏に、グローバルな視点から見た保険業界の課題と、その解決に必要な人的資本のあり方について語ってもらった。



クーロリエズ氏

——まず、ご自身の経歴についてお願いいたします。残念ながら日本語を習得するには至らなかった。クーロリエズ 当社に入社する前の20年間は、同じく米国のゼネラル・エレクトリック社(GE)に在籍し、グローバル金融サービスや企業監査業務などを担当していました。その後当社に入社し、約15年間保険業界を中心にグローバルエリアでのエグゼクティブサーチに携わっている。フランスで生まれた後、学校

独自の人的評価法で長期活躍可能な人材を選定

——来日の目的は。クーロリエズ 世界で2番目の規模を誇る、日本保険市場の人的資本に関する情報収集のためだ。約1週間東京に滞在し、生損保、再保険、保険ブローカーといった業界関係者と意見を交わした。また、これらの企業のCEO等を招いたイベントも開催し、業界内の最新のトレンドや課題について議論を深めた。こうしたイベントは年に一度、東京をはじめ、ニューヨーク、ロンドン、パリ、ミュータなどでも開催している。バミュータは近年、市場が急速に拡大している地域として注目している。

——エグゼクティブサーチにおいて重視する点は何ですか。クーロリエズ 私たちが候補者を選定する際には、単なるスキルの有無ではなく、学習能力と文化的適応力。特に保険業界においては、規制の厳しい業界、例えば、医薬品、銀行、クレジットカード会社などでの経験を持つ人材を高く評価している。これらの人々は、保険に

に大きく生かされていると思う。——来日の目的は。クーロリエズ 世界で2番目の規模を誇る、日本保険市場の人的資本に関する情報収集のためだ。約1週間東京に滞在し、生損保、再保険、保険ブローカーといった業界関係者と意見を交わした。また、これらの企業のCEO等を招いたイベントも開催し、業界内の最新のトレンドや課題について議論を深めた。こうしたイベントは年に一度、東京をはじめ、ニューヨーク、ロンドン、パリ、ミュータなどでも開催している。バミュータは近年、市場が急速に拡大している地域として注目している。

に対してオープンで、学ぶ意欲と、他者の意見を尊重する感覚を持つ柔軟性が求められる。また、他業界から転職する場合は、企業文化に対する敏感さを持ち、すぐにその場になじみ、成果を挙げられる力が必要とされる。私たちの仕事は単に候補者を紹介して終わるものではない。重要なものはその人材が長期的に定着し、組織に貢献し続けることだ。そのため、われわれ独自の人的評価法を用いて、文化的適合性、いわゆるカルチャーフィットを見極めていく。このサイコメトリクスなどを応用した評価法により、候補者のリーダーシップ特性や環境適応力、さらには潜在的な盲点や成長の余地までを多角的に分析し、企業文化との整合性が高く、長期的に価値を發揮できる人材の紹介を可能としている。

——今後、保険会社が事業成長において重視すべき点は。クーロリエズ 近年、プライベートエクイティやソフリンファンドといった新たな投資プレーヤーが保険市場に参入し、パンデミックを経て市場は大きく拡大した。そうした中で、競争優位性のあり方も変化してきている。従来はコスト重視で差別化を図っていたが、現在は人材、すなわち「才能」が差別化の鍵となっている。企業が真のトランスフォーメーションを実現するには、適切に人的資本を活用することが不可欠な状況となっている。さらに、事業成長において特に重視されているのは、「ブランドイング」「ダイバーシティの推進」「イノベーション」だ。特に「イノベーション」において「オペレーション」においては、他業界からの多様な人材の流入が、プロダクト、プロセス、サービスの各レベルで差別化をもたらす重要な要素となっている。

——保険業界以外の出身者がリーダーとなるのに必要な素養は。クーロリエズ 今、間違いなく保険業界のリーダーに求められるのは、コアビジネスの専門性に加え、ノンコア領域、すなわちイノベーションや多様化したビジネスモデルにも対応できる力だ。しかしながら、いかにそれらの領域で成果を出す能力があったとしても、それがコンプライアンスの視点を欠いたものであれば健全なビジネスとは言えない。特に日本の保険業界は今、過去の不祥事を受け、監督官庁による厳しい監督下で運営されている。そのため、どのような領域であっても、リーダーには確固たるコンプライアンス・マインドセットが求められる。顧客に対するコア領域だけでなく、ノンコア領域での付加価値提供を見極める上でも、この視点を欠くことはできない。