

導入事例：三井住友海上システムズ株式会社

導入推進者：

人事総務部 人財育成グループ

コーポレートマネージャー

鈴木朋美氏

倉谷恭子氏



(左から) 倉谷氏、鈴木氏

1. 会社概要

- 社 名：三井住友海上システムズ株式会社
- 設 立：1986年7月
- 資 本 金：1億円
- 売 上 高：46億9,679万円（2010年3月期）
- 従業員数：667名（2011年1月1日現在）

2010年4月に三井住友海上グループホールディングス、あいおい損害保険およびニッセイ同和損害保険が経営統合し、MS&AD インシュアランスグループが誕生。三井住友海上システムズもグループの一員となった。

MS&AD インシュアランスグループは、世界トップ水準の保険・金融グループをめざしており、このようなグループ各社の積極的な事業展開、お客様基点のビジネスモデルの達成を支える情報システムの役割はますます重要性を増している。その中で、「グループのシステムの中核を担う会社」として保険の基幹システムから全てを担う三井住友海上システムズの役割は大きく、グループ内の認知度、注目度が高まっている。

三井住友海上システムズでは主に以下のシステムについての、企画・設計・開発・運用を担っている。

- 損害保険・生命保険の契約管理システム
- 事故受付・保険金お支払システム
- 代理店支援システム
- 営業支援システム

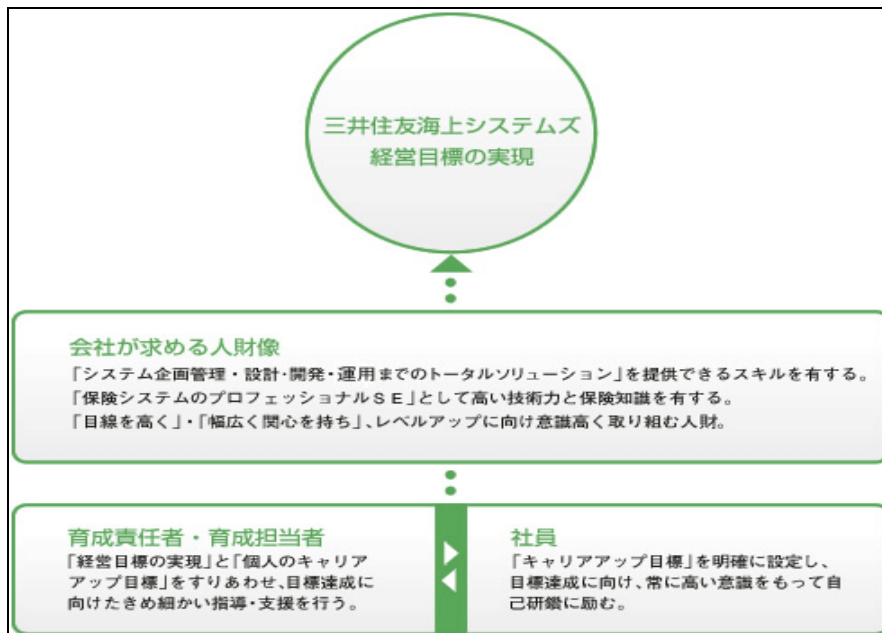
2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

三井住友海上システムズは、三井住友海上のコーポレートメッセージである「一人ひとり一つひとつを大切に」を基本精神とし、全てのステークホルダーに対し、「開かれたシステム会社」を目指していきたいと考えている。「開かれたシステム会社」を目指すために、社員に訴えていることは以下の3点である。

- 説明責任：理解されなければ意味がない
- 一步前へ：先に線を引かない。請負からの脱皮
- 視野を広く、外へ：まず周りを。閉じた文化や風習からの脱却

また、個を尊重し、向上心をもって取り組むすべての人を全面的にバックアップしている。三井住友海上システムズが求める人材像は、次のとおりである（図 2-1）。

- 「システム企画管理・設計・開発・運用までのトータルソリューション」を提供できるスキルを有する
- 「保険システムのプロフェッショナルSE」として高い技術力と保険知識を有する
- 「目線を高く」「幅広く関心を持ち」、レベルアップに向け意識高く取り組む人材



出典：三井住友海上システムズ

図 2-1 組織・人材戦略の概要

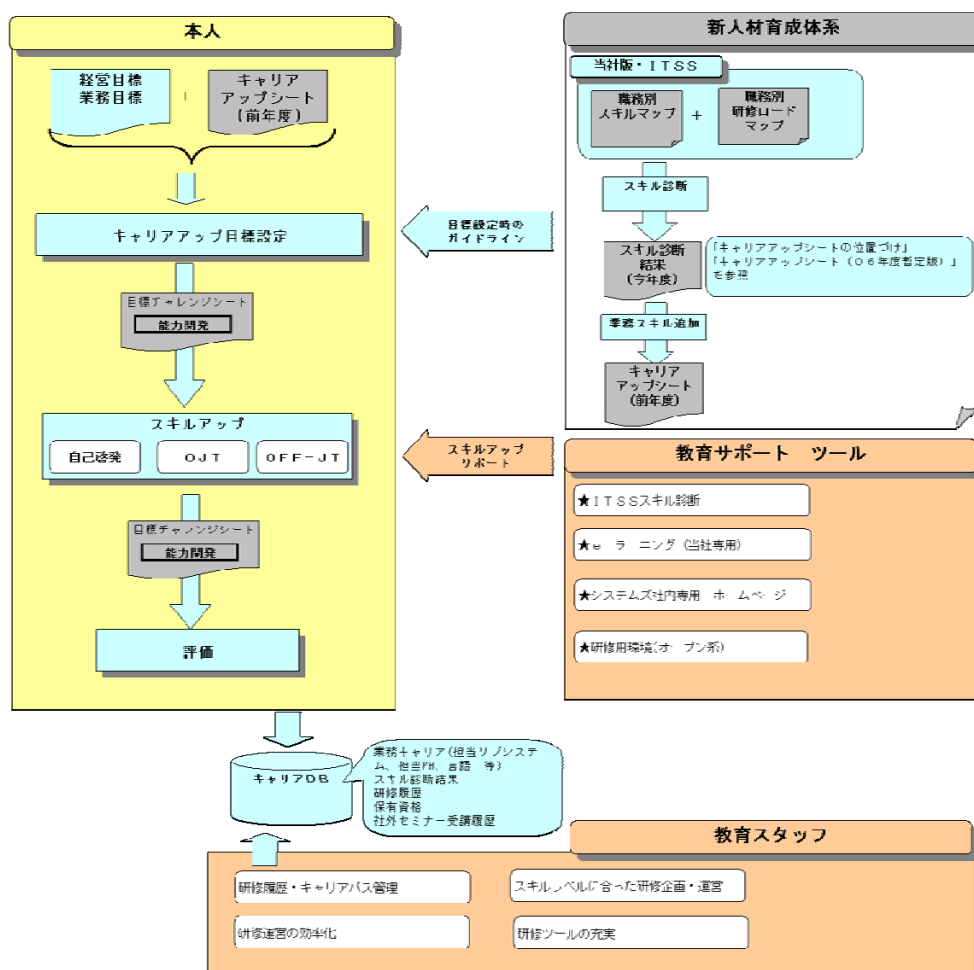
3. ITスキル標準の導入の背景と目的

3.1. 背景

三井住友海上システムズ株式会社は、2005年に親会社のシステム企画機能が移管され情報子会社としての役割が拡大し、三井住友海上グループのシステムの中核を担うこととなった。

これに伴い、役割に合う人事制度改定（具体的には、システム企画・開発・運用会社として適した職務区分制度への改定）があり、人材育成が従来以上に重要視され始めた。

従来は、スキル教育の大半は現場部門個別で実施されており、全社向けのスキル教育は1、2年目向けの研修が中心であった。これを改善するために、教育グループを独立した組織として設置し「新人財育成体系」を構築することとなった。また、「新人財育成体系」を「経営目標実現に向け、必要なスキルを有した人材の育成を支援するツール」と位置づけて検討を進めた（図 3-1）。



出典: 三井住友海上システムズ

図 3-1 人材育成体系の考え方

3.2. 目的

三井住友海上システムズの IT スキル標準導入の目的は、主として以下の 2 つである。

- 目指す人材像の明確化
- 人材像を育成するためのスキルセットの明確化

この 2 つを整備することで、人材育成サイクルを計画的に運営できるようになることを狙いとしている。

IT スキル標準を採用するに至った主たる理由は以下のとおり。

- IT スキル標準は、業界標準としてカバー範囲の広いものであり、自社が目指す人材像もカバーしている。
- また、業界標準であるため、当社の人材像を描く際に「プロフェッショナル SE」としての技術レベルの物差しとして有効である。
- IT スキル標準を参照し、自社の目的にあったところを抽出することで、効率よく自社用の人材像とスキルセットが作成できる。

そのため、個社として必要となるスキルだけでなく、IT 業界で必要となるスキルも包括的に定義している。また、「プロフェッショナル SE」としての人材像とスキルセットの明確化が、主目的であるため、総務・経理などのスタッフは、IT スキル標準の適用対象外となっている。

4. ITスキル標準の導入

4.1. 導入経緯・導入推進体制

三井住友海上システムズの IT スキル標準の導入は、下記のとおり開発領域と運用領域を 2 段階に分けて導入している。これは、グループ会社からの業務移管による各領域の人員増のタイミングに合わせた結果である。

開発領域の導入経緯は、以下のとおり。

2005 年 10 月 導入検討開始

2005 年 12 月 スキル診断パイロット実施・評価

2006 年 06 月 全社員説明会実施・運営開始

運用領域の導入経緯は、以下のとおり対象領域によりさらに 2 段階となっている。

2008 年 サーバー運用、ネットワーク運用、運用企画

2009 年 分散基盤、ホスト運用、端末展開他

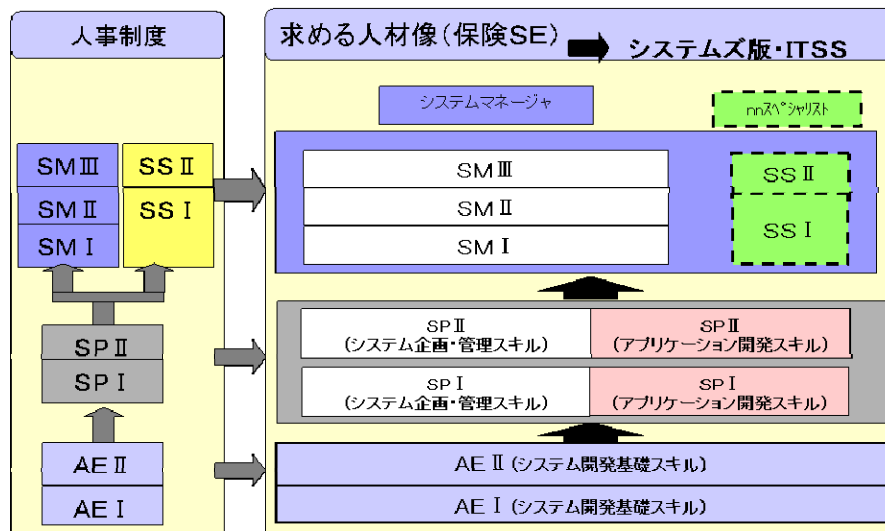
開発領域スキルマップ検討においては、新設組織の教育グループのメンバ 2 名が兼務で導入を推進した。検討メンバとして、8 名の部長が参画した。外部コンサルタントの支援を受けて、現場社員からのヒアリング、議論のためのたたき台を作成し、これを毎週 1 回半日程度の検討会で議論する形で進めた。個別テーマは、部配下のグループから課長、課長代理を巻き込んで推進した。

4.2. 特徴

三井住友海上システムズの IT スキル標準導入の特徴は、主として以下の 3 点である。

(1) 人事制度（職務区分）と対応させている

三井住友海上システムズでは、人材像を開発系と運用系の 2 系統で定義、レベル分けしており、それぞれ人事制度上の職務区分に対応させている（図 4-1）。

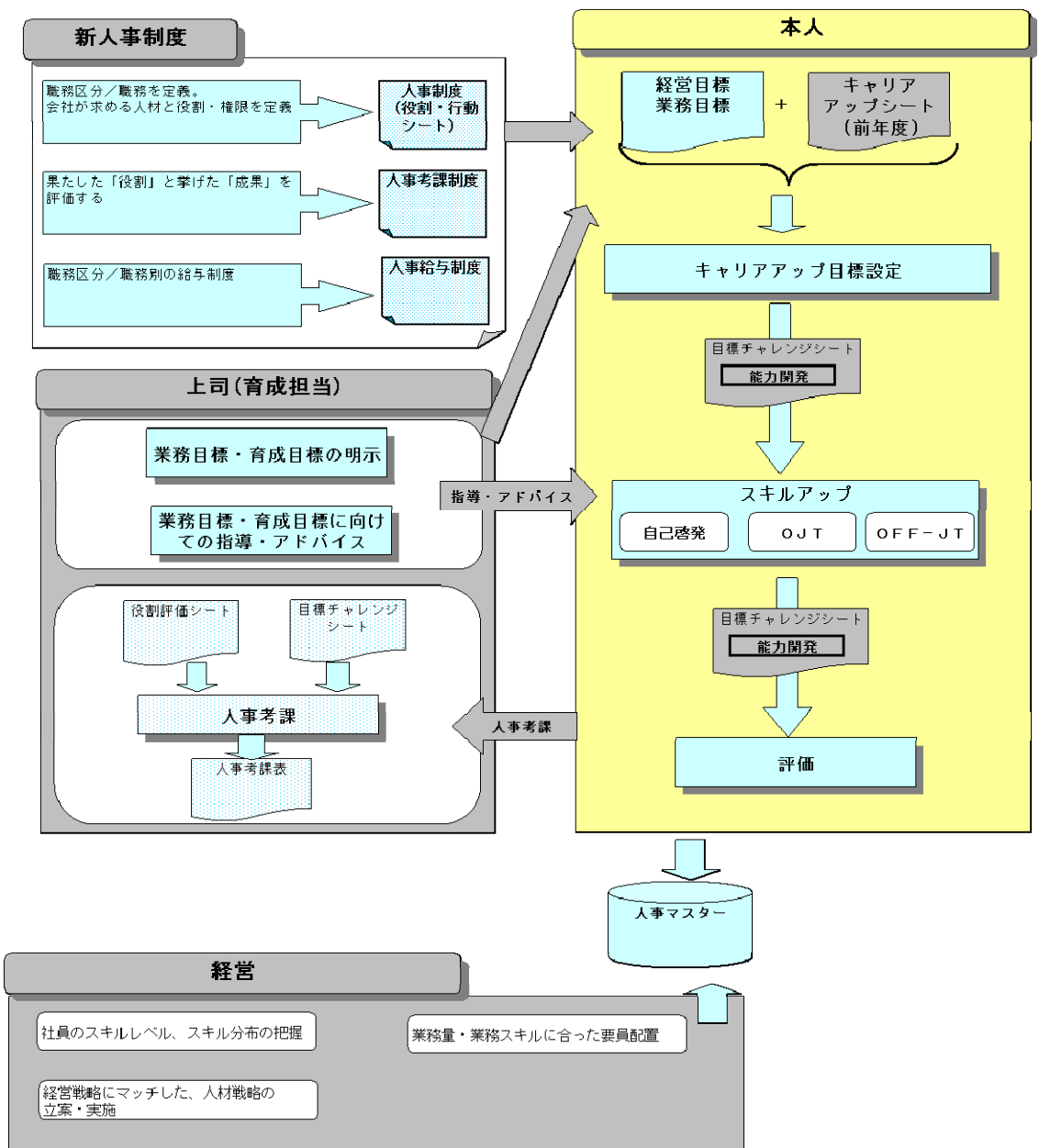


出典：三井住友海上システムズ

図 4-1 職務区分・職務別との対応（開発系）

(2) 目標チャレンジ制度と連動させている

三井住友海上システムズでは、「役割評価シート」と「目標チャレンジシート」に基づき人事考課を運用している。経営目標と人材像の役割内容より年初に業務目標を設定し、期中、期末にその成果を評価するものである。この目標チャレンジ制度の運用と連動させ「キャリアアップシート」、「スキル診断シート」を用い、人材像とスキルセット、スキル評価結果に基づいたスキルアップ目標を設定し、育成計画の策定、その成果の評価を実施している（図 4-2）。



出典：三井住友海上システムズ

図 4-2 人事考課制度の概要

(3) スキル診断結果と教育計画を対応させている

三井住友海上システムズでは、人材像別・スキル項目別に研修体系を整備しており、スキル診断結果から各個人がスキルアップに必要な研修コースを容易に確認できるようにしている。また、研修受講実績は社内研修と社外研修とも随時確認できる仕組みを作っている。

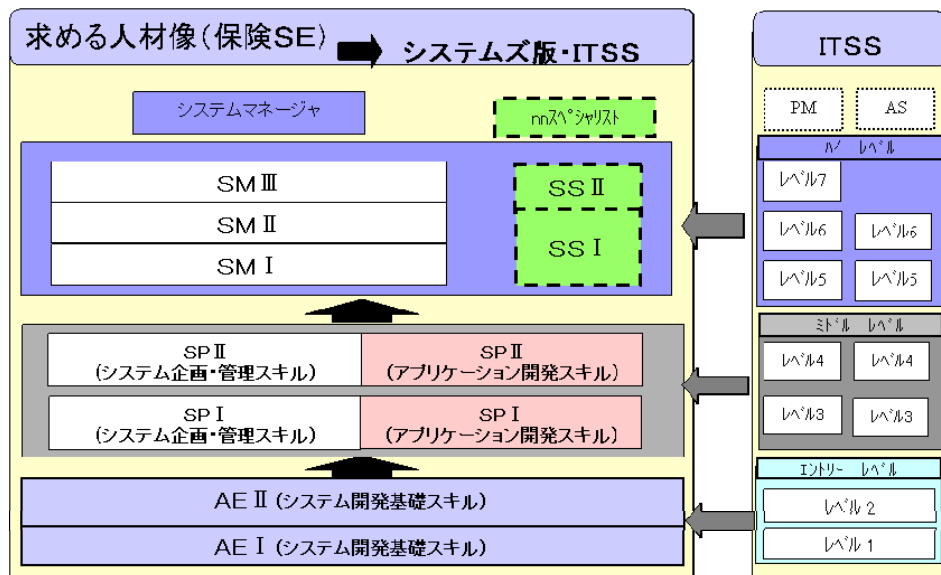
4.3. ITスキル標準の導入手順

前述の導入作業の中で作成した成果物から、特徴的なものを次に記述する。

4.3.1. 人材像・キャリアフレームワーク

2005年10月の初期検討時では、ITスキル標準の「アプリケーションスペシャリスト」、「プロジェクトマネジメント」の2職種を中心に目指す人材像の明確化を進めた。これは、その当時の主たる業務領域が開発系であったことと、マネジメント層のゼネラリスト志向と現場担当者のスペシャリスト志向による検討の結果である。

検討開始後しばらくは、ゼネラリスト志向とスペシャリスト志向の考え方のすり合わせに時間がかかった。議論を重ねた結果、図4-3のようなキャリアパスを辿ることについて共通認識を取れたことから、人材像の策定も進捗が見られるようになった。



出典：三井住友海上システムズ

図 4-3 求める人材像の全体イメージ(開発系)

まずは、共通的にシステム開発の基礎を経験し、ミドルレベルでは「企画・管理系」、「開発系」に分かれる。その先のハイレベルでは「システムマネージャ (SM)」と「ソリューションスペシャリスト (SS)」としてそれぞれが「プロフェッショナル SE」を目指すというモデルとしている。

人材像は、ITスキル標準に基づき、「達成度指標」、「スキル熟達度」の2分野で定義している。「達成度指標」は、「責任性」、「複雑性」に細分化し定義している。ITスキル標準の汎用的な表現は、自社の標準用語に置き換えている。また、ITスキル標準の「サイズ」は、自社の業務実態に馴染まなかったため採用していない (図 4-4)。

| スキル判定指標 | | AEI | |
|---------|---|-----------------------|--|
| | | アプリケーションシステム開発・運営メンバー | |
| 達成度指標 | 1 | 責任性 | <ul style="list-style-type: none"> 特定業務アプリケーションのプログラム設計メンバー (PH4) 特定業務アプリケーションのプログラム開発メンバー (PH5~PH6) 特定業務アプリケーションの本番運営メンバー |
| | 2 | 複雑性 | <ul style="list-style-type: none"> ①参画プロジェクト経験 <ul style="list-style-type: none"> 上位者の支援下で、特定業務システムについてプログラム設計 (PH4) に参画した経験がある。 上位者の支援下で、特定業務システムについて開発・導入を担当できる。 ②本番運営規模 (or プロジェクト規模) <ul style="list-style-type: none"> 上位者の支援下で、特定業務システムについて保守・本番運営を担当できる。 |

出典: 三井住友海上システムズ

図 4-4 達成度指標の定義 (抜粋)

人材像の職種は、2008 年、2009 年に運用系の人材像を追加し、下記のとおり 6 種とした。

- 開発系
 - AE : システム開発基礎
 - SP : システム企画・管理・運営、システム設計・開発
 - SM : システムマネージャ
 - SS : ソリューションスペシャリスト
- 運用系
 - UE : システム運用基礎
 - UP : システム運用設計・管理業務全般

4.3.2. スキルセット

三井住友海上システムズでは、ITスキル標準のスキル熟達度に基づきスキルセットを「IT (テクノロジー・メソドロジー・プロジェクトマネジメント)」、「業界・業務」、「ヒューマン (パーソナル)」の3分野で定義している (図 4-5)。

| スキル判定指標 | | AEI | | |
|---------|---|-----------------------|---|--|
| | | アプリケーションシステム開発・運営メンバー | | |
| スキル熟達度 | 3 | システム開発技術分野の専門性 | ①標準開発手法とソフトウェア設計知識 | ・PRIDEに従って設計されたドキュメントに基づきプログラム開発を実施できる。 |
| | | | ②プログラミング知識 | ・プログラミング言語 (COBOL, Fortran, C, Javaなど)、スクリプト言語 (Visual Basic, JavaScript, Shell, Perlなど)、マークアップ言語 (HTML, XML, XHTMLなど) のうち、1つの言語を駆使できる。 |
| | | | ③テスト技法の知識 | ・テスト対象 (単体/結合/システム) とテスト目的 (機能テスト/適合性テスト/パフォーマンステスト/ストレステスト/ユーザビリティテスト/リカバリーテスト) に沿って指示されたテストを実施できる。 |
| | | | ④品質管理・品質保証知識 | ・ソフトウェアの実行を行うことなくソフトウェアの品質欠陥と不適合をチェックするための静的QA技法の一部 (机上レビュー、インスペクション) を理解し、開発・保守工程に適用できる。 ・ソフトウェアの実行を行わずに作成したプログラムの品質欠陥と不適合をチェックするための動的QA技法の一部 (単体プログラムテスト) を理解し、開発・保守工程に適用できる。 |
| | | | ⑤業務システム設計知識 | ・業務分析ドキュメントに基づき上位者の指示に従い、サブシステムの業務設計を担当した経験がある。 |
| | | | ⑥開発管理知識 | ・担当作業のタイム管理を実施できる。 |
| | 4 | システム運営管理分野の専門性 | ①基盤技術専門知識 | ・ホストシステムのOS、ジョブ制御、運営管理手順の理解し、ホストシステムの運営を遂行できる。もしくは、サーバーシステム (Unix, Linux, Windowサーバ) と関連オープンソース、運営関連手順の理解を理解し、サーバーシステムの運営を遂行できる。 |
| | | | ②システム運営管理専門知識 | ・ホストシステムのOS、ジョブ制御、運営管理手順の理解し、ホストシステムの運営を遂行できる。もしくは、サーバーシステム (Unix, Linux, Windowサーバ) と関連オープンソース、運営関連手順の理解を理解し、サーバーシステムの運営を遂行できる。 |
| | | | ③システム保守知識 | ・上位者の指示の下でアプリケーション、ミドルウェア、ネットワークのいずれかについて構成変更、機能追加、バージョンアップ、Bugフィックスなどの保守作業が実施できる。 |
| | | | ④障害対応知識 | ・上位者の指示に従い障害内容について調査と分析を行い、その原因がHW、ベシックSW、ネットワーク、アプリケーションのどこに起因するかシステム障害の一次切り分けを支援できる。 |
| | 5 | 業務分野の専門性 | ①業界専門知識 | ・損害保険業務の一般知識と当社業務の特長を把握し業務に活用できる。 |
| | | | ②サブシステム知識 | ・特定業務アプリケーションのサブシステムについて処理概要を理解し、担当業務に活用できる。 |
| | 6 | ヒューマンスキル (パーソナルスキル) | ①システムズ社員としての基礎的素養 | ・システムズの企業文化と風土の理解 ・ビジネスマナーとビジネス文書の習得 |
| | | | ②リーダーシップ、メンバーシップ | ・メンバーシップの理解 |
| | | | ③コミュニケーション能力 | ・コミュニケーション能力 (報告・連絡・相談) の習得 |
| | | | ④問題解決力、問題発見能力 | ・問題解決能力の習得 |
| | | | ⑤ネゴシエーション能力 | ・- |
| | 7 | 自己啓発、後進育成・コミュニティ活動 | ・社内勉強会への参加、業務に関連した社外資格取得など積極的な自己啓発が期待される。 | |

出典: 三井住友海上システムズ

図 4-5 スキル熟達度の定義 (抜粋)

「ヒューマン」系は、ITスキル標準の内容が自社が求めるものと合致していたため、ほぼそのまま使っている。「IT」系と「業界・業務」系のスキル定義では、各部のグループから課長、課長代理を巻き込み、現場ヒアリングを重ねて作成している。スキル定義では、個社として必要となるスキルだけでなく、IT業界で必要となるスキルも包括的に定義している。

4.3.3. 研修ロードマップ

三井住友海上システムズでは、職種とレベルごとに必要となる研修を研修ロードマップとして定義している。研修ロードマップには、スキルセットにおける3分野に「資格対応」を追加している。これは、「プロフェッショナルSE」として個社だけでなくIT業界で通用するスキル開発を意識付けるためのものである。また、自社の業務実態から、「システム設計基礎」、「アプリケーション開発基礎」、「プログラミング基礎」などでは同じスキル項目でも「ホスト系」、「分散系」の2コースを定義している（図4-6）。

| AEI・UEI | | | |
|------------|-------------------|------------------|---------------------------------------|
| ロード名 番号 | 研修名（ITSS） | 実研修（ホスト） | 実研修（分散） |
| ① | IT入門 | 新入社員教育 | |
| ② | パーソナルスキル 入門 | | |
| ③ | ITエンジニアの 基礎 | | |
| ④ | プログラミングの 基礎 | COBOL基礎・演習（新人研修） | HTML基礎 |
| | | オンラインプログラミング基礎 | JavaScript基礎 |
| | | DB2プログラミング基礎 | Java入門 |
| | | A-SPOOL基礎 | Java基礎 |
| | | | オブジェクト指向プログラミング サーブレットJSP基礎 |
| ⑤ | アプリケーション 開発の基礎 | オンライン基礎 | 分散システム基礎 |
| | | OS基礎 | UNIX基礎 |
| | | SQL基礎（共通） | |
| | | DBI基礎 | Cシェルプログラミング基礎 |
| | | 本番運営基礎（バッチ） | オブジェクト指向入門 |
| | | 帳票設計ツール | AQUA基礎 |
| | | ABEND解析 | |
| | | テスト技法（品質教育） | |

出典：三井住友海上システムズ

図4-6 研修ロードマップ(抜粋)

5. ITスキル標準の活用と運用

5.1. ITスキル標準の活用による効果

三井住友海上システムズにおける IT スキル標準による主たる効果は、以下のとおりである。

- 人材像/キャリアパスの明確化による個人の動機付け

これまでは、会社としての人材像やキャリアパスが明確でなかった。また、研修も個別でばらばらに行っていた状態であった。IT スキル標準の活用により人材像・キャリアパス・スキルセット・研修体系を示し、これに沿ったスキル診断を行うことで、キャリアアップ目標と計画が明確になった。これが制度として大きく変化した点である。個人の保有スキルの可視化は、個人の動機付けとして有効に機能し始めている。

- マネジメント力強化

個人の保有スキルの可視化により、上司と部下とも目標管理におけるスキル開発目標が具体的になった。キャリアアップシートは、PDCA サイクルを回すためのコミュニケーションツールとして有効に機能し始めている。

5.2. 運用上の工夫

(1) 仕組みの周知

三井住友海上システムズでは、新しい仕組みの周知と理解度を高めるために、段階的・継続的に情報を現場へ提供している。具体的には、初期段階で新人事制度全般についてマネージャ層と全社員向けに説明会を開催している。特に全社員向け説明会では、概要のみの説明とし、その後に別途「キャリアアップシート」、「スキルセット」、「研修ロードマップ」、「スキル診断」、「スキル管理システム」、「eラーニング」などについて部門個別の説明会を運用開始に合わせて段階的に開催している。

(2) スキル開発

三井住友海上システムズでは、多種多様なスキル開発機会を提示し、個人のスキル開発を動機付けている。

- OJT

必要な業務経験を持たせる機会を与え、指導する

- OFF-JT

社内：研修（集合研修、eラーニング）、研究会、論文

社外：研修（集合研修、eラーニング）、研究会

- 自己啓発

資格取得（IT系、業務系）

社内研修では、研修ロードマップ上の研修以外に新人研修、階層別研修、海外研修などがある。

5.3. 今後の課題・方向性

三井住友海上システムズでは、2006年06月の本運用開始から、4.5年が経過している（本原稿作成時点）。2008年、2009年の運用系の人材像追加により全ての業務領域をカバーするなど仕組みの定着が進展している。一方で、導入後一定年数が経過したことから、実態に合わせて制度の内容を見直す予定である。今後の課題・方向性は、以下のとおりである。

- 仕組みの周知徹底
導入当初の目的が薄らぎ、制度としての「やらされ感」「形骸化」が起こらないよう意識調査を行い、マネージャ層向けへの再教育を必要に応じて行う予定である。
- 人材像・スキルの見直し
ITスキル標準では不足している「IT戦略」「システム化企画・計画」「IS活用」「システム監査」「ITスタッフ業務」「標準策定・維持」の領域に関するスキルセット・教育体系を整備する予定である。
- 研修計画の見直し
2006年06月の本運用開始以降、研修体系の整備拡充を進めた結果、全社研修コースが80コマ強となっている。これまでは、これらを事業所ごとに実施していたため、その運営負荷が高まっている。今後は、実施の必要性について現場ニーズを把握し、年間計画策定時に実施の濃淡を付けていく予定である。

6. ITスキル標準に取り組み始める方へのメッセージ

8ヶ月の導入期間と4.5年の運用期間から得た経験から、鈴木氏より以下のメッセージをいただいた。

- 経営層の理解が必要
担当取締役自ら関心があったため、推進も浸透も早かった。経営層自らが動き現場に向くことで、現場の受け入れ態勢も変わってくる。経営層の後ろ盾をうまく使い推進すべき。
- 現場の巻き込みが必要
現場での違和感が出ないように、検討メンバに現場代表者をアサインさせるべき。時間をかけて継続的に議論することで、納得感も醸成される。現場代表者が代弁者にもなってくれる。
- 丁寧な説明が必要
新しいものには大小さまざまな抵抗が発生する。その中でも「無理解」による抵抗を最小限に留めるために、現場向けの説明会は丁寧に実施すべき。推進側の丁寧な対応により「不信感」が解消され、現場の反応が変わってくるところもある。