

導入事例：T&D情報システム株式会社

導入推進者：

研修部研修課 マネージャー

水野 義明氏

研修部研修課 サブマネージャー

上岡 利恵氏

研修部研修課

徳田征一郎氏

1. 会社概要

■社名：T&D 情報システム株式会社(T&D INFORMATION SYSTEM Ltd.)

■創業：1999年7月15日

■資本金：3億円

■従業員数：703名（2011年1月1日時点）

■事業内容：

太陽生命、大同生命、T&D フィナンシャル生命の生命保険会社3社を擁する T&D 保険グループの IT 戦略の立案実行、システム開発、システム基盤の構築、システム運用まで IT に関わる全般。



図 1-1 T&D 保険グループ概要

2. 企業戦略・組織戦略・人材戦略

2.1. 基本理念と事業領域

T&D 情報システム株式会社（以下、TDS）は、急速に進歩し続ける IT 環境の中で、T&D 保険グループの経営戦略を支えるグループ内の唯一の IT 部門として、IT サービスレベルの向上に貢献することを最大のミッションとしている。

2.2. 組織の成り立ちと、求められる役割について

2001 年 10 月、太陽生命と大同生命のシステム部門を統合し、「T&D 情報システム株式会社」としてスタート、2002 年 10 月には T&D フィナンシャル生命のシステム部門と統合し、現在の組織構成に至っている。グループ内の生命保険会社が扱う商品はターゲットやチャネルが異なるため、経営統合の際には IT システムに対しても多岐にわたる要求があったが、プロセスを無理に統合するのではなく、利用者の視点で「サービスレベルの品質をより向上させていく」ことに力を入れ、良質なサービスを提供できる組織づくりを推進している。

2.3. 経営施策と人材育成

TDS が事業を推進するうえで重視している取り組みは次の 3 点である。

(1) システム開発力の強化

システムの生産性・品質向上に関する施策を継続的に推進し、2008 年に CMMI¹ のレベル 2 を、2009 年には CMMI のレベル 3 を達成し、組織共有の標準プロセスが構築され、システムの高い品質を確保している。現在もさらなる品質向上に取り組んでいる。

(2) システム運用の改善

安全性・信頼性の高い IT サービスを提供するために、2008 年より ITIL² による運用標準の取り組みを開始、品質向上の PDCA サイクルを推進してシステム運用の一層の改善に取り組んでいる。

(3) 人材育成

従業員が、それぞれの部署で、それぞれの役割に見合う十分な成果が残せるよう、2007 年に UISS をベースに人材モデルを定義し、従業員個々の IT スキル・習得度を可視化できる仕組みを構築した。その仕組みを使って人材育成を PDCA サイクルで運用することにより、人材を戦略的に育成している。

¹ Capability Maturity Model Integration の略。ソフトウェア開発を中心としたプロセスの成熟度を評価するための指標

² Information Technology Infrastructure Library の略。英国の政府機関がとりまとめた、企業情報システムの運用管理の先進事例を体系的に集めたドキュメント

重点取組みの1つとして「人材育成」が挙がるように、TDSでは人材育成に積極的に取り組むという意識が高い。スキルや知識だけでなく「実践」が伴うことを重視し、また、スキルや知識を高める動機として「コンピテンシー（行動特性）」の向上も目指している。

3. UISSの導入の背景と目的

3.1. 人材育成における課題と新しい仕組みづくり

2005~2006年当時、システムの大規模化、複雑化はますます進行していくと同時に、外部の技術環境はオープン化が進んでいた。TDSはホストコンピュータによる運用が中心で、開発・保守の領域は協力会社の力を多分に活用している状態であった。

技術革新の波に追随し、ユーザーであるグループ内企業に良質なサービスを提供するために、TDSはどのような役割を担い、何を強みにしていくべきなのかを経営層は検討を進めていた。検討を進める中で、人材育成における問題として挙げたのは次の3点であった。

- (1) 「システム開発ノウハウ（スキル）」が蓄積されないこと。
- (2) 従業員の目標となるキャリアと、そこに至るキャリアパスが不明確であること。
- (3) 従業員個々の育成状況が見えにくいこと。

この問題を解決するには、従来の形の延長上ではなく、新しい形で人材育成の仕組みを構築する必要があると考え、2007年に次の基本方針と推進方針に従って人材育成の仕組みづくりを開始した。

- 基本方針
 - 人を育てる風土作り
 - 技術力強化・専門性向上に向けた環境づくり、客観的な指針づくり
 - 全員を対象とする「人材育成キャリアマップ」の策定
 - ⇒UISSとITスキル標準を活用
- 推進方針
 - 社員は、自らの能力開発に努め、技術や知識を習得していく姿勢への意識改革
 - 人材の底上げ、不足している中核人材の早期育成
 - 人事ローテーションや時代を先取りした先進技術の研究
 - リーダー職の意識改革（部下の育成に関する結果責任を負う）
 - 社員個々のキャリアパスに従ったキャリア形成・能力開発推進
 - 社員個々のスキルレベルの現状把握、具体的な育成推進

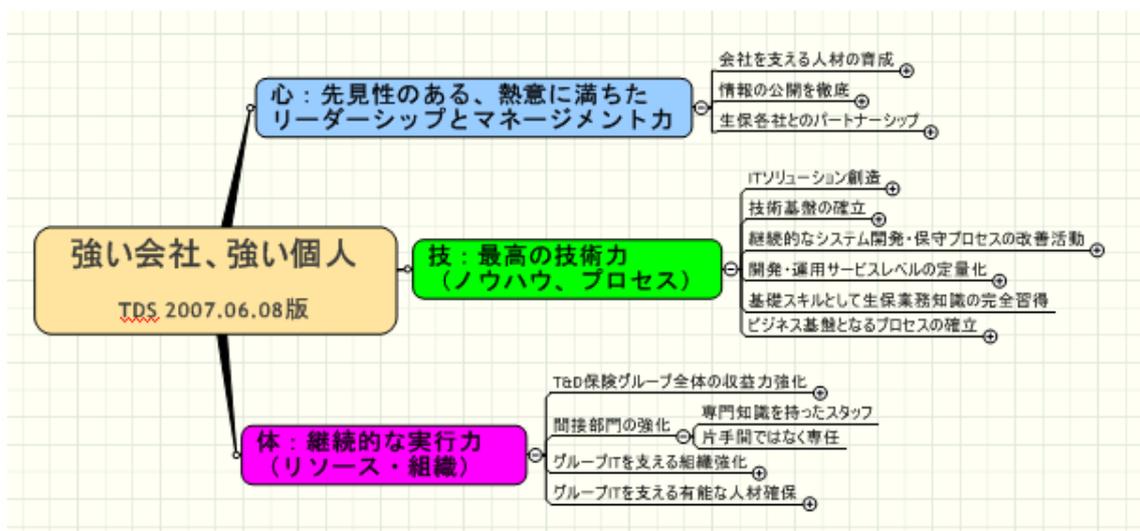
3.2. UISS導入の目的

先述の方針に従い、新たな人材育成の仕組みの軸となるのが「人材育成キャリアマップ」である。この人材育成キャリアマップの目的は、「全社共通のキャリアモデル（目標人材像）を策定し、従業員個々はキャリアパスに従い、自ら能力開発に努め技術や知識を習得していく」ことの実現である。そのための材料として、UISSとITスキル標準に注目した。

社内で検討した結果、「機能・役割モデルを参照し、自社の機能モデル・人材モデルを策定していく」というUISSのコンセプトが自社にマッチしていると判断し、UISSを導入することがTDSの「人材育成キャリアマップ」策定に繋がると考えた。また、ITスキル標準はシステム設計、開発領域を中心に「スキル指標」として参照することとした。

4.2. 要求分析と機能分析

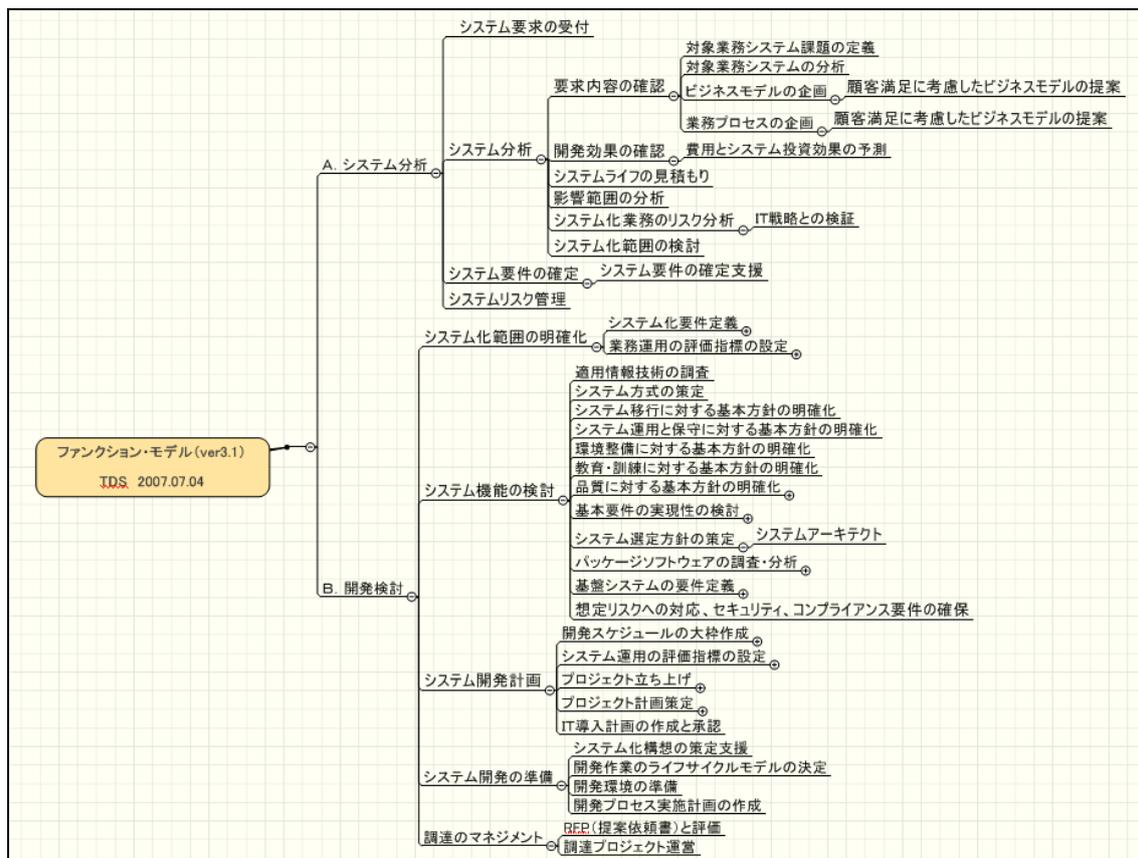
まず、導入フェーズのはじめのステップとして、中期経営計画、執行計画に加え、役員へのヒアリングを通じて「TDSが目指すことは何か」を明確にし「要求モデル」としてまとめた（図 4-2）。この要求モデルは「心：先見性のある、熱意に満ちたリーダーシップとマネジメント力」、「技：最高の技術力」、「体：継続的な実行力」の3項目で構成した。「心：先見性のある、熱意に満ちたリーダーシップとマネジメント力」は、TDSが事業を推進するうえでの考え方や意識を中心に整理されている。「技：最高の技術力」は、グループのITを支えるためにどんなことをするべきかが整理されている。「体：継続的な実行力」は人材、組織がどのようにあるべきかが整理されている。この要求モデルは今後の検討において「判断するための羅針盤」として、あるべき人材像の定義やスキルを検討する場面を中心に、多くの機会でも参照した。



出典：TDS

図 4-2 要求モデル(一部抜粋)

会社が求めていることを「要求モデル」に落とし込んだあと、「To Be機能モデル」を作成した(図 4-3)。コンサルタントが作成した雛形や、UISSの機能・役割定義を参考にして人材育成WGの討議を通じてまとめていった。現業務の中心となるシステム開発領域はもちろん、今後強化し展開していくべき領域も「To Be機能」として含めることで、現在だけでなく、近い将来もあわせて「TDSが目的を果たすために必要な機能」を明確にすることができた。



出典:TDS

図 4-3 To be 機能モデル(一部抜粋)

4.3. 目標人材像の策定とキャリアフレームワーク

次に、To Be機能モデルを基に、「それぞれの機能をどんな人材が担うか」を紐付けた（図4-4）。このステップは誰に、何を担ってもらいたいのかを全社的な視点で検討する重要なステップであると認識し、人材育成WGでは各機能と人材像がどのように繋がるのかを時間をかけてじっくりと討議した。特に「従業員の目標となる人材像が表現できているか」という点や、「日常の業務内容と、それぞれの人材像が担う機能は整合性がとれているか」などについて議論を重ねた結果、人材像は事業戦略、経営戦略をITの側面からサポートする「ITディレクター」や「プロジェクトマネージャー」、「リスクマネージャー」など多種多様で、合計13職種、26専門分野で構成することとなった。

大分類	中分類	小分類	ユーザイシュー	システム・オペレーター	システム・エンジニア	システム・インテグレーション・マネージャー	プログラマー	インフラ・デザイナー	ネットワーク	セキュリティ	高経歴	運用設計	データベース	オペレーション	ユーザ・コミュニケーション	リスク・マネージャー	経営企画	企業企画	人事管理	人材開発	ベンチャー	
			事業戦略立案	要求(構想)の確認	経営要求の確認 業務課題調査・分析(経営環境) 課題の抽出・評価	△																
	新ビジネスモデルへの提言	情報技術動向の調査・分析 ビジネスモデル立案への助言	△	○	△		△	△														
	事業戦略の実現シナリオへの提言	IT実用における実現可能性の確認 事業戦略展開における活動・成果指標の設定 課題・リスクの洗い出し 風評全体予算の算出	△				△															
中長期計画策定	経営環境に関する社内外の情報を収集・分析 短期及び中長期の経営計画や事業再編、事業開発の計画等を策定 経営計画実行のための組織体制の整備、実行経費の削減	経営トップへの情報提供や意思決定サポート ベンダー、インターネット等からの情報収集	△																			
	経営トップへの情報提供や意思決定サポート	資料(提案・報告)の作成	△																			
	ユーザ(生命)ビジネスモデルの把握	ユーザ部門の能力把握		○	△																	
	ユーザ(生命)ビジネスモデルの把握	対象領域ビジネスのプロセスレベルでの理解		○	△																	
	ユーザ(生命)ビジネスモデルの把握	現行業務(Ass)の調査・分析		○	△																	
	ユーザ(生命)ビジネスモデルの把握	情報システム(Ass)の調査・分析		○	△																	
	ユーザ(生命)ビジネスモデルの把握	情報技術動向の調査・分析		○	△																	
	IT戦略の立案	情報システム全体の将来像(ToBe)の策定		○	○																	
	IT戦略の立案	基本戦略の策定		○	○																	
	IT戦略の立案	業務の新全体像(ToBe)と投資対象の選定		○	○																	
	IT戦略の立案	IT戦略展開における活動・成果指標の設定		○	○																	
	IT戦略の立案	IT戦略の策定と承認および推進体制の提案		○	○																	
	全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	情報システム基盤整備原案の策定		△	△																	
	全体計画の策定(トップダウンアプローチ)	情報システム投資原案の策定		△	△																	
	全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	個別案件原案作成依頼		△	△																	
	全体計画の策定(ボトムアップアプローチ)	提出結果集約		△	△																	
	全体計画の策定(全体計画確定)	原案精査		△	△																	
	全体計画の策定(全体計画確定)	全体計画策定(プロジェクトごとの視点)		△	△																	
	全体計画の策定(全体計画確定)	年度計画策定(年度の視点)		△	△																	
	全体計画の策定(全体計画確定)	全体計画の策定と承認および推進体制の提案		△	△																	
IT戦略の実行管理	IT戦略の分析・把握	IT戦略の理解		○	△																	
	IT戦略実現のモニタリングとコントロール	各プロジェクト実行上の前提条件把握		○	△																	
	IT戦略実現のモニタリングとコントロール	モニタリング(状況把握)		○	△																	
	IT戦略実現のモニタリングとコントロール	コントロール		○	△																	
	IT戦略実現上のリスクへの対応	原因分析		○	△																	
	IT戦略実現上のリスクへの対応	対策立案		○	△																	
	IT戦略実現上のリスクへの対応	調整等対応策の実施		○	△																	
A. システム分析	システム要求の受付	システム要求の把握		△	△																	
	システム分析	要求内容の確認		△	△																	
	システム分析	調整効果の確認		△	△																	
	システム分析	システムライフの見積もり		△	△																	
	システム分析	影響範囲の分析		○	△																	
	システム分析	システム化業務のリスク分析		○	△																	
	システム分析	システム化範囲の検討		○	△																	
	システム要件の策定	システム要件の策定支援		○	△																	
	システムリスク管理	システム要件の策定支援		△	△																	

出典: TDS

図 4-4 To Be 機能と人材像マトリックス(一部抜粋)

4.4. スキル設定とスキル管理ツールの活用

次に、作成した To Be 機能モデルに対して、スキルを紐付けるというステップを行った。一つひとつの機能に対して「この機能を行うために必要なスキルは何か」を定義していく工程である。このときに参照・活用されたのが、UISS の「機能・役割定義」と、IT スキル標準の「スキルディクショナリ」である。スキルをゼロから考えるのではなく、事業戦略の策定や IT 活用、監査などユーザー企業の情報システム組織特有の機能やスキルは UISS の「機能・役割定義」を参照した。それに加え、システム開発、運用など IT サービス提供に関する領域は IT スキル標準の「スキルディクショナリ」を参照することで、世の中の標準とされるスキルをうまく自社の人材育成キャリアマップに取り込むことができた。

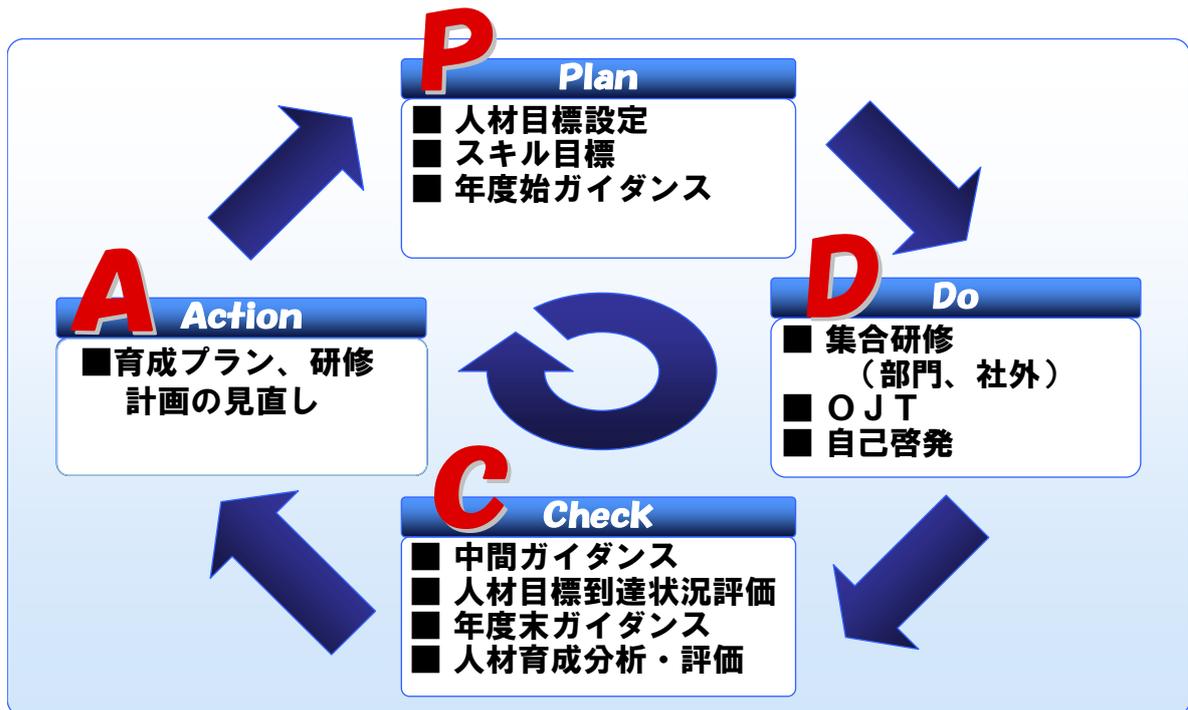
その後、ここまでの導入ステップで構築したキャリアフレームワーク、スキルセットなどのコンテンツをスキル標準ユーザー協会のスキル管理ツール「SSI-UISS」に搭載した。その「SSI-UISS」を使ってスキル評価の試行、全社スキル状況の分析などを行い、導入フェーズを終了した。

この新たな人材育成の仕組みを「TDSkip」と名付け、この仕組みの目的や運用方法を従業員に説明した上で運用フェーズに入った。

5. UISSの活用と運用

5.1. 運用の仕組み

2007 年度に導入と運用準備が完了し、2008 年度から研修課を運用事務局とし本格的な「TDSkip」の運用を開始した。1 年間のPDCAサイクルの中で実施する内容は図 5-1のとおりである。



出典:TDS

図 5-1 TDSkip 運用の PDCA サイクル

(1) Plan

- TDS 全社、組織、個人のニーズにマッチした人材育成目標を各レベルで設定。
- 部門における人材育成推進目標を設定し、運用事務局に報告。
- 個人は自ら目標とする職種・専門分野のレベルに到達するために、短期・中長期のキャリアプランを作成。
- 各自が設定したキャリアパスを「キャリアプランシート」に記載し、会社と個人で共有。
- 具体的なスキルアップ目標と取組み内容を「スキルアップシート」に記載。

(2) Do

- スキル開発目標達成のために育成プランに基づいた OJT・研修・自己啓発を実施。

(3) Check

- 保有スキル登録、アンケートを実施し、個々のレベルアップ度合いを確認し、到達状況、および研修実施状況を分析。
- 各部は組織としての人材育成推進目標の到達状況を報告。

(4) Action

- 年度末の保有スキル評価結果、アンケートに基づき、育成プラン、研修計画の見直しを実施。

5.2. 運用面の特徴

育成対象となる従業員数が約 700 名に上るため、人材育成のプロセスをいかにスムーズに滞りなく行うかが重要なポイントになる。多忙な業務の中で、従業員にストレスを掛けず、実効性の高い人材育成の PDCA を運用することが継続運用の鍵と考えていた。その観点から TDS ではスキル管理ツール「SSI-UISS」を有効活用し、マネージャーや従業員のスキルアップの目標設定や計画策定に寄与する有益な情報を提供できるよう工夫を図っている。

これは数ある取り組みの 1 つの例だが、TDS では「SSI-UISS」に社内外の研修情報を登録しており、その情報はスキルと連携している。図 5-2、図 5-3 のとおり、スキルアップの目標設定を行うと、そのスキルに紐付いた「研修」を検索することが容易にできるようにしている。

The screenshot shows the '2010年度 目標設定 スキルアップ計画設定' (2010 Annual Goal Setting Skill Improvement Plan Setting) screen. The top section shows the user '社員Aさん' and the selected skill 'アプリケーションデザイナー > 個人情報 契約管理 > Level 4'. Below this, there are buttons for '計画完了' and '保存して戻る'. A table lists specific actions, with 'IT戦略立案' and 'ユーザ(生命)ビジネスモデルの把握' highlighted. The '研修検索' button is circled in red. A callout box points to the '研修検索' button, and another points to the skill selection dropdown.

スキル領域	現在レベル	目標レベル	設定年度	具体的な取り組み	手段(研修名)
IT戦略立案		level4	今年度		研修検索

出典:TDS

図 5-2 目標設定と研修情報の連携 その 1

TDS 人材育成管理システム

TDS 社員Aさん

目標設定、研修履歴

- ◆目標キャリアパス設定
- ◆目標設定
- ◆キャリアプラン閲覧
- ◆研修履歴

スキル評価

- 習得スキル
- 習得スキル(職種指定)
- ◆SURVEY提出
- 目標フレームワーク(新)

その他

- ◆お知らせ
- ◆履歴差分表示
- ◆個人プロフィール
- ◆個人情報プリントアウト
- ◆パスワード変更
- ◆ログアウト

◆研修一覧

対象スキルグループ

IT戦略立案 ユーザ(生命)ビジネスモデルの把握

対象スキルグループに連携された研修のみ表示(※チェックを外すと全研修から検索します)

研修区分 指定なし

研修名 *中間一致検索

研修内容 *中間一致検索

実施会社(社外用) *中間一致検索

実施部署(受託)(社内用) *中間一致検索

実施部署(課)(社内用) *中間一致検索

研修検索

3件ヒットしました

受講予定として加える 戻る

習得目標としたスキルに紐づいた社外研修が自動的に検索されます。

受講予定	研修区分	研修名	内容	実施会社 実施部署	受講期間 研修時間	研修コード
<input type="checkbox"/>	社外	新しい時代の創造型リーダーシップ(チームワーク/コミュニケーション)	1.リーダーシップの基本 2.新しい時代の変化 3.チームワークとコミュニケーション 4.体で実感するための各種エクササイズ	A社	2日	XXXX

出典:TDS

図 5-3 目標設定と研修情報の連携 その2

この取り組みにみられるように、人材育成の仕組みを実行するのは、現場の従業員であり、現場の育成意欲、モチベーションを高い位置で保つことが、運用を成功させるための重要な要素であると認識しているが、今後改善すべき課題も残っている。

5.3. 運用面の課題

現在、運用面で改善すべき課題として次の3点を挙げている。

(1) スキル項目のブラッシュアップ

事業部門は3社の業務システム担当部門から構成されており、同じ機能でも求めるスキルや業務知識が部門ごとに異なることがある。そのため、スキルの回答時に事業部門ごとに若干の解釈の相違が生まれている。この問題に関しては、スキル項目に解説を提示し、担当している事業によって回答が異なることがないよう工夫を図っている。

また、現場ではITスキルはもちろん「保険に関する業務知識」が必要となる。現在のTDSkipには保険に関する業務知識を搭載していないため、今後「どのような業務知識が必要なのか」を検証し、TDSkipの仕組みの中に取り入れていくことを検討する必要がある。

ると認識している。

(2) 研修制度の改善

研修プログラム体系は大きく2つに分類されており、1つが「社内共通研修」と呼ばれる「新入社員向け」「管理職向け」などの統一した研修プログラムである。もう1つがTDSkipと連動した「キャリアマップに基づく研修」であり、これは個人がスキルを向上させていくために研修を選択する「個別型」のプログラムである。

これまで、それぞれのプログラムの充実を図るとともに、「TDS 従業員にどのような知識を求め、それを効率的に習得してもらうためにどのような運用をすればよいか」について検討を進めてきた。これまではTDSkipを軸に「キャリアマップに基づく研修」を強化してきたが、IT関連だけでなくヒューマンスキル、ビジネススキルをさらに向上させるために、2010年は特に若年層（入社2～3年目）への教育強化を図ってきた。今後は中堅層に向けての統一的な研修プログラムの提供も行っていく予定である。

(3) 人事考課との連携を検討

現在は、目標管理とコンピテンシー評価を中心とした人事考課制度を運用している。しかし、人材育成をさらに活性化し、従業員が自律的に能力の向上を目指すことをサポートするために、人事制度と育成活動との連携を検討する予定である。

6. UISSに取り組みされている方々へのメッセージ

運用事務局である研修部研修課の方々より、これからUISSの導入・活用を目指す方にメッセージをいただいた。

「UISSを活用することで、広い視野を持って自社にあるべき機能やスキルを検証することができます。自社の想いを表現することは大切ですが、このような標準体系を活用することで客観性の高い育成の指標ができると感じています。ただ、制度設計だけに重きを置くのではなく、同じくらいのウエイトで運用や活用の仕組みを考慮することが、仕組みを定着させる上での鍵になると思います。忙しい現場に、スキルをマネジメントする仕組みに参画してもらうことは、ある程度の負担を強いることですので、従業員としっかりコミュニケーションをとり、制度の目的や従業員へのメリットを発信し続けていくことが重要だと感じています。」