

導入活用事例：大同火災海上保険株式会社

推進者

取締役 情報システム部長 島田 洋之氏

情報システム部 システム開発課長代理
宮城 稚子氏



(左から) 宮城氏、島田氏

1.会社概要

- 社名：大同火災海上保険株式会社
- 所在地：沖縄県那覇市久茂地1丁目12番1号
- 創業：1971年12月10日
- 資本金：10億5,400万円
- 社員数：268名（2011年11月現在）
- 事業領域：国内法人向け、個人向け損害保険サービスの提供

大同火災海上保険株式会社（以下、大同火災海上）情報システム部は損害保険サービス提供における事業案件と、共通基盤のシステム企画・構築・運用・保守ならびにガバナンスを推進する役割を担う。IS要員は20名（内5名がパートナー企業からの派遣社員）を擁する。

2.企業戦略

国内損保市場が成熟し業界再編が進む中、大同火災海上は創業40周年を迎え「第10次中期計画」（以下、中期計画）を策定した。その中で経営ビジョンとして次のポイントを掲げている。

“お客さま視点”による業務運営を実現し、沖縄に根ざした“郷土の損害保険会社”として、お客さま・代理店から絶対的な支持・信頼を得られる会社をめざす。

その全体像は図2-1に示す通り、顧客重視と適切なプロセスづくりを目指しており、その実現のための基盤確立と人材の育成に大きくスポットを当てている。

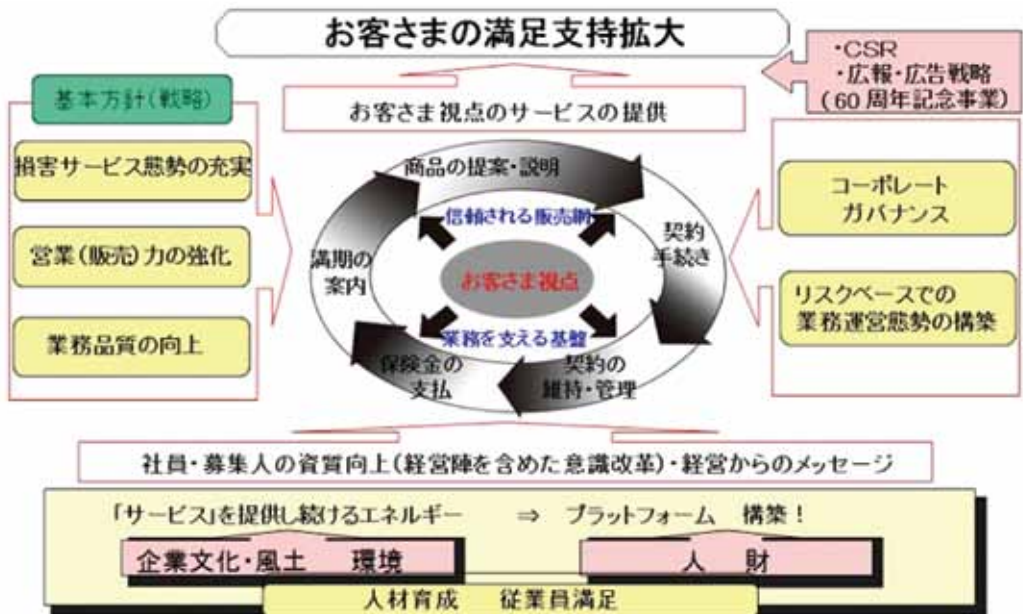


図 2-1 中期計画の全体像

出典：大同火災海上

中期計画を受けて情報システム部の IT 戦略計画の基本方針として、次の 3 点を挙げた。

- (1) 損害サービス態勢の充実 ～沖縄最適モデルの構築～
 - ・対応品質の向上
 - ・経過報告の徹底
 - ・営業一体型損害サービス体制の構築
- (2) 営業（販売）力の強化 ～ビジネスモデルの再構築～
 - ・販売基盤強化
 - ・要務品質強化
 - ・研修 / 教育実施
- (3) 業務品質の向上 ～業務改善推進運動の展開～
 - ・損害サービスの品質向上
 - ・契約事務サービス品質向上
 - ・営業（販売）品質向上

3.スキル標準の導入

今回お話を伺ったのは、取締役情報システム部長の島田洋之氏である。2009年に東京海上火災保険より転身され、情報システムのすべての責任を持たれたわけだが、当時は色々な問題が山積していた。保険業界では不払い問題などが明らかになり、金融庁によるルールの見直しや厳しい監査が進んでいた。とりわけITガバナンスについて注目されており、情報システムに係わる業務運営全体の見直しが求められていた。

経営からは「情報システム部門が何を言おうとしているかわからない」、情報システム部門としては「経営にいくら説明しても分かってくれない、理解しようとしてくれない」と言った経営と情報システム部門の溝が生じていた。

島田氏は、2009年当時の状況を振り返った。「情報システム部門が専門用語を多用していたことも大きな原因だった」

また、「経営は、IT戦略が不明確との認識があり、危機感は大きかった」（島田氏）ということで、情報システム部門は損害保険ビジネスモデルを実現する上で重要な役割を果たすと理解し期待されていたながら、上手く機能していなかったと言える。

一方で、情報システム部はユーザー部門と一体となってシステムの企画を実施、パートナー企業は開発・運用と大枠の役割分担はあったものの、情報システム部側のスキルの空洞化が目立っていた。

ユーザー部門からは「システム部門が勝手に開発をしている。何をやっているかわからない。自分たちの要望を聞いてくれない」という声上がり、パートナー企業からは「全体像が見えない、システム部門にスキルがない」という認識であった。それに対し、情報システム部門から見れば「ユーザー部門の協力が全く得られない、パートナー企業が言うことを聞かない」という有様で、それぞれとの関係づくりも上手くいっているとは言えなかった。

3.1. IT戦略実現のためのアクションプラン

先述のIT戦略計画実現のために島田氏を中心にアクションプランが立案された。
(図3. 1 - 1)



図 3. 1 - 1 情報システム部のアクションプラン

出典：大同火災海上

その基本方針は次の通りである。

- ビジネス戦略実現に資する IT サービスの提供
- リスクベース業務運営の整備・徹底
- IT 資源管理・態勢整備
- モニタリング

以上の内容を効率的に進めるには、一層の業務の見える化と組織 IT リテラシーの向上が必須であり、まさに人材の育成と確保が重要になることは言うまでもない。

見直しは組織改革からスタートした。組織的牽制機能をより発揮させ効率的に取り組めるよう情報システム部を「管理課」と「開発課」に機能分化させ、プロジェクト管理やコスト管理プロセス、外部委託管理の整備に重点的に取り組んだ。

また、ビジネスを支援する IT サービスを的確（正確、安全、迅速、合理的コスト）に提供し続けるためには、磐石で柔軟なシステム基盤とそれを支える人材や組織態勢が重要となる。先述のように、このシステム基盤や態勢面の多くを外部依存する状況にあり継続性や安全性に脆弱な点があった。

この状況を打開し改善するため、管理課の下に専門性を有するメンバを招集し、プロジェクトを立ち上げた。全体システム基盤（HOST・サーバ・ネットワーク・PC）の整理と構成管理の徹底、リスクの大きかったネットワークを刷新し脆弱性の排除、情報伝達・共有基盤の刷新が目的である。

3.2. 業務の見える化とスキル標準の活用

このように、考え方や態勢は急ピッチで変更、整備を進めたが、機能的で、実効性・継続性ある組織を作っていくためには、メンバにそれぞれ必要なスキルを持つことが求められる。しかしながら、先述のようにIT関連業務をパートナー企業に依存してきたことや、IT人材育成への組織的取り組みを長く行ってこなかったため、スキルの空洞化が顕著であった。適切な人材の育成・確保が喫緊の課題となっていたのである。

IT人材の育成にスキル標準を活用する場合、多くの企業が企業戦略や事業計画を反映せずに、提供されているものをそのまま使ってしまい、長続きしないという事態に陥っている。

そのような中、大同火災海上は組織機能を上手く回すために必要なスキルと、各メンバの持つ現状のスキルを可視化し、そのギャップを基本方針に沿った優先順位で埋めていくという方法を取った。

まず、自社に必要な業務機能を明らかにすることから始めたが、スキル標準、特にUISSは、組織視点で定義されており、これが業務の見える化に大きく役立った。図3.2-1のように、UISSタスクフレームワークに自社組織の実行領域を当てはめてみると、より詳細な機能にブレークダウンできるばかりでなく、それぞれの充足度が明らかになる。

「あまり抵抗無く、すっとはめ込むことができた」（島田氏）というのは、UISSのフレームワークが汎用的に考えられていることと、見える化に対する大きな期待と強い意志の現れである。

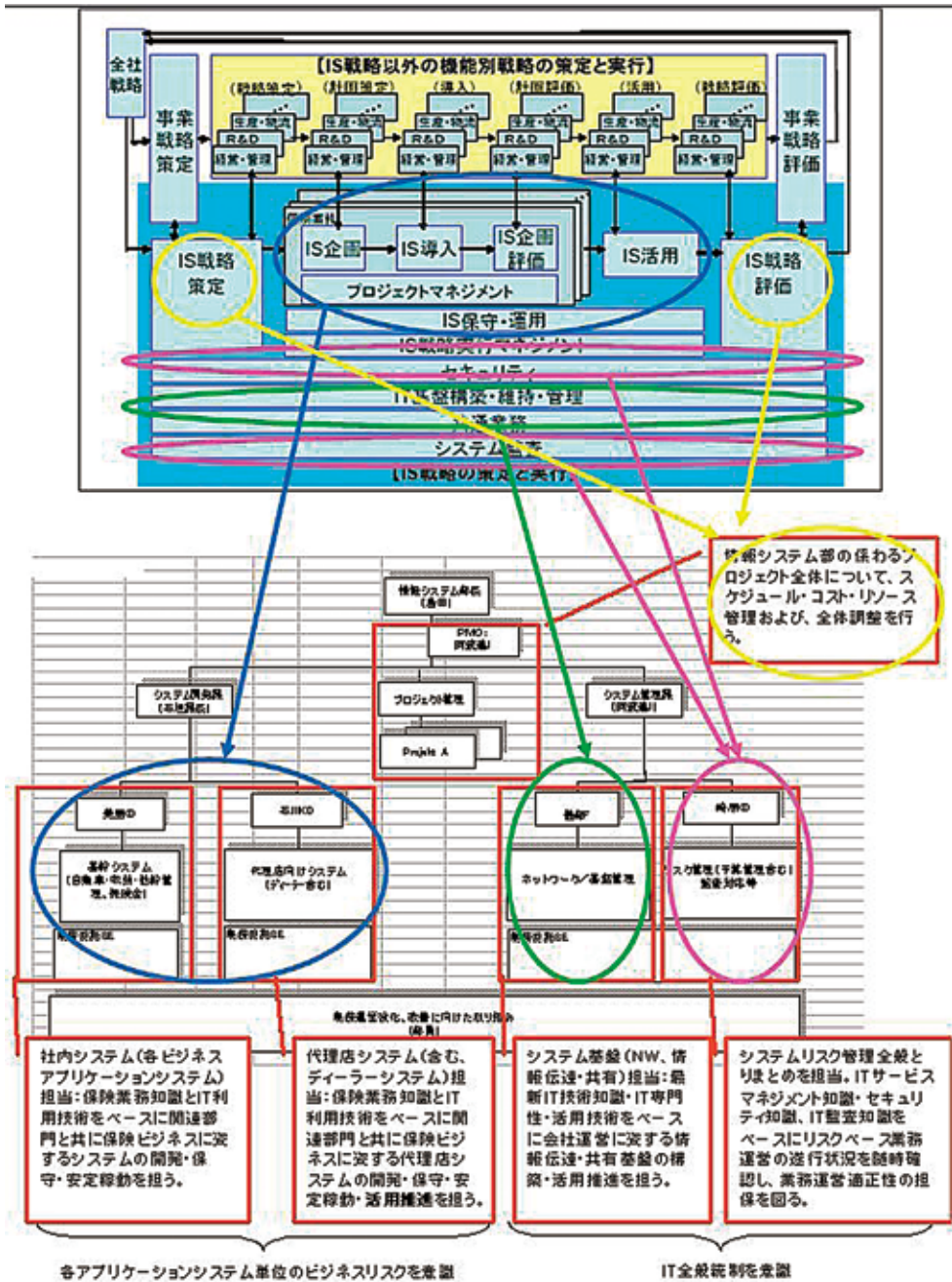


図 3. 2 - 1 タスクフレームワークと組織

出典：大同火災海上

他にあまり例を見ないが、大同火災海上では人材像やレベルについては、あえてあまり強く意識していない。作業としては、組織と相関関係を取りながら人材像の絞り込みから入ってはいるが、ここで選択した人材像は目標とすべきものとして

定義はされていない。あくまで大同火災海上としての業務機能を絞り込むことを主体に求めたものである。

業務機能の特定のために選択された人材像は、次の通りである。

- ビジネスストラテジスト
- ISストラテジスト
- プログラムマネージャ
- プロジェクトマネージャ
- ISアナリスト
- アプリケーションデザイナー
- システムデザイナー
- ISアドミニストレータ
- ISアーキテクト
- セキュリティアドミニストレータ
- ISスタッフ
- ISオーディタ

UISSは論理的な機能階層構造になっているので、人材像を絞り込むことによって対象となる業務機能（タスク）を容易に特定することができ、役割の範囲を明らかにすることができる。(図3. 2-2)

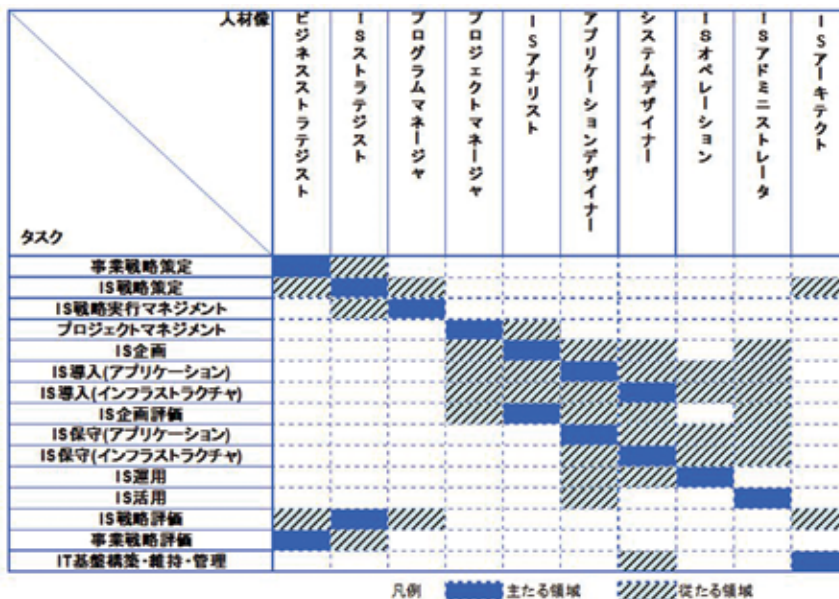


図3. 2-2 人材像とタスクの関連

出典：IPA

また、対象の業務機能が決まれば機能・役割定義によって、必要なスキルを明らかにすることができる。(図 3. 2 - 3)

大SEO	大項目	中SEO	中項目	小SEO	小項目	標準体系版	スキル	知識項目番号	知識項目
					1 業務・経営戦略の調査・分析	000-01-01	経営方針を正確に捉えることが出来る 企業目標を正確に捉えることが出来る 中長期経営計画に捉えることが出来る 関係とする事業領域を正確に捉えることが出来る	001 002 003 004 005 006 007 008 009	ビジネスモデル バランスコアカード 経営管理 競争戦略 コアコンピタンス 企業理念 SWOT分析手法 バリュチェーン分析手法 経営組織・事業部制、カンパニ制、CIO、CEO等
					2 業務・経営戦略の調査・分析	000-01-02	企業の内外環境を正確に捉えることが出来る 企業の内外環境の分析結果と企業目標の関係を把握し理解して文章化することができる 企業の内外環境の情報を継続的に収集できる	001 002 003 004 005 006 007 008 009	3Dモデル IS 競争戦略 SWOT分析手法 Bfences バリュチェーン分析手法 業界動向の事例 経営分析手法 関連法規

図 3. 2 - 3 機能・役割定義

出典：IPA

また、大同火災海上のIT系のスキルの多くはUISSの機能・役割定義でカバーできているが、リスク管理やマネジメント手法をはじめ情報システム部門として掘り下げておきたいものは、PMBOK、ITIL、COBITなども参考にしてスキルを定義している。(図 3. 2 - 4)

準備	役割	情報セキュリティに必要なスキル (ISO/IEC27001)	ITサービスマネジメントに必要なスキル (ISO/IEC20000)
1	マネジメントシステム 運営事務局長	<ul style="list-style-type: none"> ISO/IEC27001基本事項の理解 ISO/IEC17799実践のガイドの理解 ISOマネジメントシステムの要求の理解 上記を実践する能力及びリーダーシップ能力 	<ul style="list-style-type: none"> ISO/IEC20000-1基本事項の理解 ISO/IEC20000-2実践のガイドの理解 ITILの理解 ISOマネジメントシステムの基本事項の理解 上記を実践する能力及びリーダーシップ能力
2	マネジメントシステム 運営事務局メンバー	<ul style="list-style-type: none"> ISO/IEC27001基本事項の理解 ISO/IEC17799実践のガイドの理解 ISOマネジメントシステムの要求の理解 ISO/IEC19011(JISQ19011)マネジメントシステム監査計画の理解 上記監査計画が定める個人的責務、知識・技能と実践する能力及びリーダーシップ能力 	<ul style="list-style-type: none"> ISO/IEC20000-1基本事項の理解 ISO/IEC20000-2実践のガイドの理解 ITILの理解 ISOマネジメントシステムの基本事項の理解 ISO/IEC19011(JIS Q 19011)マネジメントシステム監査計画の理解 上記監査計画が定める個人的責務、知識・技能と実践する能力及びリーダーシップ能力
3	内部監査責任者	<ul style="list-style-type: none"> ISO/IEC27001基本事項の理解 ISO/IEC17799実践のガイドの理解 ISOマネジメントシステムの要求の理解 ISO/IEC19011(JISQ19011)マネジメントシステム監査計画の理解 上記監査計画が定める個人的責務、知識・技能 	<ul style="list-style-type: none"> ISO/IEC20000-1基本事項の理解 ISO/IEC20000-2実践のガイドの理解 ITILの理解 ISOマネジメントシステムの基本事項の理解 ISO/IEC19011(JIS Q 19011)マネジメントシステム監査計画の理解 上記監査計画が定める個人的責務、知識・技能
4	内部監査員	<ul style="list-style-type: none"> ISO/IEC27001基本事項の理解 ISO/IEC17799実践のガイドの理解 ISOマネジメントシステムの要求の理解 ISO/IEC19011(JISQ19011)マネジメントシステム監査計画の理解 上記監査計画が定める個人的責務、知識・技能 	<ul style="list-style-type: none"> ISO/IEC20000-1基本事項の理解 ISO/IEC20000-2実践のガイドの理解 ISOマネジメントシステムの基本事項の理解 ITILの理解 ISO/IEC19011(JIS Q 19011)マネジメントシステム監査計画の理解 上記監査計画が定める個人的責務、知識・技能
5	教育担当者	<ul style="list-style-type: none"> ISO/IEC27001基本事項の理解 ISO/IEC17799実践のガイドの理解 ISOマネジメントシステムの要求の理解 	<ul style="list-style-type: none"> ISO/IEC20000-1基本事項の理解 ISO/IEC20000-2実践のガイドの理解 ITILの理解 ISOマネジメントシステムの基本事項の理解
6	取締役等者 (G1B)	<ul style="list-style-type: none"> ISMSの一連の活動の責任と重要性の理解 各役等者の責任と負託 当社のマネジメントシステム、業務に関するISMSの規定・手順 	<ul style="list-style-type: none"> ITSMの一連の活動の責任と重要性の理解 各役等者の責任と負託 当社のマネジメントシステム、業務に関するITSMの規定・手順
7	取締役等者 (スタッフなど 社員以外の関係者)		<ul style="list-style-type: none"> 担当する業務に関与するルール・手順

図 3. 2 - 4 追加スキル (例)

出典：大同火災海上

4.スキル標準の活用と運用

4.1. 組織機能をベースとした取組みの実施

中期計画実現のため、情報システム部の2010年度業務計画として次の4点を挙げていた。

- (1) ビジネス戦略の実現に資するITサービスの提供
 - 中期経営計画実現に資するシステム化案件の確実な開発
 - －損害サービス体制の充実
 - －営業（販売力）の強化
 - －事務品質・業務品質の向上
 - －プラットフォーム構築
 - ITサービス（既存システム）の確実な提供
 - －既存システムへの機能追加・保守（年次システム開発計画案件）の確実な実行
 - －既存システムの安定稼働
 - －トラブル発生時の迅速・確実・的確な対処
 - 組織としてのシステム活用力向上
 - －システム概要整理とビジネスとの関係の明確化
 - システム・プロファイル作成（入出力明確化）と、システムごとのリスク評価を含む
 - －関連部門の明確化・各部門の役割責任の明確化・関連部門との連携強化、各当事者意識の向上
- (2) リスクベース業務運営の整備・進化
 - セキュリティ管理態勢構築
 - 外部委託管理態勢整備・構築
 - 問題管理態勢構築
 - 継続性管理態勢構築
 - EUC管理態勢構築
 - 品質管理態勢整備・構築
 - プロジェクト管理態勢整備・構築
 - コスト・生産性管理態勢構築
 - 各規程の整備

- モニタリング態勢の一層の向上
 - － 業務運営の透明性の向上
 - － 説明責任の向上
 - － ユーザー部門の一層の巻き込み
 - － 監査フォローアップ

(3) IT 基盤・構成管理強化

- 大同火災全体システム基盤（HOST・サーバー・ネットワーク・PC）の整理・明確化
- 代理店関連システム基盤（代理店 PC）の整理・明確化
- システム構成管理対象資源（ソフトウェア・ハードウェア）の洗い出し
- 各 IT 資源のリスク評価・リスク脆弱性への対応
- 新技術活用性の検討

(4) 体制強化・整備

- 人材育成
- システム部門体制検討
- システム全体コスト適正化
- コンプライアンス遵守

人材育成については、絞り込んだ組織機能をもとに、効率的な知識力向上を狙った。

担当者の位置づけによって、その責任範囲や優先順位に沿って整理されたトレーニングメニューを用意している。(図 4. 1 - 1)

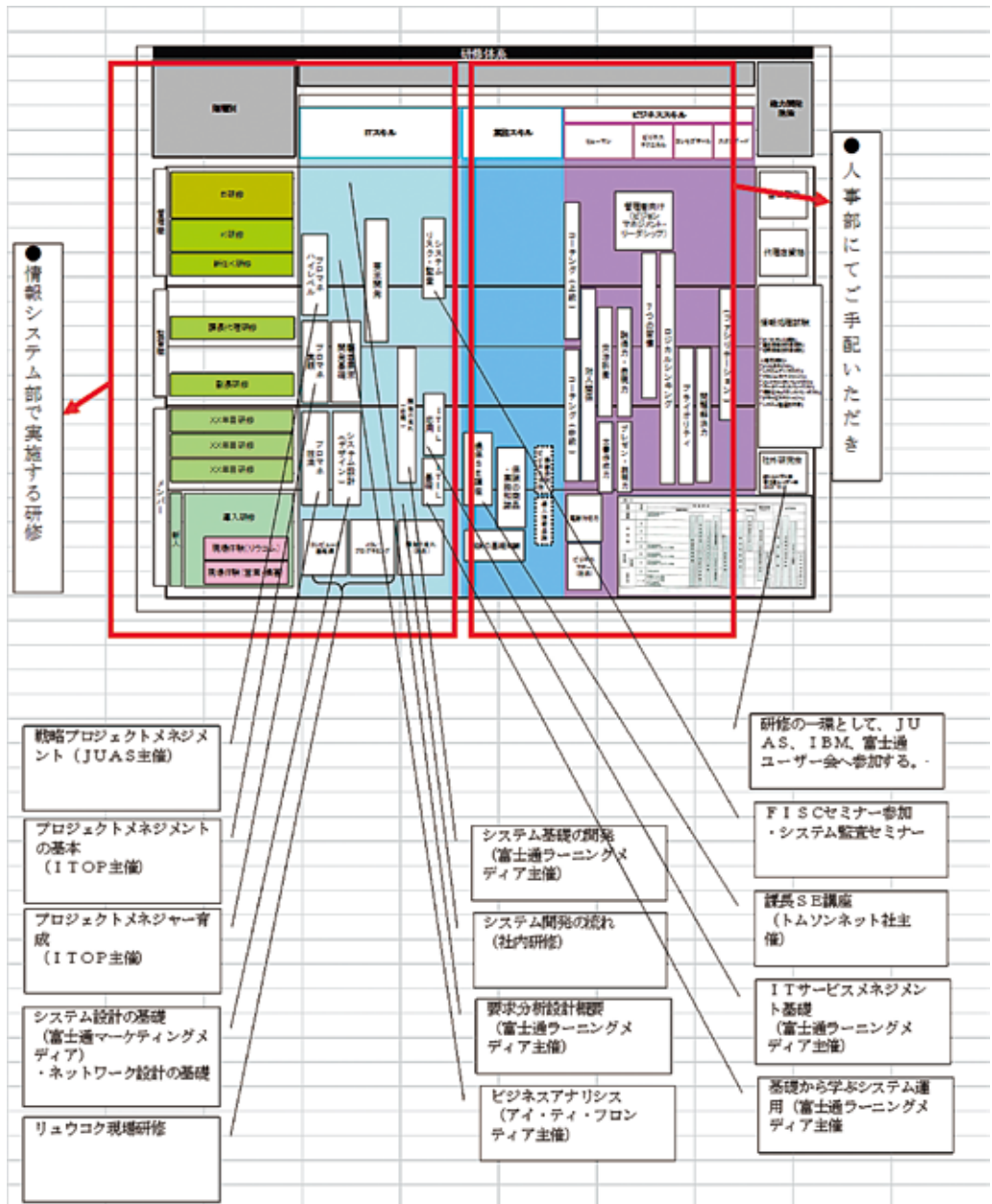


図 4. 1 - 1 研修ロードマップ (イメージ)

出典：大同火災海上

また、業務プロセスを明確にし、リスクベースの業務運営を追求した結果、プロジェクト進捗報告なども現実的な内容となり、経営層からの評価も高い。(図 4. 1 - 2)

先述のように、あるべき人材像を目指すのではなく、自らが遂行すべき組織機能にフォーカスし、推進力を向上するには何をすべきかを明らかにしている。情報システム部は総勢 20 名と少数であり、その人数で損害保険ビジネスに係わる全てのシステムの全ての局面を担うため守備範囲も広く、役割も都度変化する。そのため組織機能や局面別の役割を明確にすることでそれぞれの局面で必要となる各人のスキルも明らかになる。幸い、各人の顔も分かるし能力もお互いに把握しているので、きめ細かなスキル管理は当面必要としてない。ただし、個別の思いにより人材育成を進めるのではなく、組織力強化を目的とし見える化された業務プロセスに則ることで、ふれずに同じ方向性を保つことができる。

また、業務の遂行に必要な能力は IT 系だけではなく、業務知識やコンピテンシーも必要となるため、損保業務の技術者に特化したトレーニングも実施している。(図 4. 1 - 4)

このトレーニングは損保 S E 研修と呼ばれ、損害保険業務・システム全体に係わる研修となっている。

過去には他損保と育成を主体とした人材交流があったと聞かすが、現在はそういった試みは無く、自社単独での施策を余儀なくされている。そのような中、一人ひとりに専門性が求められている時代になってきており、このように体系だった研修が必要との判断である。

第1日目

時間	議題	内容	分担	
9:00~	5	オープニング	①主催者ご挨拶 ②講師紹介(または、自己紹介)	食社ご担当 講師紹介、教材配会、進め方
9:05~	90	第I編-1	損害保険とは	
~10:35		第I編-2	損害保険の仕組み	
	10	休憩		
10:45~	75	第II編-2	損害保険商品	保険の種類~
~12:00		第II編-2	損害保険商品	~積立保険
		昼食休憩		
13:00~	60	第III編-1	損害保険会社の組織	
		第III編-2	保険の募集	
		第III編-3	代理店	
~14:00		第III編-4	代理店のビジネスモデル	共済は割愛
	10	休憩		
14:10	80	第I編-3	損害保険事業の歴史	
~15:30		第II編-3	金融自由化の進展	
	10	休憩		
15:40	70	第II編-1	経営指標	
		第I編-4	日本の市場規模	
~16:50		特別編V	損保市場の環境とG30ガ体制の動向	2008年~2010年
	10	休憩		
17:00	50	自由討議	①総合質疑応答 ②専属・兼合のメリットと課題	
~18:00	10	クロージング	次回予告、質問票回収	
	480			

第2日目

時間	議題	内容	分担	
9:00~	80	第IV編-1~3	損害保険のビジネスモデル	協定会制度~再保険
~10:20		第IV編-8~9	コンプライアンスとリスク管理	コンプラ~SOX法
	10	休憩		
10:30	90	第IV編-2-1~5	損害保険会社の業務	会社の業務、営業の業務、計上業務、保険料請求精算、契約の満期管理、顧客管理
		第IV編-2-6	損害保険会社の業務	事故処理
~12:00		第IV編-2-7	損害保険会社の業務	本社の業務(1)商品開発のみ
		昼食休憩		
13:00~	20	第IV編-2-12~	損害保険の主要な業務	収益管理、資産運用
13:20~	70	特別編I	日本損保の現状と今後の課題	米岡P社から学ぶ
~14:30				
	10	休憩		
14:40~	90	第V編-1	損害保険会社のシステム全体像	損保システムの歴史は割愛
		第V編-3	主要システム	
		第V編-4	損保システムインフラ	
~16:10		第V編-5	代理店オンライン	
		第V編-6	システムガバナンス	
	10	休憩		
16:20~	100	グループ討議&発表	①今回の研修を通じて感じた課題 (大同社・パートナー会社別) ②今後の取組み課題 (大同社・パートナー会社別)	
~18:00				
	480			
2日間計	960			

図 4. 1 - 4 損保 SE 研修

出典：大同火災海上

それらを踏まえて、2011年度業務計画を次のように再設定した。

(1) 組織 IT 活用力の向上・発揮

- 中期経営計画実現に資する IT サービスの確実な開発
 - －損害サービス体制の充実
 - －営業（販売力）の強化
 - －事務品質・業務品質の向上
 - －プラットフォーム構築
- IT を活用したビジネス変革の実現
 - －経営戦略と適合した IT 戦略計画・開発計画の策定・実施
 - － IT 投資効果の最大化と確実な実現
 - －開発依頼部門との適切・的確な連携
 - －保険ビジネスとシステムの関係の明確化と理解
- 確実安定的な IT サービス（開発・運用）の提供・活用
 - －システム開発計画案件の確実な実行（コスト・品質・タイミング）
 - －既存システムの安定稼働
 - －トラブル発生時の迅速・確実・的確な対処
- 柔軟・磐石なシステム基盤の整備・構築・活用
 - －システム基盤（HOST・サーバー・ネットワーク・PC・代理店 PC）の整理・明確化
 - －システム構成管理（ソフトウェア・ハードウェア）の整備
 - －新技術活用性の研究・検討

(2) より成熟度の高い業務運営の実現（integrity の追求！）

- IT 全般統制の整備・維持
 - －業務運営の透明性の向上
 - －説明責任の向上
 - －モニタリング態勢の一層の整備
- システムリスク管理の網羅性の確保と適切なコントロール
 - －セキュリティ管理
 - －プロジェクト管理
 - －問題管理
 - －品質管理
 - －コスト・生産性管理
 - －外部委託管理

- 継続性管理
- EUC 管理
- ・コンプライアンス遵守

(3) 人材育成・体制整備

- ・人材育成
- ・システム部門体制検討
- ・システム全体コスト適正化

以上、再設定した 2011 年度業務計画を、中長期計画をベースにまとめたものが図 4. 2 - 2 である。

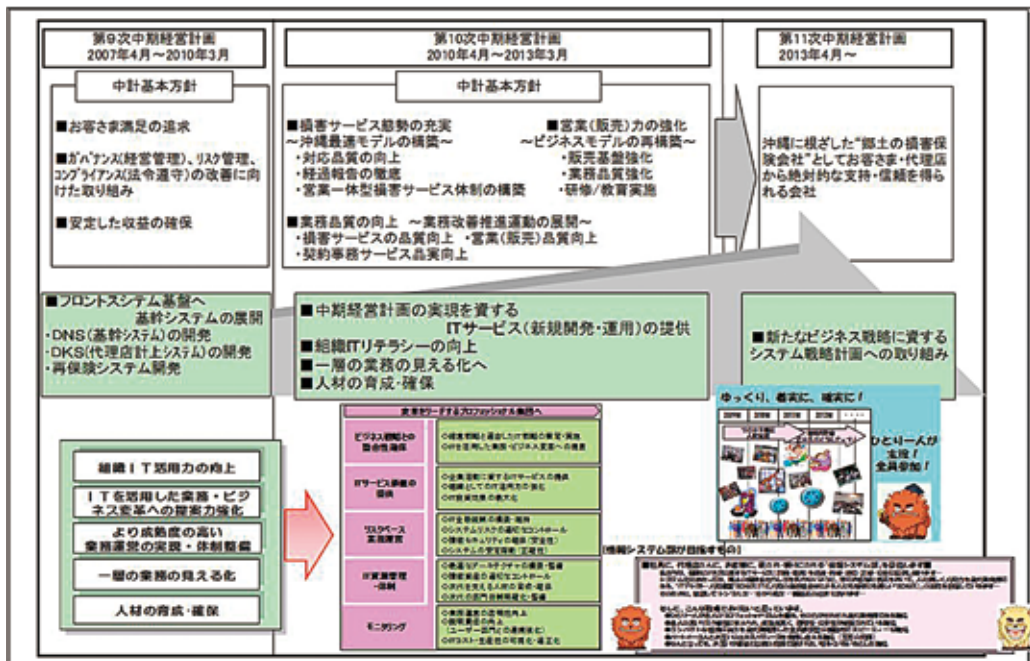


図 4. 2 - 2 IT 戦略計画概要

出典：大同火災海上

5.スキル標準に取り組まれている方々へのメッセージ

スキル標準をベースに、企業や組織の思いを込めたものを作り上げないことは、上手く活用できないことは共通しているが、企業活用には様々なパターンが考えられる。

「少人数なので全て分かっている、だからスキル標準を使う必要は無い」という声もよく耳にするが、そうではないことを大同火災海上が身をもって証明している。

大同火災海上の全システムの対応要員は、情報システム部員 20 名と、パートナー企業の専任者 60 名である。「人は足りている、十分だ」（島田氏）こう言い切れるのは、業務の全体像とパートナーも含めて要員の能力やキャパシティを完全に把握しているからだ。

また、「重要なのはガバナンスと人と基盤であり、足腰を鍛えなくてはいけない」（島田氏）ということで、スキル標準はそれらのよりどころとなっている。

一般的にシステムの構築や運用保守といえば、部品化、機能分解が進み、その分全体が分からなくなっている。「うちは全体だれもが分かるようになって動いているので、それなりに努力がいるけれども達成感もあるはずだし、スピード感もあるはず」（島田氏）と作り上げた仕組みに自信が覗く。

「現在アメリカ、インドの IT 企業と話を進めているが、これも業務機能を明らかにできたおかげ」（島田氏）と明るく話された。

IT ガバナンスの強化が強く叫ばれている中、スキル標準を活用することで画期的な成果を出せるということを実証している好例である。危機感を持っている企業ほど、受け入れやすい取組み方法ではないだろうか。

育成の主体は OJT(On The Job Training) としている。

一般的に、OJT では若手を育成するというより単純な仕事をさせるという傾向にあるが、大同火災海上のようにスキル標準を使って業務プロセスを明確にしておけば、効率的に即戦力の育成が可能となる。現場では枠組みだけではなく、スキル定義なども参考にして具体的に育成を考えている。

「社員に無理やり理解を押し付けるより、プロセスに埋め込んで使わせる。そうすると、あとで関係資料を見たときこう意味があったのだと理解が深まる」（宮城氏）というアプローチは大変納得できる内容である。

力強くリーダーシップを発揮され、人材育成を推し進めている島田氏であるが、後継者の育成にも余念が無い。今回同席された宮城氏に「次はよろしく」と明快な言葉を投げられた。