

導入活用事例：明治安田生命保険相互会社

推進者

情報システム部
システム業務G グループマネジャー 加藤 大策氏

情報システム部
システム業務G 主席スタッフ 新保 啓治氏



(左から) 新保氏、加藤氏

1. 会社概要

- **社名**：明治安田生命保険相互会社 (Meiji Yasuda Life Insurance Company)
- **所在地**：東京都千代田区丸の内2-1-1
- **設立**：1881年7月
- **代表者**：関口 憲一 松尾 憲治
- **総資産**：27兆653億円 (2011年3月末現在)
- **従業員数**：39,363名
うち営業職員 <MY ライフプランアドバイザー>
30,163名 (2011年3月末現在)
- **保険料等収入**：3兆9,446億円 (2010年度)
- **主な事業内容**：生命保険業

2. 企業戦略

2.1. 経営理念

明治安田生命保険相互会社（以下、明治安田生命）は、生命保険事業のパイオニアとして、相互扶助の精神を貫くとともにお客さまを大切にする会社に徹し、生命保険を中心にクオリティの高い総合保障サービスを提供し、確かな安心と豊かさを届けることを理念においている。

2.2. 情報システム部の体制と主な業務

情報システム部職員（以下、職員）の人数は2011年10月末時点で約200名。IT関連会社である「明治安田システム・テクノロジー（株）（ITソリューション事業部門）」（以下、明治安田システム・テクノロジー）の社員約700名とあわせ、約900名が明治安田生命のシステムに従事している。職員は、明治安田生命の総合

職等として採用した中から、情報システム部に配属され、その後、情報システム部以外の部署に異動する職員もいるが、情報システム部で業務経験を重ねる職員が多くを占める。

情報システム部の業務は、システムに関わる企画、開発、保守、運用まで広範囲に渡る。明治安田システム・テクノロジーと様々な業務を協力しながら行っており、情報システム部は、システム投資計画を含めた企画業務や、要件定義などの上流工程を中心に行なっている。明治安田システム・テクノロジーは要件定義以降の開発、保守を中心に担っており、案件等によって、上流作業に携わるなど、両社の役割は柔軟に設定されている。

2.3. 情報システム部に求められているもの

2004年1月に、明治生命と安田生命が合併し、明治安田生命が発足した。合併時に業界初の取り組みである、全国営業拠点の営業・事務サービスシステムを全面的にWebオンライン型システムに移行するなど、これまで情報システム部門は、信頼度の高いシステム基盤の構築や、お客さま満足に貢献するITサービスの構築など、社のインフラを支える取り組みを行ってきた。

2011年4月から3カ年の取組みを定めた「明治安田新発展プログラム」は、市場構造変化への的確な対応を図ることで、将来にわたる安定的成長の実現を目指すものであり、その中に「ICTの活用」が謳われていることもあり、これまで以上に情報システム部門の役割に注目が集まっている。

2.4. 人材育成の仕組みづくり

2007年4月に新しい人事制度がスタートしたことを契機に、情報システム部も、「体系化された人材育成の仕組みを構築しなければならない」という観点から、UISSを中心に情報収集を始めた。

3.スキル標準の導入

3.1. UISS導入の背景と目的

人材育成の仕組みを構築・整備することにより、個々のスキル強化を図り、組織全体の「システム開発力」を向上させることを目指していた情報システム部では、2007年6月にUISSを活用した有益な人材育成の仕組みの構築の検討を開始した。スキル標準ユーザー協会(SSUG)や日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)主催のセミナーなどで情報を収集し、2007年10月から担当者2名(以下、導入推進者)が中心となって導入を開始した。なお、導入の対象は職員とし、「明

治安田システム・テクノロジー」は、情報システム部の取組内容も参考にしつつ、ITSS を軸に人材育成への取り組みを並行して実施している。

3.2. スキル標準導入の流れ

情報システム部は、UISS を参考として、人材育成の仕組みを構築・運用するための基本的なプロセスを大きく次のように定めた。

【仕組みづくり (UISS 導入)】

これまでの取組みの中で整理してきた情報システム部の業務機能をベースとし、求める人材像やスキルを紐付け「スキルセット」として体系化・具体化した。あわせて、経験年次別に発揮することが求められる業務機能と、そのために要するスキルをマッピングした「システム人材キャリアマップ」を作成した。

【運用方法 (UISS 活用)】

この「スキルセット」と、「人材キャリアマップ」を活用しながら、職員の年次に応じて求められる業務スキルを明らかにすることで職員自らの役割を確認しつつ、スキル到達につながる道筋(強化すべきスキル)を把握し育成を図った。

UISS の導入の詳細については次に示す。

3.2.1. 業務機能の整理と人材キャリアマップ

情報システム部がUISS を参考に作成した先述の「システム人材キャリアマップ」は以下のとおりである。(図3. 2. 1 - 1)

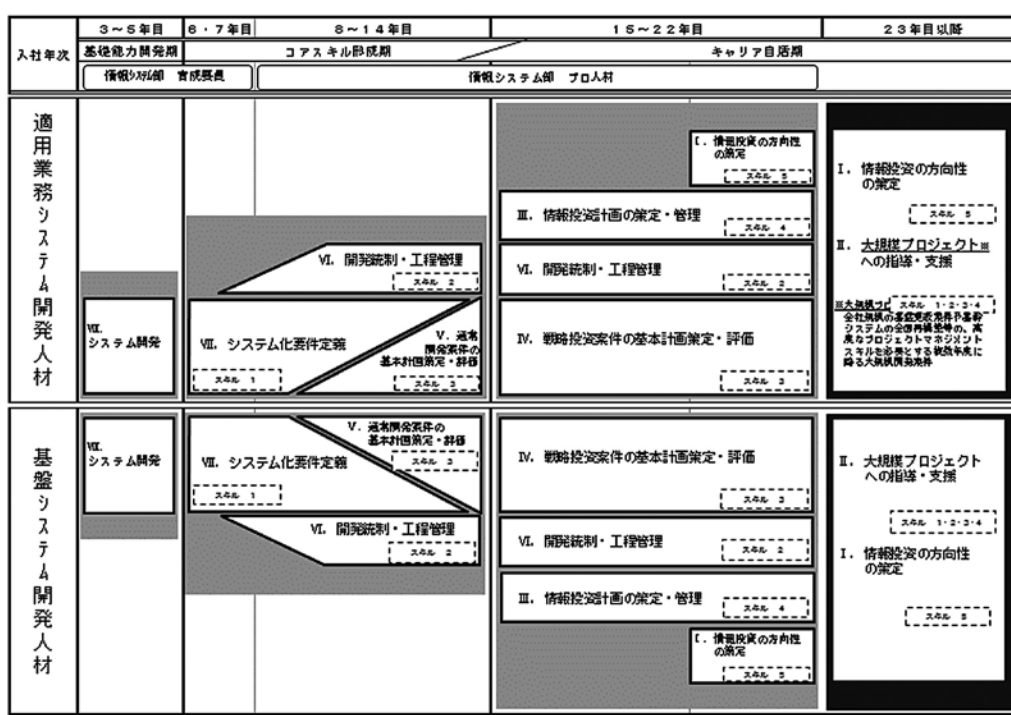


図 3. 2. 1 - 1 システム人材キャリアマップ

出典：明治安田生命

このシステム人材キャリアマップで表現している、年次ごとに割り当てられた主な業務機能は、

- 3～5年目＝「Ⅷ. システム開発」
- 6・7年目＝「Ⅶ. システム化要件定義」
- 8～14年目＝「Ⅴ. 通常開発案件の基本計画策定・評価」「Ⅵ. 開発統制・工程管理」「Ⅶ. システム化要件定義」
- 15～22年目＝「Ⅰ. 情報投資の方向性の策定」「Ⅲ. 情報投資計画の策定・管理」「Ⅳ. 戦略投資案件の基本計画策定・評価」「Ⅵ. 開発統制・工程管理」
- 23年目以降＝「Ⅰ. 情報投資の方向性の策定」「Ⅱ. 大規模プロジェクトへの指導・支援」

となっている。

ここに表れている業務機能は、2004年の合併時に作成されたシステム開発標準がベースになっている。標準的なUISSの導入方法では、UISSに記載されている

「機能・役割定義」を参照しながら、自社の業務機能を明らかにするというステップを踏むが、明治安田生命の場合は、すでに業務機能を定めていたという点が特徴的といえる。

3.2.2. スキルセットの作成

前述のとおり、すでに業務機能は定めていたため、UISSの導入プロセスとしては、この「スキルセットの作成」からスタートすることになった。具体的には、業務機能に対し、その機能を実現するためのスキルを紐付けていくというものである。すでに作成していた業務機能の項目（「Ⅶ. システム化要件定義」など）を大項目とし、UISSの「機能・役割定義」を参照し、機能とスキルの整理を行なった。（図3.2.2-1）

業務機能 [※]		到達スキル [※]
(大項目) [※]	(中項目) [※]	
1 システム化要件定義	1-1 個別開発案件のシステム化要件定義	①担当部の協力を仰ぎつつ、適用業務の特性を理解した上、現行システムの機能面とデータ面において、実現すべき要件を明確化できる ②担当部の協力を仰ぎつつ、業務処理の手順を理解し、要件の実現に必要な技術を検討することができる ③業務要件から必要機能を選定し、システム化すべき機能要件と非機能要件を定義することができる ④業務要件から選定した必要機能をサブシステムに割り当てることができる ⑤業務要件を満たしつつ、開発効率やコスト面等を考慮したシステム構成を明確化できる [※]

図 3.2.2-1 スキルの項目（一部抜粋）

出典：明治安田生命

つまり、UISSの「機能・役割定義」を参考書と見立て、取捨選択したり、統合したりしながら、「中項目」や「到達スキル」に適切なものを表現していったものである。スキルの内容や表現の方法は、情報システム部の開発部門の管理職などのキーマンから数回にわたり意見を収集していたため、職員にとっても大きな違和感はないものが完成した。

3.2.3. 人材像の策定

次に、「業務機能とスキルを誰が担うか」という観点から「人材像」を整理した。「プロジェクトマネージャー」「アーキテクト」など役割に名称を付けることが一般的だが、あくまで明治安田生命の情報システム部に所属する総合職・アソシエイト職の職員であることなどの理由から、名称ではなく職員は「どのような使命を持ち、どのような業務機能を提供するのか」という視点で整理したいと考えたためである。

- ①開発計画や案件選定、システム資源配分計画の策定
- ②業務要件に基づくシステム化要件の定義
- ③組織統制、工程管理等のプロジェクト管理
- ④システム購買における評価・牽制機能の発揮
- ⑤インフラ構築等システム開発に関する適用技術要素の選択
- ⑥品質確保のための検収・モニタリング

ユーザー企業（発注者）として外部に依存するには馴染まない「機能・役割」を6つに整理し、「人材像」に紐付けて、前述の「業務機能と到達スキル」とのつながりを整備し、「システム人材スキルセット」としてまとめている。（図 3. 2. 3 - 1）

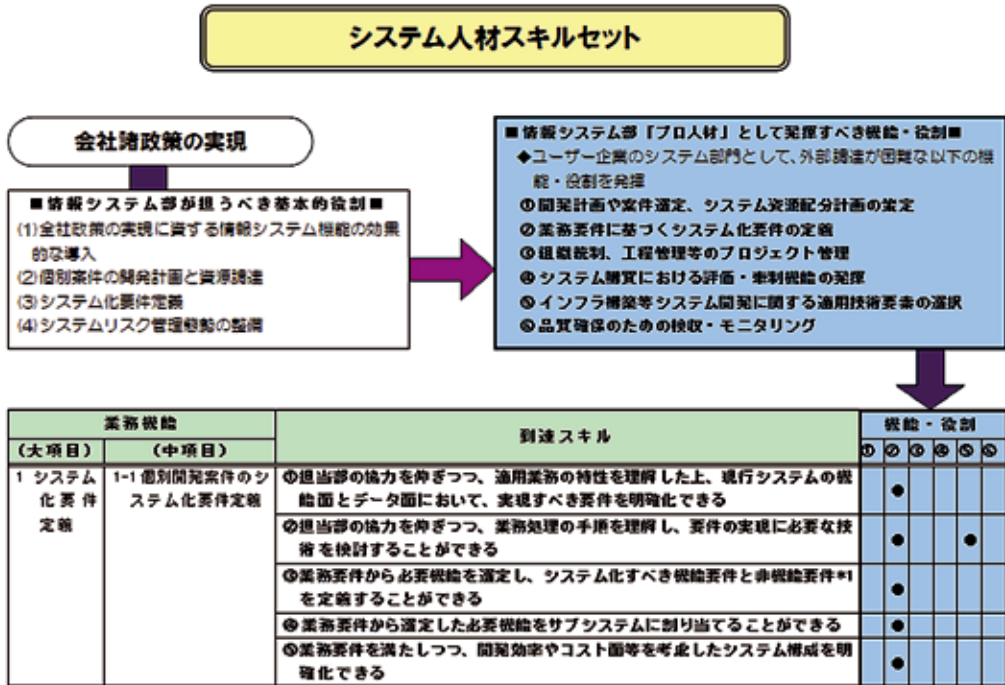


図 3. 2. 3 - 1 システム人材スキルセット（一部抜粋） 出典：明治安田生命

3.3. 導入の完了

2007年10月にスタートした導入フェーズは、「システム人材スキルセット」という成果物を持って2008年2月に完了となった。成果物に関しては、検討・作成の段階で情報システム部内のキーマンの意見を収集していたので、特に混乱などもなく展開することができた。

4. スキル標準の活用と運用

4.1. スキル自己チェックの実施

情報システム部内への展開にあたり、その浸透度を高めるため、「システム人材スキルセット」の完成直後の2008年3月に、職員に対し、「スキル自己チェック」を実施した。自己チェックとは、「システム人材スキルセット」に規定した1つ1つの「到達スキル」に対して、自らがスキルの保有度合を回答していくものである。なお、スキルの回答基準は「スキルがあるかないか」ではなく、「実施した経験があるか」という業務経験を確認する形式とし、「単独で実施した経験がある」などの5段階で回答するという方法を選択した。

このとき、はじめて多くの職員はスキルセットの詳細に触れることになったが、その反応は決してネガティブではなく、組織として必要なスキルが体系化・可視化された点を評価する意見もあり、とくに以下に記載した職員からの声は、この後の運用を改善させるにあたって一つの示唆をあたえてくれた。

「スキルをどう向上させていくのかが見えにくい」

「具体的な育成支援の手段を各職員に提供することが必要ではないか」

なお、自己チェックの終了後は、導入推進者が中心となって回答データを収集、分析し、組織単位でのスキル保有状況などをレポートし、開発部門の管理職などにフィードバックを行なった。

4.2. スキルアップガイドの作成

先のスキル自己チェックが完了したあとに取り組んだのは、「スキルアップガイド」の作成であった。これは、「スキル自己チェック」におけるアンケートもふまえて、スキル向上につながる具体的な手段を提供するために取り組んだものである。到達スキルは定義できたものの、スキルを高めるためには何をすればよいのかという実務の遂行に役立つ具体的な参照資料等がなかったため、外部のコンサルタントと協力し冊子状の「スキルアップガイド」を作成したのである。

スキルアップガイドは、システム開発力の向上に直結する要件定義スキルに焦点をあてるとともに、ヒューマンスキルやコンピテンシーなどのビジネス系のスキル(仕事術)なども含めて、「業務を遂行するにあたり、必要となるスキルはどのようにしたら高まるのか」という点に応えるための実践的なヒントを示したものである。

4.2.1. スキルアップガイドのねらい

スキルアップガイドは、主に「プロ人材を志す若手職員」の育成を中心に入社から10年目前後の職員のスキル向上を目指したものである。対象となる職員がス

スキルアップの「きっかけ」を掴めるようになることを狙いとしている。

ビジネススキル、システムスキルの両面から、新人にとっては「教科書」として、中堅にとっては「参考書」として、ベテランにとっては「スキル伝承のための指南書」として活用されることを目指した。また、日常からこのスキルアップガイドをたたき台に、仕事の進め方や業務の問題点等について話し合うなどの、積極的な活用を推進している。

4.2.2. スキルアップガイドの構成

スキルアップガイドは、単なる読み物ではなく、「スキルカテゴリ」⇒「スキルの概要」⇒「スキルの詳細」といったふうに、階層別に項目が整理されたガイドブックであり、具体的には次のような構成で作られている。日常業務の合間や、業務で壁に当たったとき、先輩が後輩に指導するときなどに使いやすいように、構成にも工夫が施されている。(図 4. 2. 2 - 1)

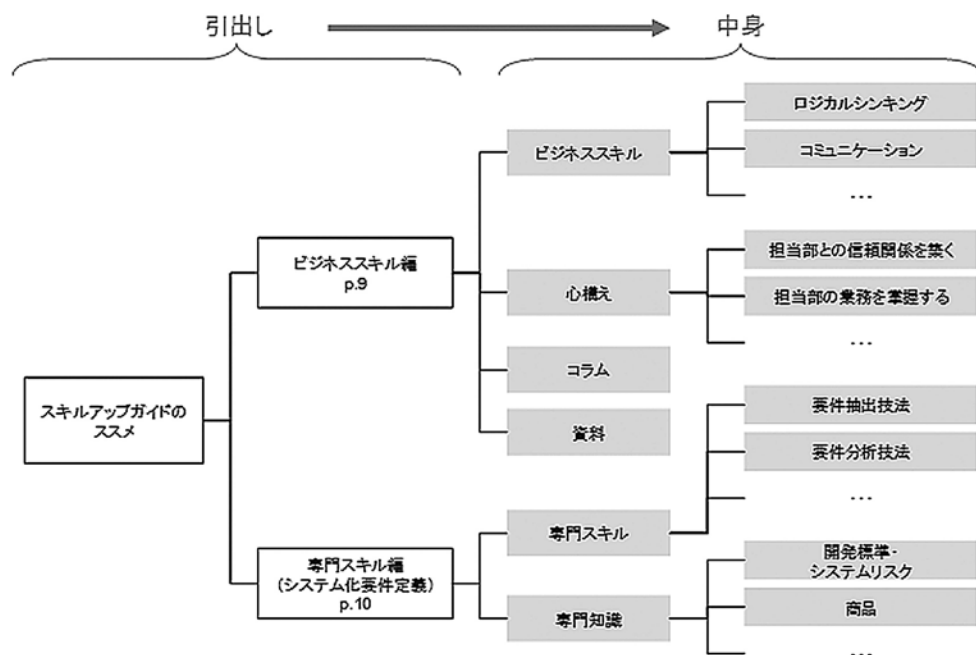


図 4. 2. 2 - 1 スキルアップガイドの構成

出典：明治安田生命

4.3. 人材育成の仕組み(全体像)

「スキルアップガイド」や「システム人材キャリアマップ」の作成とともに、情報システム部が求める人材を育成するため、入社年度に紐付けた人材育成に関わる取組事項をロードマップ化した「人材育成ロードマップ」と、入社1～5年の若手職員を育成するための「初期育成ロードマップ」を整備したことで、人材育成を行うための基盤がひと通り出揃った。全体像をまとめると次の図のとおりである。(図4.3-1)

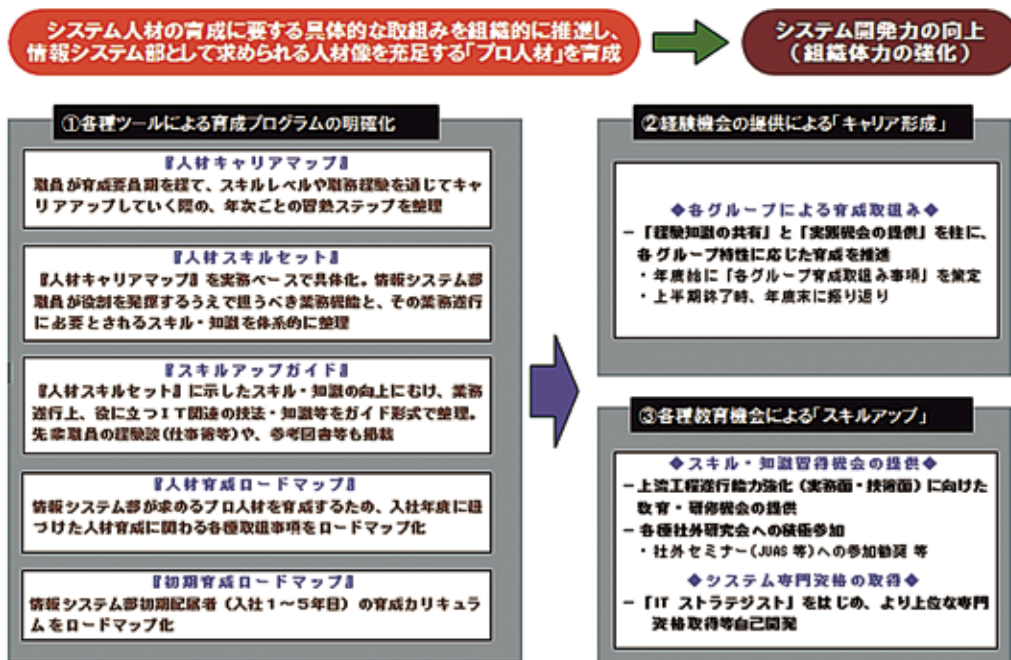


図4.3-1 システム人材育成に向けた取り組み

出典：明治安田生命

4.4. 人材育成PDCAの運用

これらの各ツールや、業務ベースによる実践面の取組み(OJT)等を通じ、「システム開発力」の向上を目的に情報システム部は人材育成の運営を行なっているが、運用に際し最も大切にしている点は、整備した人材育成の仕組みを職員が活用し、自主的にキャリアを考え、スキルアップするように働きかけることである。換言すれば、各ツールは目的達成の道具に過ぎず、例えば「スキルセット」が独り歩き(保有するスキルを定量的に把握・評価すること自体が目的化すること)に陥らないよう留意している(明治安田生命では、保有スキルを人事制度上の能力評価には結びつけていない)。

4.5. 育成を進めるうえでの課題

情報システム部では、人材育成の仕組みとして最低限のツール等は揃えたという認識であるが、その中身については数年の運用を経て導入推進者はいくつかの課題を感じている。その1つは、情報システム部門としての業務機能の範囲（幅と奥行き）である。例えばシステム基盤の領域を、職員がどこまで把握し管理すべきかなどを明確にしていかなければならない。

現状では、システム基盤に関しては、システム運用を中心に職員が直接手を動かすことはなく「システムの選定や管理に関して目利きができること」という曖昧な表現をしている。昨今のクラウドコンピューティングや仮想化等の技術動向をふまえて、目利きができるとはどういうことなのか？ どうすれば目利きができるのか？ といった点をクリアにしていくことが今後は一層必要になってくると考えている。

5. スキル標準に取り組まれている方々へのメッセージ

スキル標準の導入、運用をリードしてきた加藤氏と新保氏に、これからUISSを導入しようとする方、過去の取り組みを見直したいと考えている方へのメッセージをいただいた。

私たちが大切にしたのは、ユーザー企業である明治安田生命の情報システム部として、何をすべきか。どんな機能を持つべきかという視点でした。UISSの導入前に業務機能の整理を終えていたので、その後のスキルセットの作成時に迷うことはあまりなく、スムーズにUISSを参考にできたと考えています。これからUISSを導入される中には、私たちと同じように先に自社の業務機能を明らかにされる企業もいらっしゃるでしょう。しかし、そうでなくてもまずはUISSの「機能・役割定義」を参照し、その後、自社の業務機能を明らかにしていくというアプローチも可能です。どんなアプローチにせよ、自社の業務機能、つまり何のために何をすべきかということを明らかにすることが導入成功の最も重要な要因になると思います。

また、新たな仕組みを導入する際には“何を言うかより、誰が言っているのか”という視点も時には必要なこともあります。もし、私たちだけでスキルセットを作ったとしたら、なかなか受け入れられなかったかもしれません。UISSは多くの知見を集めて経済産業省において検討、策定し公表されたものなので、非常に説得力がありました。さらに、UISSには業務機能もスキルも標準的なものがきちんと収められていますので、ゼロから考えて作るよりもしっかりしたものが必ずできると思います。“活用ガイド”のような便利なものも発行されていますので、構造を把握したうえで有効に使える強力な武器になってくれると思います。