

テクノロジスト育成塾 第5回情報交換会  
(特別講義)・講演録

平成22年9月15日

「次世代の人材育成」

第一生命保険株式会社  
取締役常務執行役員  
武山 芳夫

(はじめに)

皆様こんばんは。第一生命の武山でございます。

今日は「次世代の人材育成について」ということで、黒岩社長より依頼を頂き、このテーマで引き受けたのですが、やや身に余るテーマであるかもしれません。このテーマは単に「人材育成」というだけではなく、「巨大化するIT」、あるいは「複雑化する業務プロセス」への対応を含めて、それを担う人をどうやって育成していくかという事だと思います。恐らくご出席の皆様方にとっても共通課題であろうと思いますので、私自身の現状報告をさせて頂いて、今日の交換会での色々な意見交換の糸口にして頂ければと思います。

(自己紹介)

今ご紹介を頂きましたが、私は、今から33年前に第一生命に入社しました。最初、システム部門に配属になりまして、丸8年程、普通保険のシステムを中心に開発・運用に携わっておりました。その後、本社の別部門に移り、営業の販売支援の企画であるとか、調査・企画系の仕事を担当し、そして、今から15年位前に、また情報システム部に戻り、システム企画に関する仕事を担当しておりました。その後、また本社の別部門に移りまして、人事・総務系の仕事を担当した後、丁度5年前にIT企画部の部長を命じられました。社内的には、3回IT部門を経験するというのは珍しい方だと思います。社歴で言いますと、だいたい半分ぐらいがIT部門になります。

(現在の担当部門)

現在IT企画部というセクションを担当しておりまして、併せてこの4月からは、社内的には「事務・アンダー部門」と呼んでいます。普通保険、個人保険の入り口から出口までの契約管理を行う事務部門も兼務しています。事務部門には、4000名位の社員がおります。

今日は、この両部門を担当しているということで、「ITからの切り口」、それから「事務からの切り口」の両方から見て、今後の人材というのはどうあるべきか?という事を、まだ模索をしている状況ではありますが、その辺りのお話をさせて頂ければと思います。

(相互会社から株式会社へ)

第一生命は、今、黒岩社長からもご紹介がございましたが、今年の4月に相互会社から株式会社に転換しました。その準備のために、今から2年半ぐらい前に社内に正式なプロジェクトが立ち上がり、2年後の株式会社化、それから上場に向けた準備を開始しました。当然の事ながら、全社的な取組みとなりますので、企画部門に推進室を作り、そこが音頭を取りプロジェクトを進めてきましたが、IT企画部門の中にもプロジェクトを立ち上げ進めて参りました。

一番大変だった所は、ご契約者さまが大体820万人位いらっしゃるのですが、そのお客さま宛てに色々な通知をお送りし、お手続きをご案内することでした。相互会社から株式会社に転換するに際しては、従来から蓄積した会社の純資産等の形成に対するお客さまの寄与度に応じて株式を提供したり、あるいは、一株に満たないお客さまには現金をお支払いするなど、そういう業務が発生します。大体300万人以上の方が株式の割当てのあるお客さま、430万位のお客さまが一株に満たないお客さま、それから現金も株も割当てられないお客さまが83万人位というボリュームになってきます。これを2年間でやりあげなければならなかったのです。

その中で寄与分の計算というものがあまして、これはIT的には非常に負荷がかかるものでした。過去に遡り、会社に対する寄与度(貢献度)を計算するのですが、毎年の決算ファイル、これをざっと並べますと契約数にして大体1200万ぐらいありました。それを過去の会社の保険金給付金の支払い率、あるいは運用利率など、そういうデータを並べて、1件1件の計算を行います。それから、これからの将来計算をし、その1件単位、レコード単位の寄与度を計算して、それを1契約単位に束ねて、さらにお客さまの一人一人、3件入っていれば3件まとめてということをやっていきます。このような計算処理をして、この人は一株持って頂ける方、この方は3株、この方は一株未満の方ということ割り出していきます。そして、その結果をお客さまに通知します。一株以上の割当てのあるお客さまとの手続きに当っては、証券会社の口座を開設して頂きます。あるいは現金を振り込むお客さまには銀行口座をお知らせ頂きます。こういう処理も含めて、2年間で収めないといけないということで、負荷が相当にかかりました。しかしながら、結果的には大きなトラブルもなく達成出来たと思っております。

(体系的な人材育成が重要)

プロジェクトとしては、社内的には成功だったと思っているわけですが、それをやり遂げるに当っては、やはり人材がカギとなります。私自身も改めて思ったのですが、プロジェクトを遂行する上で、人が一番重要だと思いました。

今後の課題という意味では、体系的な人材育成が必要だと感じています。今回のプロジェクトは、なんとかやり終えたわけですが、振り返って見ますと、こういうプロジェクトが起こる度に、過去色々な実績を持った人がリーダーとしてアサインされ、その人にプロジェクトのリーダーとして遂行してもらったスタイルは、従来からあまり変わってないと思

います。要するに、自然体で育ってきた人が、それなりに使えるということになれば、必要な所にはめていくというのが、従来でもあるし現状の姿ではないかなと思います。

その反省点としては、これからもいろいろな経営課題が出てくるという中で、いかに人材の層を厚くしておく事ができるか、言い換えますと、色々な会社の経営課題に対応できる、そういう人材を育成していくことが出来るか否かが、重要なポイントになると思います。自然体ではなく、いかに体系的に人材を育成していくかが、私自身の問題意識となります。

#### (生命保険の事務システムの特徴)

今、お話をしました寄与分計算は、やや例外的な処理でありますけれども、生命保険の事務システムの特徴は、やはり数が膨大だという事です。また、期間が非常に長い点も特徴といえます。終身保険や年金を販売しておりますので、過去販売していた保険を売り止めにしても、1件でもその契約が残っていれば、その契約管理事務やシステムは残さざるを得ません。ある意味ではエンドレス、終わりが無い契約管理であり、事務やシステムがどんどん積み上がっていくのが、生命保険の事務システムの特徴となります。そういう意味で、事務システムは非常に巨大化・複雑化して行きます。それに歯止めを掛けるのは、なかなか難しい所ではありますが、最終的には、そこを人が担っていく事になりますので、人材育成をどうやっていくかということが、今お話しした点も含めて、大きな課題であろうと思っております。

#### (IT 部門と事務部門)

現在、当社の中で事務システム開発を担う担当としては、大きく IT 部門と事務部門があります。

IT 部門は、IT 企画部という本体で40名弱規模の組織があり、IT の企画やガバナンスを担当しています。実質的な開発・運用は、第一生命情報システムという子会社が担っており、事務の受託も含め大体2000名ぐらいの組織となっています。この両社で、保険管理のシステムを企画・開発・運用しております。

一方、普通保険の事務部門ですが、ここは、保険金企画課や契約サービス企画課といった、事務設計を担当する企画組織があります。全員がすべて専任と言う訳ではありませんが、色々な企画を担当しているという意味では160名位の人間がいて、1200万件の保険契約の管理に携わっているというのが現状です。

#### (開発生産性向上への取り組み)

そういった中で、従来から効率的なシステム開発をしなければ、システムは膨れ上がる一方ですし、予算も同様です。それを何とか抑えなければと、いくつか取り組みを進めて参りました。大きく制度的に3点ございますので、順にご紹介させていただきます。

一つ目は、8年前から実施している「IT 投資マネジメント」です。これは IT 企画部が中心となり進めてきたものですが、システム投資をする際には、その費用対効果が十分あるのかどうか、あるいは開発している途中に進捗が上手く行っているのかどうか、開発後に当初予定された効果が想定通り発揮されているのかどうか、について経営目線でマネジメントしようとするものです。システム投資の決断時、開発途中、効果の刈り取りの各フェーズで状況をしっかり押さえ、それをある基準の大規模なプロジェクトについては、四半期に1度、私から経営会議に報告をしています。開発の進捗が上手くいっていないプロジェクトや、当初予定していた効果、例えば、新商品を開発し、これくらい売れるはずだ、収益はこれ位予定していたといったものが、1年経ったところで当初の効果が出ていない、そういったものについては、経営会議に報告し、次回、半年後に再度達成したかどうかを評価し、達成していなければ、ずっと追いかけていくということをやっています。最長で3年半くらい達成できず、連続で経営会議報告したものもあります。そういったことによって、牽制効果を働かせながら投資効率をあげていこうとしています。

二つ目は、「IT 運用マネジメント」です。これは私共のシステム子会社が主に担っています。従来からあった運用手順を ITIL のノウハウを入れながら2年前に再整備をし、運用標準として定め、実施しています。

三つ目は、現在対応を進めている、「IT 開発マネジメント」です。システムの開発フェーズを7つに分け、計画の段階、要件定義、外部設計、テスト、検証といったプロセスの中で、IT 部門、ユーザ部門のお互いがやるべきことは何なのか、ドキュメントとして何を残すのか、また、各フェーズのレビューで押さえるべき事項は何か等を、社内の標準プロセスとして落とし込んでいこうとしています。これまで、IT 部門側や一部のユーザ部門には開発標準がありました。これをユーザ部門に広く適用しようとするもので、両者に共通した IT 開発のマネジメント手法と位置付けています。この10月よりテスト試行を開始し、来年4月より順次本格展開を予定しています。

この取組みの大きな狙いのひとつは、やはり IT の開發生産性を上げていくことです。本取組みを通じ、IT 側・ユーザ側双方の意思疎通を向上させ、手戻りの少ない生産性の高い開発につなげていこうと考えています。

それから、広い意味では、やはり今日のテーマと関係しますが、IT 人材の育成に使って行きたいと考えています。特定の部署の開発標準ではない、全社共通の開発標準とすることにより、ある部門でシステム・事務開発を担当していた人が、担当していた仕事が終わり別の部署に異動したとしても、会社の中でシステム・事務開発をやる時には、同じスキーム・流れでやっていけることとなります。そうなれば、異動先でのキャッチアップは早くなりますし、社内でお互いやり取りする際にも分かり合える部分が増えてくるはずですが。

今回の取組みでは、単に開発標準を定めるだけでなく、管理システムを用意して、7つのフェーズの進捗管理を行い、進捗が遅れていけばアラートが立つようにしようとしてい

ます。ユーザ部門と IT 部門の両方が見て管理が出来る仕組みで、IT 企画部はそれに横串を通す事により、予定通りに進捗していないものが、現在会社の中にどれくらいあるかを押さえる事ができます。

#### (IT 人材育成への取り組み)

併せまして、人材育成の取り組み状況についてご紹介いたします。すでに取り組みをされている会社もあると思いますが、当社では昨年度から UISS に準拠した人材育成体系の構築を進めており、やっと IT 企画部内の人材育成体系を形にすることができたところです。

IT 企画部の機能・役割に合わせ、システムアーキテクト、リスク管理、IT 投資管理、コスト管理など、カテゴリに応じた 9 つの人材像・スキルを定義しています。IT 企画部では、今年度から「あなたはこれを目指しなさい」と各人に人材像を示した上で、それに対して「自分はこういったスキルが足りないのか」をセルフアセスメントを通じ把握し、今後の自身のスキルアップにつなげて行く取り組みを始めています。

IT 企画部での定着状況をみつつ、もう少し幅を広げていってシステム子会社、あるいは、ユーザ部門の中にも取り込んでいけないかと考えています。そういったところが、今進めている IT 部門側での取り組みとなります。

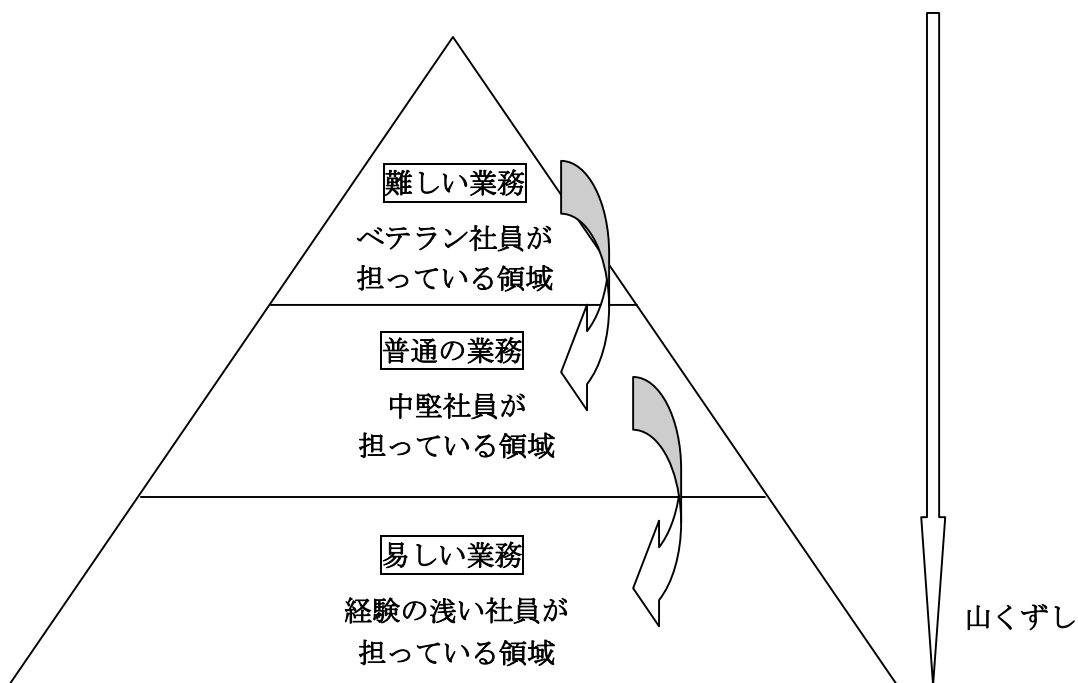
#### (事務部門での改革)

一方、今年の 4 月から担当している事務部門でも、いろいろな改革を推し進めています。大きく分けると 3 つあります。

一つ目は、「見える化」の推進です。保険の契約管理事務は相当に複雑になってきており、係わる人も多く、個々の事務がマニュアルや口伝の世界で運営されているのが現状です。これは非常にリスクですので、全部それを「見える化」をして、事務フロー図、事務基準書、操作マニュアル、帳票見本に落とし込もうとする活動をしています。この取り組みは、外部のコンサルタントの協力も得て 3 年前から始めて、やっと今年の 3 月に完成を見ました。ある契約管理をする部署では、ロッカー 1 台分位のドキュメントが出来上がりました。これはこれで維持が大変なのですが、お金をかけて作ったものですので、しっかりメンテナンスをしていきたいと思っています。

「見える化」の活動は「山くずし」と呼んでいます。従来、人に業務がくっついていまして、業務が属人化してその人しか出来なくなります。業務的に難しいもの、普通のもの、易しいものがあつた場合、山を描いて想像してみてください。一番上の難しいものは経験年数が 10 年以上の人でないと出来ないとか、この人でないと出来ないという話になります。「見える化」をすることにより、誰かにそれが分かるという世界を描ければ、代替することが出来ます。それによって、難易度が高いものを中程度に下ろして行き、中程度の業務はまたより易しい業務にと下ろしていく。それにより、高い山ではなく、平たい三角形の山にしていく。それをやることにより、山裾付近の易しくなった業務はアウトソースでき

ないか、あるいは画一的な業務であれば IT の投資効果が大きい分野だという形になっていく。このように、一応「見える化」までのドキュメンテーションができましたので、次の課題として「山くずし」への取り組みを検討している所です。



二つ目は、「製造業アプローチ」を活用しようというものです。トヨタ系のコンサル会社に依頼して1年前に取り組みました。事務センターでの業務の様子をビデオカメラで撮影して、動線を全部分析し、無駄な動きがあればそれを改善するやり方です。机の配置やコンピュータ端末の配置を含めて改善を行っています。また、いろいろな種類の帳票処理のためのひとつひとつの標準時間を決めて処理のやり方を変える。例えば、以前は朝から単純にどんどん書類を処理していましたが、それを止めて、大体30分で処理が終わる分量に書類を箱分けし、それを棚に並べて担当者に割り振ります。担当者は、30分単位にその棚から箱を下ろして書類を処理していきますので、スーパーバイザーは棚の状態を見る事により、処理が予定通りに進んでいるか否かをひと目で把握する事が可能です。それによって全体の効率性を高めていこうとするものです。実験的に実施した処理業務では、15%ほど作業効率が上がりました。今後、横展開を進めていく予定です。

三つ目は、全社的な取り組みである「カイゼンプラス活動」です。自分の目の前の業務を改善しようと、全社で提案活動をして、良いものはその場で決めていき改善することに取り組んでいます。従来の事務部門、ユーザ部門も確立された手法を取り入れて、それによってプロセスを変えていこうとする動きが出てきていることだと思います。

(次世代の人材育成)

ここからがこれからの課題ですが、IT側の動き、ユーザ・事務サイドの動き、あるいはビジネスサイドの動き全体を、統合的視点で見ていく人材が求められると思います。その一番上にある人材のイメージとして、BA(Business Analyst)という言葉が分かりやすく一番フィットすると思います。しかし、BAとまではいかない、中間とかその下のところでやっていく人材像が何なのか、なかなか言葉ではピッタリとくるものが今はありません。そこまで含めた人材の育成計画、体系化ができれば、次世代に向けた人材育成ということが出来るのではないかと考えています。

現在は、IT部門と事務部門間の人材交流、人事ローテーションをしています。あるいは、トレーニーということで、一番短いもので一週間、大体3ヶ月位はお互いの職場をチェンジして、お互いの業務を分かり合うことに取り組んでいます。また、先ほどのIT開発マネジメントの中で、プロジェクトの振り返りレビューをしっかりとやっていく活動を通じ、色々な気づきがあれば、それをお互い反省して取り込んでいくことも意識してやっています。そういったものを色々と組み合わせながら、人材の活性化をさらに一段、二段と進めていき、それによって当社が進めている色々な会社の戦略、あるいは大きなプロジェクトにしっかり対応できるようにしたいと思っています。冒頭でお話した、人材の層を厚くして企業競争力をしっかり整えられる動きにできないかと考えております。

(終わりに)

今、お話したように、次世代の人材育成については、まだ道半ばというところです。今日のところは、中間報告ということでお聞き頂ければ幸いです。また、次の機会がございましたら、もう一步進めた形で展開できていることをご紹介できると思います。ご出席されている皆さんの企業でも、色々と先進的な取り組みをされていると思いますので、この後、意見交換をさせて頂ければと思います。

以上で私からのお話を終わらせて頂きます。

どうもご清聴、ありがとうございました。

(了)