

3社統合をきっかけにしたミッション・ビジョン・バリューの策定と人財育成への展開

鈴木朋美

MS & AD システムズ

SEに求められる能力とは？

SEに求められる業務範囲は、一昔前に比べ、飛躍的に拡大している。「手作業で行っていた仕事を機械化し、効率を上げること」が目的だった時代は、入力されるデータの種類も、出力する帳票のイメージも決まっていた、それをシステム化すればよかった。たとえば『クラス別順位表、成績表の作成が学年別、学校別になると手作業では間に合わない。だから機械化する』といったケースを考えてみよう。この場合は、ユーザが行っている作業内容を丁寧にヒアリングすればよかった。

しかし、事務処理の機械化が一通り終了した今、システムは戦略のために使われるのが主流だ。他社より早く情報を収集し、市場のニーズを分析したい。そのためにはどんな情報を収集すれば優位な戦略が立てられるのか？ 正解がなく、ユーザ自身にもイメージしかないものをシステム化するには、広い視野、想像力、洞察力など、システム開発スキル以外のいろいろな能力が必要になる。

また、大型ホストコンピュータ中心の時代とは異なり、Webシステム、クラウド化等、基盤もさまざま、サイバー攻撃等への対応も必須、24時間稼働も当然と、必要となるシステム開発のスキルも幅広く、深くなっている。このため、従来の開発、運用担当者向けの育成カリキュラムだけでは、求められるスキルの多様化に対応できなくなっている。

1. グループ全体に高品質なシステムサービスを安定的、継続的に提供する。
2. グループのシステムの全体最適化を推進する。
3. グループ各社の信頼できるパートナーとして、独立して、主体的にサービスを提供する。
4. グループのシステムスキル・ノウハウを結集したITプロフェッショナル集団として、社員一人ひとりが自ら考え、自ら行動し、創造性とチャレンジ精神に溢れた働きでグループに貢献する。

表-1 新会社のビジョン（抜粋）

3社統合による人財育成体系の見直し

当社（MS & AD システムズ）は2011年10月に、三井住友海上システムズ、あいおい保険システムズ、NDI コンピュータサービスが合併して設立された。3社はそれぞれ親会社のもとでシステム開発および保守を担ってきたが、統合後は持株会社の下で、保険事業会社と並列の関係となり、MS & AD インシュアランスグループのシステム中核会社として位置づけられた。求められる役割も大きく変わり（表-1）、グループ会社全体のシステムを把握し、高品質なサービスを提供できるITプロフェッショナル人財の育成が必要となった。

ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）の浸透

MS & AD システムズは、3社の合併会社であるため、異なる価値観や企業文化を持つ社員が混在している。価値観や企業文化の統一は、MS & AD シ

ミッション	MS&ADシステムズ の存在意義	ITを通じてお客さまへ高品質なサービスを提供し、広く社会的責任を全うします。そして、一人ひとりの社員がやりがいをもって働ける会社であり続けます。	
ビジョン	MS&ADシステムズ が中期的に目指す姿	<ol style="list-style-type: none"> 1. 世界トップ水準の保険金融グループのシステム中核会社として、グループのビジネスを支える情報システム戦略を担う。 2. グループ全体に高品質なシステムサービスを安定的、継続的に提供するとともに、グループのシステムの全体最適化を推進する。 3. グループ各社の信頼できるパートナーとして、独立して主体的にシステムサービスを提供する。 4. グループのシステムスキル・ノウハウを結集したITプロフェッショナル集団として、社員一人ひとりが自ら考え行動し、創造性とチャレンジ精神に溢れた働きでグループに貢献する。 	
バリュー (行動指針)	ミッションを実現するために、MS&ADシステムズの全社員が行動する際に大切にすること	【お客さま第一】 CUSTOMER FOCUSED	わたしたちは、ITでお客さまに満足いただくために行動します。
		【誠実】 INTEGRITY	わたしたちは、あらゆる場面で、あらゆる人に、誠実、親切、公平・公正に接します。
		【チームワーク】 TEAMWORK	わたしたちは、チームでの仕事を基本に、お互いを大切にし、お互いに磨きあい、成長します。
		【革新】 INNOVATION	わたしたちは、創造性とチャレンジ精神に基づき、革新を進めます。
		【プロフェッショナリズム】 PROFESSIONALISM	わたしたちは、保険業務に精通したITプロフェッショナルとしての自信と誇りをもって行動します。
コーポレート メッセージ	[自ら考え、自ら行動] × [磨きあい、響きあい] × [みんなで、顔を上げて、一歩前へ] 社員一人ひとりの成長が会社の成長に。会社の成長が社員一人ひとりの成長に。		
<small>社員一人ひとりの力は小さなものかもしれませんが、一人ひとりの社員が互いに磨きあい、響きあい、成長を繰り返していく... その小さな一歩一歩がやがては会社そのものを動かしていく大きな力になるのです。堂々と顔を上げて一歩前へ、もう一歩前へと、立ち止まらずに進んでいきましょう。</small>			

図-1 MS & ADシステムズのミッション・ビジョン・バリュー (MVV)

システムズのミッションを果たすためには、とても重要である。なぜならば、私たちに求められている「高品質なサービス」は、社員を介して提供されるため、たとえ一人ひとりがITプロフェッショナルになっても、その根底にある価値観や考え方が異なれば、目指す方向がバラバラとなり、提供するサービスの品質は均一化されず、品質の低下を招く危険性もあるためである。そこで、まず価値観の統一を最優先事項として取り組んでいる。

MS & ADシステムズの存在意義である「ミッション」、中期的に目指す姿である「ビジョン」、ミッションを実現するために、全社員が行動する際に大切にすること「5つのバリュー」を策定した(図-1)。さらに3社の代表社員が論議し、社員投票により、一人ひとりに常に意識してほしい行動「コーポレートメッセージ」を作成した。これは3社の想いが込められた、心に響くメッセージとなり、すでに全社員の共通ワードとなっている。

そして、MVVの理解を深め、浸透させるため、昇格時研修、階層別研修では、役員からMVVに関して語る場、自分たちとしてどのように受け止め、

行動していくかを考える場の設定、各拠点で経営層と現場社員が直接語り合う場(経営ミーティング)を設定している。

人財モデルの構築とそれに基づく人材育成システム

□ 独自の人財モデル

現在取り組み中の課題が、人財モデル(図-2)の構築である。SEに求められるスキルが幅広く深くなり、かつ3社統合により、求められる役割も、責任範囲も拡大している中で、人財モデルはMS & ADシステムズに必要な人財を育成するための目標である。MS & ADシステムズではITスキル標準(ITSS)、情報システムユーザースキル標準(UISS)等のスキル標準を参考に、必要となる人財の役割、そのスキル(技術要素、コンピテンシー要素)を整理・モデル化し、社員が目指すべき姿を明確化することとした(図-3)。人財モデルのレベルは、レベル0を除き、ITSSのレベルと同一である。

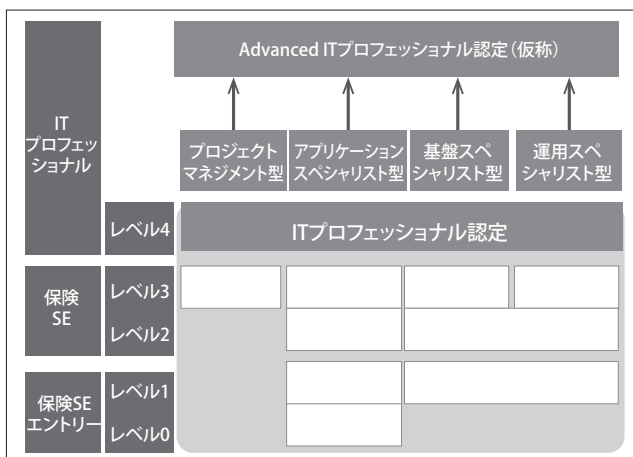


図-2 人材モデル

□ 人材モデルに基づくスキルアップ

MS & AD システムズに入社した SE は、全員アプリケーションスペシャリストとしてシステム開発の基礎を学ぶ。2年間でプログラム設計～開発、テストまでの一連の開発スキルとユーザからの簡単な問合せに対応できる業務知識を習得する。どのキャリアに進むにしても、開発基礎力は重要と考えており、入り口は1つにしている。入社後2年間は、先輩社員が1対1でOJT トレーナーとなり、毎月末、上司、トレーナーとともに振り返り面談を実施、四半期ごとにスキルの習得状況を確認し、状況に応じて業務計画、指導内容の見直しを行うなど丁寧な指導のもと、基礎力を確実に身につけ、レベル0を卒業する。

レベル1～2は、大半が開発を中心とするアプリケーションスペシャリストとしてスキルアップを目指す。一部は基盤、運用の部門に異動し、それ

ぞれの部署で人材モデルに沿って、スキルアップを図っていく。

レベル3ではさらにキャリアパスが分かれ、自身の目指すキャリア、それぞれの部署で必要となる業務の内容に合わせ、スキルアップを図り、IT プロフェッショナルを目指す。

レベル4以上は人材モデルの型にこだわらず、ある領域で成果を上げ、誰もが認める存在であることを評価し、Advanced IT プロフェッショナル (仮称) として認定することも予定している。

□ 人材育成のPDCA サイクル

人材像や人材モデルを定めただけで、必要な人材が自然に育つわけではない。4つの人材モデルに基づき、社員一人ひとりが目的意識をもって、継続的に成長できる仕組みも必要となる。また社員一人ひとりが、成長意欲を持って、生き生きと働きながら、スキルアップできる仕組みを作らなければ、求められる役割が常に変化するこの時代、すぐに成長が止まり、遅れをとってしまう。そこで人材モデルを活用した育成の仕組みを策定した。

<一人ひとりの成長> (図-4 参照)

- ① スキルチェックシートで各自のスキルをチェックする。
- ② スキルアップのための目標設定、スキル習得計画を策定する。
- ③ 成長目標・スキル習得方法・計画を立案し、育成目標シートを作成する。
- ④ 本人の成長目標、会社・部・グループの業務計

戦略企画／ ビジネスアナリスト型	プロジェクト マネージャ型	アプリケーション スペシャリスト型	基盤スペシャリスト型	運用スペシャリスト型
◆ITを活用して新たなサービス等を生み出し、ビジネス価値の増大をリードできる人財	◆超大規模プロジェクトをマネジメントして成功に導ける人財(リソースを確保し、最適な品質・コスト・納期の下、信頼性の高いシステム構築をマネジメントする)	◆事業会社、グループにとって最適なシステムを最適な方法・方式で、最適なコストで、最短期間・最高品質で構築できる人財	◆事業会社、グループのビジネス戦略を実現するために最適なシステム(ITアーキテクチャ)をデザインし、構築できる人財	◆構築されたシステムについてシステム全体の安定稼働を目指し、安全性、信頼性、効率性を追求し、サービスレベルの維持・向上を図ることができる人財
◆保険ビジネスの課題・要求を理解し、それらの課題解決、要求実現のためのIT戦略を立案できる人財				

図-3 目指すべきITプロフェッショナル人材像

画より、業務の割り当て、担う役割について、上司とすり合わせを行い、その結果から年間の業務を通じた成果目標と行動目標を設定する。この際、全員が中期経営計画の「業務高度化・内部化」に向けた行動目標を設定し、常にワンランク上を目指すこととしている。

⑤ 目標達成に向け取り組んだ業務を通して得た経験・業績を経験・業績シートに反映する。業務経験を通じて得たスキルはスキルチェックシートに反映する。

⑥ 経験・業績シート、スキルチェックシートから、1年間の取り組み状況を振り返り、現状レベルを把握する。自身の強み、弱みを分析し、翌年度のスキルアップ計画に繋げていく。

<会社の成長>

社員のスキル状況、組織ごとの傾向等を分析し、中期経営計画をベースに、教育研修計画を策定していく。

中小ITベンダー優秀賞を受賞して

MS & AD システムズの取り組みはIPA（独）情報処理推進機構）が主催する中小ITベンダー人材育成優秀賞で2012年度に優秀賞を授与された。人材育成優秀賞の二次審査では、以下の評価をいただいた。

1. 合併を機に、目指す人材像を3社の若手を含めたメンバで話し合いを行うなど、「人材育成重視」のトップメッセージがさまざまな場面で繰り返し発信され、「自ら考え、自ら行動する社員」の育成に向けた多くの施策が展開されている。
2. スキル診断は若手の育成ツールの1つとして明確に位置づけOJT（On-The-Job Training）へ積極的に活用し、全体として人材モデルの設定と“人材ポートフォリオ”の検討を行うなど、バランスのとれた人材育成を展開している。

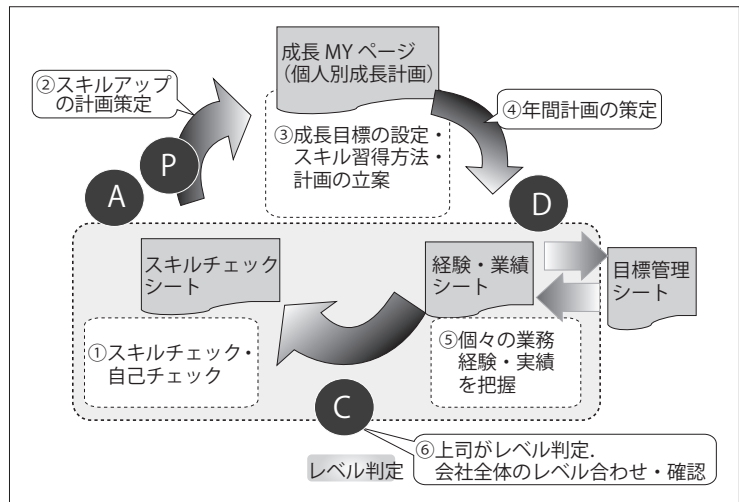


図-4 人材育成のPDCAサイクル

3. 業務高度化・内部化という中期経営計画に呼応し、社員一人ひとりも全員が“ワンランク上”を目指すよう求められており、経営戦略と教育計画が連動し始めている。

人材モデルを活用した人材育成のPDCAサイクル運営を2013年度から順次開始していくが、MVV同様、全社員が正しく理解し、同じ価値観を持って進めていかないと、生きたものにならない。「会社からの指示だから、とりあえずやっている」ではなく、社員一人ひとりが「自ら成長したい!」「成長するためには、この仕組みが必要、このツールを使いたい!」と自らの意志で活用してくれることが重要である。

まずは、コンセプトをしっかり伝え、共通認識のもと進めていくことに注力する。また作っただけでは終わらせず、常に社員にとって魅力的な仕組み、ツールとなるよう、また昨今の環境変化、求められる役割の変化に遅れをとらないよう、毎年見直す運営を確立しておく。

常に全社員が生き生きと働きながら、目的意識をもって成長していける人材育成を目指す。

(2013年3月27日受付)

鈴木朋美 tomomi.suzuki@ms-ins.com

MS & AD システムズ(株)人事部・人材育成グループ長、1989年入社、自動車、船舶保険等のシステム開発部署を経て、2000年より現職。