

東京海上日動システムズ株式会社

自分が目指す人財像と働き方を 実現するために



東京海上日動システムズ株式会社
本社所在地：東京都多摩市
業種：情報・通信業
従業員数：約1,400人

■人事制度の基本軸

東京海上日動システムズは、経営理念として「ITを使って価値を創造するプロフェッショナルな人財を育成」、経営ビジョンとして「全社員の育成の連鎖」と「自ら考え成長することにより、プロのSE集団を作る」掲げる。

島崎 経営理念や経営ビジョンに基づき、中期経営目標が立案され、半年度の方針が策定されます。中期経営目標は「なりたたい人財像」「なりたたい働き方」について全社員で議論をした結果、策定されたもので、人事制度はそれを実現するためにあります。つまり個々の社員の思いと経営ビジョン、人事制度は明確にリンクしているのです。

現行の人事制度には「チャレンジ」「自律性」「多様性（ダイバーシティ）」「チームワークとコミュニケーション」「勉強する風土」という五つの基本的な軸があります。

「チャレンジ」とは、それまでの自分にとらわれず高い目標を立て、それに向かってまい進することを意味します。従来の制度ではMBO、つまり目標管理をきっちり行い、その達成度によつて個人の業績を評価することに主眼が置かれていました。しかしそれでは、会社の業績アップはできても、必ずしも社員それぞれの成長には結びつきません。また、社員個人は達成しやすい目標を立てる傾向がありました。新しい制度においても、目標は立てますが、その達成だけでなく、社員個人の成長を大切にしています。

「自律性」は、社員一人ひとりが目指す姿を実現するため、自律的な働き方を志向することです。例えば裁量労働制を導入し、自分で段取りを立て、自律的に実施するようにし



人事部 デザイナー
島崎 聡氏

た。裁量労働制は、残業減らしの二環として取り入れられることが多いと聞きますが、当社では、モチベーションを高めることに目的があります。

「多様性」は社員それぞれの価値観に見合ったキャリア形成を選択できるという意味です。キャリア形成は、広い視野で仕事に向き合い、問題解決に導くマネジメント性の高いプロデューサー系と、特定分野を深く掘り下げる技術志向性のエキスパート系の2系統があります。それぞれの系統は、本人の志向によつて相互の転換が可能です。

仕事はチームで取り組んでいるものであり、個人の能力アップを図るだけでは不十分です。その意味で「チームワーク」と「コミュニケーション」はとても重要です。つまりチームワークを重視したコンピテンシーですね。これが人事制度の基本軸の一つとなったことで、チームのメンバーと協同できる関係をしっかりとつくることを意識しながら、仕事に取り組めます。

自律的に「勉強する風土」を作るために、昇格要件として情報処理試験を組み込んでいます。

■まず自分のキャリアデザインを描く

目標を設定し、それを共有して実行に移し、見直しを行うことで改善につなげていく…人財育成を一つのサイクルとしてとらえている。



人事部 デザイナー
古川 翔太氏

島崎 当社の人財育成制度はOJTとOFF-JTの二つのカテゴリーから構成されています。OJTの中で中心となるのが「キャリアデザイン&業務・自己成長チャレンジ制度（キャリアチャレ制度）」です。これはコンピテンシーやスキルの向上を図るために1年を通じてサポートするものです。まず個人目標と自己成長計画を策定し、最初の6月にチームのメンバーや上司にあたるCP（キャリアアドバイザー）と面談し、すり合わせを行います。その後、四半期ごとに中間面談を3回行い、これまでの経過を振り返り、策定した目標や計画の見直しをしていきます。こうした中で、スキルの現状を把握するために育成ツールや過去の業務経験や所有資格を網羅した人財データベースも役立てられます。加えて、期末面談があり、成長結果に対する評価がフィードバックされます。

ここで重要なのが、「私はどうなりたいのか」「業務の中で何ができるのか、何をしたいのか」を考えること、つまり自分のキャリアデザインを描くことです。

OFF-JTのカテゴリーでは、ITスキル、業務スキル、ビジネススキルの3分野で体系的にスキルアップができるように研修が用意され、資格取得の支援制度も整っています。年度ごと



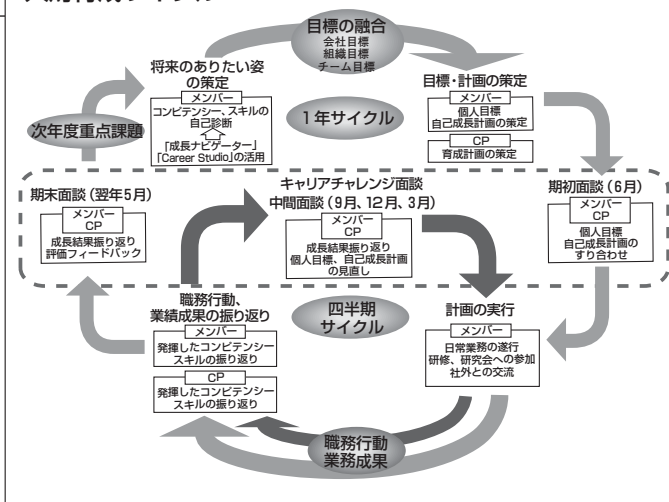
経営企画部 デザイナー
吉原恵津子氏
GCDF-Japan キャリアカウンセラー
(米国CCE, Inc. 認定)

にそれぞれの分野の個別の研修内容を見直し、新旧の入れ替えをしています。キャリアデザインと言っても、全員が自分の将来をしっかりと描けるとは限りません。「キャリアサポートルーム」では社員のキャリアカウンセラーが対応し、必要に応じて社外のキャリアカウンセラーに相談することもできます。

■社員が活躍できる場をプロデュース

自ら考え、成長するために、人事制度とは別にさまざまな仕組みがある。社員が活躍でき

人財育成サイクル



る場を自主的にプロデュースしているのだ。ここでもベースとなるのは五つの基本軸である。古川「チャレンジ」に関する取り組みの一つが「世界プロジェクト『EXTREME DREAM』」です。これはテーマごとにプロジェクトを結成し、世界一へ向けて挑戦しようというもの。テーマも、メンバーも、そしてプロデューサーも自薦・他薦を含め公募制で決められます。社員が自主的にプロジェクトを立ち上げ、希望するものがあれば参加する。要するに自分で動くのです。私も「COLLABORATE」というプロジェクトで、システムの利用者である代理店さんとの架け橋を作るために、情報の共有や意見交換などを行っています。こうして代理店さんの声を直に聴くことで、社内だけでは気づかない問題を発見し、もっと使い勝手のよいシステムの開発に結びつけることもできるようになります。現在稼働しているプロジェクトは25、さまざまなテーマが設定されています。

「多様性」関連では「ノーマライゼーション推進」と「ダイバーシティ推進」があります。ノーマライゼーション推進の取り組みの一つとして「リラクゼーションルーム」を開設しました。視覚にハンディキャップをおもちの方にマッサージをしてもらうのですが、予約が取れないほどの盛況です。ほかにも知的にハンディキャップをおもちの方を雇用し、「SMILEエカフェ」と「オフィスのハンディキャップをおもちの方の割合は30パーセントとなっております。当社が私たちがノーマライゼーションの推進に取組むのは、雇用率の達成が目的ではなく、多様性の実現のためです。ハ

ンディキャップをおもちの方の仕事に対する向き合い方を見ていると、忘れていた基本を思い起こさせてくれるのです。「ダイバーシティ推進」の取り組みの一つとして、社員一人ひとりがそれぞれのライフステージに合わせた多様な働き方とライフスタイルの実現を目指す「ハピプロ委員会 (Happy Work & Life Style Project)」があります。例えば出産育児を控えている、あるいはすでに経験した社員を集めた座談会や、10年後の働き方を考えるキャリアデザインセミナーを開催しています。「チームワーク・コミュニケーション」に関しては、「ワークスタイル改革委員会」と「TEAMレポリューション」があります。ワークスタイル改革委員会は活き活きとしたワークスタイルを実現し、縦割りの弊害をなくすために活動しています。当社はもともと3社が合併して発足したため、ともすれば縦割りの弊害が見受けられたのです。ここではコミュニケーション活動や組織横断的な人財交流、オフサイトミーティングなどを行っています。

TEAMレポリューションはチームとして一体感をもって業務を運営していくためのプログラムです。各自がどうしたら能力が発揮できるか、チームビジョンや目標をどのようにして設定するか。またその実践にどう取り組むかなどを、対話を通して支援しています。もちろん本業には一生懸命に取り組んでいるという前提で、本業に充てる労力と時間の割合をどうした自主的な活動に割いても構わないと会社が認めています。

吉原 当社にはこうしたダイバーシティを実現するためのさまざまな制度があり、それを積極的に利用するという雰囲気があります。育児休暇を利用している男性社員もいます。私自身も育児と仕事を両立する中で、キャリアカウンセラーの資格を取得するなど、自由度が高く、とても働きやすい会社だと感じています。

■ユニークなフューチャーセンター

オフィス空間を離れた場所での対話を通して、従来にはない新たな発想を生み出そうとするユニークな試み。こうした試みで、解決が難しい問題にアプローチする。

古川 当社の社員は仕事の性質上、どうしても物事を論理的に考えてしまいう傾向があります。そこで、組織課題や社会課題といった論理的に解きにくい課題をテーマに、参加者の思いを表出し、共有・受容し、解決策を導き出し、イノベーションを起こす場としてフューチャーセンターを設置しました。参加者からもち込まれたテーマに対して、事前にヒアリングを行った上でワークショップを設計し、ワークショップにおいては、参加者が対話を通じて新しい気づき・アイデア・関係性を生み出すための役割を、ファシリテーターが担っています。この一連のプロセスを支援するファシリテーターの育成も社内で行っています。

今後は、フューチャーセンターを活用し、お客様の潜在的なニーズを顕在化させる要求開発のスキルやノウハウをもつ人材を育成することで、よりシステム開発の上流工程に踏み込み、お客様である東京海上グループや代理店さんのビジネスに新たな価値を創造していくことにチャレンジしていきます。