

社員の自発的な活動をベースに システム開発期間を50%短縮する取り組みを 組織横断的に推進

東京海上グループのITシステムの企画、開発、運用などを担う東京海上日動システムズ株式会社（以下、東京海上日動システムズ）では、システム開発期間を50%短縮する取り組みを3カ年の経営計画として推進しています。「パッケージの活用」「ルール・エンジンの活用」「クラウド・コンピューティングの活用」「テストの自動化」「アジャイル開発の導入」など、具体的な開発期間短縮方法が社員から自発的に提案され、現在95種類の取り組みが、実際のプロジェクトの中で実践されています。

こうした社員の能動的な姿勢は、2005年以降推進してきたモチベーション経営の一環であるコミュニティ活動などを通じて醸成されてきたもので、現在の東京海上日動システムズのビジネス推進の原動力として大きな成果につながっています。

システム開発期間の50%短縮を目指した 中期経営計画を推進

東京海上日動システムズは、東京海上火災保険株式会社のIT部門を担う目的で1983年9月に設立された東京海上システム開発株式会社を母体とし、2004年10月に日動火災システム開発株式会社、東京海上コンピュータサービス株式会社との3社合併により誕生しました。以来「技術に心を乗せて世界中にお届けする」という企業コンセプトの下、東京海上グループのIT戦略を支える中核企業としてビジネスを推進しています。

東京海上日動システムズ 代表取締役社長 横塚 裕志氏は、同社の基本姿勢について、以下のように説明します。

「東京海上日動システムズは、東京海上日動火災保険株式会社（以下、東京海上日動火災保険）、東京海上日動あんしん生命保険株式会社、東京海上日動フィナンシャル生命保険株式会社をはじめとした国内外の



東京海上グループ企業の IT システムについて、企画、開発、運用などのサポートをミッションとしています。『技術に心を乗せて世界中にお届けする』という企業コンセプトを掲げていますが、これにはお客様に『ありがとう』と言っていただけを目指すという思いが込められています」

東京海上日動システムズでは、2012 年からの 3 年中期経営計画として「Challenge50 Start!」の取り組みが開始されています。Challenge50 Start! とは、システムの開発期間を 50% 短縮することを目標とした取り組みで、品質とスピードのバランスを見直し、より短期間でシステムを開発して競争力強化につなげることを目指しています。

「システム開発期間の 50% 短縮というと、実現は難しいと思われるかもしれませんが、海外の状況などを勘案すると十分に目標達成できる数字だと考えています。海外のシステム開発期間について調査すると、日本よりもスピードを重視していることが分かります。日本では品質を重視するあまり、開発期間が長引く傾向にあります。海外ではとにかく早く作って早く提供することを優先しています。そこで東京海上日動システムズでは、プロジェクトの品質の定義を見直し、従来の日本的な品質の考え方である『開発量当たりのトラブル件数』から『開発量当たりのビジネス効果 × スピード』に切り替え、ビジネス効果とスピードを高めることによる品質向上を目指すことにしました。現在この目標達成に向けて全社的なチャレンジを推進していますが、これを実現できないとグローバルでの保険業界の競争に勝つことは難しくなると考えています」(横塚氏)。

社員のモチベーション向上を目指し、 コミュニティー活動を展開

東京海上日動システムズでは、経営改革の一環として社員の仕事に対するモチベーション向上を目的とした「モチベーション経営」に 2005 年から取り組んでいます。

「SE の業務は受注してからその依頼に従って遂行するものなので、受け身的な姿勢になりがちです。自らビジネスを企画して新しいことを推進するという機会はほとんどありません。そうした業務体質から脱却し、仕事に対するモチベーションを向上してもらえるようにモチベーション経営の取り組みを開始しました。本来の仕事では

東京海上日動システムズ
株式会社
代表取締役社長

横塚 裕志 氏

Mr. Hiroshi Yokotsuka



自ら新しい活動などを企画することは難しいので、業務に関係のないことでも構わないという方針で何らかの活動を自主的に企画してもらおうという取り組みです。この取り組みは組織間の縦割り意識に起因する弊害を解消するという効果も見据えていました」(横塚氏)。

モチベーション経営の基本的な方針としては「ハイブリッド経営」「シェアの経営」「ダイバーシティ」の 3 つが掲げられています(表 1)。モチベーション経営の柱となる具体的な取り組みとしてはコミュニティー活動が挙げられます。コミュニティー活動は、業務との関連の有無は問わず、社員が自主的に活動テーマを設定し、活動を推進する取り組みです。

「ワークスタイル改革委員会という組織を立ち上げ、コミュニティー活動を推進したのですが、当初はコミュニティー活動の意義を理解してもらうだけでも時間がかかりました。その後、ある社員が自主的に活動を始めると、

表1. モチベーション経営(自由に伸び伸びと活動する)

ハイブリッド経営

経営メンバーをトップとするラインでの活動と、社員の自主的な運営によるコミュニティー活動の 2 つのエンジンで経営を行っている。

シェアの経営

経営層の思いを全社員でシェア、社員一人一人の思いを全員でシェアするための情報共有化を徹底して進め、全社員が自分で考え自分で判断できる状態の構築を進めている。

ダイバーシティ

ハンディキャップの有無、性別の違いにかかわらず、誰もが活躍できるようハンディキャップ者の積極採用推進(障害者雇用率 3.5%)や女性の活躍を推進している。

徐々に活動が広がり、活発に展開されるようになりました。活動内容は多彩で、『プロ野球を見に行く』『ラーメンを食べに行く』といった趣味的なものもあれば、『マネジメント研究会』『SE 力向上』など業務に関連したものもあります。現在では約 200 種類のコミュニティー活動が立ち上げられています。ここまで活発になるまでたどり着けたのは、上から強制するのではなく、社員が自主的に始めるのを見守ったことが良かったからだと思います。ワークスタイル改革委員会は、活動を始めたいという社員の相談窓口としての役割を果たし、どのようにチームを立ち上げ、いかに運営したらいいのかについてアドバイスしています。コミュニティー活動の多くは、社内組織を横断する形で運営されていますので、組織の縦割り意識を解消するという点で業務にも役立っています」(横塚氏)。

このコミュニティー活動の中には、「世界一プロジェクト」として推進されているものもあります。世界一プロジェクトとは、社員の自発性や自立的行動を促す取り組みで、世界で一番となることを目指す試みです。例えばマインドマップの活動は、日本では 20 名ほどしか認定されていないマインドマップアドバイザーの公認資格を取得し、世界一の企業内マインドマップ活用を目指す活動です。世界一とはいっても公式に認定される必要はなく、世界水準の活動を展開し、さらなるモチベーション向上を促すことを目的としています。

アジャイル開発の活動を Challenge50 Start! のプロジェクトとして推進

業務に直接関連するコミュニティー活動の代表的な例として、アジャイル開発にチャレンジするというチームが挙げられます。日本での一般的なシステム開発手法は、最初に要件定義を綿密に行い、それに従って設計、構築、テストを行っていくウォーターフォール型が主流となっています。しかし今後は、構築と検証、改善を短期間で繰り返し、開発期間の短縮を重視したアジャイル開発に対するニーズも高まってくるという予測から、東京海上日動システムズでもアジャイル開発手法の導入を目的としたコミュニティー活動のチームが立ち上げられました。

このアジャイル開発のコミュニティーは、その後 Challenge50 Start! のプロジェクトの 1 つとして継続され、実際のシステム開発でもアジャイル開発が採用され

るようになっていきます。

「Challenge50 Start! では、システム開発期間の 50% 短縮という目標とそれを達成するための品質の定義を経営側から提示し、具体的な取り組みは社員からの提案を基に進められています。『パッケージの活用』『ルールエンジンの活用』『クラウド・コンピューティングの活用』『テストの自動化』などさまざまな取り組みが提案され、実際の開発プロジェクトで推進することを検討し、現在では 95 種類のプロジェクトが登録されています。こうしたテーマはこれまでも開発の現場で常々課題となっており、社員たちも『何とかしたい』という思いを抱いていたもので、コミュニティー活動のテーマとなっていたものも数多くありました。Challenge50 Start! は、これまで業務内やコミュニティー活動などの形で個別に取り組みされていたものを整理し、社員間の情報共有をさらに促進しつつ、計画的に実際のビジネス成果に結び付ける取り組みだといえるでしょう。Challenge50 Start! に登録されているプロジェクトの中の幾つかがアジャイル開発関連のプロジェクトなのですが、2012 年 8 月にはその中の 1 つのシステムが稼働を開始しています」(横塚氏)。

東京海上日動システムズにおけるアジャイル開発の取り組みは、コミュニティー活動の一環として始まったものですがアジャイル開発はユーザー側からのスピードアップの要望に応えるためにも必要なものだったと横塚氏は言います。

「コミュニティー活動や Challenge50 Start! の一部としてアジャイル開発の取り組みを推進してきましたが、一方でユーザー側のビジネス・ニーズとしてスピードアップが求められているという事情がありました。バック・オフィスの仕組みとして IT システムを開発する場合は、既存業務の効率化が目的のため要件が固まっており、開発スピードよりはトラブルを発生させないことを優先していたのですが、バック・オフィスの仕組みがほぼ整った現在では、IT システム開発のニーズはビジネスのフロント・サイドに移っています。例えば代理店さんがお客様に保険商品をご案内する際のスマートフォンやタブレットを活用した仕組みなどに対するニーズが高まっています。このような新しい仕組みを作る場合、最初にしっかりと要件を定義することは非常に難しくなります。社内のマーケティング部門からは『こんな感じのものが欲しい』というような漠然とした要望しか出てきませんし、バック・オフィスとは違ってフロントでは業務フローを厳密に定義することはできません。こうしたケースでは、まずプロトタイプを作成し、

それを評価・改善しながら開発を進めていく方法が好ましく、必然的にアジャイル開発のスタイルにならざるを得ません。このように実際にアジャイル開発に対するニーズは高まっていますので、アジャイル開発の取り組みを推進してきたことは間違いではなかったと思います」

フロント・サイドでのIT活用の促進が アジャイル開発の普及につながる

一般的に日本ではアジャイル開発の導入が進んでいないと指摘されますが、横塚氏はこの傾向はITの活用が進んでいないことを意味すると言います。

「日本ではアジャイル開発がなかなか採用されない傾向にあります。これはビジネスのフロント・サイドにおけるIT活用が進んでいないということの意味するのだと思います。バック・オフィス系であれば、すでに遂行している業務をITで効率化することが目的なので従来のウォーターフォール型の開発手法で問題ないのですが、フロント・サイドのIT化を図ることは、これまでにない業務スタイルを確立することになるので、アジャイル的な手法を採用せざるを得ないでしょう。米国においてはフロント・サイドでのIT活用を重視するので、アジャイル開発の採用が進んでいるのではないかとわたしは考えています。今後日本においてもフロント・サイドのIT化が促進されていけば、アジャイル開発も普及していくのではないのでしょうか」

東京海上日動システムズでは、コミュニティー活動などを通じて、新しい試みにチャレンジする企業文化が醸成されてきました。その成果として、アジャイル開発に限らず、ビジネス現場のニーズに応じて新しい手法やツールなどを積極的に導入することが可能となり、競争力強化などのビジネス成果に結び付くシステム開発が実現しています。

「コミュニティー活動を始めた当初は、ここまでのビジネス成果を見込んでいたわけではありませんが、結果的に大きな成果に結び付きました。コミュニティー活動を始める以前であれば、アジャイル開発にチャレンジするといっても積極的に取り組む社員はほとんどいなかったかもしれません。また経

営層や部課長たちが新しい取り組みを否定せず、チャレンジを後押ししたことも大切だったのだと思います。せっかく社員がやる気を出しても上の立場の人がそれを阻害してしまえば何も生まれなくなってしまいます。どこまで成果につながるかわからないチャレンジを支援することは、それが失敗した場合、損害が発生するリスクがあるので、支援をためらう企業も多いかもしれませんが、実際はそこで大きな損害が発生するケースは少なく、むしろチャレンジしないことにより、本来得られるはずの成果を逃してしまうリスクの方が大きいのではないかと思います。コミュニティー活動は業務時間内の活動として認めているのですが、大きな成果を生み出しているという点を踏まえると間違っていなかったといえるでしょう」（横塚氏）。

業務システムを全面的に刷新する 抜本改革プロジェクト

何事にもチャレンジすることの重要性を横塚氏が再認識したきっかけは2003年末に着手された抜本改革プロジェクトにありました。抜本プロジェクトとは東京海上グループの商品、業務プロセス、ITシステムを刷新することを目指したプロジェクトで、グループ全体での大きな取り組みです（図1）。

「1996年の保険の自由化以降、お客様ニーズに応えるためにさまざまな特約が付加されていき、商品の複雑化が進んできました。また保険料の支払い方法のバリエーションが増えてきたこともこの傾向に拍車を掛けました。これはお客様ニーズに応えるために行ってきた商品開発の結果なのですが、複雑化が進み過ぎて、手続きなどのプロセスも煩雑になっていました。そして、お客様から寄せられたご意見を集計すると、約9割がビ

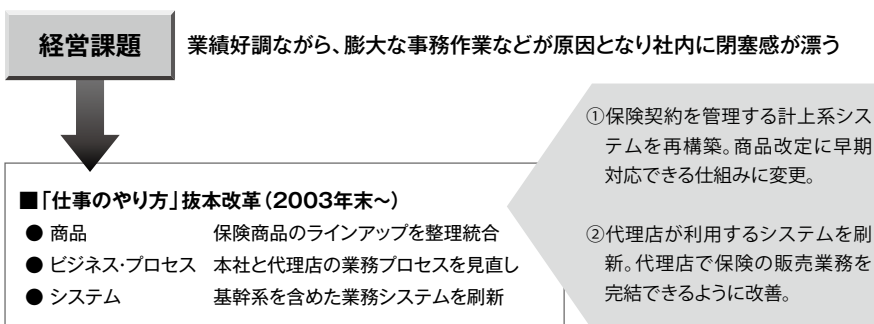


図1. 抜本改革プロジェクト

ビジネス・プロセスに関する苦情で、商品に関する不満は1割程度しかないことが判明しました。そこで商品の多様性よりも、ビジネス・プロセスの品質でお客様のニーズに応えようという方針に変更しました。そして商品のバリエーションをある程度絞り込み、シンプルなビジネス・プロセスを実現するために、1982年以降稼働させていたシステムを全面的に刷新することになりました。こうして2004年に立ち上げたのが、抜本改革プロジェクトです。このプロジェクトはコストや構築期間などの問題から、難色を示す意見も出ましたが、チャレンジしないリスクの方が大きいという考えに基づいて決行しました。結果としてコストもスケジュールもオーバーしましたが、それらは大した問題ではなく、もし抜本改革プロジェクトを実行していなかったら、現在でも複雑な商品やビジネス・プロセス、古いシステムのままでいたということを考えると、やはりこの判断は間違っていなかったのでしょうか」(横塚氏)。

抜本改革プロジェクトは、基本的にはウォーターフォール型の開発手法で進められましたが、一部ではアジャイル的な手法も採用したと横塚氏は言います。

「代理店さんが利用する部分の外部設計は、代理店さんの意見を伺いながら開発しましたので、インターフェースを数回作り直すなど、結果的にアジャイル開発の手法を一部導入することになりました。従来のシステムでは社内の営業担当向けのプロセスを代理店さん向けにカスタマイズして提供していたのですが、新しいシステムでは代理店さんの意見を取り入れながらプロセスを作り上げ、それを社内向けにカスタマイズするという手順に変更しました」

開発部門と運用部門が連携しながら 新しいシステム開発を推進

抜本改革プロジェクトにおけるもう1つの大きな改革は、開発体制の変更でした。

「業務システムは24時間365日の運用が求められますので、システムの基盤要件として、障害発生時にいかに速やかにリカバリーできるか、稼働のピーク時にいかに耐えられるか、バックアップ・システムといかに連動するのかといった非機能要件が非常に重要になってきます。開発部門はシステムの機能面を担うアプリケーションの開発には詳しいのですが、基盤については運用部

門のスタッフの方が多くのノウハウを有しています。そこで基盤の設計については、運用部門のスタッフが担当することにしました。従来であれば、まずは開発部門が設計し、すべてができ上がってから初めて運用部門に引き渡されます。これでは、運用部門が問題を発見しても手遅れとなってしまう場合があります。そこで、基盤については最初から運用部門が開発工程にかかわり、基盤設計などを開発部門と協力しながら進める方が効率的であり、品質も向上するという判断に至ったのです」(横塚氏)。

開発部門と運用部門が縦割りになっている組織では、両者が協力して開発を進めることが難しいケースが多いのですが、東京海上日動システムズでは、抜本改革プロジェクトと並行してコミュニティー活動などの取り組みも推進されていたことから、両者のスムーズな連携が実現できました。

「縦割り組織の意識が強かった時代の東京海上日動システムズであれば、開発部門と運用部門が協力することは難しかったかもしれませんが、コミュニティー活動などの組織横断活動が活性化した成果で、両者の円滑な連携が実現できました。現在ではほとんどのプロジェクトにおいて両者が協力し合いながら開発を進めており、これが当たり前といえる状況になっています。昨今ではDevOpsという言い方で開発部門と運用部門を統合する必要性が注目されていますが、東京海上日動システムズにおいては、自然な流れとしてDevOpsを実現する土壌ができてきたといえるでしょう」

東日本大震災時の保険金支払い手続きも 迅速に遂行

抜本改革プロジェクトは、2011年初頭の段階である程度の新システムが稼働していたことから、2011年3月に発生した東日本大震災関連の保険金支払いの手続きが迅速に遂行されたという成果が表れています。5月中旬までの2カ月間で、ほぼ保険金の支払い業務が完了しています。

「抜本改革プロジェクトにおけるビジネス・プロセスの最大の変更は、書類などの物流を廃止したという点にあります。すべてオンラインによる手続きにし、しかもデータはすべてサーバー側で保持するようにしたのです。従って、お客様の契約内容確認や支払い手続きのために書

類を送付するといったプロセスが不要で、端末さえ使える状況であれば迅速な支払い手続きが完了する仕組みが整っていました。震災時には、端末を利用できない代理店さんのために、東京海上グループのスタッフが端末を自動車で持参し手続きをサポートする取り組みを行ったこともあり、震災時であっても保険金の支払い業務は非常に迅速に遂行できました」（横塚氏）。

また運用部門が設計工程から参加したことの成果について横塚氏は以下のように説明します。

「それほど高い可用性が求められないアプリケーションについては低コストの基盤を選択し、高い可用性が必須となるアプリケーションは、コストはかかっても信頼性の高い基盤で稼働させるというように、全体としてコストを最適化できるようになりました」

コンピテンシーに基づいた人事評価制度により、部門をまたがった業務協力を促進

新しいことへのチャレンジを推奨する東京海上日動システムズでは、人事評価制度も独自の手法を採用しています。「コミュニティー活動も通常業務と同様に業務時間内で行っている状況で、いかに業務を滞りなく遂行できるかということは、個々の社員の自主性にかかわってくるのだと思います。例えば、あるプロジェクトが新たに発生し、それをすでにほかのプロジェクトに携わっている限られた人員で運営していかなければならない場合、『この期間のこの業務は自分がフォローできる』といった相互に協力し合う姿勢が必要になります。従ってそのような業務スタイルを目指すためには、

「期待される成果を継続的に生み出すための行動指針」として東京海上日動システムズ独自のユニークなコンピテンシー表を構築。能力のみでの評価は行わず、「取組姿勢」を重視する。

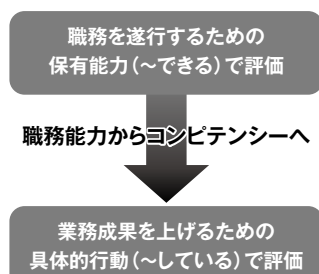
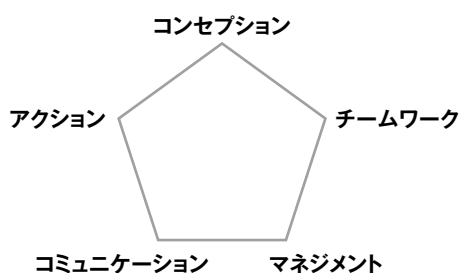


図2. コンピテンシー表に基づく人事評価制度

成果主義はかえって弊害になってしまいます。お互い助け合うという姿勢は、個々の成果とは相反することになってしまうからです。そのため、東京海上日動システムズでは5つのコンピテンシーを重視した人事評価制度を確立しています(図2)。評価対象の中には、『ほかの部署であっても積極的に助ける』という内容のものもあるので、相互に協力し合って業務を遂行するという文化の定着にも役立っていると思います」（横塚氏）。

プロジェクトマネジメントのスキル向上を図り、よりアジリティーの高い開発の実現を目指す

抜本改革プロジェクト、コミュニティー活動、Challenge50 Start! など、さまざまなチャレンジを推進している東京海上日動システムズですが、今後の展望について横塚氏は以下のように語ります。

「今後は Challenge50 Start! の取り組みにより、どこまで開発期間を短縮できるのかということを見極めていく必要がありますが、そのためにはプロジェクトマネジメントのレベルを向上させていくことが求められるでしょう。日本のプロジェクトは比較的順調に進行することが多いので危機感が希薄で、プロジェクトマネジメントでも進捗の結果を受けて対策を考えるという手法が一般的ですが、米国では担当者ごとの仕事の状況が徹底的に可視化されているので、将来的に遅延が発生するだろうといった予測に基づいて先手を打って対策を施します。この差はリスク管理という観点で非常に大きいと考えていますので、プロジェクトマネジメントのレベル向上を目指すために幾つかのチームが活動を進めています。また会社全体のプロジェクトのポートフォリオをいかにマネジメントしていくかというプログラムマネジメントのノウハウも必要になりますので、そうした人材も育成していきたいと思っています」

「チャレンジしないことが最大のリスク」。この考え方を基本としながら、東京海上日動システムズの挑戦は今後も継続され、着実な成果を生み出していくでしょう。