

東京海上日動システムズ株式会社

(ア) はじめに

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）は、東京海上グループの IT 戦略の中核を担う企業として、国内損保大手である東京海上日動火災保険をはじめとした東京海上グループが保有する各種情報システムの企画、提案、設計、開発、保守、運用を担っている。1983 年創業、従業員は 1,360 名（2017 年 4 月現在）。昨今の IT 化や、グループのビジネスポートフォリオが生命保険事業や海外保険事業へと広がることに伴い、東京海上日動システムズが求められる役割・分野が拡大し、特に IT 戦略を担う中核会社として、新技術への対応、ビジネスサイドに踏み込んだ貢献、グローバル化への対応を期待されている。

東京海上日動システムズでは、新入社員のキャリアカウンセリングを 2008 年度から開始していたが、それに加えて 2015 年度からは 4 年目社員を対象にキャリア研修とキャリアカウンセリングを合わせて実施することで、若年層社員の節目におけるキャリアカウンセリングの仕組みが整った。キャリアカウンセリング実施後の社内アンケート結果から一定程度の効果があがっていることを把握していたものの、現行の仕組みを客観的に評価し改善していくために、キャリアカウンセリング前後に「キャリア健診」を実施し、結果を分析することも含めてセルフ・キャリアドックを行った。

(イ) 人材育成ビジョン

東京海上日動システムズの人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

- IT を活かして、お客様のビジネスを形にし、お客様のビジネスに価値を創造する『バリューパートナー』になる。
- 東京海上日動システムズの最大の経営資源は人財であり、IT を使って価値を創造できるプロフェッショナルな人財を育成する。
- 人との関わりを大切にし、思いやりと「謙虚さ」を持つとともに、「自信」と「誇り」を持って働ける『創造的な企業文化』を築く。

(ii) あるべき人材像

一人ひとりが目指すキャリアを主体的に描き、経験を積むことで専門性を高め、保険ビジネスを IT でリードできる人材を目指す。そのために目安となる標準的なキャリアモデルを、会社の事業領域を軸に網羅的に 6 つに整理し、社員が俯瞰的にキャリアを捉えられるようにしている。

(iii) 人材育成方針

- 社員一人ひとりがキャリアパスを考え、実現に向けた行動を取ることを尊重する。
- 個人の成長意欲に応えるべく、専門性を高められる経験と学びの場を提供する。
- 幅広い視野・感性を養うため、社内外問わず様々な人や事に関心を持って行動することを推奨する。

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

2016 年度入社の新入社員 31 名（男性 20 名、女性 11 名）を対象に実施したキャリアカウ

ンセリングおよび「キャリア健診」の主な内容は以下の通りである。

(i) キャリア研修等

新入社員は4ヶ月の「導入研修」内で、ITスキル・業務スキル・ビジネススキルの教育に加えて、役員や先輩社員から話を聞き、会社からの期待や仕事内容を理解する時間を設けた。

(ii) キャリアカウンセリング面談

8月の職場配属から半年経過した1月に実施した。(相談内容は(エ)に記載)

(iii) キャリア健診の結果について

キャリアカウンセリング面談の前後に「キャリア健診」を実施した。また、新入社員の結果と比較するために、入社5年目社員に対しても「キャリア健診」を1回実施した。

「キャリア健診」の結果、キャリア支援に対する現状の満足度が高かったのは以下の項目であった。(新入社員、5年目とも同様の結果であった)

- これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている
- 仕事に必要な時に、仲間同士で教えあったり、助け合ったりすることができる
- 上司と部下との間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせの機会が用意されている
- キャリアの目標やキャリアの計画を短・中・長期に分けて考える機会が用意されている
- 必要ときに、上司に、キャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる

今後充実を望む施策としては、以下の項目が上位にあがった。(新入社員、5年目とも同様の結果であった)

- 働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる
- キャリアの目標やキャリア計画を実施するため、自己啓発等の活動時間が確保できる
- 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される
- 仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている

(エ) 相談内容の結果・傾向等

新入社員が対象であるため、今後の自分のキャリアに関わる相談が多かった。原因分析と解決策の提案状況を併せて記載する。

a. 将来のキャリアイメージが持てない

- 原因の分析

自己理解が低い。職務理解・職業意識が低い。

- 解決策の提案

継続的にキャリアカウンセリングを実施することで、自己理解を深め、WILL(興味・関心、したい事)を考えるサポートを行った。

b. キャリアイメージはあるが、キャリア実現に向けた取り組み方がわからない

- 原因の分析

目標に向けたロードマップを真剣に考えていなかった。また、先輩社員の業務内容についても理解が不十分であった。

- 解決策の提案

目標に向けたロードマップを一緒に考え、ファーストステップとして取り組むべきことについて話し合った。また、ロールモデルとなりそうな先輩社員を紹介し、直接話をきける場を設けた。

c. 仕事へのやりがいを持ってない

○ 原因の分析

会社や上司から期待されていることを理解していなかった。

同期に比べて自分は仕事ができないという思い込みがあった。

○ 解決策の提案

相談者の了解を得たうえで、キャリアカウンセラーが対象新入社員の上司と相談した。

(上司は、より興味を持って取り組めそうな新しい仕事を用意していたため、業務アサイン時に改めて対象新入社員への期待を伝えてもらうことにした)

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

2008年に新入社員を対象に、社外カウンセラーに依頼してカウンセリングを実施したことをきっかけとして、その後社内カウンセラーを育成し、2010年からは事務局を設置してキャリアカウンセリングを運営している。現在は、社内カウンセラー11名、社外カウンセラー1名の体制で、必須来談、任意来談、イベント型の組み合わせでカウンセリングを実施している。キャリアカウンセリングを開始した当初は来談者が増えなかったが、毎年、事務局から節目を迎えた社員(人事異動者、産育休復職者、役職定年者等)宛に社内メールを発信してカウンセリングへの来談を促したり、社内研修とセットで必須来談のカウンセリングを実施することで、徐々に認知度が向上し、任意の来談者も増加してきた。

社内周知に加え、カウンセリングの質の向上のために、2ヶ月に1回、社外カウンセラーにスーパーバイズを実施してもらい、社内カウンセラーの基礎的な対応力向上をはかっている。

(カ) 評価等

東京海上日動システムズは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

「キャリア健診」の結果から、キャリアカウンセリングが、従業員のキャリア形成における「気づき」を支援し、仕事のモチベーション向上や新入社員の定着につながっていることが明らかになった。

(ii) 今後の人材育成上の課題

セルフ・キャリアドックにより、若年次から主体的に自分のキャリアについて考えることで、自分のなりたい姿を明確に持つようになった中堅社員にとっては、これまで以上にWILLやWANT(手に入れたいこと)とMUST(やらなければならない仕事)のすり合わせが重要になり、これに伴い上司の果たす役割も大きくなる。

若年層社員に加えて、中堅以降の社員を対象にしたキャリアカウンセリングの実施や、さらには上司の支援についても検討していきたい。