

## 東京海上日動システムズ

# 社内SNSが“縦割り意識”一掃

ICTツールで企業風土は改革できるのか を探るシリーズ第1回は、社内SNSや社内Twitterを使いこなして“縦割り意識”の払拭に成功した東京海上日動システムズの取り組みをレポートする。 文 小林秀雄 (ITジャーナリスト)

「どんなにすごいことが起きてもみんなまで対応できる会社になってきた」

東京海上日動システムズの開発推進・人材育成担当部長でワークスタイル改革委員会の委員長を務める坂本真吾氏は明るい表情でこう語る。「すごいこと」とはビジネスに大きな変革をもたらす事象を指す。例えば、業界構造が根本的に変わるようなことだ。

組織が大きな変化に俊敏に対応するためのポイントは新たな事業戦略や新たな業務プロセスをスムーズに実行することである。そのカギとなるのは一體的な価値観と変化を受

け入れ、立ち向かう風土・体質・文化をもっていることだ(図表1)。風土改革に取り組んできた坂本氏の言葉には、東京海上日動システムズはどんなに大きな環境変化に直面しても、衆知を集めて主体的に事業を進めていけるという自信が込められている。同時に、その言葉には6年前を振り返っての感慨もにじむ。

### 「役所以上に縦割りの」

同社の風土をアセスメントした企業からショッキングなレポートが届いたのは2005年2月のことだった。その内容は、(1)縦割り意識が強い、(2)



(左から 東京海上日動システムズの秋口久慶氏、河野美紀子氏、坂本真吾氏。ワークスタイル改革委員会のメンバーとして、風土改革を今も押し進めている)

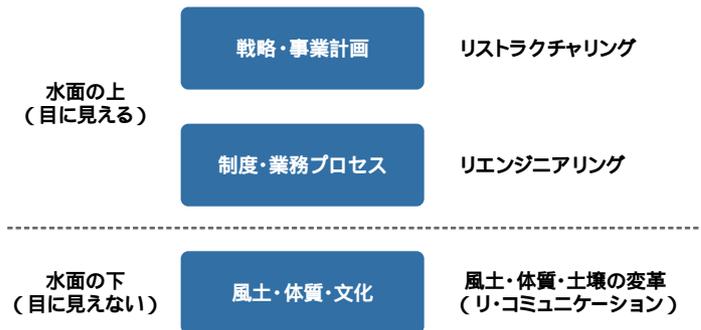
働き方が受け身、(3)自発的な活動が乏しい、(4)仕事の成果が実感できない の4点。アセスメント担当者は同社を「役所以上に縦割りの」と表現した。なかでもナレッジワーカーが非常に少ないという指摘を同社は大きな問題と捉えた。

ナレッジワーカーとは自律的に将来に向けた活動や知識提供を行う社員を指す。ナレッジワーカーが少ないことは、明日の事業を創出するチカラが弱いことにつながる。

同社は、東京海上火災保険傘下の東京海上システム開発および東京海上コンピュータサービス、日動火災海上保険傘下の日動火災システム開発の3社が04年10月に合併して誕生した東京海上グループのIT戦略を担う会社である。企業規模が一気に大きくなっただけでなく、各社員は文化や業務プロセスが異なる企業で育ってきた。一体感をもつことは容易ではない。

そうした事情に加えて、02年から

図表1 会社組織と風土改革の関係



トップがしたいことに対する理解が不十分だと制度の改革や新しい戦略の実行がうまく進まない



企業風土改革は、組織の神経網・血流を良くすること  
それによって、変化に対して組織全体が思い通りに動けるよう体をつくりかえること

出典:『なんとか会社を変えてやろう』柴田昌治著/日本経済新聞社刊 元もとに筆者作成