

# 住友生命におけるデジタルトランスフォーメーション (DX) とデジタル人材育成の事例

岸 和良

(受付：2024年9月7日 受理：2024年9月7日)

## 1 はじめに

筆者は住友生命保険相互会社(以下住友生命)でデジタル共創オフィサーという役職でデジタル戦略の立案や執行管理、デジタル人材育成企画を実施しており、基幹商品である健康増進型保険「Vitality」の開発と改善を通じて、DXの成功に必要な要素とその対策、特に重要なDX企画・推進人材の育成を行ってきたので、その事例を述べる。

## 2 DXが必要となる背景

DXが必要になっている背景は消費者行動の変化であり、それを受けた企業ビジネスの変化である。この流れにより、企業はDXを推進して事業を高度化し、消費者向けに提供する価値を再構築しないとDX化した競合相手にディスラプト(破壊)されると考えるようになった。これが、世界的にDXが推進される理由の大きなものである。住友生命もこの考えに沿ってVitalityを開発した。

## 3 Vitalityの概要と課題

住友生命は2016年から本格的にDXに取り組み始め、2018年に健康増進型保険商品「Vitality」をローンチした。Vitalityは、加入者の日々の健康活動をポイント化し、それで決まるステータスに応じて様々な特典を提供する健康増進プログラムである。しかし、その実現には社内デジタル人材の大幅な不足、特に「デジタルビジネスを企画しビジネスやシステムを設計する人材」の不足が課題であった。

## 4 VitalityDX塾の立ち上げ

課題に対応するため、「VitalityDX塾」という社内教育プログラムを立ち上げた。VitalityDX塾は、Vitalityの開発・運営で得たデジタル、データ活用、ビジネスモデルに関するノウハウを体系化し、実務において活用できるような実践的カリキュラムとして構築している。ポイントは徹底したビジネス・顧客価値視点であり、それを身に付けることができる1日間の「マインドチェンジ研修」である。

- ① デジタルビジネス用語を学ぶワークショップ
- ② デジタル時代のビジネスモデルを学ぶワークショップ
- ③ ビジネスの仕掛けを組み合わせるビジネスを発想するワークショップ
- ④ 3つのステップで顧客価値とビジネスを発想するワークショップ

図1 マインドチェンジ研修の内容

また、1日のマインドチェンジ研修が終わった後は、企業の実課題をテーマにしたプロジェクト演習も実施している。

## 5 社内外への展開

当初は住友生命のシステム開発部門の一部でスタートした小さな取り組みだったが、「DXが1日で分かる」と評判になったため、社内外に拡大し、2019年からの5年間で全国の企業、官公庁、自治体、学校の構成員1,500名以上が受講するまでになった。社外で実施する意義は、オープンイノベーション効果である。

## 6 全社的デジタル人財育成への展開

2023年、住友生命は2030年までの経営計画「ビジョン2030」と3か年の中期経営計画を策定した。その中でWellbeingな社会の実現に向けたデジタル人財育成の方針を打ち出し、組織を見直した。社長直轄の「人財共育本部」と「デジタル&データ本部」を新設し、全社的なデジタル人財育成カリキュラムを策定した。これは3つの人財像を軸に構成されている。

①デジタル企画人財
DXの中核を担い、新たな事業や顧客価値を構想できる能力を持つ
②デジタル活用人財
デジタル技術を業務の中で使いこなし、現場の課題解決や業務効率化を図る
③デジタル開発人財
デジタル技術の専門家集団で、システム開発を担う

図2 3種類のデジタル人財像

住友生命で、特に注力しているのがデジタル企画人財の育成であり、VitalityDX塾を通じて、DXの中核を担うデジタル人財の育成を行っている。

## 7 生成AIの人財育成への影響

近年、人工知能（AI）やデジタル技術の急速な発展により、デジタル人財の能力開発においてリープフロッグ現象（最新の技術を活用することにより、早期に目的を達成できる考え方。跳ねるカエルの喩え）が起きていると筆者は考えている。生成AIの登場により、従来なら3年～10年かかったスキルの習得が、数週間で可能になるケースが住友生命の事例でも出てきている。これにより、デジタル人財育成のあり方は大きく変わると考えられる。生成AIは、誰もが早期能力向上できるチャンスをもたらす可能性がある。重要なのは、組織として、その可能性を最大限に引き出す仕組みの構築である。

## 8 おわりに

現在のような価値多様化の時代には、既存のビジネスに固執することは危険であり、新しい事業や既存事業を見直し、さらに価値を付加し、新規客や新規商品・サービスを増やすことに力を注ぐ必要があり、社員・職員が新しいことに挑戦することが必要である。マインドセットを変え、ビジネス感覚を磨き、テクノロジーの活用方法を伝える。そうした「学び」の場を、組織に根付かせていくことがこれからの時代に対応したDX企画・推進人財を育成する上で重要である。デジタルツールやAIを効果的に活用し、スキルアップを図ることで、急激な変化の波に乗り、新たな価値を生み出していくことを組織として続けていくことが必要である。