



[今号の表紙]

東京都港区「レインボーブリッジの虹色スペシャルライトアップ」

2020年夏季五輪の開催都市に東京が選ばれました。
1964年以来2度目の東京開催です。
アイエックス・ナレッジの本社、港区芝浦地区と
選手村や競技会場予定地お台場を結ぶ
レインボーブリッジも虹色にライトアップされました。
ウォーターフロント周辺での開発は、
日本経済活性化の一環としても期待がますます高まることでしょう。

- 1 あすへの対談 安藤社長が聞く！
「企業経営は人なり」その群像は…
仕事に打込む人には次に
必要なものが見えてくる
ゲスト：村田 博文氏
(株式会社財界研究所 社長兼主幹)
- 7 ユーザーインタビュー
IKIのサービスが選ばれる“わけ” [12]
お客さま：日本アイ・ビー・エム株式会社

- 10 IKI品質のエクスペリエンス
小さな改善の積み重ねが
運用品質の向上に繋がる
- 13 わが社の匠
トップ・エンジニアの軌跡⑦ 浜田 邦靖
- 15 ビジネスマンの心の健康 ⑬
- 18 [コラム] スマホ携え“ひとまわり”

IKI ナレッジ・レポート vol.26

平成25年10月1日発行
編集：アイエックス・ナレッジ株式会社 〒108-0022 東京都港区海岸3-22-23 MSCセンタービル
TEL.03-6400-7000(代) URL <http://www.iki.co.jp>

本文中に掲載されている商品名およびサービス名は各社の商標または登録商標です。

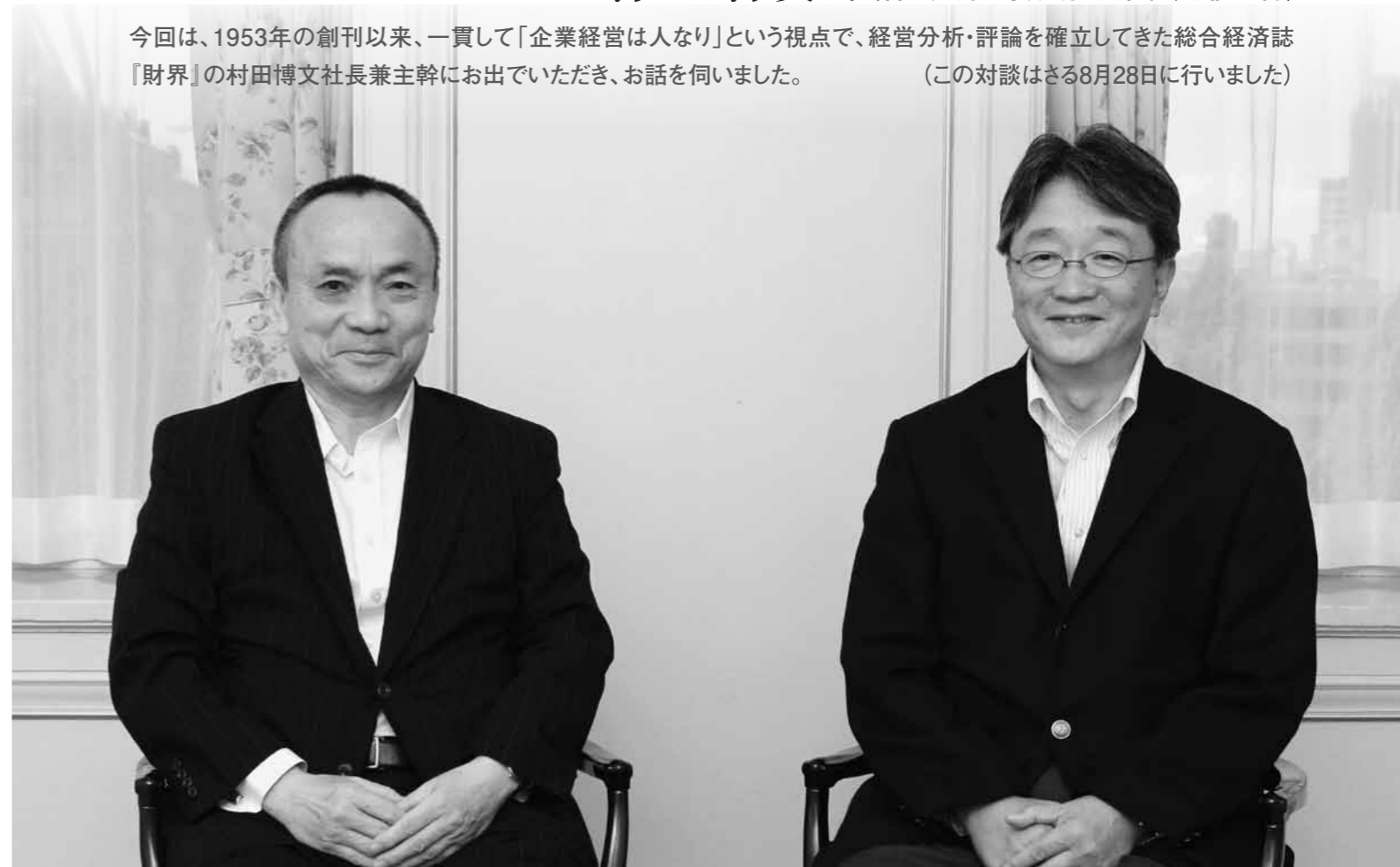
安藤社長が聞く!

「企業経営は人なり」その群像は…

仕事に打込む人には次に必要なものが見えてくる

ゲスト 村田 博文氏 (株式会社財界研究所 社長兼主幹)

今回は、1953年の創刊以来、一貫して「企業経営は人なり」という視点で、経営分析・評論を確立してきた総合経済誌『財界』の村田博文社長兼主幹にお出でいただき、お話を伺いました。
(この対談はさる8月28日に行いました)



安藤…まず、『財界』誌が創刊60周年、還暦を迎えたということでお祝いを申し上げます。

御社はこれまでの『財界』の長い歴史の中で「企業経営は人なり」と、人にフォーカスしてこられたのでそのあたりのこともお話ししていただきたいですし、またそれに関連して経営者にとって今後のヒントになるようなこともお聞きしたいと思っています。

その前に、最近の日本経済全般のことを伺いたいと思います。

村田…わかりました。だいぶ盛り沢山ですね(笑)。まずアベノミクスがスタートして9か月経ったわけですが、相対的に合格点がつけられるだろうと思います。何が良いかというと、政府と民間が一体となって脱デフレをやるということ空気が非常に強いですね。これは民主党政権時代にはなかったことです。ただ、やはり肝心なのは第三の矢です。第一の矢は金融、第二の矢は財政出動です。この2本の矢で物価も少し上昇してきましたし、高額商品も売れるようになりましたし、株価も上がってきました。このような効果が出ているわけですが、肝心要の地に足のついた経済でなければいけないという観点でいくと、安倍総理が言っておられる第三の矢が重要です。つまり、民間経済が回り始めなければいけない、民間の投資や消費が出てこなければいけないということ、まさにいま正念場を迎えているわけです。

私は、ここを乗り切るための第一の関門が消費税増税だと思っています。個人的には消費税を上げることに賛成です。日本の国債は約1,000兆円、GDPの約2倍です。これは

先進国だけではなく世界中で最悪の債務状況です。消費税を上げないとすると、市場、特に海外のファンドが日本の国債売りを睨々と狙っていますので国債の暴落が起こります。そうすると一気に長期金利が上がる。長期金利が上がれば住宅ローンも上がります。そうすると、金利が上がって悪い物価上昇になるわけですね。このようなシナリオは絶対に避けなければなりません。そこでまず民間の経済が良くなるには個人の所得が上がらなければなりません。輸出企業はボーナスだけは上げましたが、まだ賃金はほとんど上がっていませんね。所得が上がっていないなかで物価が上がっているというところをどうしていくかという課題があるわけですが、財政再建のために、厳しいですけども、消費税増税に一歩踏み出すべきだと思います。

安藤…個人的感想なのですが、アメリカでレーガノミクスがあった時期がちょうど70年代後半から80年代前半です。そのときにも、おっしゃる通りで所得税をかなり減税しました。それとセットでいろいろと産業構造の改革をやった時期がありました。

村田…そうですね。民間が頑張るといことは税金の面では法人税が増えるわけです。あるいは賃金が上がることで所得税の税率も増えます。この論議はちょっと少ないような気がします。もう13〜14年前になりましたが小渕内閣のときも公共投資を拡大しています。結果的には財政赤字が増えることになったのですが、やはり家計の所得などには配慮しました。このような配慮は非常に大事だと思います。

所得税を下げるということは消費税が上がる痛みを緩和し、またその分消費にも回ることです。ですから、良い循環ができるということだと思います。

安藤…法人税の議論が先行し過ぎていて、個人の所得税の議論がちょっと置いてけぼりになっています(笑)。実はいちばん打撃を受けるのは国民です。

村田…国民ですね。税金の構造からみても所得税の占める割合が大きいです。所得税のピークは26兆円あったと思うのですが、いまは13兆円です。半分になっています。法人税のピークが過去に19兆円あって、7兆円まで落ち込んで、いまは約10兆円まで回復してきました。基本的には所得税が大きいわけですから、ここを配慮するというのは非常に大事だと思います。

創刊60年、一貫して「人」を活写

安藤…では、話を変えさせていただきます。御社は「企業経営は人なり」という創業以来の哲学をおもちです。

村田…株式会社財界研究所は設立から60年経ちました。「企業経営は人なり」というのは、1953年に三鬼陽之助が『財界』を創刊したときに確立した経営分析・評論の視点です。サンフランシスコ講和会議が1951年にあって日本は1952年に独立し、1953年



GUEST PROFILE
 ひろふみ 村田 博文
 Hirofumi Murata
 1947年宮崎県(串間市)生まれ。鹿児島県立志布志高校卒業。早稲田大学第一文学部卒。1970年に産経新聞記者となり、1977年に『財界』を出版する財界研究所に転じる。編集長を経て1992年から社長兼主幹。

村田：稲盛さんは1932年生まれですからいま81歳ですが、3年前の78歳のときに日本航空を再生してくれと頼まれました。そのとき、あの親方日の丸みたいな日本航空にいったら自分が傷付く、晩節を汚すことになる、と周囲はみんな反対したわけです。で、稲盛さんは考えた末に、引き受ける理由は3つあると言っていて引き受けました。まず、瘦せても枯れ

ても日本航空は昔のナショナルフラッグキャリアだ。デフレで経済がおかしいときに日本航空が倒産したら日本全体が自信をなくす。だから、日本航空は必要である。それから航空市場はANA(全日空)だけになり、競争がなくなる。競争があつてこそ磨かれるので、日本航空がなくなるのはよくない。

会社はだれのためにあるのか？

稲盛さんは使えそうな資産は何ももっていない。ここでも稲盛さんは資産ゼロからのスタートです。資産のないところは知恵を出せばいいということ。無線を使いました。稲盛さんは、人のために役立つ商品やサービスを開発しようという思いと努力と能力の3つを掛けたのが成果なので、思いや努力があれば能力は多少なくてもカバーできるという考え方が人ですね。

それからいちばん最後に、大事なのは従業員の雇用で、5万人いて、すでももう会社更生法適用で1万6,000人の合理化を行っており、残る人たちの雇用を維持しなければいけない。日本航空は裾野が広いですから、倒産すると10〜20万人の人々が影響を受けます。稲盛さんはこれらの3つの理由で引き受けたわけです。ここでも資産ゼロからスタートし、再生引受けから2年で株式再上場までもつていきました。稲盛さんが日本航空の再生を引き受けた理由の大本にあるのは、会社はだれのためにあるのかという原点にもう一回帰しようという考え方です。稲盛さんの考えでは、まず従業員が大事。もちろん顧客

【小倉昌男氏】強さと優しさ…事業にも社会にも

村田：もう1人私が挙げたいのは、いまヤマトホールディングスになりましたけれども、ヤマト運輸の小倉昌男さんです。小倉さんは1924年生まれの方で2005年に80歳で亡くなりましたが、私は、彼の強さと優しさという思想は日本の産業人の1つのバイブルにしていいのではないかと思っています。小倉さんはヤマト運輸の経営からリタイアしたあと、ヤマト福祉財団をおつくりになって、身体障がい者や知的障がいの者の支援をずっとされていきました。我が社は2003年に財界賞特別賞を贈呈しましたが、その理由は、1人の経営者として宅急便という社会の役に立つものをつくり、規制に挑んでヤマト運輸を成長させ、そして障がい者などの社会的弱者といわれる人たちの自立支援を続けてこられたことです。

小倉さんは、障がいの者の方たちに、一方的に社会から恵みを受けるのではなくて、自分たちができる範囲内で業を起こして少しでも税金を納める側に回ろうと呼びかけました。税金という言葉をお使いになったかどうか

はスターリンの死によるスターリン暴落で株価が下がりましたが、一方では朝鮮戦争があつて日本が復興しはじめるときですね。

三鬼は、石橋湛山(たんざん)という東洋経済新報社の社長兼主幹の薫陶を受けて『週刊東洋経済』の前身、週刊経済の編集長をしていました。が、独立をして『財界』を創刊しました。そのときに「人」中心の雑誌でいこうと決めました。なぜならば、戦後復興を担うのは人だということ、焼け跡からスタートするぞと活躍する人たちが、国のために頑張っている人たちを取り上げていきました。実は、当時の「財界四天王」という言葉は三鬼の命名です。財界四天王というのは、小林中(なか)、永野重雄(かね)、桜田武(たけ)、水野成夫(なり)の4人です。三鬼はこの4人を中心に、企業をだめにするのも人、よくするのも人だと、「人」を活写していきました。

【稲盛和夫氏】資産ゼロからのスタート

村田：きょうは「企業経営は人なり」の視点から2人の経営者についてお話ししたいと思えます。まず1人は、京セラの稲盛和夫さんです。稲盛さんは鹿児島県出身です。安藤：薩摩隼人ですね。

村田：薩摩隼人です。稲盛さんは小学校のときに結核に罹り、中学は鹿児島一中、現在の鶴丸高校。県立の名門高校ですが、そこを2度受けて落ちています。で、鹿児島大学を出まして就職したのが京都の松風工業というセラミックの会社です。ところが、その会社では

給料の遅配、欠配が日常茶飯事でした。その頃、エレクトロニクス用のセラミックをアメリカのIBMやモトローラなどが使うようになりました。セラミックは、それまでは電線の碍子に使われましたのほぼ需要は頭打ちになっていました。では、今度はエレクトロニクス用のセラミックだということになり、その開発は若い稲盛さんに任せられました。給料が貰えないわけですから辞める人も少なくなかった。同期で京都大学の応用化学を出た人も辞めていきました。実は稲盛さんも辞めようと思つて、その同期の人と2人で自衛隊に願書を出したのですが、兄に、就職したところを簡単に辞めるな、と言われて彼は辞職を思い止まりました。

そして彼は開発に一生懸命取り組みました。やがて良いものができて、彼は自信をもち、27歳で独立するわけです。資産ゼロからのスタートですので、独立のための資金集めをしているときに、約1,000万円の担保を出してくれる人が現れました。宮木電機製作所

(碍子メーカー)という京都の中堅企業に京都大学出の専務さんがいて、自分の家屋敷を担保に入れてこの青年に賭けたわけです。この専務さんは今でいうとベンチャーキャピタリストですね。投資させるだけの魅力を稲盛さんがもっていたのだと思います。稲盛さんはそこからの上がついていきました。27歳でつくった会社がいまや世界最先端をいくセラミックメーカーです。

その後、1985年に電気通信事業の自由化があつて第二電電(DDI)をつくりました。そのとき彼は52歳でしたが、NTTという巨人にぶつかっていきました。

安藤：まさしく規制緩和ですね。村田：規制緩和です。あのときに、トヨタ自動車・日本道路公団は日本移动通信(DDO)をつくりました。それから国鉄が日本テレコムを設立しました。日本テレコムは国鉄の線路の横に光ファイバーを敷設して通信網を築いていた。で、トヨタ・日本道路公団は高速道路の脇に光ファイバーを付けました。ところが、



あんと 文男
 Fumio Ando
 アイエックス・ナレッジ(株)代表取締役社長

かりませんが、自分たちでお金を稼いで社会のために役立てようという小倉さんの提案に、障がい者の皆さんが、ぜひ仕事をしてみたい、ということになりました。そのことを広島府のタカキベーカーリー(全国でアングルセンター・リトルメーカーを展開)の高木誠一さんに話すと、高木さんも意気に感じて、わかりました。と製パンの技術を教えました。それでパンをつくって売り出したのです。いまは店舗数も増えましたが、当時は銀座1丁目にあるヤマト運輸のビルの1階に障がい者の自立を支援するスワンベーカーリーがありました。

小倉さんは、まず当時の労働省にいつて、買ってくれと売り込みました。監督官庁ですから、買いますね(笑)。我々も小倉さんを取材した後、財団のビルの1階にあるスワンの店で買いましたし、だんだん支援の輪が広がっていきました。また、障がい者の方たちも腕を磨いていったのでおいしいパンができるようになっていきました。小倉さんはそうやって障がい者に自信をつけるという活動を一生懸命に十数年おやりになりました。ですから、ただ事業でお金をためこみ、株の配当も受けて、という生き方ではありません。全部、社会のために、なんです。私は、生き方として小倉昌男さんという方は立派だなと思いました。

いまは木川眞さんがヤマトホールディングスの社長ですが、彼は一昨年の東日本大震災のときに大決断を下し、年間で扱う約15億個の荷物1個につき10円を震災からの復興のために寄付しました。確か、年間で百数十億円寄付したと思います。もう小倉さんから3代

高齢化社会ですから、社会に対する貢献度がバツグンです。高齢者が店で買い物をしたときは宅急便で自宅まで運びます。それから過疎地ですと、安否確認の役割も果たしています。おばあちゃん、元気? と声をかけて、離れて暮らしている子どもにも母親の安否を伝えるなどのサービスもしています。いろいろな意味で生活になくてはならないものになってきています。

私は宮崎県の出身ですが、高校は鹿児島なのでもどちらの県にも縁があります。いま、鹿児島や宮崎の農業関係者の中には懸命に努力している人も少なくありません。2回連続で日本一になった宮崎の牛肉が香港や中東などに売れています。前日に日本から発送すると、翌日には香港やアジア各国で食べられるという配送サービスがあるからですね。そうすると、そのサービスは農業振興につながります。過疎地の振興にもつながります。そのような他の産業にも有益な新しいサービスもどんどん開拓しています。人のため世のため、という経営者の思想がしっかりしている企業は代が替わっても経営がつながっていくという感じがします。やはり原点を持つ、あるいは哲学を持つ会社は非常に強いと思います。



共通の原点は

「世の中のために仕事を」

安藤：経営の中では「ビジョン」という言葉がけ

目ですけれども、木川さんも小倉さんの思想を受け継いでおられます。木川さんも経営の原点にいつもかえりたいという思いがあるのだと思います。実は、社長だけではなく、被災地のドライバーの人たちも、地震で道路が寸断し電話で本社と連絡も取れないときに、何か困っていることはないか、と自主的に被災地の間で物資を運ぶために一生懸命車を動かしました。朝日新聞などにも載りましたが、瓦礫の中をクロネコヤマトの小型トラックが動いているわけです。あれはドライバー個人個人の判断で行動したということ。木川さんは、これが嬉しいです、と話していました。「サービスが先で、利益は後」という小倉さんの思想がいまの社長や現場にも伝わっているということです。

**デパートの荷受けから
小口配送へ大転換**

村田：小倉さんは2代目で、父親は康臣(やすおみ)という人です。康臣さんは中距離トラック輸送のほか、有名な大手デパートの荷受けをやっていた。婚礼家具などを運ぶときには、家具にきれいな錦の布を掛けて派手な満艦飾にして届けていました。そうするとハレの気分を味わうことができるわけですね。

安藤：(笑)情景が目には浮かびます。時代がわかりますね。

村田：(笑)ええ。婚礼家具をお届けします、と路地を入って行って近所の人たちにもなんとなくハレを味わってもらおう。父親はそういう工

こう出てくるのですが、いまお話しいただいた稲盛さんや小倉さんは、こうありたい、こうあらねばならぬではなくて、世の中はこうなっていくだろう、というところが見えていた方たちですか。

村田：必死に仕事をしていると、次がどうなるんだらう? ということを考えると、あるいは、こういうものがないですか? とお客様さんが提案したりしてきます。ですから熱心に仕事に打ち込んでいる企業は次に必要なものが見えてくるのだと思います。

ここで一つ、稲盛さんのエピソードをお話しします。稲盛さんは、松下幸之助や本田宗一郎になりたいと思って仕事をしてきたそうです。40年ほど前の彼の若き日に、「本田宗一郎から学ぶ会」というのを誰かがセツとしたので、経営者仲間が集まって温泉宿にいきます。そうしたら、本田宗一郎さんは遅れて来て、菜の洋服を着ていきなり入ってきた。そして、君らは経営者だらう、温泉に入っているヒマはあるのか、だいたい私から経営のコツを聞くなんでだめだ、そんなものは自分で探せ、と言つて帰ってしまったんだそうです。みんなは呆気にとられ、主催者側の面子も丸潰れですね。しかし、稲盛さんは、そう言われればそれとおридと。教えられて経営が成り立つものではない、と思つたそうです。

安藤：なるほど。いろいろとお話を伺いますと、そうした先人たちに共通なのは、世の中のためになる仕事をするということが原点にあるんですね。

村田：原点にあります。稲盛さんは仏教に深い

夫をした人です。ただ、時代が変わり、物流・配送革命が起き、中距離輸送だけでは事業もうまくいかなかった。では代わりに何をやるかといったら、小口配送です。いわゆる宅急便です。そこにいくしかない。小口配送は、昔、チッキといつて国鉄がやっていた。郵便局もやっていました。だけど、非常に不便です。駅まで持つてこい、郵便局まで持つてこい、でしよう。

安藤：ああ、駅留のがありましたね。使いました。村田：あれは非常に不便ですよ。

安藤：(笑)駅まで自転車を持つていきました。村田：(笑)そうそうそう。そうすると、不便というのを便利にするというところで仕事をさせていた。と、いう発想が出てきて、小倉さんは1976年に宅配事業に踏み込みます。それは社員に誇りと自信をもたせるための仕事の転換だということで、デパートの仕事がなくし、一気に小口の『宅急便』に賭けよう。これは小倉さんの意気込みです。ところが、小口配送を始めてはみたけれども1日目に引き受けたのは11個でした。

これではもうぜんぜん話になりません。それで役員も従業員も、もう1回デパートに頭を下げて仕事を貰おう、と言うのですが、いや、ならん、と言って、彼は宅配業を続けます。やがて半年後からだんだん荷物も増えてきて1年目に100万個を少し超えました。しかし、それでもまだ勝負になりません。でも、億単位にすぐもつていきました。で、いま約15億個です。シェアが4割です。宅配便は、もう生活になくてはならないものになりました。いまや

関心をもっています。宗教に帰依するということとは、やはり人のため世のためということが生き方の根本にあるのだと思います。それは仏教からきています。稲盛さんも仏教に帰依しています。仏教の教えに「自利利他」という言葉があります。自らを活かし他を利する。鹿児島にはそういう思想がものすごくあります。

安藤：我々の時代には道德の授業がありましたね。

村田：ありました。

安藤：道德が、いまはかなり廃れてきていますね。村田：いまは家庭教育、学校教育、企業教育が十分に機能しているとは言えない状況の中で、私は、まずは経営者が教育するしかないと考えています。企業教育がしっかり行き届いていて、おはようございます、お先に失礼しますなどの朝晩の挨拶ができる企業は利益も出しています。やはり、経営者がカギになります。

安藤：おっしゃるとおりだと思います。いや、今日はいいお話をありがとうございました。



お客さま：日本アイ・ビー・エム株式会社

日頃「しっかりとしたモノづくりと高品質のサービス」を標榜するIKIグループのサービス業務が、お客さま・ユーザーに、どのように評価されているか…。システムそのものやシステム開発のプロセス、管理運用の業務品質など、各種サービスのユーザー視点から見たその効果・成果のほどを、ユーザーの方に直接お聞きすることにしました。題して「IKIのサービスが選ばれる“わけ”」

保有スキルの幅広さと品質の高さから コアパートナーに

提供サービス：「システム開発／保守業務／基盤構築業務」

今回のお客さまは、IKIがコアパートナーとして認定された日本アイ・ビー・エム株式会社さんです。現在、IKI新潟事業所では、同社の地方銀行におけるプロジェクトに参加、システム開発業務を中心に担当しています。インタビューに応じていただいたのは、日本アイ・ビー・エム株式会社（新潟）FSS・SM1銀行第五システム・デリバリー・プロジェクト・エグゼクティブ・鈴木秀章さんです。

保有スキルの幅広さが
決め手に

—このたび、IKIをコアパートナーに認定いただきました。まずは、その理由をお聞かせください。

鈴木：コアパートナーとなっていた背景には、当社のプロジェクトに来ていただいているIKIのスタッフの方々が、非常に幅広いスキルを持っているということがあります。

当社では多くのパートナー企業から幅広く要員を受け入れていますが、IKIさんには、ホストからネットワーク、ホスト基盤、分散系と、こちらが本当に欲しいと思っている要員を柔軟に調達していただいています。かつその方々は、当社の要求レベル以上の非常に高い品質のサービスを提供されている、というのがコアパートナーになっていたいただいた理由ですね。

地元企業にもお声掛けするのですけれども、ある程度の限定されたスキルしか持っていないというパートナーさんも、なかにはいらっしゃいます。全国ネットという言い方は語弊があるかもしれませんが、こちらの要望に合ったスキルを持っている要員を幅広く常

それからパートナー企業に求めるといった観点で言うと、当然こちらが指示して仕事をやっていただくわけですが、多忙になってきたときにプロジェクト全体を盛り上げて、上手く開発が進められるように、より積極的な提案をいただけるありがたいと思います。これは、他のパートナーさんにも共通に期待するところです。

—そうした期待に応えられるような新たなプロジェクトはありますか？

鈴木：いま当社は、TSUBASA（翼）というプロジェクトで、地方銀行の基幹系システム共同化を支援しています。その中でシステムの移行を実施するために必要な開発と要員の検討・計画を進めているんですが、IKIさんにもご提案いただけないかと考えています。ホスト系の業務プログラム開発がメインの案件で、かなり大きな開発になると思います。

※TSUBASA（翼）プロジェクト
2012年10月、基幹系システムの共同化開発に千葉銀行、第四銀行、中国銀行の3行が調印した。



すずき ひであき
鈴木 秀章さん

日本アイ・ビー・エム株式会社（新潟）
FSS・SM1銀行第五システム・
デリバリー・プロジェクト・エグゼクティブ

確保というのはあるのですが、先ほど申し上げたように、IKIさんにはいろいろなスキルを持つていらっしゃる方が多いので、たとえばホスト系の業務開発や分散の基盤構築など、新しい需要が発生した場合に期待するところ大ですね。

に見つけてくださいます。IKIさん
にお願ひすれば誰か出してくれると
（笑）。

—困ったときに、ですか？（笑）

鈴木：困ったときだけではなく、業務開発から基盤構築まで多くのエリアでお声掛けしているということですが、まあ、いちばん幅広いスキル分野を担当していただいていると思っています。分散系の担当者もいれば、ネットワーク系の担当者もいます。当然、ホスト系の業務もかなり担当していただいています。

2013年8月現在、プロジェクト

新たな需要に対する
要員確保に期待

—発注のお立場からIKIに期待されるのは、どのようなことでしょうか。

鈴木：コスト削減やハイスキルの要員

小さな改善の積み重ねが 運用品質の向上に繋がる

今回ご紹介するのは、大手商社向けシステムの運用管理プロジェクトにおける品質改善活動の取り組みです。もとはお客様からの積極的な呼びかけがきっかけで始まった活動が、当社プロジェクトチーム全体の意識改革へ、さらにはお客様の満足度向上につながった事例です。

サービスインテグレーション事業部
SMS1部

藤澤 徹

ビジネスと一緒に進めていく
アプローチを

——IKIがこうしてくれると、パートナーとしてもっとWin-Winの関係が築けるのでは、と感じる点はありませんか？

鈴木：当社は、ほかにも多くの銀行から業務を受注しておりまして、それぞれのお客様の需要に従ってサービスを提供しています。IKIさんが当社のコアパートナーになられたという観点からすると、いままで培ってこられた経験を生かして、他の銀行プロジェクトにおいても、特に当社が実施しているサポートをぜひ強化していただいて、一緒にトータルなプロジェクトの開発やシステム運用などのサービスを提案していただくということが理想かなと思っています。

また、当社はもともと総合的なシステム会社ですが、銀行の部門システムの業務アプリケーション開発などをきめ細やかにやっていくようなところで単独では気づきを得られない部分もあります。IKIさんも他の銀行の仕事がされていらっしゃるのです、これまでのさまざまな事例を参考にいろいろ提案していただいて、一緒にビジネスを

進めていくというようなアプローチはもってあってもいいのではないかと思っています。

若手スタッフの
礼儀正しさに感心

——最後に、IKIスタッフの業務上のあるいは業務を離れたところでのコミュニケーションという点はいかがでしょう？

鈴木：IKIさんからは最近若い方にけっこう来ていただいています、みなさん礼儀正しいです。見た目はいまの若者なんですけれども、年長者に対するからという点ではなくて、きちんと礼儀正しい。そこは、いつも感心しております。他の方が悪いというわけではないのですが(笑)。先に帰るときは、わざわざ席の近くまで来て挨拶をしてくれまして。細かいところですが、そういうことを毎日やられていると、ああ、感じのいい、ということになりますね。特に懇親会のあるときにはいつもそう思います(笑)。

——業務上のコミュニケーションはいかがですか？

鈴木：業務上では、リーダーの方に窓口になっていただいています。ふだん全員と細かくコミュニケーションすることはそんなにありませんが、リーダーの方とやり取りをすると、その内容がメンバーの方々に行き渡っていきます。そのような形ですが、コミュニケーションは上手にしていると思います。

——業務を離れたところではいかがですか？

鈴木：若いメンバー同士でバレーボールやサッカーといったスポーツをしたり、休日にバーベキューなどのレジャーを楽しんでいたります。他のパートナー企業さんも含めて、そのあたりは壁がないと思っています。

——いいコミュニケーションですね。きょうは、どうもありがとうございます。

チームあげての
品質改善活動へ

私たちのチームは2010年頃から、システム運用管理業務のさらなる品質向上を図るために、独自で品質改善活動を開始しました。ところが、メンバーの意識には温度差があり、改善への意見を積極的に出してくる者と、口頭で意見は言うが文書で出さない者、意見をまったく出さない者に分かれ、一部の者のみが活動しているような状態でした。それでも小さな成果は出ていましたが、改善活動に対するお客さまからの積極的な呼びかけもあり、私たちはそれまでの品質改善活動の見直しに取り組みました。

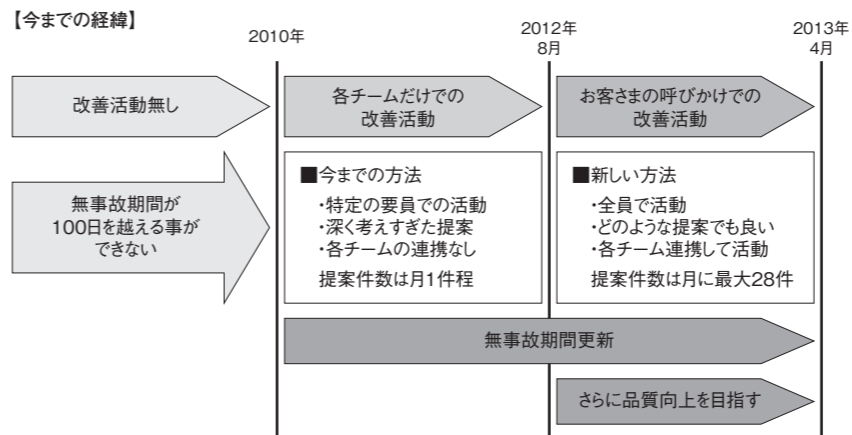
それは、他のチームと連携することで問題意識を持ち、チーム全体でより多くの改善活動を行おうとするものになりました。結果として、システムトラブルの予防に繋げ、もっと働きやすい職場環境をつくりたいと考えたのです。(図1)

メンバー全員が改善意識を
常に持つて

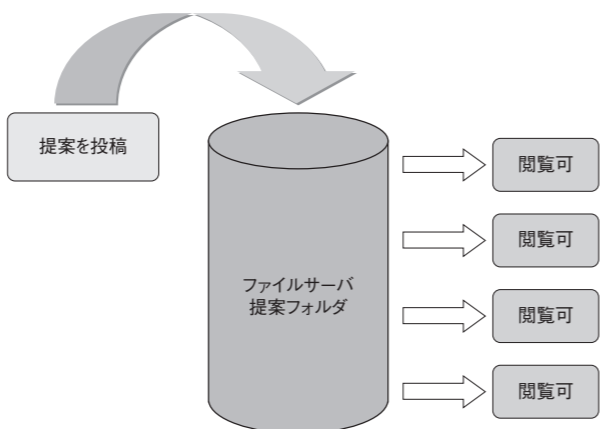
私たちが品質改善活動で見直した

のは、次の2点でした。
 まず、これまでは運用メンバー全員が日頃感じている問題改善点を月例会で報告し合い、それをチームリーダーがまとめてお客さま内の「改善活動委員会」へ提案していた流れを、共通の改善活動シートを用いて思いついた都度、個々のメンバーがメールでお客さまに提案するようにしました。

【図1】改善活動経緯



【図2】提案フォルダによる問題の共有化



施策②

メンバーへの問題点・改善点の聞き取り
 チームリーダーが改善提案を躊躇しているメンバーに対して、普段の何気ない会話の中から日々の業務の問題点や、「こうだったら良いのに」といった改善点を聞き取り、その意見を都度改善活動シートに記入させて、メンバーの提案にまでつなげていった。

また、聞き方も工夫した。例えば、ある業務について「作業で問題になっていない所はないか？」とメンバーに聞いたところ、「特にない」と即答された。ところが、後日「作業で面倒なところはない

次に、個々のメンバーが意見を出しやすいように、提案する内容は手順書の文言修正などの些細なことでも構わないとし、自発的に改善点を発言できる環境をつくりました。

これらの取り組みによって、メンバー全員が「改善意識を常に持つ」という意識改革に努めたのです。

問題点をひとつひとつ解決

しかしながら、改善活動を進めていく中で3つの問題が発生しました。

問題点①

全員で行うという意識が薄い
 活動見直し前と同様に、まだまだメンバーの「誰かが提案するだろう」という認識の甘さがあり、メンバー全員のさらなる意識改革が必要だった。

問題点②

実務経験の浅いメンバーは提案を躊躇
 実務経験の浅いメンバーは、提案すべき変更点や問題点を抱えているにもかかわらず、それを自身で気づかない。また、お客さまへの直接提案であるため躊躇してしまう。

問題点③

簡単な変更修正程度では提案しない
 簡単な変更修正程度では提案にならないのではと、メンバー各自が提案のハードルを上げてしまっていた。

これらの問題点ひとつひとつに、対策を行う必要がありました。そこで、実施したのが以下3つの施策です。

施策①

提案フォルダにより問題を共有化

各チームの提案件数や内容を全員が何時でも閲覧できるように掲示する(図2)ことで、競争意識を刺激したり他者の提案からヒントを得ることを可能にし、チーム間の連携や問題共有の意識を強めて提案活動を促進した。

これにより「他のチームが今月はもう3件も提案しているけど、まだ自分のチームは0件だ」といったようにチーム間での競争意識が芽生えた。また、あるチームの提案が、別のチームにとって作業が複雑になってしまったり、チーム間で解決方法が異なる場合でも、それを共有することで隠れた問題点が洗い出され、よりよい提案ができるようになった。

か？」とあらためて聞き直すと「実は…」と返ってきた。深く話を聞くと「作業手順を変更するだけでも無駄な作業が減ることや」確認コマンドを一つ追加するだけでも作業時間の短縮ができる」などの具体的な改善案を引き出すことができ提案につながった。

施策③

提案しやすい環境づくり

「まずは行動で示す」との観点から、チームリーダーが率先して、手順書の文言修正などの些細な提案を行い、提案活動のハードルを下げた。こうした簡単な文言修正などのレベルから徐々に提案を促すことで、メンバーが提案しやすい環境づくりに注力した。この結果、当初は躊躇していたメンバーの提案活動が、文言修正レベルから始まり、実務の中心となる運用手順の変更提案にまで広がった。

”運用品質”の向上につなげた改善活動

図1にあるとおり、月間提案件数が1件程度であったものが、月間最大28件になるなど改善活動が活発になりました。加えて、無事故期間も着実に

伸びていき、トータル的な運用品質も向上しました。これは、作業を担当するメンバー自らが手順書などの改善点を提案することで、作業者の目線で内容が改定され、見づらかった手順書がわかりやすくなり、障害トラブルのリスクが大幅に減ったことが大きく影響しています。

また、この改善活動によって、チーム間の情報連携が積極的に図られるようになったことも、より良い結果につながった要因のひとつです。

トラブルを防ぐ”目”と考える”頭”を

これらを経験したメンバーは、新しい環境・職場に移っても、同じ施策を実践して、改善活動を行いやすい環境づくりを目指していくことでしよう。

これからも、トラブルを未然に防ぐ”目”、また、常により良い方法はないかを考える”頭”を備えたメンバーを、もっと増やしていきたいと考えています。



トップ・エンジニアの軌跡⑦

誰もが「スゴイ」と評する技術とセンス

科学技術分野でスパコン性能引き出す業師

「しっかりとしたモノ(システム)づくりと高品質のサービス」を掲げ、「選ばれる会社」を目指すアイエックス・ナレッジ(IKI)。この強気フレーズの裏付けは、他ならぬ人材にあります。そうした人材群をリードしてきた「IKIの現場の顔」トップ・エンジニア…今回の「わが社の匠」は、特異の科学技術分野で専門技術を発揮する浜田邦靖(サービスインテグレーション事業部・科学技術サービス部)です。

(編集部/本文敬称略)



はま だ くに やす
浜田 邦靖
サービスインテグレーション事業部
科学技術サービス部

●研究者肌のシステムエンジニア

当社の事業では特異の科学技術計算分野で活躍する中堅エンジニア。この分野一辺倒で22年のキャリアをもつ。彼が所属する科学技術サービス部は、事業の専門特性からか研究者肌のエンジニアが多い。彼もその典型に漏れず、寡黙ではあるが集中力が高く、仕事に没頭するまさに実直タイプのシステムエンジニアである。

独立行政法人の研究所で気象や温暖化、火山噴火、大気・海洋汚染など、地球規模の環境シミュレーションのための科学技術計算プログラムを扱っている。様々なシミュレーションテーマに合わせ、プログラムコードを移植したり、ルーチンを組み合わせたりすることが主な作業だが、気候、空気、物質、粒子、気体などの観測データは膨大で、100年先のシミュレーション結果を出すためには1年もかかるという。当然携わるシステムインフラはスーパーコンピュータ(スパコン)で、そのハードウェア特性をより生かすためのエンジニアリングにも関わる。

●メーカーエンジニアも認める「高速化技術」

が、困ったことに浜田は寡黙なうえに謙虚な姿勢が強く、長年で培ってきた自身の功績を語りたがらない。

「スパコンは処理速度を重視したコンピュータですが、実行させるプログラムを組み方によってその能力をより引き出せるのです。彼はその技術で卓越している」。

本人に代ってそう評価するのは、プロジェクト発足から同じ現場で作業していた小原正美(現営業担当)。小原もこの分野での経験が深く、浜田にとっては先輩に当たる。浜田の実績と合わせて科学技術計算について解説してくれた。

「科学技術計算プログラムの大半は繰り返し計算で、いわゆる数学で言うところの行列演算です。例えば自動車ボディの構造解析では、正確なデータを導き出すためにボディ全体をより細かく分割しながら計算するので、仮に分割箇所を1万とすれば計算回数は1万の3乗、すなわち1兆回も計算する必要があります。いかにスパコンといえども、こんなに多くの計算を短時間に処理できません。それには高速化の技術が必要なのです」。

「計算時間はスパコンに備わっている大量のCPUを同時で並列に処理をさせることでさらに短縮できます。この技術を高速化または高性能化といいますが、具体的には、プログラムコードを

で並列処理に適用したものがどうかを分析したり、仮想のプログラムを動かして実機の性能を評価したり、出てきた結果に合わせてプログラムをチューニングしたりと、非常に高度な作業が多いのです。ですので、携わるエンジニアには相應の経験と感覚が不可欠なのです」。

浜田がこの技術で非常に長けていると小原は言う。スパコン界トップクラスのメーカーエンジニアも、浜田の実績を高く評価しているようで「ハマちゃん」の愛称で相談をもちかけられている場面を小原は何度も見かけたらしい。浜田を知る昔の仲間の誰に聞いても「ヤツは、すごい」と返ってくる。

●ブレない実直姿勢

こうした評価に至るまでには、自身そのそれなりの努力があったのだろう。が、浜田は坦々と話す。

「忙しいときばかりではないので、テストマシンの空き時間を見つけては、新たな実機環境の設定やパッチ作業など

に備えたり、また仮想環境の構築も好きな作業のひとつで、仕事の隙隙にいろいろと試しています」。

好きこそものの上手なれーを地で行く浜田。

プロジェクトチームとしては、浜田のスパコンのほかネットワークやWEBの担当などで計4名の編成。浜田はこのチームのリーダー役でもある。リーダーの立場からすれば、技術力はもとよりコミュニケーション力も欠かせないスキル要素だとは思うが、大げさにコミュニケーションと表現するまでの意識は浜田自身にもメンバーにも無いようで、常にはのぼのとした雰囲気だそう。でも、「忙しくしているメンバーがいたら、だれが指図するまでも無く自然と助け合う」らしい。プロジェクトのマネジメントにおいても強いて挙げるほどの問題は無いのだろう。あえて「コミュニケーション」を意識せずとも、リーダー自身が不言実行で実直に従事していれば、周囲がその姿勢に影響され、自然とまとまってくるのかも知れない。

意外にも趣味はツーリング。口数の少ない分、自慢の1200CCのマシンにまたがり、高原を颯爽と走る浜田は、きつとカッコいい。

テーマ 心を楽にする心理学 交流分析(TA)
～気持ちを楽にして生きる方法を学ぶ～



IKI社員相談
メンタルヘルスアドバイザー
長橋 輝明氏

今回は、「心を楽にする心理学」をテーマに選びました。心理学およびその周辺理論と技法などは、世の中に数多くあります。そのなかに、“気持ちを楽にして生きる”ことを実践的に学ぶための「交流分析」(TA)という理論と技術があります。皆さんの中には「エゴグラム」というパーソナリティ・テストを経験した方があるかもしれませんね。エゴグラムも自分の心の働きや傾向をみるための交流分析の理論のひとつです。それではさっそく、この交流分析について一緒に学んでいきましょう。

まずは、「自己理解」から

カウンセラー仲間から、カウンセリングについての勉強をするようになって「気持ちが楽になった」という話をよく聞きます。「なぜ？」と聞けば「自己理解が進むから」と言います。

NPO法人の日本交流分析協会が発行するテキスト『初めて学ぶ心方の交流分析入門』のサブタイトルには「自分を知り、自分を成長させるために」とあります。また同協会の『現代の交流分析―基礎編』においても「自分を知り、人との関わりを深めるために」と付いています。このサブタイトルだけでも、自分を成長させたり、人との親密な関わり、親密な交流のためにはまず、自分を知ることだと伺えますね。

皆さんの中には、できれば良い人間関係を築きたいと望んでいるのに、それがうまくいかず悩んでいる方は意外と多いのではないのでしょうか。そうした結果を引き起こしている原因はいろいろと考えられますが、もしかしたら私たちが、今の状況に置かれている自分自身について、あまり上手に「気づいていない」ことが大きな原因なのかもしれません。

順を追って「自己理解」について考えてみましょう。そのポイントが「交流分析」という理論のなかにあります。

POINT
自己理解ができるようになる
↓
心が楽になる

交流分析(TA)って、何？

「交流分析」とは、Transactional Analysisの日本語訳で、頭文字をとって「TA」という呼び方をするのが一般的です。以降はTAと記しますね。

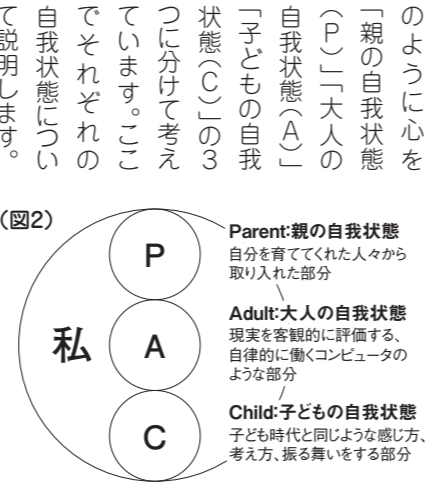
TAは、フロイト(心理学者で精神分析の創始者)の流れを汲む精神科医、エリック・バーンによって開発された臨床心理的な分析のシステム(理論と技術)で、「コミュニケーションの心理学」または「セルフコントロールの心理学」とも言われ、カウンセリングの場面で多用されています。なおTAは、

- ・人は誰でも、ひとりの人間としての価値があり尊重される存在である。
- ・人は誰もが考える能力を持っている。
- ・自分の運命は自分自身が決め、そしてその決定を変えることができる。
- ・円滑な対人関係は、まず自分を変えらるることによって可能なものになる。

POINT
過去と他人は変えられない。
変えることが出来るのは、
今の自分と未来だけである。

TAの目的は？

TAの目的は「自律性の確立」にあります。その自律性を高めるためには



○子どもの自己状態(C)

人間の赤ちゃんは生まれる時点で「子どもの自己状態」を備えて生まれてきます。お腹の中にいるときから自分の母親を見分けるために、母親の声を聞き分けるばかりか母親の機嫌が良いか悪いかへらの判断も出来るように育っています。

○親の自己状態(P)

生まれて数ヶ月もすると、母親と自分とは違う人間であることを理解し、父親や兄弟の存在も徐々にわかってきます。そして母親や父親らのパーソナリティを、まるごと自分の「親の自己状態」にファイルします。母親や父親らの周囲にいる人と触れ合う時間が多くなるほど「親の自己状態」にファイルされる比率が高くなります。

○大人の自己状態(A)

2歳にもなるころまで「遊ぶ」などを通じて盛んに親の物まねをするようになります。

・自己理解と気づき：人の精神的成長は、自己への気づきから始まる

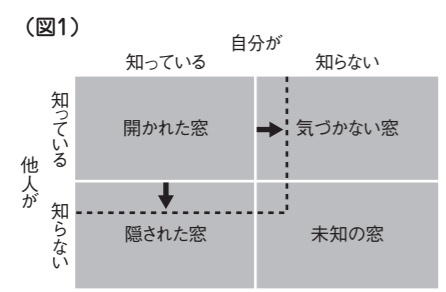
・自発性を高める：自分の意志で決定し、自分で責任を持ってチャレンジする

・親密な交流関係を築く：真実の交流関係を築いて親密な関わりをもつ

重ねますが大切なのは、自分に気づくこと。気づくことによって自己理解が深まるのです。そんな難しいことではないような気がしますが、意識しないことできません。TAの「ゴールである」親密な関わりをもつ「まで行き着くには、気づきや自己理解が欠かせません。

人は自分のことを分かっているつもりでも、それは自分のほんの一部分で、自分の背中を見るのが出来ないように、自分のすべてを見ることは出来ない(気づ)かないうつです。いままで蓄積した知識や技能、体験したいろいろな出来事などを脳内に多く記憶しているのに、それらを意識できる部分、思い出せる部分はほんの5%程度だと言われています。

気づくこととは、その自分の見えない部分(潜在部分)を見えるようにする(顕在化)ことです。そして、自分の見えない部分を顕在化するための有名な自己認識方法に「シヨハリの窓」(図1)があります。



こうして男の子は父親そっくり、女の子は母親そっくりな身振りをし、声の調子まで似てきます。数の数え方、挨拶の仕方などを覚えていきながら「大人の自我状態」を成長させますが、一人前にこれを活用できるようになるのは、12歳頃といわれています。

例えば、漫画を読んでいる高校生に対して、『漫画なんか読む暇があったら勉強しろ』と叱るのは「親の自我状態」で、『彼らが読んでいる漫画はどうして人気があるのだろう』と考えてみるのは「大人の自我状態」。「確かに面白い漫画だね」などと彼らと一緒に喜んで喜ぶのは「子どもの自我状態」です。

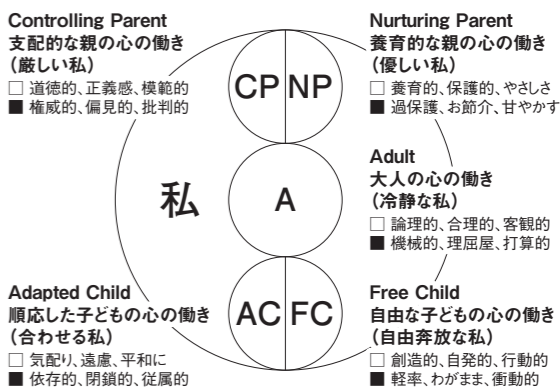
また、待ち合わせをしたのに友人がなかなか来なかったりすると、『どうしたんだろう、何かあったのかな』と心配になったり『遅いなあ』とイライラしたりする。あるいは『自分が待ち合わせ場所を間違えたかな』と自信をなくしたり、不安になったりもします。このように、その人が置かれた状況によって心のありようは違ってくるのです。自分の心は決して、ひとりで決まっています。

■5つの心の働き(機能分析)

このように人にはP、A、Cそれぞれの自我状態から、時に大人のような冷静な振る舞いをしたり、時に親のしぐさをまねたものだったり、時に子どものような感情を出したりするわけですが、そうした心の働きの着目するところには図3のような5つに分けられます。

人によって各心の働きのエネルギーの使われ方が違います。普段から「厳しい私」が強

(図3)



かったり、「優しい私」が強いついタイプなど、それぞれ違ってくるでしょう。これらはその人の特徴や個性であり、その人らしさです。ただその場の心の働きには、肯定的なものもあればそうでないものもあるので、対人関係においては気をつける必要がありますね。

図3は、肯定的なものには□を、否定的なものには■を付けてまとめています。例えば「支配的な親の心の働き(CP)」が強い人は、道徳的に振る舞い、正義感を大切に、常に模範的といった特徴があります。これはこの人の個性、その人らしさであるわけですね。その一方で権威的、偏見的、批判的といった否定的な側面もあるので、対人関係の中では充分に気をつける必要があります。ほかの心の働きについても同様です。

ちなみに私の場合、Eプログラム(質問によ

column

スマホ携え”ひとまわり” 宮野 吏

私の趣味は、大学の頃から始めたマウンテンバイク。いまでも週末には近くを”ひとまわり”することが習慣になっている。乗り始めた頃は、野山を走ることだけで楽しかった。さらにサイクルコンピュータ(cyclocomputer)を付けて楽しみの幅が広がった。「よく走ったな!」と達成を感じた距離やスピードは、これによって具体的に数値で見えるようになった。コースは、風向きや日差し、草花の彩りや香りなど、気の赴くままに変わる。帰宅後にサイクルコンピュータに記憶されたデータを見て、走ってきたコースを頭の中で思い返しながらビールを飲むのが、また楽しい。

いまではカーナビなどでも多用されている位置情報システム。マウンテンバイクが日本に入ってきた私がまだ大学生だった1980年初頭、位置情報は地上局の電波システムから衛星測位システム(Navy Navigation Satellite

System)に代わり格段に精度が上がった。1990年初頭にはGPS(Global Positioning System)が軍事目的で開発され、後に民間市場に開放された。いまでは誰でも、いつでも、どこでも、自分の居る位置が容易にかつ正確にわかるようになった。スマートフォン(スマホ)が身近な例で、その精度は誤差で1mだという。

か くらい私も2年前からスマホユーザー。そのスマホにはGPS情報記録するGPSロガーというアプリがある。サイクルコンピュータも心拍数やカロリー消費量が測れるなど多機能なものが増えてきたが、このGPSロガーでは、走ったコースが地図の上に、ビジュアルでリアルに再現される。「もしあの角で逆方面に曲がっていたら、どこへ行っていただろうか」「あそこで見つけたお洒落なレストランは、どんな料理が美味しいんだろう」など、道中で気になった箇所

をさらに詳しくスマホで調べ、想像する。これでも、ビールの量が増える。既にGPSロガーを入れたスマホは、週末の”ひとまわり”に無くてはならない必需品となった。

今 ではビールのツマミとしても愛用しているスマホも、マウンテンバイクに乗り始めた頃は夢物語で魔法のような謎めいた技術で描かれていたものだ。技術の、とくにICTの革新が、時代の流れと相乗している昨今、魔法でしか成しえなかったことを、独自の柔軟な発想力で実用化に結びつけた先人がいる。普段から感覚を研ぎ澄ませ、遊び心をもつことで、日常生活の中のちょっとしたひらめきから、より現実的なビジネスが生まれるかもしれない。

とりあえず、「ひとまわり」走ってこようか。

(品質ソリューション事業部長)

参考文献

- 「初めて学ぶ方の交流分析入門 ~自分を知り、自分を成長させるために~」
日本交流分析協会
- 「現代の交流分析 ~自分を知り、人との関わりを深めるために~ 基礎」
日本交流分析協会
- 「産業カウンセリング」
産業カウンセラー養成講座テキスト
日本産業カウンセラー協会
- 「交流分析の基礎知識 TA用語100」
杉田峰康著
- 「交流分析士2級テキスト」
日本交流分析協会

て心の働きを点数化する性格診断法から判断すると、「一番高いのが「養育的な親の心の働き(NP)」でした。自分で言うのも何ですが、これが高い(強い)という結果を図3に照らすと、養育的、保護的、やさしさなどがあり、思いやりのある人物像が見えてきます。これが私の個性でもあるわけですね。ただ否定的な面を見ると、過保護でお節介で甘やかすところがあります。部下の育成とか対人関係の中ではそこを気をつけましよう(こころ)になります。

こうして、自分の否定的な面も気づくことにより、良好な人間関係を保つための注意点も分かってくるのです。

以上今回は、自己理解によって楽に生きられる、自分自身の成長にもつながっていくのだというお話でした。次回も引き続き、このTA理論について触れていこうと思います。