

ナレッジ・レポート

vol. 25
SPRING 2013



[今号の表紙]

静岡県富士市「早春の富士山と白梅」

富士山は静岡県と山梨県に跨る、標高3,776mの日本最高峰の活火山。山麓の高山帯から低地帯まで、高さによって異なる動植物が数多く生息しています。1952年には特別名勝に、2011年には史跡に指定されており、日本三名山、日本百名山、日本の地質百選などにもその名を連ねます。雄大な独立峰である富士山は日本のみならず海外でも高く評価され、日本の象徴としても広く認知されています。また、噴火活動によってつくられた美しい円錐形の山体は、その優美な風貌から数多くの芸術作品の題材としても扱われてきました。日本最古の歌集で有名な万葉集をはじめ、松尾芭蕉や島崎藤村の俳句にも詠まれており、絵画では葛飾北斎や歌川広重など多くの芸術家に描かれています。近代以降も小説、詩歌、絵画、写真などのモチーフとなり、文化創造の源ともなっています。四季により様々な姿を見せてくれる富士山。人はその存在に「日本の心」を重ねます。

1 **あすへの対談** 安藤社長が聞く！
リーディングカンパニーの戦略は…
国内市場の再開拓と“グローバルトップ5”

ゲスト：岩本 敏男氏
(株式会社NTTデータ 代表取締役社長)

8 **IKI品質のエクスペリエンス**
品質の可視化
異常の特定や障害発生見通しも

11 **新サービスのご紹介**
統合品質ソリューションサービス
iMPLE©

13 **わが社の匠** トップ・エンジニアの軌跡⑥ 宇野 恭子

15 **ビジネスマンの心の健康** ⑫

18 **TOPICS!**

19 **ユーザーインタビュー**
IKIのサービスが選ばれる“わけ”[11]
お客様：ソニー損害保険株式会社

22 **コラム** 海外から視点を変えて

IKI ナレッジ・レポート vol. 25

平成25年4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.ikic.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!

リーディング・カンパニーの戦略は…

国内市場の再開拓と “グローバルトップ5”

ゲスト 岩本 敏男氏 (株式会社NTTデータ 代表取締役社長)

今回のゲストは、情報サービス産業の専門トップ企業、株式会社NTTデータの岩本敏男社長です。業界リーダーとして国内市場への取り組みと、中国の市場開拓や欧米企業M&Aなどグローバル展開を進める戦略を伺いました。また今回は、本対談シリーズでも初めて、プライベートな横顔も聞かせていただきました。



法人部門を軸に新市場の創造と マーケットシェア再構築

安藤…今日はありがとうございます。さっそく、リーディング・カンパニーのトップとして、NTTデータさんの戦略を伺いたいと思います。グローバルトップ5を目指して、というのがキーワードと理解しています。具体的には以前、岩本社長はマーケティングということと話を聞いていました。まずは、そのリマーケティングからお聞きしたいと思います。

岩本…ご存じのとおり、一般に日本のITサービス産業のマーケット規模は10兆円くらいです。ガートナー・ジャパンのレポートでは、2008年のリーマンショックのときが約10・6兆円、2011年が約9・6兆円ですから、為替レートの問題もありますが4年間で約1兆円日本マーケットが縮小したという非常に急激な変化ですね。最近では少しプラスに転じていますし、安倍晋三首相の3本の矢の政策で伸

びてもらわないといけないのですが、その中でITサービス産業はかなり景気に左右されますので、場合によっては落ちていく懸念もあります。

いま足元を見ても、いろいろな大きな変化が来ています。もちろんグローバルは待たないで展開していかなければならないですが、非常に大きな日本国内のマーケットを無視していいわけは絶対ないですね。マーケティングという言葉はマーケットという動詞のing形ですから、市場を作っていくという意味があります。リマーケティングは、日本の置かれている状況を色々な観点で振り返ってみて、改めてもう一度足元を照らして自分のマーケットはどこにあるかを考えてみよう、ということですね。要は、国内市場を決して諦めるわけではない、もう1回耕しますよ、という意味です。これが二つ目のリマーケティングです。

リマーケティングにはもう一つあります。技術革新や制度・社会構造が変わっていく過程の中で、企業や国、あるいは一般の国民のみならず方から必要とされるITサービスもどんどん変化していきます。ITという技術も急速に進化しており、全く新しいサービスや市場を作り出すということが必要です。これを徹底的に実行することが二つ目のリマーケティングの柱です。

コンピューターパワー駆使し アプリケーションを自動生成

安藤…以前から岩本社長は戦略的なR&Dといつこともおっしゃっています。それと、アプリケーションの開発は専門性をもって歴史的に

かなり力を入れられていて、アプリケーションの生産性を上げる目標をもった上での戦略的R&Dというお話もよくされています。そのあたりについてお話を聞かせてください。

岩本…アプリケーションの開発については、私も技術屋ですので、思いがけつこうあります(笑)。戦略的R&Dを考えると場合には二つの大きなことを考えておく必要があります。一つは、IT分野をここまで急速に変化させている理由に、3大要素技術の進化があるということをよく申し上げます。CPU、ストレージ、ネットワークです。これらがいま指数関数的に進歩を遂げてきて、クラウド・コンピューティングのようなものが当たり前になっている。水道をひねると水が出てくるようにコンピューターパワーを使えるようになることがいま起き始めていますし、これからますますそうなるでしょう。しかも、パフォーマンスも良くて安価に使えるようなプラットフォーム間違いなく出ていきます。

そうすると、その上で価値をもつのは、いわゆる業務アプリケーションということになります。たとえば、いまでもゲームを作っているプログラマーはすごい高給取りになり、ひっぱりだこになっているのはご存じの通りです。それから、一般の法人で使うバックエンドの基幹系アプリケーションは個別に1個1個作らずパッケージで実現することが多いですし、それこそSaaSになるとネットワークの向こう側にそういうアプリケーションが飛んでいてしまうのではないかとよく言われます。それは決して間違っていないですね。

ところで、安藤さんはおっしゃれですから着ているものはたぶんオーダーメイドですね(笑)。



GUEST PROFILE

い わ も と と し お
岩 本 敏 男
Toshio Iwamoto

1953年長野県生まれ。76年東京大学工学部卒。同年日本電信電話公社入社。88年分社により、NTTデータ通信(現NTTデータ)に移行。この間、銀行、保険、証券など金融分野のシステム構築にエンジニアとして従事。2004年取締役、07年取締役常務執行役員、09年代表取締役副社長執行役員を経て12年6月代表取締役社長就任。社内資格のプリンシパルPMの資格を有する。

思っています。生物は動物でも植物でも必ず成長しようとしています。いろいろな仕掛けを使って自分たちの子孫を増やしながら成長しようとする遺伝子をもっているわけです。ですから、常に成長するということはもう無条件に企業の果たさなければいけない使命です。企業が成長できなくなったとき、あるいはその企業がもっている価値が世の中に受け入れられなくなるときは残念ながら退場するしかありません。そうであるならば、自分たちの価値を多くの人たちに認めていただかなければいけない。これが私が「グローバルトップ5」を指すと申し上げているところの想いになります。いまのようなことを長たらく言うわけにはいきませんので、「グローバルトップ5」と言えばイメージが全部伝わりません。「グローバルトップ5」は我々の成長戦略の代名詞です。まずは、アメリカでもヨーロッパでもM&Aをメインの戦略にして多くの企業の方々にグループに入っていただきました。当然、その人たちは前の企業の名前をもっているわけです。それらの企業名をこの1年間かけてN

中国を含めアジア圏の新しい トップ同士のリレーションを注視

安藤…岩本社長は中

TTDATAというブランドに全部変えまして。社名を変更するにあたって、私は現地の人たちという話をしました。日本の会社を買われて社名が変わってしまうのは悲しいのではないかと、社名変更はもう少しあとにしようかと、といった議論がありました。彼らの反応はむしろ逆でしたね。早く社名変更をしてくれ、と言われました。この意味するところは、こうです。いままで彼らは、たとえばトップのIBMさん、HPさん、あるいはアクセンチュアさんと同じ土俵でお客様にプレゼンテーションをするということは考えられなかったわけです。ところが「Global One NTT DATA」となれば、私どもはいまグローバルトップ6ですので、自分たちはトップ6の会社だ、と言ったことができ、同じ土俵で戦えるようになった。それはやりがいがあるし、もっと頑張れるということですね。

国ビジネスに精通されています。いま中国と日本の関係はいろいろと問題が多いのですが、日本として、また日本の企業としてグローバルゼーションを進めていくには、中国との間において、互いに長期的ビジョンをもたなければ

もちろん、直近の問題も重要です。私は20年以上にわたって中国には何十回も行っています。それで多くの方から聞かれるのですが、中国の問題について云々するのは、国の体制や人事が決まる3月の全人代が過ぎるくらいまで待つてもよいと思います。日本は安倍政権になりましたし、アメリカもオバマ政権の2期目、韓国は朴槿恵さんと、新しいリーダーたちがどのようなコミュニケーションのパスを張るかということをしつかり見るべきだと思います。先の尖閣諸島問題に對

オーダーメイドの服は気持ちがいいですね。自分の体にピッタリと合っています。アプリケーションも似たところがあります。パッケージがない、SaaSがいけないとは言いませんが、本当に良いアプリケーションが簡単に、早く安く手に入るのであれば、誰もが絶対に欲しいと思うでしょう。企業の価値は業務ノウハウにあります。新しい業務を生み出せば、必ずアプリケーションが要るわけです。ところが、アプリケーションになかなか投資が向きません。さらには、維持運用に多くの費用がかかる。アプリケーションはやっかいなもので、ソフトウェアですから腐ることはありませんが劣化はします。俗に言う「スバゲティ状態」になってしまふ。JUAS(日本情報システムユーザー協会のレポートによると、1企業のIT投資の75%は維持運用にかかっている、本来やりたい新規投資には25%もかけられないということ)です。では、いまのままのやり方でアプリケーションを作った、それをメンテナンスするという状態が続くであろうか?と考えると、私はノーだと思っています。25年くらい前になります。私は非常に大きなコンピュータシステムを作る前線にいたときに、自動化をして「コンピュータパワーを使ってやろうと考えたことがありません。しかし、当時、それは失敗しました。300台くらいTSO(タイムシェアリング・オペレーション)の端末を並べて一斉にプログラムするとメインフレームのコンピュータがパンクするわけです。自動化をするといういろいろなディクシヨナリを作りますのでものすごい記憶容量が要ります。

安藤…スパコンに近い……。

岩本…スパコンですね。当時は高くて、スパコンは

買えませんでした(笑)。いまはコンピュータパワーが進歩したので、アプリケーションを作るのに我々自身が素晴らしいコンピュータパワーを使う時代が来たのではないかと

思っています。いわゆる技術的な革新によって、やっといま戦略的なR&Dを実行できると考えています。つまり、我々がコンピュータパワーを最大限に使い、ソフトウェア開発に活用するべきだと思っています。ソフトウェア産業を見ると、相変わらず労働集約型の産業です。しかし、ようやくにしていま、このソフトウェア産業においてもマンパワーを排除して自動化ができるようになったと思っていて、戦略的R&Dという形で取り組んでいます。

ブランド統一によって 世界のトップ企業と 同じ土俵で戦える環境できた

安藤…続いてグローバルビジネスについて伺いた

いのですが、「Global One NTT DATA」ということも含めてお話を聞かせていただけますか。

岩本…日本の諸課題を客観的に見ると、グローバルゼーションは必須であろうと思います。我々ITサービス産業のメンバーだけではなく、製造業も金融業もサービス業もすべてグローバルゼーションを考えないわけにはいかな

いと思います。我々はもともと電電公社で超ドメステックカンパニーでしたので、本当の意味でグローバルゼーションに乗り出したのは5〜6年前です(笑)。その前のいままら10年くらい前に、私が役員になった直後でしたが、NTTデータではビジョンを作りました。これから10年先のNTTデータはどういう会社になりたいのか、どういう会社になりたいのかということ。この議論でノータイムで一致したことが、グローバルでした。

では、どうしてグローバルなのか? 先ほど、日本の企業はグローバルゼーションしなければいけない状況に置かれていると言いましたが、これは、日本の少子高齢化の課題が大きいです。もう一つグローバルゼーションを進めてきたわけがあります。「企業は、社会の公器」と言われますように、社会の中である価値を発揮し、それを多くの人に認めていただいた対価として収益をあげる。それが我々の給料になっていくのです。この好循環を繰り返さなければいけないのが企業としての宿命です。私は、企業もある種の生き物であると

ばいけないと思っています。

岩本…おっしゃる通りです。もちろん中国は中国として見なければいけないのですが、私は日本も中国も含めてのアジア圏という概念は非常に重要だと考えています。アジアには、中国があります、インドもあります。西の方に行くにつれて資源が豊富なトルクメニスタン、ウズベキスタン、さらに西に行くとアゼルバイジャンなどもあります。

安藤…アジア圏の旧ソビエト連邦の国々ですね。岩本…そうです。アジア圏をどうとらえるか、というのは非常に大きな課題です。つまり、アメリカ、ヨーロッパ、アジアというように全体を4極として見る必要があるわけです。その中で中国は、ずっと高度成長が続いてきて、最近では経済成長率が落ちてきていますが、また少し戻って6〜7%くらいは行くと思います。ここでよく頭に入れておかなければならないのは、中国というと、少数民族問題とよく言うのですが、中国が抱えるいちばんの問題は民族よりも富の再分配のアンバランスです。沿岸部と農村部という地勢的なアンバランスが大きい。



あ ん とう ぶ み お
安 藤 文 男
Fumio Ando
アイエックス・ナレッジ(株)代表取締役社長

とっておき!



「One Song」歌の力で グループの心一つに

設立25周年を記念し制作

株式会社NTTデータはとし会社設立25周年を迎えるのを機に、本社だけでなく世界各国のグループ企業でも歌える“愛唱歌”とでもいうべき「グループソング」を作ることになりました。発案者は岩本社長ご自身。その発想の原点には…

『信濃の国』から想起

「これは是非説明したいです。私の出身、長野県には『信濃の国』という歌があります。これを歌える人は完璧に長野県人です(笑)。歴史は遡りますが、長野県は明治の廃藩置県で、長野市に県庁を置く長野県と松本市に県庁を置く筑摩県ができましたが、その後この二つを統合して長野が県庁所在地の長野県としたということです。ただ、南北に長い県で、歴史的にも対峙した地域同士が同じ県になるというのは大変な話です。それで、県とし

て一つになろうと、信濃教育会がこの歌『信濃の国』を作りました。小学校に入学すると、君が代よりも先にこの歌を歌います。入学式、文化祭、体育祭などのイベントがある度に必ず歌います。いま、ここで歌ってもいいですか。一番だけ(笑)」

信濃の国は十州に 境連ぬる国にして 聳ゆる山はいや高く
流るる川はいや遠し 松本伊那佐久善光寺 四つの平は肥沃の地
海こそなければさわに 万ず足らわぬ事ぞなき

「歌詞の意味は、信濃の国は十個の州(くに)と連なっていて、山はあるし川はあるし平野もある。海はないけれども不足するものは何もない、というものです。で、あなたの生まれた長野県はこんなに自然に恵まれていますよ、こんな素晴らしい人がいますよ、と一緒に歌うことによって心が一つになっていきます」

決して、社歌ではなく

「実は私は、合併したお取引のある他社にも、心が一つになる歌を作っては、と勧めたのですが、いまだに誰も着手していません(笑)。ですから、私は社長になったからではなく、ずっと前からこのアイデアをもっていました」
「グローバル化でGloval One NTT DATAとして形は一緒になりましたけれども、心を一緒にしたい。そこで私はGloval One NTT DATAとして心一つにするには、やはり歌を作るのがいちばん相応しいと思いました。歌には何か力がある。いろんな国の人と人の心を繋ぐ力があると。でも、私はいわゆる社歌を作るつもりはまったくありません。私たちは会社のために働くということではなく、一人ひとりが自分の人生を真剣に有意義に生きることができれば、それはNTT DATAの発展に必ずつながると思うのです。ですので、愛や信頼やチームワークなど皆が共有できる価値を歌詞に盛り込んで世界中のNTT DATAの人たちと一緒に作ります」

5月23日に発表、各国語で

「会社設立記念日の5月23日に発表の予定です。そう、日本語だけでなく、英語、中国語……、各国の言葉で。ベースのものは日本語でなくてもいいと思っています。それを現地の言葉に訳して好きなように歌ってもらいたい。そんな思いです」

する反日デモと暴動では、私はあの直後に中国人のメンバーの方たちにメール等で安否を確認しましたが、彼らは非常に冷静でした。この後、政治的な偶発的なインシデントみたいなことが起こらなければ、長期的には、確実にリレーションは戻っていくのではないかと思います。

ビジネスパートナーに期待する 業務ノウハウとコンピュータ テクノロジの独自の強み

安藤…少しテーマを変えさせてもらいます。NTTデータさんから見たときに、我々のような独立系のビジネスパートナーに対する今後の期待などを、アドバイスのことも含めてお話し

しいただければと思います。

岩本…リマーケティングや技術開発など、NTTデータだけでは十分でない部分がたくさんあります。パートナー企業ならではの強みを磨いていただけたら、アライアンスを組みながら永遠にビジネスが展開される成長戦略を描けると思っています。

期待は二つあります。一つは、この分野の業務ノウハウについては絶対に任せてほしい、と言えるようになっていただきたい。いまある基幹系のバンキングシステム、保険のシステム、あるいはERPのようなシステムはもちろんですが、それ以外にも、たとえばスマートシティ等いろいろな新しい分野が出てくると思えますが、この分野は自分たちはしっかりできるよと。二つ二つのシステムをやると確かにノウハ

ウが蓄積できるのですが、従業員の方々がどんどん新陳代謝していくので、新しい人に技術や業務ノウハウを伝える仕掛けをしっかりとつけないと、本当に業務ノウハウに強い会社にはなれません。

それからもう一つは、コンピュータテクノロジ分野のスペシャリストになっていただきたい。先ほど、システムはコモディティ化すると申し上げましたが、我々ITサービスに関わるものとしてはそれを見越さすわけにはいきません。我々自らがそれをコントロールしたりプラットフォームを提供したりすることはやり続けなければいけないわけです。ですから、クラウドでもストレージでもあるいはネットワークなど何でもいいですけれども、コンピュータテクノロジ分野に強みをもっている会社さんは絶対に必要です。そういう会社さんと長期的な信頼関係でのパートナーリングは必須ですね。

安藤…以前、外為のプロジェクトに入れていただいた仕事は岩本さんからの紹介でしたが、絶対に信頼を裏切らないようにと、しっかりとやらせていただいています(笑)。当社は、外為や外貨預金、送金系を割と得意としてやってきました。実はメガバンクなどを見てみると、本当に業務知識のある方がお客様の途中で少なくなりました。

岩本…そうですね。だんだん少なくなっていますね。

安藤…我々はたまたまそういう分野だったということだとは思いますが、このような分野の業務知識を継承していくのはけっこう難しいのかなあという感じがしますね。

岩本…難しいんですよ。安藤…言い方を変えようと、システムから見ても業務を知っていると(笑)。岩本…なるほど。

安藤…システムを作るために業務を知っているという時代から、システムがあつて業務を知っているという、このへんの流れの継承も今後は必要性としてあるのかなと思います。

岩本…すこくあると思います。いま外為のお話があったまましたけれども、外為は国と国とのリレーションがすこく重要です。外為の仕組みも変わっていきますから、いわゆる規制当局みたいなところとのリレーションがないとなかなかスムーズにできなくなります。外為は、我々としては一生懸命やらなければいけない分野であると考えています。ただ、いまおっしゃったように、一つのお客様のシステムを作つてメンテナンスするのはきちんとやる必要があるのですが、それだけですとどうしても、ビジネスポリシーが小さくなってしまつたので、あとから若い人を育てていくのはなかなかできないですね。

安藤…おっしゃる通りですね。岩本…そうすると、ある一定のビジネスモデル的なものは絶対に必要ですから、それを確保するのも我々の仕事の1つであると思っています。当社で提供している地銀共同センターなどでは、四十行弱の地銀・第二地銀さん等にご利用いただいておりますが、ここで制度変更や新しい商品の開発をやると、常に何らかの形でアプリケーションをハンドリングしますのでうまく技術の継承ができていきます。こういった取り組みはリマーケティングの考え方で当社が積極的に進めていきます。

品質の可視化 異常の特定や 障害発生見通しも

今回ご紹介するのは、ある金融系プロジェクトにおける「品質の可視化」への取り組みです。そのプロジェクトがスタートしたのは、アイエックス・ナレッジ (IKI) がテスト専門のセクションで実施していた技術者育成の事例がユーザーの目に留まったのがきっかけでした。担当リーダーのレポートです。

品質ソリューション事業部 奥村 慎

さて、このプロジェクトですが、マルチベンダによるオフシヨア・ニアシヨアを駆使する大規模なWEBサイト更改でした。昨年夏に商用稼働を開始できましたが、プロジェクトは「大過なく」とは行かず、様々な品質課題に直面してきました。プロジェクトに携った全員が、悩み、工夫し、助け合いながら取り組んで

我々の部門は、十数年に渡り第三者検証サービスを行っています。そこで培い実践してきたテスト技術者の育成事例を、2009年にJaSSTで発表したのですが、この発表が、あるクライアントの目に留まり、それをきっかけに現プロジェクトの引き合いを受けました。IKIが、テスト専門セクションを持ち、テスト技術者の育成にも力を入れていくSierとして認知されたわけです。

今年1月、ソフトウェアテストシンポジウム『JaSST'13 Tokyo』に参加してきました。私はここで、昨年担当したプロジェクトでの活動事例を、「品質の可視化」というテーマで発表しました。

苦心と経験を忘れぬため

岩本…これまで、オペラの話はあまり話していません(笑)。実は、私もオペラの話はあまり詳しくありません。字幕が出てきても内容がよくわかりません。ストーリーを知っている有名なものでしたら、なんとなくわかりますけど。安藤…そうですか。ご趣味も多岐にわたったり、楽しいお話が続きますが、お時間もありませんので、本対談はこのあたりで区切りとさせていただきます。本日はお忙しい中ほんとうに有り難うございました。

(この対談は2月13日に行いました)

怖いくらい 人柄が出るゴルフ

安藤…ここから、この対談シリーズでは初の試みですが、プライベートな話題に移らせていただきます。趣味や週末の過ごし方などを伺いたいと思います。岩本社長のプライベートについては想像がつくところもあるのですけれども(笑)。岩本…長い付き合いですからね。趣味は、まずゴルフです。安藤さんは、ゴルフは上手ですか(笑)。ゴルフは人生の縮図そのものです。3ホールくらいまで行つて、もう19番ホールが待ち遠しいというようなゴルフをやっているのは本当はダメなんです(笑)。

岩本…スタートから、終わった後の宴会を楽しみにして(笑)。
岩本…そう、早く終わらないかなあ、みたいな(笑)。でもゴルフは、スポーツですから良いスコアをあげようと一生懸命努力してその努力が実った時はとても嬉しくなります。それから、自然の中に5・6時間いますので森林浴みたいなことにもなります。本当の森林に入つてはまずいのですが(笑)、体を動かしたり歩いたりという意味では良いスポーツです。
とにかくゴルフは怖いくらい人柄が出てしまいます。逆に言えば、だからこそ、自分を開けっ広げに出して、そして一緒に回る人たちを理解するという意味で素晴らしいスポーツだなあと思つています。
安藤…そうですね。
岩本…それから、私は田舎育ちでもあるので子

どもの頃は山の中を駆け回って木の实を食べたり、土いじりもけっこう好きでした。で、趣味の二つ目は園芸です。最近は腰が痛くなるので遠ざかっていますが、庭木の剪定も自分でしていました。ミニトマトなど、ちよつとした実がなるような野菜を作つて楽しんだこともありました。きちんと手入れをすると良い花が咲きます。忙しくなると、やはり花は枯れてしまします。いまは忙しいので、自動水やり機を愛用しています。

”特攻隊”の 新作オペラを鑑賞

岩本…三つ目は、音楽です。けっこうクラシックが好きでしたし、きちんと習つたわけではありませんがいろいろ楽器にも親しんできました。いまはオペラが最高だなと思うようになりました。つい最近、三枝成彰さんが作った新作オペラを見に行きました。タイトルは「KAZEMI KAZEMI 神風」で、知覧の飛行場から十八、十九、二十歳くらいの若い人たちが特攻で飛び立っていくのです。

安藤…「知覧の母」と言われている人がいますね。岩本…います。いくつかの実話をモチーフにしてあるということですが、悲劇的な話も入っています。若い人たちを送り出す上官は、御国のために頑張つて行つてこい、私も必ずあとから行くから、と言つけれども、子どもをもつていたり結婚をしていたりすると、上官は志願しても特攻隊員には選ばれなかつたそうです。ある上官が何回志願しても却下された。そうしたらその上官の妻は夫を特攻隊員にするために寒い冬に幼い3人の子ともと共に

川に身投げをしてしまった。それで、その上官は志願して特攻隊員になって亡くなったということなんです。ですから、ヒーローな内容なんです。しかし、テーマに関しては三枝さんは徹底的に平和を求めたと言っています。

安藤…オペラのお話は初めて聞かせていただきました。

岩本…これまで、オペラの話はあまり話していません(笑)。実は、私もオペラの話はあまり

詳しくありません。字幕が出てきても内容がよくわかりません。ストーリーを知っている有名なものでしたら、なんとなくわかりますけど。

安藤…そうですか。ご趣味も多岐にわたったり、楽しいお話が続きますが、お時間もありませんので、本対談はこのあたりで区切りとさせていただきます。本日はお忙しい中ほんとうに有り難うございました。

(この対談は2月13日に行いました)



きたことを、今でも記憶しています。
そこで、このプロジェクトでの苦心を記録として残すため再度、JASSTで発表しようと思いい立ったのです。



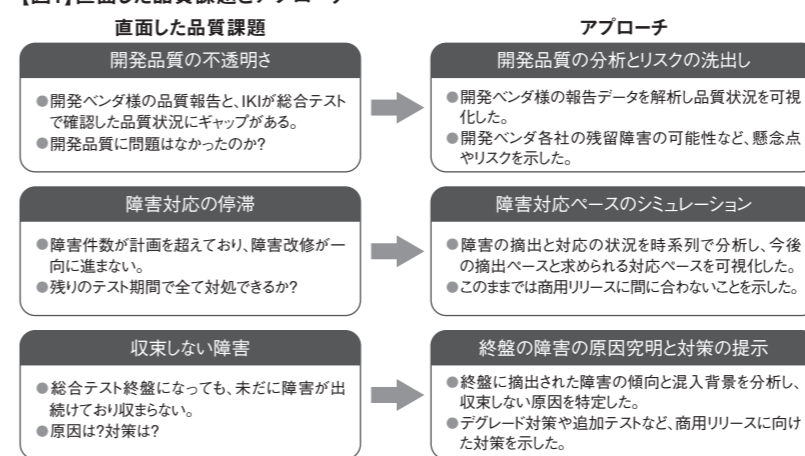
シンポジウムで講演する奥村さん

品質課題とアプローチ

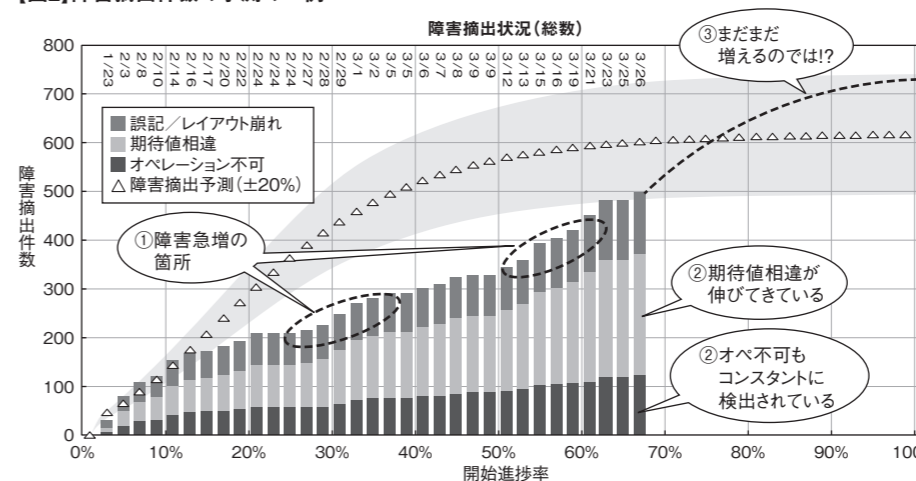
我々は、総合テスト工程で直面した、大きな3つの品質課題に対し、様々なアプローチを取ってきました。概略は【図1】をご参照ください。具体的な手法は、層別解析でテスト実績や障害情報を分析して異常を特定したり、品質管理図で品質目標と実態の乖離状況をウオッチしたり、信頼度成長モデルで障害件数の推移を基に今後の見通しを立てたりというものです。

信頼度成長モデルの使用例を【図2】に示します。障害が急増した時期は？どんな障害が出ているのか？障害が出続けるのか？という状況を、グラフを用いて可視化しました。
詳細は、JASSTウェブサイトで公開されるものをご覧ください。これらのアプローチを効果的に行うための工夫点を紹介しています。

【図1】直面した品質課題とアプローチ



【図2】障害抽出件数の予測の一例



信頼度成長モデルを活用した際の工夫点

- ①横軸にテスト開始進捗を設定
→テスト量に応じた障害抽出状況が分かる。障害が急増しているポイントなどが分かる。
- ②縦軸を障害の事象タイプで分類
→どんな事象が出ているかリアルタイムで分かる。
- ③障害抽出件数の実績をもとに今後の件数を予測
→障害解決ベースの見直し材料やリリースに向けた対策のインプットへ。

聴衆の共感と受賞

私が発表を行った会場には、200人以上の聴衆がいたと記憶しています。喜ばしいことに、当時のクライアントや、以前お取引いただいていたクライアント、WACATE(有志のテストエンジニアの勉強会)で出会った他社の技術者など、多くの方にお越しいただきました。

発表自体は、リハーサルと直前までの準備が功を奏し、大きな失敗もなく発表できたと思っています。

その反響はすぐに返ってきました。発表の直後、同業他社やシステム部門の方から、発表内容に関するご質問を受けたり、お悩みのご相談を受けたりしたのです。また、発表資料を頂きたいというご要望も多数いただきました。更に、最も優秀な論文・事例発表に贈られる「ベストスピーカー賞」を受賞することもできました。

この発表が、品質やテストに携わる多くの方に受け入れられ、共感を得られたことを、とても嬉しく思っています。

残された課題と目指す先

実は、今回の事例の裏に、プロジェクト全体、および弊社の反省点が残っています。

例えば、品質目標の達成状況をモニタリングできていなかったり、前後のテスト工程が重複したり、並行開発していた仕様変更が立って続けにリリースされたり、様々な障害票が入り混じり整理できなかつたり、という状況がありました。

私は、これらが、今回の3つの品質課題「開発品質の不透明さ」「障害対応の停滞」「収束しない障害」(前頁【図1】)を引き起こした主要な要因であると思っています。また、本来ならば、我々がこのような要因を事前に察知し、リスクを摘み取っていくべきであったと反省しています。

いま我々は、今回の経験で得た反省点を真摯に受け止め、二度と同じ轍を踏まぬよう、改善に取り組んでいます。

最後になりますが、より早期かつ的確に品質課題を摘み取っていくこと、それはもう、テストというアプローチで

けで実現できる領域ではないと考えています。

我々は、テストだけでなく品質管理というアプローチも駆使して、プロジェクトを成功に導く集団でなければいけません。更に言えば、単なるテスト業者ではなく、良品・高品質を実現する為のパートナーとして、クライアントに認知されなければいけません。

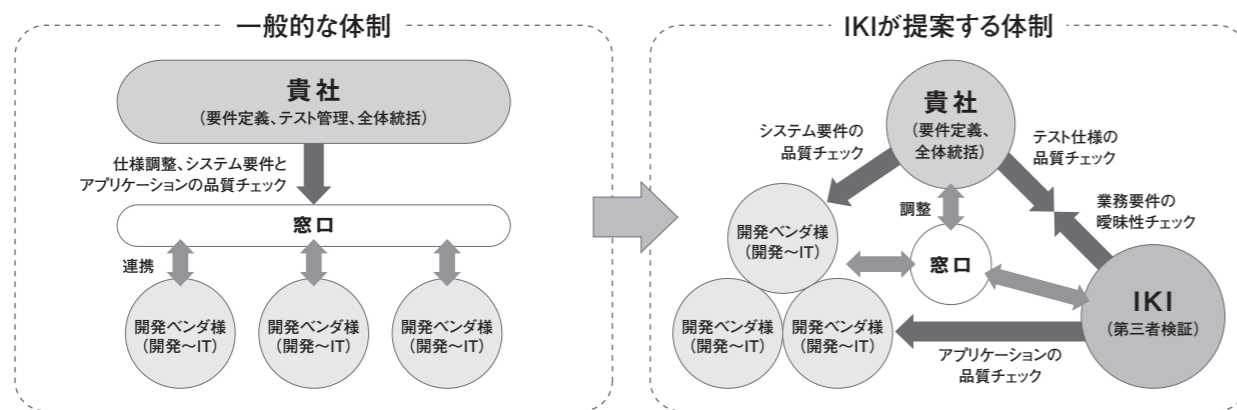
その為にも、今後も更なる研鑽を重ね、経験と実績を積んでいくと共に、テスト業界やソフトウェア産業に対する情報発信として事例や論文の発表を続けていきたいと考えます。

第三者検証サービス

第三者検証サービスは、組織的・予算的・技術的に独立した立場で、システムの品質を確認し、高品質／低コストの実現および商用稼働に向けたリスクの低減を目的としたサービスです。サービスの主なポイントのうち「三者分業体制の確立」と「要件定義の“曖昧さ”チェック」についてご紹介します。

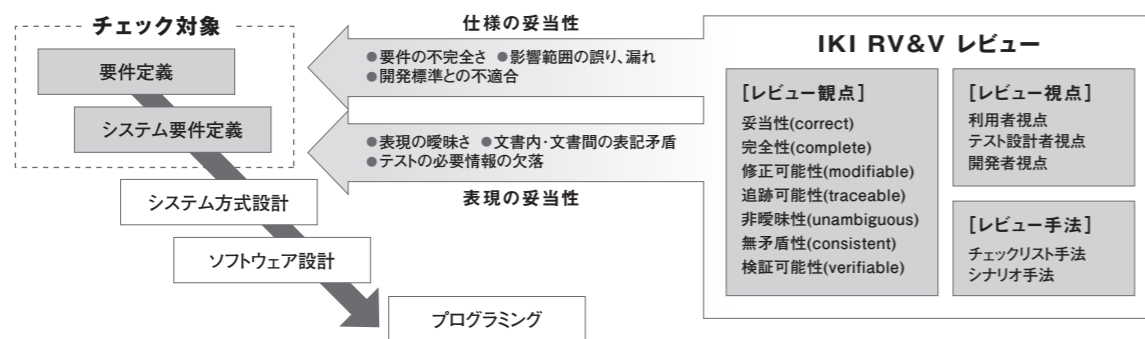
① 三者分業体制の確立

要件定義・開発・テストを貴社、開発ベンダ様、IKIの三者で分業することによって、各々の立場でプロダクト(システム)をチェックします。二者間でやり取りをする一般的な体制に対し、貴社とIKIが相互に品質チェックを行う体制を確立することにより、システム品質の向上を図ることができます。



② 要件定義の“曖昧さ”チェック

一般に、品質劣化や工期遅延の主たる原因は、要件定義工程の曖昧さにあります。IKIでは下図のIKI RV&V レビュー視点に基づくチェック要領を用いて、「仕様の妥当性」と「表現の妥当性」の両面からチェックすることを推奨しています。



ほかにも、「体系化されたプロセス」「マトリクス分析の実施」など様々な手法を用いて、お客様のシステム品質向上に寄与します。詳しくは、Webサイトをご覧ください。(<http://www.ikic.co.jp/service/impleo/>)

統合品質ソリューションサービス

impleo

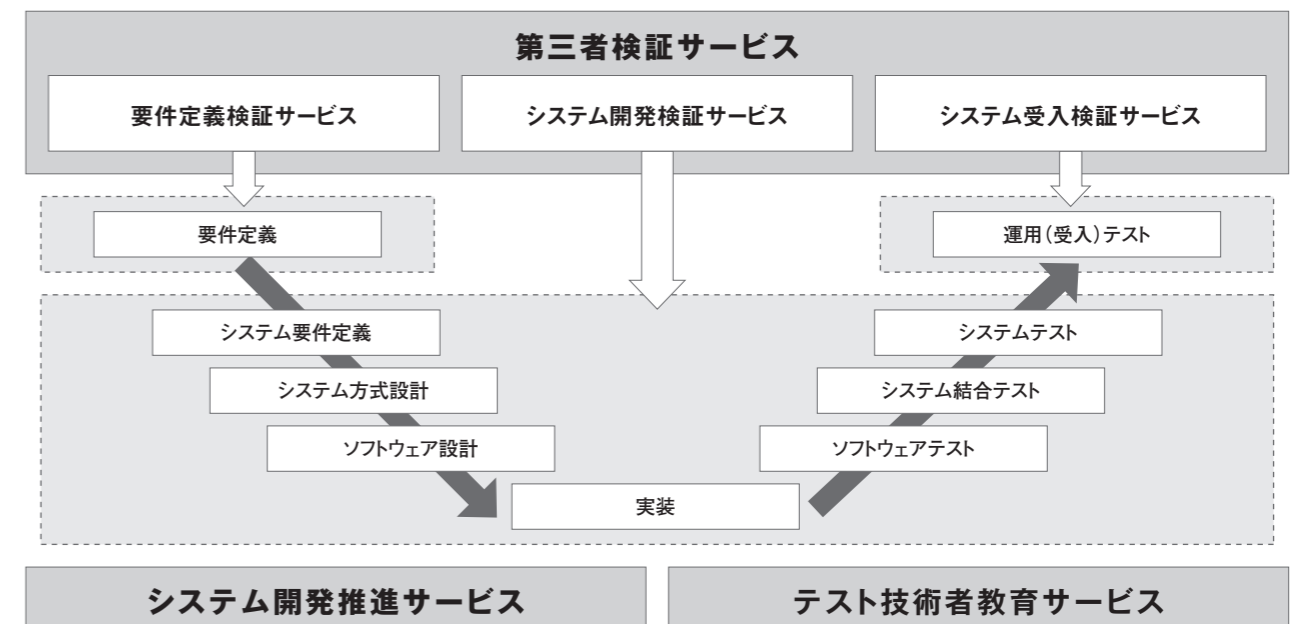
Produce your Quality インプレオ

インプレオ

現代のコンピュータシステムは企業活動の中核を担う位置づけにあり、社会的な信用を維持するためにシステムの安定稼働が求められるなど、その役割は非常に重要なものになっています。それに伴って、お客様のシステム部門におけるミッションも大変厳しいものとなっており、いくつもの課題を乗り越えていかなければなりません。アイエックス・ナレッジ(以下、IKI)の「impleo(インプレオ)」は、システムライフサイクルをモニタリングし、高品質なシステムを実現することで、「お客様の満足につながる」統合品質ソリューションサービスを提供します。「システム品質向上」のための各種サービス群であり、お客様のご要望にあわせてご提供するサービスを選択することができます。

impleoのサービス体系

impleoは、「システム開発推進サービス」「第三者検証サービス」「テスト技術者教育サービス」の3つのサービス群から構成されています。今回は、この中から「第三者検証サービス」についてご紹介します。



お問い合わせ

アイエックス・ナレッジ株式会社 営業本部 impleo担当 mail : impleo@ikic.co.jp



トップ・エンジニアの軌跡⑥

引っ張らないで 皆で進む

メンバーの特性を尊重する プロジェクトマネジメント

「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、なによりもプロジェクトの雰囲気づくりに気を配る、宇野恭子(資金証券ソリューション部 シニアマネジャー)です。

(編集部/本文敬称略)



資金証券ソリューション部
シニアマネジャー
の ぎょう こ
宇野 恭子

●証券系のスペシャリスト

証券系のアプリケーション開発に強みをもつ1995年入社、17年選手。財務会計から、国内外の株式、投信、債券、先物取引など幅広い証券知識が豊富にある。文系出身、当然ながら現場配属当初は「専門用語が多くて、会話していてもほとんどがぶんぶんかんぶん」だったらしい。バブルはすでに弾けていた時期だったが、先ずは勉強のために身銭を切って株式投資を始めた。「このおかげで用語を始め、エンドユーザーの操作環境もつかめるし、全体のシステムフローも把握できました」。そして「おまけに、小遣い程度は稼げました」と笑う。徐々に受発注、約定、精算、残高管理業務など複数の顧客から様々な開発経験を積み上げていった。新商品に伴うシステム刷新や分散系インフラへの大規模システム移行など、残業や徹夜もそれなりにこなした。女性ならではの苦労があったかと想像するが「それはほとんど無かった」と言う。「周囲の方に恵まれて育った」と気を使う。

●信頼して、任せる

いまでは社内でも第一級のプロジェクトマネジャーとして有視されている逸材。本人は「皆のおかげ」であることにごだわるが、マネジャーとしての役割を本格的に担った初めての案件は社内優秀プロジェクト賞に選ばれ、ピーク時で50名を超えるプロジェクトを束ねたこともあった。先ずはプロジェクトマネジメントに対する考えを聞いてみた。

「なんでもひとりで抱え込んでしまうとダメですね。プロジェクトをまとめることでも精一杯なのに、自身の担当作業も平行してこなさなきゃいけないとどうにもならない」。不本意にもシステムトラブルを幾度か経験しようとしたが「いくらテストを繰り返してもエラーをゼロにすることはどうしても難しい。それらを振り返ってみると、原因が設計段階にあることが多いです。やはりお客様やメンバー同士のコミュニケーション力によるところが大きいと感じています」。

顧客との接し方、その姿勢についてはどうか。「先ずは信頼を得ることですね。自分で言うのも少し恥ずかしいですが、証券システムでの開発実績は豊富です。これをもって自ら積極的に、お客様に提案していく。もちろん、失敗例も含めて。こうした実績を正直に積んでいけば、だんだんとお客様との距離も近くなってきますよ」。

ただ、たまに辛いのは、終盤のテスト工程に來てからの大幅な仕様変更が入るとき。「後々の障害の原因にもなりかねませんし、ご要望の実現範囲の検討、見積もり、またメンバーのモチベーションを維持させたりと、色々と大変です」。でも、「そうした苦労を共感することによって一体感が生まれますし達成感も大きい。お客様からの評価にもつながりますし」と、何事にもポジティブに思考が働くようだ。

いままで、またこれからも、お客様と、メンバーとの友好関係を、先頭に立って築いて行く役割のなかで、やはりそれなりのストレスは溜まるだろう。「煮詰まったときには、違った視点からの意見も聞きたいので、異業種で働く友人と食事したり。あとは気分転換にドライブに行ったり、ワインを楽しんだり」。柔和な容姿からは意外だが、愛車はフェアレディZ。御酒も嗜む程度だと言うが、宇野の周囲から聞いてみると「だれひとり、一度たりとも、彼女が酔っ払ったところを見ない」という声が大半だった。

らない。最初はそのさじ加減が難しかった。ですから、メンバーを信頼して任せることが大事なんですよね。」「任せて、個人の達成感を育むこと。たとえ失敗につながってしまったとしても、それも含めて積んだ実績がメンバー個人の自信につながりますから。失敗の責任はプロジェクトマネジャーにありますので、これからもメンバーにはどんどんチャレンジして欲しいですね」。

話を聞いて限りの姉御肌気質は感じない。「性格的には、プロジェクトを引っ張っていくというよりは、皆で一緒になって頑張っていくというタイプです。苦労も喜びも皆で分かち合いたいという気持ちが強いですね」。

●風通しの良い 職場の雰囲気づくり

ところで、プロジェクトを成功に導くためのコツなどはあるのか。「これはもう、ひとことと言ってしまうは、職場の雰囲気づくりでしょうね。気軽に、自由な意見を取り込むための工夫、とくに若手層からの新たな視点が必要で、そのために若手中心の会議体などを設けています。経験が浅くても、年次の壁を取り払ってなんでも言い合おうと。個人の性格的なものもありますが、発言を促していく雰囲気、風通しの良い職場づくりを心がけています。誕生日会と銘打った飲み席なんかも入れて」。

●実績がウリになる

さて、この「匠」は宇野で6人目になるが、みな揃えて口にするのが、「コミュニケーション」。「私たちは必然とコンピュータと向き合う時間が長くなります。でも、システムを作っていくのは人間ですからね。コミュニケーションがしっかりし

プロジェクトマネジャーにとって、人材の育成が大きな課題のひとつに挙がるが、ここで宇野は注意する。「部分的な開発作業ではなく、先ずはシステムの全体像をつかませることを優先します。お客様がどのように利用していくのか、利用したいのか。その業務フローについての作業の必要性や、最終的なゴールまでを示すこと。合わせて、優れたシステムエンジニアになるまでの将来像までも」。

また、「アンテナを広く張って経済や政治的な動向にも目を向けよう」と指導しています。こうした社会的な動きは、私たちが請け負う開発業務にも影響してきます。個人向け国債など商品の種類が増えたり、法規制や税制改革、とくに最近では消費増税、ISA(少額投資非課税制度)など、それらを確実にキャッチしておかないとお客様にも最善の提案ができませんから」。

メンバーがそれぞれにもつ特性を活かすことにも気を配る。「何も教えなくてもそこそこできるタイプもいますし、作業的にはローベスでもコツコツと確実にこなしていくタイプもいますから。個々の特性を見極めて、もっとも適切な担当を振り分けることがマネジャーの使命のひとつだと捉えています」。

これらは「実は、先輩から教わってきたことをそのままやっているだけなんですけどね。私自身がそうした指導を受けてきましたが、とても解りやすかったことが強く印象に残っていましたから」。

テーマ **メンタルヘルス講座**
 ～第5回 厚生労働省「職場のパワー・ハラスメントに関する実態調査報告書」から～



IKI社員相談室カウンセラー
 長橋 輝明氏

前回、前々回と「職場のいじめ・嫌がらせに関する円卓会議ワーキング・グループ」が、取りまとめた報告書の内容を紹介しました。今回は、その円卓会議の結果を踏まえ、職場のパワー・ハラスメントの実態を把握するとともに、この問題が発生する要因の分析や、予防・解決策を見出すために、厚生労働省が全国の企業（4,580社）、従業員（9,000名）に対して平成24年度に実施した「職場のパワー・ハラスメントに関する実態調査」の報告書の主なものについて紹介しながら、みなさんと一緒に考えたいと思います。

従業員からの
パワー・ハラスメントの相談状況

調査の中で「従業員の悩み、不満、苦情、トラブルなどを受付けるための相談窓口を設けている」と回答した企業は、全体の73.4%だそうです。なお、従業員1000人以上の企業を対象にすると96.6%、一方で99人以下の企業になると37.1%といった結果がでています。

相談内容でみると、とくにパワー・ハラスメントに関するものが多く、「メンタルヘルス不調」が32.7%、「パワー・ハラスメント」が22.0%、「セクシャル・ハラスメント」14.3%と続いています。

調査方法にも依るようですが、ハラスメントの発生率は3.5%～11%ともいわれています。これから考えると企業規模1000人以上程度であれば35～110件発生している計算になります。決して低い数字ではありませんね。

私が関わっている社員相談室でも、ハラスメント関連の相談は、メンタル不調に関するものに比べると少ないのですが、なかには深刻な相談も増えてきていると実感しています。

パワー・ハラスメントの発生状況

「いままでにパワー・ハラスメントの事案があった」と答えた企業は全体の32%。パワー・ハ

パワー・ハラスメントの具体的な内容（「職場のパワー・ハラスメントに関する実態調査」から）

類型	内容（性別・年齢）
精神的な攻撃	・皆の前で大声で叱責。物をなげつけられる。ミスを皆の前で大声で言われる（女性、30歳代） ・人格を否定されるようなことを言われる。お前が辞めれば、改善効果が300万出るなど会議上で言われた。（男性、20歳代） ・同僚の前で無能扱いする言葉を受けた。（男性、50歳以上）
過大な要求	・就業間際に過大な仕事を毎回押し付ける。（女性、40歳代） ・一人では無理だとわかっている仕事を一人でやらせる。（男性、20歳代） ・休日出勤しても終わらない業務の強要。（男性、30歳代）
人間関係からの切り離し	・挨拶をしても無視され、会話をしてくれなくなった。（女性、30歳代） ・報告した業務への返答がない。部署の食事に誘われない。（女性、30歳代） ・他の人に「私の手伝いをするな」と言われた。（男性、50歳以上）
個の侵害	・プライベートな事を聞いてきたり、相手は既婚者であるにもかかわらず独身の私にしつこく交際を迫った（女性、20歳代） ・交際相手の有無について聞かれ、過度に結婚を推奨された。（女性、30歳代） ・個人の宗教を、皆の前で言われ、否定、悪口を言われた。（女性、50歳以上）
過小な要求	・従業員全員に聞こえるように程度の低い仕事を名指して命じられた。（女性、20歳代） ・営業なのに買い物、倉庫整理などを必要以上に強要される。（男性、40歳代） ・草むしり（男性、50歳以上）
身体的な攻撃	・足でけられる（女性、50歳以上） ・胸ぐらを掴む、髪を引っ張る、火のついたタバコを投げる（男性、40歳代） ・頭をこぞかれた（男性、50歳以上）

パワー・ハラスメントが発生している職場とは

この実態調査では、パワー・ハラスメントは、上司と部下のコミュニケーションが少ない職場や、精神的なストレスがかかりやすい職場に多いといった結果が顕著に出ています。パワー・ハラスメントが発生する職場には共通し

て、「コミュニケーション不足のほか」「正社員と正社員以外が一緒に働いている」「残業が多い、休みが取りにくい」「失敗が許されない、失敗への許容度が低い」といった特徴も浮き出しています。メンタルヘルスケアを考える上では、やはり、「コミュニケーション」がとても重要であると言えます。上司の伝え方や部下の受け止め方は「コミュニケーション」の問題であるからです。また、職場のストレス要因では「職場の人間関係」がトップに挙がっていて、「コミュニケーション」の問題があります。

このため、当社の健康管理委員会が主催する「管理職者向けメンタルヘルスセミナー」では、先ずは部下の話に耳を傾ける、いわゆる「傾聴」のスキルを優先して学ばせるようにしています。また

た昨年度からは、「ハラスメント」の要素をカリキュラムに追加し、事例検討やロールプレイ（役割演技）も行つたついでにしています。

パワー・ハラスメントの予防・解決のための企業の取組みと効果

設問「職場のパワー・ハラスメントの予防解決のための取組みは、経営上の課題として重

ラスメントを受けた従業員の比率は、企業あたりで25.3%だそうです。パワー・ハラスメントの相談内容には、侮辱や暴言など精神的に攻められたるものが最も多く、次いで無視などで人間関係からの切り離しを図る、業務上の無理難題を押し付ける、また身体を傷つける暴力行為も上位に挙がっています。（次頁表）

とくに組織上の役職や立場を利用した行為が多く、加害者と被害者の関係については、「上司から部下に」対するものが7%と圧倒的に多いようです。ただこれらに比べ、45%と少ない比率ではありますが、「部下から上司へ」の事案も見受けられています。

こうしたハラスメント、いわゆる「いじめ」の問題は、日本のみならず欧米諸国においても問題になっていて、イギリス国内の調査でも、上司から部下への事案が多く占めているといった日本と同様の傾向がみられます。また同じヨーロッパのドイツからは、ハラスメントのパターンは「言葉によるいじめが顕著である」と報告されていて、これも日本と同じ傾向のようです。

私が関わっている相談室での実際の事例ですが、「仕事の進捗が遅い」とか「仕事の結果に対する評価」について、上司から部下に対して公開叱責（みせしめの意も含め他の社員もいる会議などできつく叱る）されたり、「能力がない」など具体的なではない指導（のつもり）を受けたなど、言語的・精神的な攻撃に遭っているといった相談がありました。

要か「の回答からは、各企業とも高い重要性を感じていることがうかがえます。」「非常に重要である」「重要である」を合わせて約8割の企業がそう答え、従業員1000人以上の企業では9割にも達しています。この問題に対する具体的な予防策として「管理職を対象にパワー・ハラスメントに関する講演会や研修会の実施」「ポスト・リーフレット等啓発資料を配布・掲示」など、各社様々に取り組まれているようです。会社や組織全体において「ハラスメントは許さない、起させない」という明確な宣言が必要だと言われます。社員向けにアンケートを実施することも有効のようで、「部下を長時間叱責しているのを見た、あるいは聞いたことがあるか」というように、質問をより具体的にすることによって、多くの人にハラスメントのことを詳しく知ってもらうきっかけにもなります。さらに、「ハラスメントに対して会社が真剣に取り組んでくれている」という印象を社員に与えることもつなげていきます。

パワー・ハラスメントの減少に向けて求められていること

パワー・ハラスメントの予防・解決の取組を進めるにあたっての課題として、最も多かったのは「パワー・ハラかどうかの判断が難しい」という悩みようです。以下、「発生状況を把握することが困難」「管理職の意識が低い」

まさに殺人球技、タックル激しく

第14回ウィルチェアーラグビー日本選手権大会(千葉ポートアリーナ)



1 1997年にカナダで考案された「ウィルチェアーラグビー」は、かつて“マードボール”(殺人球技)とも呼ばれたほどの激しい競技で、選手同士のタックルの衝撃音が絶えず響き、転倒や故障、とくにバースト(パンク)は茶飯事で、選手は予備のタイヤを何本も用意しています。当社もスポンサーとして支援しているこの日本選手権大会(日本ウィルチェアーラグビー協会ほか主催)が昨年12月、千葉ポートアリーナで開催され、当社の茅根久(総務人事部)と小田勇人(営業推進部)が、千葉県代表チーム「BLAST」のメンバーとして出場しました。全日本選抜メンバーが混じる強豪各チームひしめくなか、BLASTは惜しくも6位(出場7チーム中)に留まりましたが、まだまだ上位を目指せる可能性を残しています。

選手からのコメント



次の大会も頑張ります!

●茅根 久 選手(ディフェンス)
3日間にも渡る大会日程なので、体力的にもヘトヘトのなか、相手へのタックル一心で集中しました。結果はイマイチといったところですが、精一杯、一生懸命で挑みましたのであまり悔いはありません。気持ちは既に次の大会に向いています。社内外問わず、いままで多くの方から御支援、御声援をいただきましたが、もっとたくさんの方々にこの競技を知ってもらえる、観に来てもらえるように、これからも一生懸命がんばっていきます。

●小田 勇人 選手(ディフェンス)

6位とやや不本意な結果ではありましたが、個人的には運動不足解消、またストレス発散にもなりましたし、なにより楽しくプレーすることができました。大会スタッフの皆様、御声援いただいた方々に心より感謝申し上げます。ちなみに「ラグビー用車椅子の値段はどの位のするの?」とよく聞かれますが、新車であれば本体とタイヤ4本のセットでいたい60万~70万円位はかかります。ただ新車にしてしまうと普段の生活に大きく響いてしまうので、私の場合は中古のものを安く手に入れるようにしています。



御声援ありがとうございました!

ウィルチェアーラグビーとは?



ディフェンス(右)のバンパーが、オフenseの動きを巧みに止める

1チーム4人制で選手交代に制限はありません。コート両端に設置された相手ゴールにボールを運び込むと得点になりますが、1プレーで40秒以内の時間制限があり、また10秒以内にドリブルするか、パスを出さなければなりません。競技用の車椅子は、小回りを重視したつくりのオフense用と、相手の動きをブロックするための専用バンパーを付けたディフェンス用の2種類があり、両者の駆け引き、激しいタックルがこの競技の見どころです。

理解不足」「パワーハラに対応する際のプライバシーの確保が難しい」「適正な処罰・対処の目安が分からない」などといった理由が上位を占めています。

一方、従業員を対象とした調査で「パワーハラスメントを受けた後でどのような対処をしたか」に対しては、「同僚に相談した」(14.6%)、「上司に相談した」(13.6%)よりも「何もなかった」が46.7%でそれらを超えた結果が出ています。しかも「社内」に設置されている相談窓口「相談した」がわずか1.8%しかありません。これでは、パワーハラスメントを受けた背景や、具体的な行為が分からず、対策を打つことは難しくなってしまう。ただどうしても、ハラスメントを受けた人の心の中では「行動を起こすことで報復されてしまうのではないか」といった疑念が入ってしまったため、他者に相談することを臆してしまう傾向があります。ですから、それでも気軽に相談できるような窓口からの職場の雰囲気づくりが大切なのです。

前回ご紹介した「職場のいじめ・嫌がらせ」に関する「円卓会議ワーキング・グループ」報告書においても「指導とハラスメントの違いの判断が難しい」という企業回答がありました。だが、やはり職種や業種、職場環境・状況によっても様々なケースが考えられ、一律には決められない難しさがあるのです。例えば、建設現場などで生命や身体に危険が及ぶようなことがあれば「バカヤロー!! 気をつけろ」と怒鳴ることも許されるでしょうが、肉体・身体的労働ではないIT業界のような精

神的・感情労働の場では、このようなことはふさわしくありません。

ある会社では、社内向けに独自の判断指針を作り、それを分かりやすく社員に説明できる資料を作成したそうです。一発退場のレッドカード(脅迫や暴力行為)や、繰り返されると退場のイエローカード(暴言など)を出すなど、自社独自のユニークな取り組みを行っているようです。

ほかにも、「上司の席までの通路を広くとり、相談しやすくした」「朝の短時間のミーティングで情報交換する」「仕事の予定をミーティングで決めるようにした」ことなどが有効に働いている会社もあるようです。

こうした自社独自の基準作りやちょっとした改善策など、ハラスメント問題に対する各社においての積極的な取り組みが求められてきています。

POINT

指導者・管理職者に求められるもの

「叱って」指導するのではなく「褒めて」「指導する部下」に関心を寄せ、育てる視点
気持ちよく働いてもらう
いい仕事をしてもらう
そのためには、部下との良好な「コミュニケーション」が必要

最後に

私たちは、小さいころから他者からほめられて、認められて育ってきました。他者との

参考文献

- 「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」
平成24年12月12日報告 厚生労働省労働基準局
- 「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告」
平成24年1月30日 厚生労働省労働基準局労働条件政策課賃金時間室
- 「職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント対策に関する労使ヒアリング調査」
平成24年4月20日
JILPT発行(独立行政法人 労働政策研究・研修機構)資料シリーズNo.100
- 「メンタルヘルス不調を予防する風通しのよい職場づくり 上司の役割とリーダーシップを発揮させるライン管理者教育の実施」
東京都産業保健推進センター(労働衛生法令相談員 古山 善一)

関係性から成長してきたのです。指導をするうえではその原点に立ち返ることが大切なことだと思えます。心理学者のマスローが説く「成長・発達の欲求5段階」では、第3段階に「所属・社会的欲求」、第4段階に「承認・尊敬欲求」をあげています。安心して「所属」出来る組織のなかで、自分が果たした役割について「承認」してもらえることで人は成長していくのです。誰も、メンバーと仲良く働くことや仕事の結果について認められることを望んでいるのです。

これからは指導するにあたっては「部下の成長」という視点が重要です。部下が成長することによって指導者自身も成長していくのだと思えます。

お客さま：ソニー損害保険株式会社

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”」

IKIのシステム検証で テスト業務の負荷と コストを低減

提供サービス：「システム検証サービス」

今回のお客さまは、ソニー損害保険株式会社さんです。2010年よりお取り扱いいただき、現在はシステム検証サービス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、システム企画部・Webシステム課長・竹原崇夫さんです。

出合いはシンポジウム

— あるイベントがIKIを知るきっかけになったと伺いました。

竹原…2009年、当社は開業してからちょうど10年を迎え、基幹系システムについてはずっと同じシステムを使っていたのでデグレードの障害が頻発していました。テストのやり方を見直さなければいけない時期にきていると感じ、ソフトウェアテストシンポジウムJAST (Japan Symposium on Software Testing) に行ってみたのです。そこでIKIさんのプレゼンテーションに接したのが初めての出会いです。失礼ながら、それまでは存じ上げませんでした。(笑) その後、テスト手法を改善する目的で、IKIさんを含む複数の会社に提案を依頼しましたが、そのときは残念ながら別の会社の提案を採用しました。

プレゼンテーションの 記憶から繋がる

— その後、あらためてお取り扱いの機会をいただいたわけですね。

竹原…その翌年から、当社基幹系システムの基盤更改のプロジェクトがスタートしました。このプロジェクトの狙いの一つは、デグレードの問題にシステムを新しく作り直すことで対処するというもので、開発規模は、開業以来おそらく最大のものでした。当社には、委託先から納品されたシステムの受入テストを行う体制が当然あったわけですが、既存の体制ではこのプロジェクトのテストを全部やりきれないことが最初からわかっていました。そこをどうしようか？ というのがそのプロジェクトを始めるにあたっての1つの課題でした。それまでに構築していたテスト体制を横展開して人を少しずつ増やして対応していくか、もうぜんぜん別の考え方で進めるか。出した結論は、テストを全部外の会社に委託しようということでした。そこで、前年の

導入効果は2つのメリット

— IKIのサービスを導入した効果はいかがですか。

竹原…大規模プロジェクトにおけるテストという観点から言うと、当社自身ではある一定レベルより大きな体制を組むことは難しいので、テストをきちんと実行できる体制を構築するところに1つ目的がありました。それから、当社が直接テスト要員を集めるよりも安いコストでの実施。テストを外部に委託するというのは、その2つの目的があったわけです。前者は、人をたとえは50人用意しますと言われてもプロジェクトが始まった当初はやることのないわけです。IKIさんの場合、最初は確か2人でした。テストの上流の分析などは2人だけでずっとやられていて、テストをやる直前になって人を増やしました。人を増やすと、当然教育をしなければいけません。そうした教育も、以前は当社でやっていました。人の教育やテストのやり方を広めたりすることはそれなりに負担だったわけですが、それをIKIさんにやっていただいた。そこは当社にと比べて大きくメリットがありました。後者のコストは単純な比較で、当社の要員として人を集めるよりも2割くらいコストが削減できました。正直言うと、本当は削減幅をもっと狙っていたんです(笑)。

専門性をもった取り組みに驚き

— 最初の出会いである2009年のJASTで、印象に残っていることはございますか。

竹原…テストの請け負いを専門にやられている会社があることに、まず、私としては驚きがあったんです。テストの手法や技法にすごく専門性をもって取り組んでいらっしゃる方が、そのプレゼンテーションの中で強く感じられました。テスト工程については、技法や手法も大事なのはよくわかっていたのですが、そうはいっても現場の実態としては人海戦術の印象が私個人として強かった。しかしIKIさんは、ただ単に人を投入するのではなく、より効率的にテストを進めるためにはどうするか？ というところに着目したプレゼンテーションをされていました。

— 必要な要員数には山谷があまり

す。それに合わせて要員の調整ができたということですね。

竹原…そうですね。あとは、当社に来ていただいた方がすごく優秀だったと思うのですが、損害保険の業務知識の習得スピードが非常に速かったですね。当時、IKIさんでは損害保険会社のビジネスを請け負うのは初めてだと聞いていました。当然、そこは当社としてモリスクではあったわけですが、ある程度長く仕事に携わらないと業務知識はなかなか身につかないものです。特に

テスト者視点の指摘、助言を

— IKIに対して今後期待されていることをお聞かせください。

竹原…テストを請け負っていただくのは、当社として初めての取り組みでした。当初は、特に開発をするいろいろなベンダーさんたちはIKIさんを、テストをやるだけなんだよね、という目で見えるわけです。でも、そこは少しずつコミュニケーションを取りながら、プロジェクトの後半では、存在感がそれなりに出ていたのかなと思います。

IKIさんが当社のプロジェクトに参画されてまだ2年くらいしか経っていません。大型プロジェクトをここ何年か進めてきて、全体のプロジェクトに関わっている人数は多いと200〜250人くらいです。いまちょうど250人全員にアイエックス・ナレッジという会社の名前が浸透したところでしょうか。テストを総合



たけはら たかお
竹原 崇夫さん

ソニー損害保険株式会社
システム企画部・Webシステム課長

※部署名は取材当時(2013年2月)のもので

的にやる人たちが、という認識をほぼ全員がもっています。でも、山登りで言うようにまだ5合目まで行っていないくらいですね。今後は、より上流工程から、そこそ要件定義の工程から参画して、テストを実施する観点からしか出てこないようないろいろな指摘、助言などをさせていただきたいと思っています。IKIの方と話をすると、テストを実施する観点から上流工程の漏れや抜けが目につくんですよ、とよく言われます。いまIKIの人たちには成果物のレビューという形で要件定義の工程から関わっていただいています。最近、実際に要件定義書や設計書を作った一部の人間から、アイエックス・ナレッジさんにレビューしてほしいという意見も出てきたりしています。そこは1つの進化だなと思っています。先ほどまだ5合目まで行っていないと言ったのは、良い変化というのがちょっと出てきているところなので、もっと広い範囲でそういう取り組みをしていただけたら、特に上流工程の安定にはすごく貢献するんだろうなと思っていますからです。

——そうだったことが重なる、上流工程に行っても、なぜアイエックス・ナレッジが出てくるんだ？ということではなくりますか。

竹原…そうですね。実績がないと、要件定義のレビューをしますと言っても誰も納得しないと思います。IKIさんには、昨年までやっていたプロジェクトの中で少しずつですけども着実に実績を残していただいています。それが存在感というものを出しているのです。当社から仕向けているところも多分にあるんですけれども、IKIさんの担当範囲を拡げるような提案もときどきいただいています(笑)。

中長期のIT施策に沿った付き合いを

——IKIの良いところをいろいろとおっしゃっていただきましたが、逆に、こういうところを改善してほしいというご要望はございますか。

竹原…ダメなところというわけではなくて期待の裏返しという部分で言うと、IKIさんは、上流工程への参画ということではいまちょうどスタートラインに立つたばかりです。今後はより広範囲に積極的に上流工程への参画をしていただきたいと考えています。

それから、もう1つ期待していることがあります。現場の方にもよく言うことなのですが、割と柔軟に体制を構築できるのはIKIさんの1つの魅力だと思います。テストの工程は大きなプロジェクトが動いている間ずっと続くのですが、その間の体制は一定ではなくて波があるんです。IKIさんには、当社のビジネスに合わせたテストの実施体制を柔軟に構築してもらえないか、というお願いはずっとして、いろいろな要望に応えてもらっています。当社システムの知識もついていたと思いますし、今後、突発的な場面でもその経験を生かして、バリエーションを横展開してテスト体制を組んでもらえたらと思います。さらに当社の中長期のIT施策を理解いただいた上で、プロジェクトの運営がスムーズに行くようなテスト体制というところでの付き合いもできたらなあと思っています。目先だけではなくて中長期的なお付き合いもできると、当社の計画も立てやすくなります。

本当の問題の「見える化」を

——IKIのシステム検証サービス全般について、指摘いただける課題があればお聞かせください。

竹原…IKIさんは専門にやられているだけあって、テストの手法や結果分析については方法論をもたれています。当社としてはそこが勉強になったのですが、十分じゃないところもありました。今回のプロジェクトで言うと、結合テストの工程で品質上の問題がいろいろ出ていました。それに伴って総合テストの品質もなかなか上がりませんでした。IKIさんは、総合テストのところから急に参画されたわけではなく、もっと前から参画されていたので、当然、結合テストの品質が良くない状況を見られていたはずなんです。期待を込



ソニー損保のウェブサイトトップページ抜粋

めて言う、総合テストが始まる前の時点で何か予防策が取れたのではないのかなと思うわけです。

——できるだけ早い段階での問題への対処ということですね。

竹原…そうですね。今回の例では、最終的には当社側の判断でテスト工程のやり方を見直しました。テストにかかわらず何でもそうだと思うのですが、何か問題が発生したときの対処が大事なところです。

また、「見える化」も大事だと思いますが、情報量が多すぎると逆にそれがノイズになって、本当の問題は何かかわりにくくなるという課題もあります。IKIさんには今回、特にテストの実施結果についてはいろいろな分析をしていただき、それまで当社では把握していなかったさまざまな要素を出していただきました。それは新鮮ではあったのですが、あまり多すぎると冗長になって、結論は何なの？といったところが見えにくくなるのが少しありました。そうした点が、課題といえるのではないのでしょうか。

——ポイントを押さえるということが大事ということですね。きょうは貴重なお話をいただき、ありがとうございます。

海外から視点を変えて

南所 一規

私

の海外生活は2011年6月より大連IKI(大連愛凱系統集成有限公司)に出向となり、過去1992年〜97年のバンコク駐在を含め約7年になりました。

最

初の駐在は1992年7月。タイの首都バンコクで、環境の違いに当初は振り回されながら仕事をしてきた記憶が残っていますが、自国で生活していると感じる事が出来ない気づきもあり、刺激でもありました。

当時のタイの首都バンコクでは、生活移動手段がバイク、自動車、公共バスで、とにかく渋滞がひどく、雨が降ると麻痺状態でした。顧客へは午前午後で2件程度しか訪問できず、普段1時間ほどで訪問できるお客様へ最高8時間かかった事もありました。

インフラも課題が多かったことを覚えています。水道管が古くて水圧がかけられず、一般家庭では本管から水をポンプで吸い上げる構造になっていましたし、水道水自体も不純物の混入で飲めなかったり、出ない事もありました。また、停電も多く、デスクトップPCにはUPS(無停電電源装置)を購入しないと作業中にデータが消えてしまう事態になるなど、日本で当たり前のように利用している社会生活基盤が、経

済効果にも貢献する素晴らしい物だと実感しました。

タイは、国家政策として自動車、医療、電子、観光等を軸に産業を育成し外貨を稼ぐ国であり、IT関連投資は弱い。我々の情報産業からタイを見た時、ソフトウェア製造拠点ではなく、SaaS型を念頭においたビジネスは市場ニーズがあると思います。

2

011年6月より大連IKIへ出向となりましたが、2007年に視察訪問した時と比較すると、車、新しい建物、建設途上の建物がビックリするほど増え、その変貌ぶりには中国経済の急成長を実感できます。マンション価格もこの間に3倍程度値上がりしているようです。中国は国土が広いため、地域によっては随分と様子は異なりますが、大連は、市政府が特に力を注ぎ、設備製造、石油化学、造船、IT関連に外資を取り込み成長しています。

我々の情報産業からみて大連は、国家政策、市政府の政策により、大学を含めIT関連技術者の育成環境があり、ソフトウェア製造拠点として今後もさらに大きく成長していくと想像できます。

先

日、「2050年の世界」という英エコノミスト誌編集の書籍を読みました。統計数値だけでなくその他の視点も取り入れ編集された内容ですが、それでも統計数値の影響が大きく、日本は高齢化社会に入りさらなる衰退が予想され、また中国も2025年頃から高齢化社会に入り衰退が始まるように書かれています。ただ、人間社会は課題を捉えて、短期視点だけでなく中長期的な視点で改善に取り組む事ができるので、また違った世界になる可能性もあります。視点を変えると違った発想が出てくる可能性もあります。情報産業においても色々な製品があり、そのままで海外で通用しないものでも、その国に合うようにアレンジすれば売れるもの、自国では売れなくても他の国では需要があるものもまだ眠っているように思います。

海

外に出ると普段感じる事が無い刺激、気づき、発見を国内旅行より実感できると思います。機会を作って是非今年一度海外へ足を運ばれてはいかがでしょう？ その先が大連であれば大歓迎致します。

(大連愛凱系統集成有限公司 董事・総経理)