

アイエックス・ナレッジ株式会社 広報誌

# IKI ナレッジ・レポート



2011 October vol.22

IX Knowledge Inc.

ITとビジネスのコーディネーター  
IX Knowledge Inc.



## IKI ナレッジ・レポート vol.22

平成23年10月3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。

### Contents

- 1 **あすへの対談** 安藤社長が聞く！  
金融機関の方向性とITに求めるものは…  
“本業回帰”で効率化と差別化を推進  
ゲスト：市川 茂夫氏  
(とみんコンピューターシステム株式会社 代表取締役社長)
- 6 **地域社会貢献**  
“ロボット&プログラム”子供たち満喫  
5月と8月 世田谷区の小学校で「体験教室」
- 7 **めざせ 基幹ビジネス**  
時代のニーズに合わせて  
インフラ、ミドルウェア、ネットワークを最適コーディネート  
体制整った基盤システム  
トータルソリューションサービス
- 9 **IKIグループの教育ソリューション・サービス**  
アクティブに☆ポジティブに  
実績ベースにノウハウに磨きかける
- 11 ユーザーインタビュー  
IKIのサービスが選ばれる“わけ”【8】  
お客さま：株式会社資生堂
- 14 **IKI品質のエクスペリエンス**  
高いQCDC(品質・コスト・納期) 実現ヘリスク認識・除去に徹する  
—— お客さまとも緊密に共有
- 17 **わが社の匠** トップ・エンジニアの軌跡③ 榎本 雅己
- 19 **ビジネスマンの心の健康**⑨
- 22 **[コラム]** 「和」で行こう



安藤社長が聞く!

金融機関の方向性とITに求めるものは…

# “本業回帰”で効率化と差別化を推進

ゲスト 市川 茂夫氏 (とみんコンピューターシステム株式会社 代表取締役社長)

今回は、いわゆるユーザー系情報サービス会社、とみんコンピューターシステム株式会社の市川茂夫社長にお話を伺いました。長く東京都民銀行の営業部門を担当されたお立場から、リーマン・ショック後の金融機関の方向性や課題、ITとIT企業が求められるものなどへ話題がおよびました。



## 金融危機時、日本企業もリスク商品を保有

安藤:今日はお忙しいところ、ありがとうございます。市川社長は、長く銀行の営業を担当してこられました。少し振り返っていただいて、大きな流れとして、金融を取り巻く環境では、まずリーマン・ショックがありますね。その前のサブプライムローンのときは、あまり日本に影響がないと言われていたと思いますが…。

市川:そうですね。

安藤:結果的に、その後、リーマン・ショックでメガバンクにも地方銀行にも相当なインパクトがあったと思うんですけども、銀行の第一線で営業をされていたお立場から、当時の経緯やお考えをお話いただければと思います。

市川:おっしゃった通りで、サブプライムローン問題が表立ってきたときには、現実には日本に大きな影響をおよぼさないだろう、という感覚を持っていましたが、まったく違う状況になりましたね。日本の企業や投資家が、そういったリスクのある運用商品をいかに持っていたか、よく分かった。これは、それだけ国内で運用手段が少なかったという裏返しだとは思いますが。

そこから、景気全体の下降も手伝って、企業の資金繰りが悪化してきました。リーマン・ブラザーズの破綻は2008年の9月でしたね、最初の頃はまだまだという感じもあって、その年内はなんとかやり繰りできたものが、年が明けてから一気にお金の流れが悪くなりました。企業の売り上げの減少、それに伴う資金繰りの悪化。ですからリーマン・ショックの翌年2009年の3月決算は、各金融機関では相当な打撃を受けました。

安藤:私は金融のことが詳しいわけではありませんが、私から見ると、日本の金融

は小泉政権以降、グローバルスタンダードと言われながらも“アメリカンスタンダード”といったものに近づいてきたと見ています。たとえば、アメリカや、ヨーロッパでも英国系の金融機関は、イメージとして「ハイリスクでハイリターン」というビジネスモデルです。ヨーロッパでもフランスやドイツは「ミドルリスク・ミドルリターン」。スイスはいわば「保全する」というイメージです。また、アジア圏もここ数年伸びてきており、中国でもリスクを取る金融機関が相当伸びてきているようですが、日本人としては国民性からも「ローリスクでいいからローリターンで結構です」という選択肢のほうに向いているのかな、と感じているところです。

## 国民性にはない「汗をかかずに富を得る」

市川:国民性ということ言うと、いまのお話の前段階で「モノづくり」という部分が重要視されていたというのが日本の国民性の一つなのかなと思っています。一方で、グローバル化の要素の一つに、ちょっと語弊があるかもしれませんが、つまり「頭の良い人が汗をかかずにいかにして富を得るか」といった考え方があるように思えるのです。それは日本にはあまりなかった部分かな、という感じがします。

日本も金融機関の危機というのは過去に何度もありました。取り付け騒ぎというものもありました。そんな経験から金融機関も、いかにしてリスクを軽減するか、という方向に向かっていきました。ところが、この10年以上は、いかにしてそのリスクを取って商売するか、という方向へ切り替わってきました。その中に金融機関にとっての資金の運用が相当

折り込まれるようになった、と思います。

おかげさまで、私の出身行(東京都民銀行)はそういった運用商品への資金運用は少なかった方かと思いますが、でも一方で、取引先の状況の悪化を資金的に支えていくという使命が金融機関にはあるわけです。リスクを取ってどこまでそれをやっていいか、その判断が相当難しいものがありました。

安藤:日本の銀行の数は、外国と比べてすごく多い方ですよね?

市川:はい。

安藤:今日、メガバンクがどんどん統合して大きくなっていく中で、地方銀行は地方銀行でしっかり根付いて金融サービスを提供されている。今後、メガバンクの役割、各地元にある地方銀行の役割、ニーズは自ずから変わっていくのかなと、感じているんですが。

市川:メガバンクは方向性として、いわゆるホールセール。それから地方銀行をはじめとした地域金融機関はリテールで地元密着、なおかつ中小企業あるいは個人主体でやってきました。ところがそういった垣根が低くなって、メガバンクが中小企業や個人の分野にまで相当進出するようになってきました。一方、地方銀行は「果たしてリテールだけでやっていけるのか?」という思いから、実はホールセールもある程度やっていたんですね。とくに東京以外の地方銀行さんは、地元で資金を調達し東京で運用するというようなことをやっていました。

安藤:そうですね。

市川:で、今度はそれを一部反省して、もともとの地域金融機関の目指したところに回帰しよう、という流れに変わりつつある感じです。

安藤:メガバンクもグローバルに強いのかというと、やはりドメスティックに目が向いていて、グローバルシェアは高くありません。





いちかわ しげお  
市川 茂夫 Shigeo Ichikawa

GUEST PROFILE

1954年生まれ。76年4月株式会社東京都銀行入行、95年3月東久留米支店長、2005年7月執行役員融資審査部長、06年7月執行役員神田支店長、07年6月取締役就任、08年7月取締役執行役員本店営業部長、10年6月とみんコンピュータシステム株式会社代表取締役社長(現任)。明治大学商学部卒。静岡県浜松市出身。

ん。しかし、製造業がどうしても海外に出ていかなければならない。そうすると、メガバンクにはそのフォローを積極的にやっていたりしながら、一方で企業の実生活拠点である日本のドメスティック、ローカルにもしっかり対応してほしい。そうした期待値も持っています。

市川:グローバル化について、自分なりにシンプルにとらえてみますと、要は「マーケットをいままでも少し増やすためにはどうしたらいいか」というテーマだと考えます。そして「その対象になる地域を増やすにはどうしたらいいか」、あるいは「どうしたら売り上げが伸びるか」、それに対して「ターゲットを少し拡大しようよ」といった流れが当然あるわけですね。たとえば、地方の農家の方々がかつて農閑期に都市部に出て仕事をされるのも、一つのマーケット拡大。日本の大手企業も、マーケット拡大へ外に出ていく。

安藤:おっしゃる通りですね。

市川:これはもう自然の流れなんだろうと思いますね。

システムでそれなりのコストを投入してやられる。地方銀行を含む地域金融機関はどうかというと、いかに共同でコストを抑えることを考えるか、というような流れが加速すると思います。要は、地域金融機関がメガバンクに比べコスト高、低効率というものが常に付いて回るわけで、効率アップとコスト削減のためには、共同戦線で作るのが一番だと思います。

ここ何年も、そうした動きが加速してきていると、私は感じています。今年は母体行の勘定系システムの更改時期ですが、これも共同システムの形で進めているところですね。

安藤:地域というと、東京都民銀行さんはリージョナルバンクとして地元密着型ですから、共同化しても、営業的な問題というのは割と少ないですね。

市川:そうですね。言ってみれば裏方の事務のバックオフィスは、正面のお客さまには直接的な影響はない。バックオフィスの部分をいかに共同化、効率化するか、ということだと思います。フロントの

部分では、お客さまのニーズをよりの確に酌み取って1対1のお取引を拡大していく動きは従来と同じだと思います。

安藤:ということは、ますます本業回帰で、ITで少しコストを効率化しながら本業のところの事業でしっかりやっていく。

市川:そういうことですね。ただ、いま差別化するというのがなかなか難しいんですね(笑)。

## ニーズつかんだ「前給」システム

安藤:そうした中で、直接ご担当ではなかったかもしれませんが、このたび私どもアイエックス・ナレッジがリニューアル開発を担当させていただいた都民銀行さんの「前給」というシステム\*は、僭越ながら一つの差別化事業として非常に有効なサービスと感じました。パートの人などの給与前払いを携帯電話やPCでネットワークを活用して実施する—というシステムのお話を聞いて、素晴らしいアイデアだと思いました。

※「前給」システム:東京都民銀行が提供するサービスの一つで、契約した会社の従業員(主にパート社員、アルバイト)が、給料日前に働いた範囲内で給料の前払いを可能にする仕組み

市川:実は、「前給」の前に始めた「スモールビジネスローン」というのが、出身行にはあります。中小企業あるいはもっと小さな企業さんの中で、資金のニーズはどういうときにあるのだろうか?というのをきめ細かく調査をしたんですね。そうすると、短期的に繋ぎ資金が必要になることが往々にしてある、という結果が出てきました。では、そのニーズに答えていこう、と作った商品が「スモールビジネスローン」です。「前給」はその流れをくんでいる商品だと私は理解しています。

「スモールビジネスローン」は、企業さ

んの事業資金を主体としていました。それに代わるものとして、今度は個人の中でそういったニーズはないのか?というところまでできてきたものが「前給」になったと、私は思っています。

安藤:たしかに、企業のキャッシュフローの推移は、10日の公共料金の支払いと25日の給与支払い、あと月末ですね。この三つがたぶん資金ニーズとして一番高いと思います。

市川:そうですね。資金的に余裕を持っておられる会社はいいでしょうけれども、中小企業さんは資本力が劣る。で、そのように自己資金が乏しい中で資金繰りを回していくためにどうすればいいか?月末になると回収金がしっかり入ってきて、最終的に月の帳尻は合う。でも月中間は足りなくなってしまうことはよくあるんです。

安藤:ありますね。私も過去に小さいソフト会社をやっているときにいちばん辛いのは、やはり25日。その資金残が常に気になって。

市川:そうですね。「前給」というのは、やはり個人の中でも同じことだと思います。自分で働いた分が貯まっていく。それが結果として、お給料として一定の時期に振り込まれる。ところが、その中間でたまたま予想外の出費が発生する(笑)。そういう時に、金融機関以外のところから借りるのもあるのでしょうか、ただ、なかなか使いづらい。会社に、給料を前払いしてくれない?というのも、ちょっと気が引ける。ですから、「前給」のサービスを開始して、もう本当に毎月毎月、毎年毎年、利用されるお客様が増えています。金融機関の独自のビジネスは、その独自性が、いかにニーズに合ったものかがどうか大事だと思います。

安藤:おっしゃる通りですね。「スモールビ

ジネスローン」の考え方は非常に大事ですね。

市川:「スモールビジネスローン」では相当いろいろな研究をしました。いままでの日本の金融機関は、審査を人間がやっていたね。そこに部分的に自動審査を取り入れました。自動審査という形は、たぶん国内で初めてだと思います。そして、そこにももちろんITは絡んできます。安藤:話は飛びますが、9月2日に金融庁が、銀行のシステムリスクを検証します、と発表しました。これから銀行のシステムの信頼性などがますます重要になってくるということで、さまざまな検査に入るということです。

市川:8月末までに自行でシステムの安全性を確認しなさい、というお触れが出ていまして、全行8月末までにその報告をしているんです。今度はその報告に基づいてきちんとやられているのかというのを金融庁さんが確認されるという流れになっています。

安藤:一般の事業会社でも国際会計基準、その前には内部統制など、いろいろと間接コストが増える方向に向かっていきます。システムの場合も、十分投資すれば品質面で間違いのないんですけども、経営として考えると、そのバランスが問題ですね。

市川:そうですね。どこまでやればいいのか。完璧を期せば、それにこしたことはないけれども、費用はかかる。これって、難しいですね。

## システムはお客さまと一緒につくる

安藤:これは、以前からの持論ですけども、やはりユーザーの方と我々ベンダー側とが一緒になってやっていくのが、私はシステム構築でいちばん重要と考え

ています。ユーザー側とベンダー側があって、その間に川がある。小川くらいならちょっと橋を架ければきちんと整合性なり、擦り合わせができる。同じ方向に向かっているというチーム作りができる間柄なら、信頼性がかなり高い。コストパフォーマンスも確実に出せる、というのが我々の着地点ですね。

市川:私がTCS社長としてこの1年ちょっとの間で感じているのも、まさにいま安藤社長がおっしゃったことです。ベンダー側としては、ももとのスタート地点のユーザー側との打ち合わせ、コミュニケーションが足りないことによって、逆にベンダー側の負担が増えるというようなことがけっこうあるんですね。本当に痛いほどよくそのへんは感じています。

安藤:やはり、ユーザーでは感じられないところが、意外とあるかもしれませんね。

市川:そういった意味では、そのコミュニケーション能力をいかにして上げるのかという、とにかく人材育成の部分になるのかもしれない。そこが非常に重要な、ということをいま感じています。



あんどう ふみお  
安藤 文男 Fumio Ando

アイエックス・ナレッジ(株) 代表取締役社長



安藤:まず我々は、大きな耳でよく聞いて大きな目でよく見て、大口を叩かずに、お客さまが本当に何を求めているかを感じ取れる能力が、いまのSEに求められている一つのスキルです。そして、我々から見ると業務に関してはお客さまがプロであり、そのプロからどううまく必要なリクワイヤメント(要求事項)として引き出せるか、ということが重要です。しかし、コミュニケーション能力とそのリクワイヤメントをどう引き出すかというあたりの教育は、現実にはなかなか……。

市川:IKIさんでもやはりそうですか。

安藤:厳しいですね。我々ができることは、システムを構築するということです。そのことにおいてはプロという自信は持っているんですけども、きちんとしたリクワイヤメントが出てきていない場合は、システムに対する信頼性はどうしても落ちてしまいます。やはり最初の設計、擦り合わせは重要です。大きなシステムの場合は、いま私どもは、合宿をして、お客さまと仕様をきちんと詰めています。そこで寝食を一緒にして互いの課題を全部出し合うことによって、途中で何か起きたときにコミュニケーションがきちんと取れるということと、誰に聞けば分かるという間柄をつくっておこうというわけです。

市川:その合宿というのは?

安藤:ユーザーさんと我々の設計者として、泊まりがけで2泊3日くらい。で、外と遮断して、この3日間は集中してどう良いシステムを作るかということをお互いに考えましょうと。

市川:そこまで徹底してやられるわけですね。

安藤:ユーザーさんによっては、ずいぶん面倒なことを言ってくる会社だなど思われるところもあります。ただ、そういうことをやったシステムは意外とうまくいきますね。途中で若干の遅れがあったに

しても、結局は、彼に頼もう、ということの良いチームワークになり、コミュニケーション能力も高まります。

いま現時点もまだまだ大変な時代だと思うのですが、TCSさんの将来の方向性をお聞かせいただければと思います。

### 需要の山谷を いかに調整するか…

市川:実は、これもまた難しいところですよ。一つには、いま私どもの会社は売り上げの構成でいきますと、やはり母体行の受託業務が相当な割合を占めています。ご案内のように、金融機関のシステムはある程度の期間で必ず更新されていきます。で、その更新に関わる期間がほしい2~3年くらい。その間というのは当たり前のように売り上げは確保できるわけですね。当然、その特需がなくなっても金融機関のシステムに関する受託をしている以上はある程度ものは確保できます。ただ、その特需の上下で相当影響を受けるわけです。そのボトムのときにどうしたらいいか、というようなところ、いわゆる母体行以外の一般のお取引先の商売をどういうふうに展開していくか、というのをいままさに検討しているところですよ。

安藤:どうしても波動性というか、山、谷ができますね。

市川:はい。トータルの中で何割かの部分

にどうしても、費用対効果と言ってしまうといいのかどうか分からないですけども、難しいところがあります。そこでどれだけの効果が生み出せるのか、というところを考えながら進めていかなくてはいいけません。

安藤:その特需のときは、また当社をご利用いただければと思います(笑)。

市川:まあ、本当に御社のおかげで今回の特需もなんとか良い結果で終わらせるのではないかと考えています。そういった意味では、私はこの業界に来て、どうしてこんなに同業者さん同士、仲が良いのか、と感心しました。いまは、だからこそ信頼して任せられるという関係ができていんだらうと、思います。実に必要な部分ですね。これをプロパーの社員でやろうと思ったら、本当に特需がなかったときにどうするか…。

安藤:そうですね。

市川:本当にありがたい環境だなと思っています。

安藤:そういうことで、是非、今後も引き続きよろしく願います(笑)。

市川:こちらこそ、よろしく願います。

安藤:本日は、本当にありがとうございました。



# “ロボット&プログラム” 子供たち満喫

## 5月と8月 世田谷区の小学校で「体験教室」

アイエックス・ナレッジ(IKI)が社会貢献活動の一環として、地域の子供たちにITの楽しさに触れてもらおうと企画した「ロボット&プログラム体験教室」は、去る5月14日と8月26日の2回、いずれも東京都世田谷区内の小学校で開催されました。学校関係者のご協力のもと、子供たちはIKIスタッフの説明・指導を受けながら、車型ロボットの組み立てや動作を制御するプログラムづくり、さらにコース周回のレースまで、ロボットの楽しさを満喫しました。

事業推進本部 事業開発部 鈴木 智治

### 子供たちにITの楽しさを広める

5月14日、区立桜小学校での第1回体験教室は、当初3月12日に予定されていたのが大震災のため延期開催されたもので、子供たちの強い要望を受け実現しました。参加者は5、6年生15名と特別参加の先生1名、2名ずつ8チームに分かれて行われました。

カリキュラムは最初に“知っているロボット”を尋ねたところ、子供たちからはアニメのヒーローや二足歩行ロボット、工場の作業ロボット、掃除用ロボットなどの答えが挙がりました。その後、車型ロボットの筐体組み立てからプログラムづくりへと、所定のプロセスに沿って進められましたが、プログラム通りロボットが動くかを確認する作業では、思いも寄らない方向へ動いたり、ロボットが停まらなかったりなど、試行錯誤を繰り返し、そのたびに教室は盛り上がっていきました。

プログラムづくりの最後は、チーム対抗のタイムレース。これは、決められた楕円型コースを、コースから外れずに速く走れるかの競争です。どのチームも光センサーを使ってコースを外れないように走らせる「ライントレース」のプログラムを必死に考え工夫し、結果全チームが予定時間(午前中3時間)内にコース完走することができました。

8月26日、同じく世田谷区立の芦花小学校で開催された第2回の体験教室には、やはり5、6年生19名が参加(先生1名がサポート)しました。



世田谷区立芦花小学校で

前回同様のカリキュラムで進められましたが、プログラムづくりの行程では、走行時に音を奏でるアイコンを見つけ、それを使用したプログラムをつくったり、モーターの逆回転機能を使うなど、子供たちがみせたユニークな試みに驚かされる場面もありました。

さらに、タイムレース優勝者のプログラムにはカーブでの時間のロスが減らすためにモーターの逆回転という工夫が施されていました。この日も3時間という短い時間でしたが、子供たちの旺盛な好奇心や夢中な様子には迫力すら感じました。

本事業は、カリキュラムの内容や進め方など、課題がまだまだありそうですが、子供たちを対象とする所期の目標はひとまず達成し、順調なスタートを切れたと感じています。

# 時代のニーズに合わせて インフラ、ミドルウェア、ネットワークを最適コーディネート 体制整った基盤システム トータルソリューションサービス

私たちが担当する『基盤システムトータルソリューションサービス』は、お客さまの多様なニーズにお応えし、最適な情報システム環境をご提供するために、従来の基盤ソリューション分野を独立、これを専門特化させた「基盤ソリューション部」を新設し、「ICTをベースとした付加価値の高いサービスの提供により顧客ビジネスの発展に貢献する」というコンセプトを掲げて、今期スタートしました。

サービス名にも付けた“基盤”は、文字通りシステムのインフラ（インフラストラクチャー）に関連させたもので、基盤システム構築をコアとして、ミドルウェア導入からネットワーク構築、仮想化システムの導入、情報セキュリティ対策、BCP（事業継続計画）など、お客さまのさまざまなビジネスシーンに対応させたトータルのソリューションサービスです。これにインターネット関連の統合サービス『and i』とあわせて、概要を簡単にご紹介いたします。



サービスインテグレーション事業部  
基盤ソリューション部長

佐藤 卓郎

## 基盤システムトータルソリューション

お客さまの業務に最適な基盤システム環境を構築するための、ハードウェアの選定からオペレーティングシステムやミドルウェアの組み合わせ、さらにネットワーク環境や情報セキュリティ対策の見直しまでも含めた、基盤システムに関わるトータルのソリューションサービスです。

ニーズによっては、最新のクラウドコンピューティング技術を用いて、オンプレミス（自社運用）型システムとクラウド型システムの双方の特徴やメリットを的確に活かし、デメリットは相互で補完させるなど、より効率的、理想的なシステム構成をご提案します。これによって、予備システムへの投資や保守にかかるコストを抑えるこ

とができ、またBCP（事業継続計画）の観点からも最適なディザスタリカバリ（システム障害の回復処置）を可能にするなど、少ない初期投資で大きな拡張性と高い信頼性を持つシステム環境構築が実現できます。

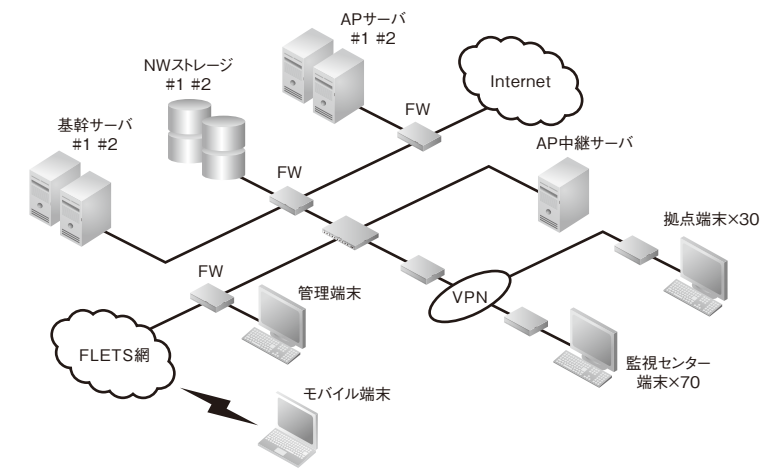
いままで、お客さまからいただく引き合いの多くはオンプレミスでの基盤システム構築が中心でしたが、ここ最近ではプライベート（自社内）クラウド環境を望まれるケースが増えてきました。またVDI（仮想デスクトップインフラ）ソリューションについてのお問い合わせも増えています。これには「VMware」「Xen」「Hyper-V」やハイパーバイザーなどの最新仮想化技術をシステム構築の設計段階

から用いて、より効率性の高いシステム環境をご提案しています。また、東北大震災の影響から、基盤システムの安全な設置場所についてのご相談も多く、システム規模やIT投資予算、立地条件などご要望もさまざまですが、これにも各種データセンターと連携した細やかなソリューションでお応えしています。

システム規模の大小にかかわらず、個別システムの機能拡張や、信頼性向上のための部分改修、ITインフラ全体のリプレイスほか、さまざまなご要件に合わせて、既存システムとの連携や接続性を確保しながら、長期的な運用コストにも考慮した柔軟なシステム設計で、お客さまに確かな価値をご提供いたします。

### 広域ネットワーク設計・構築の事例 ネットワーク基盤構築（エネルギー資源 関連事業団体様向け 監視システム構築）

- 構築規模  
サーバ 5台、端末 百数十台
- 当社担当範囲  
・セキュリティポリシー策定  
・ネットワーク設計  
・サーバキャッピング  
・アプリケーション選定  
・ネットワーク構築  
・専用アプリケーション導入  
・地方公共団体間システム連携
- 要素技術  
・RHEL  
・PostgreSQL  
・NetScreen  
・YAMAHA RTX



## インターネット統合サービス『and i』

インターネット統合サービスの『and i』は大きく、既存の基盤システムを堅牢なデータセンターでお預かりし運用する「ハウジングサービス」、またWebサイトの運営やWebアプリケーション基盤を提供する「ホスティングサービス」があります。このほかにもインター

ネット接続サービス、セキュリティ対策サービス、ホームページ制作サービス、LAN・WANでのネットワークソリューションなど、インターネットに関わるお客さまのあらゆるご要望に合わせ、これらをワンストップで迅速にご対応いたします。

日々目まぐるしく変化するビジネスシーンに合わせて、新たなIT、さまざまなプロダクトのメリットを組み合わせながら、より信頼性の高い基盤システムを構築させることが必要となってきています。こうしたニーズに対して、いままでに培ってきた多くのITソリューションの経験とノウハウを兼ね備えた専門エンジニアから、お客さまに喜ばれる最適なITソリューションを提供してまいります。



# アクティブに☆ポジティブに 実績ベースに ノウハウに磨きかける

アイエックス・ナレッジ (IKI) グループは、教育ソリューション・サービスの本格事業化へ向けてドライブをかけます。教育事業を基幹業務とする株式会社IKIアットラーニングでは、実績をもつ教育研修事業に磨きかけるとともに、ニーズの高いeラーニングコンテンツの制作・販売に力を入れる一方、IKI本体でも、長年培ったソリューション・サービスのノウハウをベースにオープンソースの学習管理システム「moodle」を使ったサービスを展開し、それぞれ教育現場や企業のお客さまに効果的なサービスを提供してまいります。

## IKIアットラーニング

### 必要な時に必要な技術・知識を必要な人に教育研修 法令や就活などeラーニングコンテンツを制作／販売

IKIアットラーニング 教育ソリューション事業部 松井 睦子

私たちは、お客さまの「事業戦略に貢献できる人財の育成」をモットーに、さまざまなサービスを提供しています。

#### ■ 教育研修の提供

必要な時に必要な技術や知識を必要としている人に受講いただけるよう、当社のみならず10社を超す研修会社とタイアップし、各社の強みを活かした教育をご紹介します。この場合、研修会社ごとの申し込み、支払いを一元化するとともに、共同購入によるメリットもあります。

教育手段は、集合研修、eラーニング、実業務をテーマにした改善活動など、研修目的やコストを考慮したさまざまな形態を採用しています。

主にマネージメントスキルやヒューマンスキルに関しては個別開催も行っており、実務をより意識したカリキュラムで構成しています。この個別開催コースの一部は、情報サービス産業協会 (JISA)

様の会員企業の方々を対象にした「JISAスキルアップ研修」としてご提供しており、受講者の方々に評価いただいています。

#### ■ eラーニングコンテンツの制作

紙やパワーポイントの資料としてお客さまの社内に散在しているノウハウをeラーニングコンテンツ化し、知識の共有や継承のお手伝いをしています。お客さまの環境に合わせて、学習管理システム (LMS) やCD-ROMなど最適な方法で受講いただけます。

そしてこれらのコンテンツは、SCORM (eラーニングの国際標準規格) 技術者の資格を持った社員が制作しますので、安心してお任せください。

#### ■ eラーニングコンテンツの販売

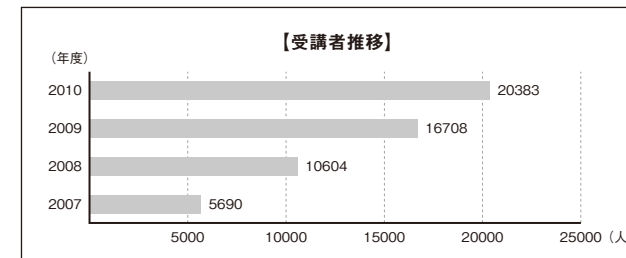
情報セキュリティや個人情報保護の意識を高めていただくこと

を目的としたコンテンツを開発し、販売を行っています。

これらのコンテンツは毎年最新の事例などをもとに変更を行っていますが、リピートしていただいたお客さまも多く、おかげさまで両コンテンツを合わせて延べ2万名を超える方々にご利用いただきました。繰り返し受講いただくことで、情報の取り扱いに関する意識の底上げを図っていただけるものと思っております。

現在、コンプライアンスのコンテンツを開発中です。「コンプライアンス」を単なる法令順守ではなく、企業倫理や社会的責任までも含めたより広義の解釈したコンテンツで、近く発売予定です。

また、私立学校向け個人情報保護や就活生向けの就活シリーズコンテンツを開発し、販売を行っています。



私たちは「お客さまにとってより良いサービスとは」を常に念頭においてお客さまと接し、アイエックス・ナレッジがご提供しているASPサービスやホスティング・サービスなどと連携して、IKIグループとしてお客さまの課題解決のお手伝いすることを目指しています。

## アイエックス・ナレッジ

### moodle関連ソリューションでトータルサービス提供 安否確認の携帯連絡網やITサポートセンターも

営業本部 営業企画部 吉野 太

#### ■ サービス概要

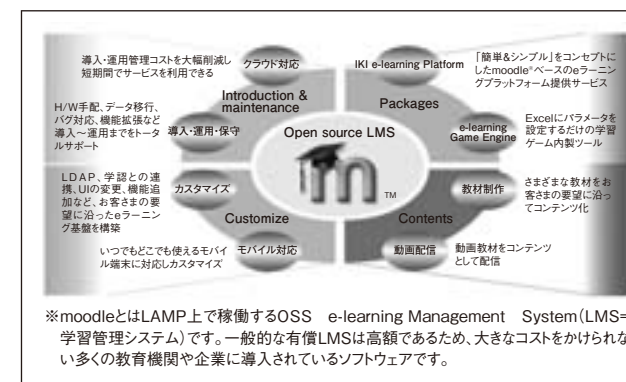
当社は文教および企業向けの教育ソリューションとして、以下のサービスを用意しています。

- moodle関連ソリューション (ビジネスソリューション事業部)  
オープンソースのmoodleを使った各種ソリューション・サービス
- はとめ〜 (ビジネスソリューション事業部)  
災害時の安否確認などの携帯連絡網ソリューション
- ITサポートセンターサービス (サービスインテグレーション事業部)  
IT関連総合サポート/ヘルプデスク代行サービス
- セキュリティ対策支援サービス (サービスインテグレーション事業部)  
ISMSなど取得〜運用改善提案までの総合支援サービス
- 蔵書管理ソリューション  
図書などの保管〜デリバリーアウトソーシングサービス

#### ■ moodle関連ソリューション

上記サービスメニューの中でも、当社の教育ソリューション・サービスの特徴付ける戦略上の重要な武器となるのが「moodle関連ソリューション」です。昨年度から営業部門と事業部門 (ビジネスソリューション事業部) が連携し、できるだけエンドユーザーに分かりやすいサービスの構築を心掛けてまいりました。

右図がサービスイメージですが、SIerとしてユーザーのご要望をトータルで解決するための全方向でのサービス提供を示しています。



#### ■ 活動と今後の展望

当社サービスは今年も、大型展示会「教育ITソリューションEXPO」(EDIX、7月7〜9日・東京ビッグサイトで開催)に出展し、moodle関連ソリューションを軸とするサービスの展示を、多くの企業、教育機関の方々に観ていただきました。イメージ図が示すビジネスモデルを理解いただき、当社の提供するサービスのメリットを訴求することができました。

今後の展望としては、イメージ図を当社におけるOSSビジネスのモデル図と位置付け、今後はmoodle以外のOSSに置き換えながら、業種業界にとらわれず、多くのお客さまのニーズに対応できるソリューション展開を目指します。

お客さま：株式会社資生堂

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”」

# 緊急時の対応の速さと、 コツコツと積み上げた 実績に信頼感

提供サービス：「システム開発」

今回のお客さまは、株式会社資生堂さんです。化粧品メーカーの最大手、国内4工場を取りまとめている生産部さんを中心に30年近い取引があり、生産部門にかかわるシステム開発を担当してきました。今回インタビューに応じていただいたのは、同社生産部課長・栗原英二郎さんです。

## 工場の再編統合きっかけ 30年近いお付き合い

—御社とは、2007年にIKIグループが合併した旧ときわ情報（ときわ情報⇒アイエックスときわテクノロジー⇒アイエックス・ナレッジ）から、長年のお取引をいただいております。栗原課長にはその当初からお世話になっていると聞いております。最初のお取引の経緯についてお聞かせいただけますか。

栗原:当社は、IKIさんとは旧ときわ情報さんの時代から、もう30年近いお付き合いです。きっかけは当時、化粧品工場の再編統合を実施した際、各工場に分散管理していたコンピューターの統合を図りましたが、そのとき初めて参加してもらったんです。それまで、シ

ステムは別の会社さんをお願いして構築していましたが、ちょうどその頃、ときわ情報さんが、化粧品とは別分野のファイントイレタリー関連のシステムを手がけられるというので、(化粧品の)生産部のほうでも、統合後の委託先が1社だけだと難しいだろう、という判断もあって、2社目としてお願いすることになりました。

それ以後、委託業務は徐々に増えていって、いつの間にかメインになっていました(笑)。5年前に生産のシステムを再構築しましたが、そのときは、こちらの方に少し不安があったので、あらためて2社でお願いしました。それも、もう1社の方はそちらのご判断もあってやがて取引がなくなってしまいました。そういうこともありまして、いま生産部で所管しているシステム関連業務は、もうほとんどIKIさんだけに委託している状況です。



栗原 英二郎さん  
株式会社資生堂 生産部 課長

## 何でも言い合えることが 品質の向上に繋がる

—IKIに対する総合的な評価はいかがでしょう。

栗原:これだけ長年にわたって一緒にやっているということは、つまり続けている理由は、何かトラブルしたときにすぐに飛んで来てくれたり、依頼した調査などもすぐにやってくれたりして、非常に対応がいいからです。生産系というのは、万一システムが止まると、工場の現場まで止まってしまう。これまでも、そうした緊急事態が発生したとき、迅速にその対応をいただいています、これが一番助かっています。

それと、化粧品のメーカーに独特の「言葉」の問題があります。他の化粧品会社の仕組みを私は知らないのですけども、当社独自の言葉かもしれません。新しいシステムの開発にあたって、この分野を知らない会社をお願いすると、そうした特有の言葉がなかなか通じない面があります。また最初から全部説明しなければいけません。たとえば「テンカン」って、わかりますか?わからないですよ(笑)。モノを移動するとか他の工場に移すとかのことです。要は、会計が伴った移動、お金が伴う移動のことです。ふつうの、倉庫から倉庫へ動かすのは単なる「移動」ですね。会計の面が伴うと、「テンカン」と言っています(笑)。当社独自で使っている言葉は

ほかにもたくさんあります。英字を使ったりします。A表とかZ表とか、いろいろあります。それはもう、当社独自の表現だなとすぐ分かりますけれども(笑)。そういうことがあると、別の新しい会社に、これをお願いします、と話し合いをするときにやはり通じないわけですよ。そうすると、やはり大変です。

—言葉が分かって、過去の経緯も知っているという強みですね。

栗原:そうですね。ただ知っているという点だけでなく、内容をよく理解してもらっているという点が大きいと思います。

もう一つ、当方が気になるのは、手がいっぱいになったときの問題です。IKIさんにどんどん頼んでしまうと、緊急性のものが出てきたときに心配です。そんなときのために、補助的にもう1社か2社くらいいてもらわないと苦しいかな、という思いはあります。ただ、IKIさんは、すぐ人を集めてくれて対応してくれるので、そのへんはすごく助かっています(笑)。

品質面について言えば、長く付き合っていてそれだけ当社の生産の部分分は分かっているので、逆に手が届かないところまで見ていただいている場合がよくあります。そのことはすごく助かります。品質自体も、悪ければここまで長い付き合いはできないと思います(笑)。いまのところ、悪いところがないから品質は気にはしていません。まず、間違っただけではないですから。あればお互いに担当同士で、「おかしいんじゃないの?」と言い合える仲間でもあるので、あまり頭に置いていないのではないかと思います。

—あらためて、ご担当部門の業務内容について、教えてください。

栗原:化粧品の生産部の中のIT部門を担当しています。いま国内に4工場あって、そのとりまとめをやっている部署です。各工場にはシステム担当がいるのですが、それはあくまでも工場内のパソコンのメンテナンスをしています。システムの仕組み自体は生産部が全部一括で管理しています。別に情報企画部がありますが、こちらは工場以外のところ、販売部門、商品の企画や研究部門のシステムを担当しています。

また、品質検査を全部やっています。検査、保存見本とかも。これについては、データの保管がメイン業務です。実際に検査自体はいろいろなパターンである程度マスター化されています。出来上がったときに、ではこれとこれとを比較しろ、じゃないですけど、そういうところで合格、不合格ということをやっているの、特に難しさはないですね。逆に、検査結果の傾向などを見るためにグラフ化したりするほうが重要になってきています。



## 出荷計画の変更への対応がネック

——多品種少量生産管理という点で、システム面で気を使う部分は

栗原:10万品近い中に材料や原料を入れてしまうと、だいたい1品で材料は10~17くらいで、原料は10前後くらいあります。そうなるので、かなりマスターの数はあります。それで数字のコードが足りなくなっているの、英字を使っています。見本品や販売試作品は売るものではないので、数字でなくていいわけです。

また、販売部門からの出荷計画がしばしば変わってきてしまうと、それに伴ってたとえば生産計画が同じように変わってきてしまいます。今度は原材料の発注となったときに、また繰り下げ、減産、増産などという調整が大変多くなってしまいます。そのあたりを生産部門はなんとかしようとやっているのですが、それに対応するには、一定の数量をまとめて製造する“まとめ作り”みたいな感じでやらないと難しい面があります。結局、それをやると在庫金額が上がってしまうわけです。いまだって、在庫があるのに(笑)。そういうことがあります。私の部署は国内工場だけなのですが、材料の確保もあります。私どもは倉庫をあまり持っていませんので、日々の納入をかなりやっています。そのところが大変ネックになっている部分です。そこはいま検討しています。

——環境問題への対応は

栗原:環境問題についてはかなり神経を使っています。一つに騒音問題があります。たとえば鎌倉工場(神奈川県)は50年くらい経っていて、現在はもう近隣は全部マンションになってしまいました。鎌倉工場は口紅をメインで製造していますから、けっこう音がするんです。それで苦情が来たことがありました。

舞鶴工場(京都府)という一番新しい工場がありました。そこは大量生産用の工場でした。いまでは多品種少量生産になっていますので、ぜんぜんそぐわなくなっていました。そういった理由から、板橋工場(東京都)に移しましたが、ここも同じでした。周りが全部市街地になってしまったので、閉鎖して掛川工場(兵庫県)に移しました。結局、舞鶴工場と板橋工場を閉鎖し、現在国内工場は4工場になっています。また、ベトナム工場を去年から稼働し始めましたので、そこに徐々に製品を移していくことを含め、国内工場の見直しを、いま生産部で工場と一緒に取り組んでいます。難しい問題ですね。

## エンジニアはもっと積極的に発言を

——IKIへの要望・注文をお聞かせください

栗原:率直に言って、お互い商売ですから仕方がないことですが、何か問題があって、「どうなっているの?」と聞くと、結局、コストで跳ね返ってくるわけです。「半日かかりました、1日かかりました」といわれる。そのあたりを、もうちょっと何とかならないのかな…と(笑)。それから、先ほども申し上げた“手がいっぱいになったとき”の問題です。IKIさんにはこれまで、柔軟に対応してきてもらいましたが、今後もよろしくお願ひしたいと思っています。

あと、注文ではないですが、開発の担当者の方は、おとなしい人が多いですね(笑)。言う人は、3~4人くらい。中堅クラスの人がおとなしいですね。前からそうなんです、もうちょっと積極的に発言してもらったほうがいいのかと思っています。そうすることによって、お互いの意思疎通がより一層図れると思います。これからも是非、いいパートナー関係であっていただきたいと願っています。

——よく分かりました。本日は貴重なお話をいただきありがとうございました。

### 資生堂・生産部からの主な受注業務

	主な開発事例
1980年代後半	EDIシステム、FT物流管理システム
1990年代前半	標準原価計算システム、生産計画システム
1990年代後半	購買高予算システム、国際宣伝物システム
2001年	工場統合プロジェクト参加
2003年	標準原価計算システム
2004年10月 ~2007年4月	新生産システム構築(生産計画、原材料購買、工場在庫、工場予実管理、検査)
2004年	新製品進度プリズム
2005年	生産日程計画立案システム
2006年	製造日程計画システム、外装プリズム
2008年	海外工場原材料調達システム、金型費管理システム
2008年	転換処理システム:「新会計システムI/F対応」、在庫償却引当金システム
2009年	生産管理指標
2010年10月 ~2011年	原価計算システム

## IKI品質のエクスペリエンス

# 高いQCD(品質・コスト・納期)実現へ リスク認識・除去に徹する

## ——お客さまとも緊密に共有

アイエックス・ナレッジ(IKI)による品質改善取り組み事例……今回は、お客さま(金融機関)の「一般消費者向け金融サービスシステム」のリニューアル開発を担当したチームの取り組みです。高いレベルでの品質とコストのバランス、そして絶対納期を守るため、チームはリスクマネジメントの観点を重視し、リスク除去に徹しました。

サービスインテグレーション事業部  
ICTソリューション部

砂田 暁

### はじめに

我々チームは今年の春、一般消費者向け金融サービスシステムをシステムリリースしました。当システムによるサービスは何十万人もの一般消費者が利用し、お客さまにとって重要な戦略ツールとして位置付けられた金融サービスです。

このため、お客様は次期金融サービスシステムのAPとインフラに対して「RASIS」+「SP」を求めました。「RASIS」+「SP」とは、Reliability(信頼性)、Availability(可用性)、Serviceability(保守性)、Integrity(保全性・完全性)、Security(機密性)+ Scalability(拡張性)、

Performance(性能)の合成語です。加えて要求タスクとして、以下の6つが示されました。

- ① 現行APの更改と既存AP機能の2倍ほどの新機能追加
- ② 全過去データの移行
- ③ サーバーなどの基盤、およびネットワークインフラの更改
- ④ 回線、DNSなどのインターネットインフラの更改
- ⑤ 指定日時での新サービスリリース(絶対納期指定)
- ⑥ サービスを止めずに新システムと現行システムの切り替え

絶対納期と「システムダウンは絶対許されないシステム」のQCDを確保すること。そのほか、PJ(プロジェクト)遂行に



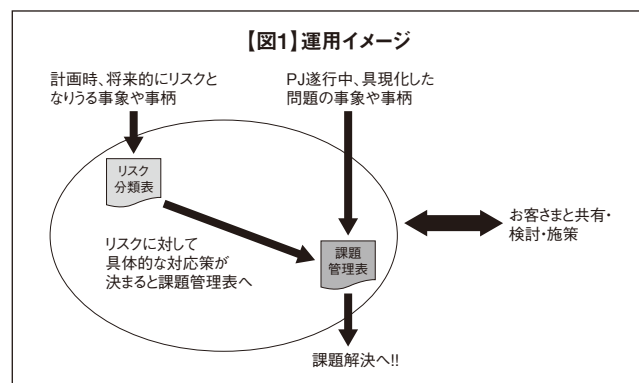
あたって多くの困難があることは、当初から感じていました。このため我々チームは、PJマネジメントにあたって、とりわけリスクマネジメントを重視することにしました。

## リスクマネジメント導入

### 1. PJ開始

PJ開始にあたって、我々チームは「リスク分類表」と「課題管理表」を作成し、将来的にリスク\*となりうる事象や事柄をリスク分類表へ、具現化した問題の事象や事柄は課題表へ記載する運用を採用しました。運用イメージは「図1」の通りです。

\*リスク:プロジェクトの目標や遂行に対して脅威となる潜在的(不確実)な事象や事柄



### 2. 計画書への活用

また、PJ開始にあたり当然のことですが、PJ計画書を策定しなければなりません。チームはリスクマネジメントをさらに徹底するため、リスク分類表「図2」を活用しPJ計画書を策定しました。長期にわたるPJ遂行にあたって、お客さまとの緊密なPJ情報の共有と検討、施策は不可欠であり、早い段階での「リスク定義」と「当案件でのリスクとは」の認識をお客さまと共有することが、その目的です。

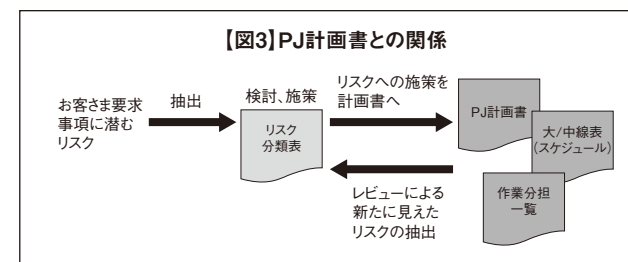
計画書策定の段取りは「図3」の通りで、以下の内容を実施しました。

- ①お客さま要求事項に潜むリスクの抽出
- ②お客さまとのリスクの共有と検討、施策
- ③リスクへの施策を包括したPJ計画書の策定
- ④PJ計画書策定時やレビュー時にあがったリスクの抽出
- ⑤リスクへの検討、施策とPJ計画書への包括

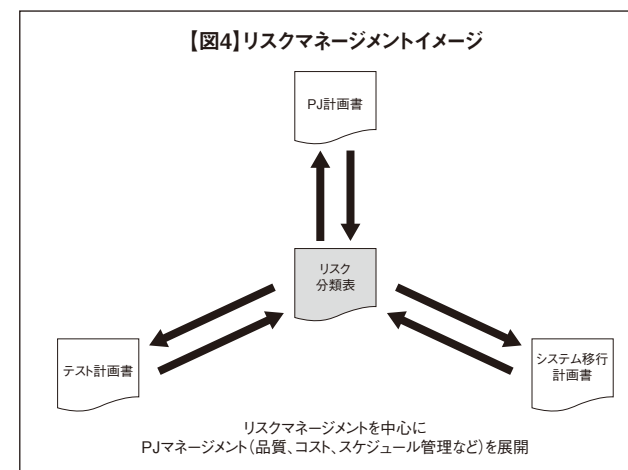
この段取りに基づき、リスクへの施策に対応したタスク・スケジュール・体制などをPJ計画書へ盛り込んでいきました。これにより、お客さまとのリスク共有とリスクへの回避・軽減・受容の施策の明示化、明確化をすることができ、PJを遂行する上で、あらかじめお客さまとともにリスクから生じる結果をコントロールする運用、体制が確立しました。

【図2】リスク分類表(抜粋)

リスクID	リスク発生要因	リスク発生状況	リスク発生影響	リスク発生時期	リスク発生場所	リスク発生責任者	リスク発生対策	リスク発生対策実施状況	リスク発生対策実施時期	リスク発生対策実施場所	リスク発生対策実施責任者	リスク発生対策実施状況	リスク発生対策実施時期	リスク発生対策実施場所	リスク発生対策実施責任者
1-1	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1-2	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1-3	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1-4	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...



以後、リスク分類表を活用しPJ計画書のみならず、テスト計画書やシステム移行計画書など必要となる計画書へも活用し、リスクマネジメントを軸にPJマネジメントを展開していきました。そのプロセスイメージは「図4」の通りです。



## 大震災と現場

サービスインまで3週間となった時、インターネットインフラの敷設や移行などの重要なインフラ関連のタスクが重なる中で、東日本大震災が発生しました。3月11日その日も深夜にわたる作業を予定しており、直後はお客さまや通信キャリアさまとの連絡が繋がらず一時的な混乱が生じましたが、当初からお客さまと計画していた作業分散計画にのっとり、1週間で作業日程をリカバリすることができました。

これは、PJ開始当初より現行システムからのシステム移行をリスクと捉え、システム移行計画策定期間の前倒しを行い4ヶ月前より入念に計画を練ったことが成功要因と言

えます。先ほどの作業分散計画では、システム移行計画内に「作業に不測の事態が起こった場合」をリスクと位置付け、不測の事態の洗い出しと不測の事態ごとの切り戻し判断ポイントや、作業の切り戻し手順、予備日程を盛り込んでいました。リスクを十分に想定して入念に練った計画がなければ、大混乱に陥り、納期は守れなかったと考えます。

## 結果

これにより、各工程のスケジュールに一切の遅れはなく、我々は絶対納期を守りシステムリリースの運びとなりました。また、当初予定コストに対して実績コストは約10%の削減。リリース後3ヶ月間の障害発生を当初予想障害件数(定量的)に対して実績件数を50%減とし、高いQCDを実現しました。

こうした結果を踏まえ、お客さま要望であった「RASIS」+「SP」のシステムを実現し、お客さまから高い評価を頂きました。これは、早期にリスクを抽出・検討・施策するサイクルを作り出した点、リスク発生確率や結果のコントロールができた点、リスクへの施策を盛り込んだ内容の濃い計画をたてられた点が大きな成功要因であったと考えます。

なお、今回のPJは、受注段階で複数の有力同業他社との厳しい競合の中から選ばれたものでした。入札提案には周到な準備を進めましたが、受注後においても、お客さまのニーズを確認しつつ、提案とモニタリングを繰り返し行い、システムの機能・精度アップへ向けて入念に取り組みました。カットオーバー後に高いご評価をいただいたことで、選んで下さったお客さまの期待に報いることができたことと喜んでおります。

また、サービスイン直前での東日本大震災の発生という未曾有の事態の中、納期順守ができたことは、お客さまのお力添えとPJメンバーの強い意志という支えがなければ実現できませんでした。チームリーダーとして、この場を借りて御礼申し上げます。



## トップ・エンジニアの軌跡③



科学技術サービス部長 榎本 雅己

# 高度解析技術に 精通したすご腕の “兼任マネージャー”

## 震災に心痛み後継育成に心砕く

システムの幅広い分野を手掛けるアイエックス・ナレッジ (IKI) の中で、数値解析など高度計算サービス業務を担当する「科学技術サービス部」は異色の存在。同部門のプレーイングマネージャーが今回の『わが社の匠』榎本雅己部長だ。基幹の原子力発電関連業務の環境は、東日本大震災のあと大きく変わったが、「顧客の委託を受けサービスを提供する責任は今後も変わらず果たしていかなければならない」との基本姿勢をとる一方で、豊富に蓄積されたスキル・ノウハウを活かしてさまざまな産業領域への“横展開”を模索する。(編集部／文中敬称略)

### ● ギャップ

「その時はまだ、数値解析の難しさがよく分かってなかったんです。成果は上がらないし、先方との会議では怒鳴られるし…」

榎本の脳裏にいまもくっきり浮かぶ“失敗プロジェクト”の日々。大学で原子炉工学を学び、卒業後も一貫して、当時の動燃(動力炉・核燃料開発事業団)、原研(日本原子力研究所)といった原子力利用に関する研究・開発機関(ともに現在の日本原子力研究開発機構)の業務に携わってきた。プログラム改良で実績を上げ、専門エンジニアとして自信と自負ができてきた頃だ。

原子炉内の燃料核分裂の状況や温度分布を数値的に把握するにあたって、「数値解析」という手法に初めて取り組んだ。手順は、炉内で起こっている現象について、

①物理の保存式をもとにモデル化した基礎的な数式(偏微分連立方程式)を組み立てる

②基礎数式に、実態に即した条件や構成式を付与し、炉内空間を仕切る無数の詳細メッシュごとに計算(行列計算)を繰り返して限りなく真値に近づけていく

——といったプロセスをたどる。

しかし、求められているものは、榎本がそれまで培ってきた経験、知識とは大きなギャップがあった。榎本ともう一人のパートナーは、試行錯誤を繰り返した結果、「ほぼ無給のような1年間」をかけて、ようやく納品にこぎつけた。この世界に入って8年目。30歳になろうという年だった。

### ● ロスアラモス研

この経験で、榎本は「数値解析の奥の深さを知った」、と同時に、持ち前の負けん気に火が付いた。炉内管理の解析業務の徹底マスターへ向けて、研鑽を重ねる。今日まで34年間の主な業務歴の中でも、この時期に携わった①高速炉の自然循環解

析、②高速炉の工事認可用解析、③軽水炉の動特性解析コードの整備、④軽水炉の熱流動解析——といった解析業務がとくに印象深いという。

とりわけ、軽水炉の動特性解析コードの整備に関連し、米国のロスアラモス国立研究所(ニューメキシコ州)に解析コードの改良モデルをインストールするための2週間の現地作業。同研究所は第2次大戦中に軍事目的で開設されたことで有名だが、今日では遺伝子やナノテクノロジーなどさまざまな先端科学技術について広範な研究を行う“世界最高の研究機関”として知られる。榎本はここで、日本から同行した技術者たちとともに、世界中から集まった選りすぐりの研究陣とふれあう機会を得た。いま振り返って、「短い期間だったが、ここで吸収したことや経験が技術者としてのバックボーンになった」という。

### ● 志士たち

その頃榎本は、大学卒業後5年間籍を置いた日立エンジニアリング(HEC)を辞し、株式会社情報システム研究所(アイ・エス・エル=ISL)に移っていた。今日のアイエックス・ナレッジ科学技術サービス部に至る技術者集団が、1980年に設立した企業だ。現在も一線で活躍する同部の井戸勝、原俊治、堀田雅一、後藤和秋および営業担当の小原正美、品質管理担当の佐々木敏彦らは、将来を期して原子力発電関連の高度情報処理事業を立ち上げたISL発足当時から“志士”ともいうべき存在。榎本はそうした志士たちに迎え入れられた。

といっても、榎本の仕事環境が変わったわけではない。業務の発注者と現場は、動燃や原研であり、現場の人間構成もかねてから知り合いの原子力発電に関わる研究者・技術者たち。従来通りの環境で「仕事を淡々とこなすだけ」だった。違うのは「HECでの仕事の多くは、原子炉を動かすための解析とかプログラム開発で、枠組みができた上での部分的な作業でしたが、ISLの方はいわば研究的なアプローチ。プログラムも一から構築するような作業」という点だ。

ただ、「会社が小さいので、自由度が利く反面、管理的な仕事が多くなった」のが、技術者として辛いところ。ISLからアイ・テック・ジャパン→アイ・ティ・ジェイ→アイ・ティ・ジャパン→アイエックスとかわテクノロジーそしてアイエックス・ナレッジと、M&Aの渦に巻き込まれ経営主体は度重なる変遷を繰り返した。しかし、この技術者集団のスタイルは変わらず、事業体としての確固とした評価も変わることはなかった。その中で、榎本はそのたびごとに徐々に、管理者・責任者として集団の前面に押し出されていった。

### ● すご腕

当千のエンジニアの集団に少し遅れて加わり、年上または同

年輩の先端技術者群を束ねる仕事を委ねられるのには、それなりのワケがある。日頃寡黙な榎本が現場に入って“口で言うよりやってみせる”実績である。この世界で、榎本のエンジニアとしての“すご腕”は、その実績が証明している。

先輩の原俊治(シニアマネージャー)は、「ロスアラモス研に納品した際の技術もすごいと思うけど、すごさをより実感したのは去年(2010年)の熱解析プロジェクト」という。熱計算と核分裂計算を結合させる二次元の解析プログラムだが、「自然現象をももの数秒で解析して、予定していた解がピッタリと出てきた。可視化されて。みんな“オーオ”って感じてたね」と証言する。

さらに「この技術は、その速さも去ることながら、熱・核両方に精通した知識・ノウハウが必要なわけで、さらに利用者の立場からの画面入力手法(GUI)を含む三つの要素を併せ持つ技術者は、滅多にいません」と、そのスーパーエンジニアぶりを解説する。五十路半ばを過ぎた榎本だが、先端技術の世界で“まだまだ現役・120%現役”である。

### ● ミッション

しかし、去る3月11日に東日本大震災が発生。福島第1原発の事故と各地原発に対する措置は、関連業務に携わる人にとって、仕事意識を大きく揺るがすものとなった。榎本も関連技術者として、事態に直接対応できないことには忸怩たる思いをもちつつ、黙って推移を見守るしかない日々が続いた。

福島第1の事故実態の解明と収束には、まだ目途が立ってはいない。被害影響の終息には数十年という歳月が必要と予想される中、「環境は厳しく、(関連業務の)継続は難しいかも知れないと思うこともあります…」と榎本。それでも現在は、「原子力発電が長期的にどうなっていくかは別にして、これまで顧客から委託を受けサービスを提供してきた責任は、今後も変わらず継続的に果たしていかなければなりません」と、事業者責任を遂行する思いで固まった。

そして改めて、自らの仕事について、「こうした本来自然な現象を解析する仕事は、予測・推論によってシミュレーションするところに魅力があり、この道は自分には合っていると思う」とし、「だけど、問題は後継世代。日本全体でもそうですが、社内では、我々世代の後はかなり離れているし人数的にも課題があります。何とかしなければ」と前向きな懸念を示す。

科学技術サービス部のテーマは、蓄積された豊富なスキル・ノウハウを背景に、いまや原発以外にも、地球環境やさまざまな産業領域への“横展開”により広がりをもととしている。それら新たなテーマに、志士とその後継者たちの高度なノウハウを活かす日の実現も、榎本のミッションにほかならない。



前号では、ハラスメントの基礎知識として、職場のストレス要因の第1位が「職場の人間関係」であることや、精神障がい事案が労災認定で過労死事案件数を超えていまなお増加中であること、また、具体的なストレス要因に「上司とのトラブル」「ひどい嫌がらせ、いじめ、または暴行を受けた」「セクシャルハラスメントを受けた」などが上位にあるといった事例を含め、ハラスメントの定義や種類などを説明しました。  
今回はそのハラスメントの中で、公的機関に寄せられる相談が急速に増えてきている「パワーハラスメント」について一緒に学び、その防止などについて考えていきたいと思います。



IKI社員相談室カウンセラー  
長橋 輝明氏

## テーマ 第2回 パワーハラスメントについて ～人を大切にして「いきいき職場」をつくらう～



### 「ハラスメントの基礎知識」おさらい

#### ●ハラスメントとは

- ・人を悩ますこと
- ・優越した地位や立場を利用した嫌がらせ

#### ●ハラスメントの種類

- ・セクシャルハラスメント
- ・ジェンダーハラスメント
- ・パワーハラスメント
- ・モラルハラスメント
- ・アカデミックハラスメント
- ・アルコールハラスメント
- ・ドクターハラスメント
- ・スモークハラスメント
- ・キャンパスハラスメントなど

#### ●防止策

ハラスメントを防止するには、「相手の嫌がることはしない」という一言に尽きます。相手を思いやる気持ちや、相手の存在などを認めてあげる態度で接することが大切です。

### パワーハラスメントとは

パワーハラスメント(パワハラ)の定義は法的にはまだ明文化されていません。セクシャルハラスメントについては男女雇用機会均等法で規定されていますが、パワーハラスメントについてはまだ根拠法がないためです。裁判事例などを参考にすれば、職場におけるパワーハラスメントとは、「職場において、職務上

の地位や影響力に基づき、相手の人格や尊厳を侵害する言動を行うことにより、その人や周囲の人に身体的・精神的な苦痛を与え、その就業環境を悪化させること」と定義されています。

さて、この定義の中で、重要なキーワードが二つあります。一つめは「職務上の地位や影響力に基づき」の箇所、これは社会上、取引関係上での役職や立場、社内的には上司や社歴の長い先輩の言動などを指しています。二つめは「相手の人格や尊厳を侵害する言動」というところであり、これには以下のようなさまざまな例があげられます。

**例1:**取引先の事務所、顧客の前で部下の失敗を責め続ける(公開叱責)。

**例2:**上司の指示でチームメンバーが特定の人を無視する(“無視”の命令)。

**例3:**大声で怒鳴る、ゴミ箱をける、机を叩く、灰皿を投げる(脅かし、モンスター上司)。

**例4:**配転されたばかりの若手に、従来から成果の上がらない困難な地域の担当をさせ、成果の上がらないのを責める(過重なノルマ)。

**例5:**「あなたの給料で何人社員が雇えると思いますか?」(給料泥棒呼ばわり)

**例6:**「存在が目障りだ。居るだけでもみんなが迷惑している」(人格を傷つける)。

**例7:**「肩にフケがついてる。お前は病気か?」(病気呼ばわり)

なお、労働局が受ける相談事例は、暴言、罵声、悪口、傷害、プライバシー侵害、無視する、仕事を与えない、職場の宴会に呼ばれないといった行為に関するものが多いようです。

### パワーハラスメント顕在化の背景

職場でのいじめや嫌がらせなどのパワーハラスメントは、ここに来て都道府県の労働局や労働基準監督署などへの相談が増加していて、厚生労働省・労働基準局労働条件政策課の会議資料を読むと、近年とくに顕在化してきている背景として次のようなことがあげられています。

#### ●経済のグローバル化

競争の激化、職場・働く人の負荷が増え、管理職も部下に対する余裕がない。

#### ●労働市場の流動化

転職に抵抗感がない。従来に比べて個人的意見を主張しやすい状況になってきている。

#### ●価値観の多様化

働くこと意識も各人で多様化し、「俺について来い」型指導になじめない。

#### ●ハラスメント意識の高まり

男女雇用機会均等法によるセクハラ意識が高まり、セクハラ以外のハラスメントに対しての意識も高まってきた。

#### ●ストレス耐性の弱い若年労働者

叱られた経験のない若者が増えている。家庭・地域・教育の現場で厳しい指導が少なくなった。親や先生にも叱られたことがないのに、会社に来て初めて叱られた。叱られることが嫌われていることだと思ってしまう人も。

### パワーハラスメントの特徴

東京都の労働相談情報センターの調査によると、企業がパワハラに対して回答した中から以下の特徴が見られるようです。

- ・立場の弱い、とくに女性や非正規雇用者が被害に遭うことが多い
- ・パワハラと業務上の指導との線引きが難しい
- ・パワハラとしての事実確認が難しい
- ・被害者が嫌がっていることを加害者に理解させるのが難しい
- ・プライバシー保護が難しい
- ・被害者の精神的ダメージが大きいときの対応が難しい

これらの特徴の中で、上司がとくに戸惑うのは「パワハラと業務上の指導との線引きが難しい」という点でしょう。どれがパワハラでどこまでが「指導」なのかということ戸惑いがあるわけです。感情的に「怒る」のではなく、冷静に「叱る」という上司の態度が求められます。

#### ○やってはいけない叱り方

- ・感情をぶつける…(「叱り」ではなく「怒り」になってしまう。責めたてると失敗を恐れ、チャレンジできなくなる)
- ・人格を傷つける…行為を責めても人格を責めない

やめよう!!思わずやっているこんなこと



### パワーハラスメントが与える悪影響

パワーハラスメントが与える悪影響は多大で、被害者側の士気の低下や、能力発揮の損失、さらに心の健康を害する(メンタル不調)までに繋がり、伴って加害者や組織側にも、職場全体での士気や事業効率の低下のほか、被害者の職場復帰への支援コストも背負うことにもなり、事案によっては企業としての法的責任を問われるケースもあります。

### 企業が行うべき対応策

企業は、パワハラへの取り組みについて非常に困難と感じながらも、その対応として以下のような対策をあげています。

- ・相談窓口を設置する
- ・就業規則や社員の行動基準にパワハラについての規範を盛り込む
- ・対策のハンドブックを作成する
- ・講演や研修会を実施する
- ・社内報などで社員に対して広報・啓発を行う
- ・社内の実情を把握する

藤井 謙

## 「和」で行こう

今回、コラムの寄稿依頼を受け、何を書こうか迷いました。例えば、現在趣味として楽しんでいるカントリー・ダンスについて記述しようとか、10年間駐在していた米国ウェスト・コーストでの生活について書いてみようとかあれこれ考えましたが、最終的に40年以上の会社生活で自分の信条にしてきた「和」について書くことにしました。

最近、「なでしこジャパン」のワールド・カップ優勝で脚光を浴びている言葉に「チームワーク」があります。この「チームワーク」の基礎になる部分が「和」だと思います。と言う私自身、学生時代から運動部やサークル活動で培ってきた「チームワーク」の大切さを、会社生活においては「和」という言葉に置き換えて行動の基本にしてきました。会社の部や事業部の行動スローガンをつくる際は、いつも「和」を盛り込んだ表現（一例「和」と「挑戦」）としましたし、判断に悩む時は「和」の原点に戻って判断をするように心掛けてきました。

そもそも「チームワーク」とは、集団に属しているメンバーが同じ目標を達成するために行う作業、協力、意識、行動のあり方といったものです。これに対し、最近企業が導入している成果主義は競争意識を高めることによるプラス面がある一方、弊害として同僚との情報やノウハウの共有がなされず、大切な若手の育成にも積極的になれない風潮が出てきて従業員の全体的な士気の低下に繋がってきていると言われています。

ここで問題なのは、集団における同じ目標とは何かです。会社には「企業理念」なるものがあり、当社にも「私たちは、情報サービスを通じ人と社会の豊かさに

貢献してまいります。」なる基本理念があります。社員全員がこの理念に沿って定められた行動指針に則って行動していくことが大切だと思っております。

さて「和」につきましては、大辞泉では「互いに相手を大切にし、協力し合う関係にあること」とあり、他の辞書でも「やわらぐ」「おだやかになる」「行き過ぎも不足もない」などの解説がありますが、私は大辞泉が一番近い解釈だと理解しており「チームワーク」はこの精神なしには形成できないと思います。かつて、成果主義を導入した企業でも、いまや「チームワーク」の重要性が再認識されてきているようであり、菅政権においては、閣内不一致のといった問題が露呈し、「なでしこジャパンのチームワークが欲しい」と首相自ら発言するといった事態も生じています。

つまり、効率ばかりを求めコミュニケーションの薄い集団には「和」は生まれず、当然「チームワーク」も生まれません。また、レベルの低い「仲良し倶楽部」だけの集団にも「和」は生まれません。切磋琢磨していく集団でなければ本当の「和」も「チームワーク」も生まれてきません。協力して前向きに良いものを取り込んでいける、且つ、互いにレベル・アップを図るとともに若手の育成にも尽力していける集団を目指したいものです。何かに向かって挑戦している姿は、素敵で人を惹きつける魅力があります。

当社が「和」を大切にして「チームワーク」の強固な集団になっていき、社会に貢献できる集団になっていけるように全員で一丸となって挑戦して行きましょう。

(当社顧問)

## 【事例】Aさんは優秀なシステムエンジニア

優秀なエンジニアであるAさんは、あるプロジェクトリーダーを担当していた。そのプロジェクトは進捗状況もよく、上司からの評価も高かった。が、この順調と思われたプロジェクトに大きな不具合があることが判明。対策会議でAさんは上司から叱責を受けた。上司はメンバーみんながいる前で「無能力だ」「傲慢で自分勝手だ」「もう来なくていい」などの心無い言葉をAさんに浴びせた。

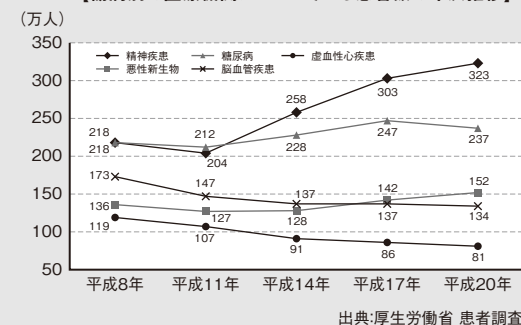
それから約1ヶ月後、Aさんは会社の社員相談室を訪れた。「信頼されていると思ったのに、まさか自分がこんな目に遭うなんて思ってもいなかった」「つらい。眠れない日が多くなり、食欲も落ちてきた」「最近、駅のホームに立つと一番前の方に出て行ってしまう自分が怖くなる」といった思いをカウンセラーに吐き出した。会社は人事部担当が中心になって、その上司やプロジェクトメンバーへ事実を確認し、対策を検討。Aさんは1ヶ月の病気休暇の後、他の部署へ復帰することになった。

この事例では、上司の対応として二つの問題が見えます。一つは他のメンバーのいる前で叱っていること(公開叱責)。もう一つは発言内容が「無能力だ」など、相手の人格を傷つけるものになっていることです。感情的にならずに「なせトラブルが発生したのか問題点を急いで洗い出さない」などと冷静に叱るべきでした。

通常ハラスメント案件では、相談者はその内容を知られるのを恐れて、とくにパワハラの場合は上司からの報復を恐れて表面化することを極度に嫌います。しかしAさんは勇気をふるって会社(人事部)の事実確認に応じました。ここで行動を起こさないと同じことが繰り返されるかもしれない、別の人にも被害が及ぶかもしれないと思い、勇気を出したことによって解決に向かうことができたのです。

また会社側には「使用者責任」というものがあります。うやむやにせず真剣に取り組む姿勢を示すことができました。また最終したわけではありませんが、Aさんの信頼にも応えることができました。会社側の対応も重要なのです。

【傷病別の医療機関にかかっている患者数の年次推移】

トピックス  
Topics

## 4大疾病に精神疾患を加えて「5大疾病」へ…厚生労働省

「精神疾患」の患者数は、「がん」や「糖尿病」「脳卒中」「急性心筋梗塞」の患者数よりも多い状況でその差は拡大している。厚生労働省は、4大疾病に精神疾患を加えて「5大疾病」とする医療計画を推進することとなった。

平成20年の患者調査(厚生労働省)において精神疾患の患者数は323万人であり、医療計画に記載すべきいずれの4大疾病(がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病)の患者数よりも多くなっている。職場におけるうつ病の増加や、高齢化による認知症患者の増加など、精神疾患は国民に広く関わる疾患となっている。

※4大疾病患者数:がん152万人、脳血管卒中134万人、虚血性心疾患81万人、糖尿病237万人(平成20年患者調査)

## 参考文献・資料

- 職場におけるセクシャルハラスメント・パワーハラスメント防止のために 平成22年3月 財団法人21世紀職業財団
- わかりやすいパワーハラスメント裁判例集 平成22年3月 財団法人21世紀職業財団
- 心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針について 平成11年9月14日付け其発第544号、改正平成21年4月6日其発第0406001号
- 上司の「いじめ」による精神障害等に係る業務上外の認定について 平成20年2月6日付け 其発補発第0206001号
- 第1回職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議議事録 平成23年7月8日 厚生労働省 労働基準局労働条件政策課
- 社会保障審議会医療部会・医療部会の報告書 厚生労働省 平成23年7月6日  
<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000001hx9n-att/2r9852000001hxcp.pdf>