

# ナレッジ・レポート

vol. 24  
AUTUMN 2012

- 1 **あすへの対談** 安藤社長が聞く！  
スポーツ競技とプロジェクトチームの  
メンタル管理について  
**リーダーのコミュニケーション能力が  
成果を左右する**  
ゲスト：山崎 友丈氏  
(TJKメンタルヘルスセンター所長)
- 7 **新サービスのご紹介**  
ソーシャルメディア検索ソリューション  
**Arcana Search™**
- 9 **地域社会貢献**  
IKIロボット&プログラム体験教室 教室参加者のべ100名突破  
学校と企業がWin-Winの関係に
- 11 **わが社の匠** トップ・エンジニアの軌跡⑤ 加藤 毅
- 13 **IKI品質のエクスペリエンス**  
ヒヤリハット活動で「障害をゼロに」  
チェックポイントや作業手順を共有
- 15 **IKIのクラブ活動紹介**  
スポーツ活動で一体感！
- 17 **ビジネスマンの心の健康 ⑪**
- 19 **ユーザーインタビュー**  
IKIのサービスが選ばれる“わけ”【10】  
お客さま：とみんコンピューターシステム株式会社
- 22 **[コラム]** 地図を眺めて想像する



[今号の表紙]

ぼん だい あ す ま  
福島県福島市「磐梯吾妻スカイライン」

今回の表紙は福島県福島市の「磐梯吾妻スカイライン」です。  
磐梯吾妻スカイラインは福島県と山形県の県境にまたぐ  
吾妻連峰に沿って走る本格的な山岳観光道路。  
吾妻の山並みを縫うように伸びる全長28.7kmの道路は日本の道100選にも数えられます。  
山を埋め尽くすダケカンバ、モミジ、ナナカマドなどの木々が色鮮やかに紅葉した眺めは、  
場所によって様々な表情を見せます。  
スカイライン沿線には、作家の井上靖氏が名づけた「吾妻八景」が広がり、  
火山性の有毒ガスの影響で草木が育たない不毛の大地で有名な浄土平をはじめとし、  
双竜の辻や天風境といった雄大な景観が多く観光客の心を奪います。  
涼しい風が心地よい季節。今しかお目にかかれない、息を呑むほどの絶景がそこにはあります。

## IKI ナレッジ・レポート vol. 24

平成24年10月5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!

スポーツ競技とプロジェクトチームのメンタル管理について

# リーダーのコミュニケーション能力が成果を左右する

ゲスト 山崎 友丈氏 (TJKメンタルヘルスセンター所長)

今回のゲストは、アイエックス・ナレッジが加盟する健保組合、東京都情報サービス産業健康保険組合 (TJK) のメンタルヘルスセンターの山崎友丈所長 (写真左) です。うつ病や、ストレスチェック、職場のメンタルヘルスなどのご専門の一方、スポーツ心理にも深い知見をお持ちで、本対談ではスポーツ競技とITプロジェクトチームのメンタル管理についてお話を伺いました。



安藤：先生には、私どもの健保組合であるTJK (東京都情報サービス産業健康保険組合) でも、日頃お世話になっております。ありがとうございます。

私は1979年からアメリカに駐在したことがありますが、渡米当時は、スタグフレーションといって、銀行が潰れるなどアメリカ経済がどん底という状況で、メンタルケアにかかっている人が多く、憧れを抱いてアメリカに行った私にはすごくショッキングでした。そのメンタルケアが、いまの日本では非常に重要なテーマになっています。

早い時期からメンタルヘルスに携わってられる先生の先見性には、さすがという思いがいたしますが、このお仕事をなさるようになったきっかけからお聞かせいただけますか。

## 突然死・睡眠障害の研究からメンタルヘルスに

山崎：私がメンタルヘルスを始めたのは1985年、昭和60年。いまから27年前です。それまでは実は睡眠について研究していました。当時はぼっくり病と呼んだ、いまで言うところの突然死ですね。その突然死が夜間労働者に多いということで、当時の労働省が各大学にテーマを与えて研究したことがあります。昭和57年頃で、私どもの大学では病院の夜間専門の看護師さんたちを対象に研究をしました。ある大学は東名高速道路を走る夜間のドライバーを対象にしました。またある大学は航空会社と共同で時差の研究をしました。地球の自転

と反対に航行する飛行機のパイロットは短命、スチュワーデスはストレス太りになる、と言われたのです。

これらの研究の結果、やはり人間にとって夜働いて昼間に寝るというのは不自然だということになりました。それで、週に3日くらいは夜に寝るような仕組みを作らないとダメだということ、工場などを抱える多くの企業では、シフト制をしきました。夜・夜と働いたら、2日の休みを入れて、というように週に何日かは夜に寝るような仕組みを作ったというわけです。

安藤：そうでしたか。

山崎：その研究が終わって、私は、また睡眠障害の研究を続けました。うつ病の中心的な症状の一つが睡眠障害だからです。まず症状が悪くなる時には、眠れない、寝つけない、起きられない、から始まります。そして、休職をして生活のリズムをしっかりと作り上げてよくなって復職させる段階になっても、最後まで改善されないのが睡眠障害です。その研究をやっているときに、教授からの指示で、企業から依頼された。相談を受けた先が偶然にもIT業界だったんです。

話を聞くと、「うちの会社に変な社員がいる」と。仕事をしているときは病気がばいんだけど、いったん仕事から離れると元気になる。難しい仕事をさせると、次の日に会社へ出てこない。「彼はさぼっていますよね」という話でした。面接をすると、ほとんどの人がうつ病なんですね。原因を聞くと、たいいてい人は「人間関係」にありました。あ、これか

らこういう人たちが増えてくる、やはりメンタルヘルスが必要なんだと思い、私は睡眠障害の研究とともにメンタルヘルスを進めてまいりました。

安藤：なるほど、そうですか。

山崎：TJKでメンタルヘルスの取り組みが始まったのは、公式には平成3年になっていますが、実際はもっと前だと思えます。IT業界にうつ病の患者さんが増えてきた時期です。

安藤：お話を聞いて、感ずるところが非常に多くて。この業種は、システム運用の場合は24時間365日やらなければいけない業務もありますので、3シフトを組みます。それから、開発の多い時代は開発でも2シフトを組みました。ハードウェアのメインフレームというのは、えらく高いものですから、24時間ハードウェアを働かせようということ、そのくらいの時期がありましたね。

山崎：そうですね。

安藤：当業界はやはりうつ病が多いほうですね。山崎：私が最初にTJKに行った頃は、技術の進歩がものすごく速かった。とにかくその進歩にベテラン技術者がついていけなくなっていくのが大変な時期で、それについていけなくてうつ病になる。それから、言語が変わりましたね。ちょうどそういう過渡期です。

安藤：過渡期ですね。クライアントサーバーやダウンサイジング化が始まりプロジェクトがコンバクトになり、未経験のリーダーが増えてきました。そうすると、人間関係も含めて、うつ病が増えた時期がありましたね。



GUEST PROFILE  
 やま ざき とも たけ  
**山崎 友文** Tomotake Yamazaki  
 日本大学大学院修了(心理学専攻)。順天堂大学精神科勤務を経て、1987年株式会社マイン及びマインメンタルヘルス研究所設立。現在、多くの企業でメンタルヘルス対策のコンサルティング、カウンセリング、研修・セミナーを手がける。東京都情報サービス産業健康保健組合(TJK)メンタルヘルスセンター所長。臨床心理士。日本産業精神保健学会認定 産業精神保健専門職。日本心理学会認定心理士。  
 【主な著書・論文】  
 『メンタルヘルス経営学』(金子書房)  
 『心の危機管理ハンドブック(改訂版)』(ぎょうせい・監修)  
 『働く人のためのメンタルヘルス』(ティオス出版)  
 『労働者の自殺リスク評価と対応に関する研究』(2004年度厚生労働省 労働安全衛生総合研究事業)[研究グループ]  
 『労働者のメンタルヘルス不調の予防と早期支援・介入のあり方に関する研究』(2009年度労働安全衛生総合研究事業)[研究協力]

**基本は上司・管理職のマネジメント**

安藤…ところで、半分は個人的な興味もあるのですが、きょうはスポーツ心理学のお話も伺いたいと思っています。スポーツ心理学の分野は欧米ではかなり進んでおり、日本は道半ばといったところでしょうか。我々の仲間も、ゴルフや野球、サッカー、テニスなど、業界の中で対抗戦をやったりしていますが、スポーツ心理学から自分のプレイを分析してみたい、という関心も広がっています。

山崎…私はスポーツが好きでして、人の心というのに興味を持ったのも実はスポーツがきっかけです。1964年の東京オリンピックで、日本選手は勝つべきところで勝てなかった。それは何に起因しているのかと考えると、日本選手は技術は良いのですが、心の弱さがありました。例えば、とかくマイナスイメージが多くて、特に欧米の選手に対する劣等感があつた。欧

操なら、いろいろな環境でいろいろな器具を使う経験をさせる。欧米の器具は日本と違いますから、他流試合をたくさんやらなくては いけません。

一方、集団スポーツでは、やはりリーダーシップだと思っています。東京オリンピックのときの女子バレーボールの大松博文監督は、「鬼の大名」と言われました。「俺についてこい」という人ですね。彼のこの強烈なリーダーシップが成功した秘密として、私はいつも「鬼手仏心」という言葉を使います。彼は、若い選手たちに優勝という喜びを与えたいという仏心があつたので鬼の手を使った。これが、要するにスパルタ教育の始まりですね。

**ロンドンの日本チームに“絆”の相乗効果**

山崎…愛のムチですよね(笑)。いま、愛のムチを使ったら虐待と言われてしまう(笑)。

片や平成の名将、「なでしこジャパン」の佐々木則夫監督はというと、「コミュニケーション能力、それから協調性がポイントです。アルベルト・ザッケローニ監督もそうですが、選手と積極的にコミュニケーションを取る。そして、自分が何をしたいのか、どういうことをやる、何が強くなる秘訣なのか、という目的をしっかり教える。そういうコミュニケーションをま

米の選手は、体が大きいし堂々としている。そうすると、「勝てない」「もうダメだ」「無理だ」という思いにとらわれて、技術はあるのに負けてしまう。

人間のパフォーマンスにとっては、やはり心の問題が大きいとずっと思ってきました。メンタルヘルスの仕事をするようになったのもスポーツが導いてくれたと思っています。メンタルヘルスに関わってからも、スポーツテストを作ったり、野球をはじめいろいろなスポーツ選手の指導をしたりして、スポーツにとって何が大切なのかを考えてきました。そして、スポーツはメンタルヘルスと無縁ではないと実感しています。

メンタルヘルスの基本は何かというと、私は「マネジメント」だと思っています。上司・管理職が、しっかり部下を見てあげることが成果を上げる一つのポイントになる。これはスポーツの世界と同じですね。これからの日本は、一人ひとりが精神的に強くなることも必要で

自分たちにもできるんだという自信と達成感を持たせて、そしてそれができた時にはしっかりと評価をする。これが、チームプレーを勝利に導く一つの秘訣です。

チームプレーには互いの失敗を補うという良さがあります。お互いが支え合うということ。今回、日本がロンドンオリンピックでチームプレーが特に強かったのは、3・11を経験し、「絆」を強く意識する機会が多かったことでもあるのではないのでしょうか。お互いが支え合いの意識がすごく強まりチームプレーが上手くなった。その相乗効果があつたように思います。

安藤…チームの中でもそれぞれの個の役割があつて、絆みたいなものがあった。そして、優れたリーダーがいたのでチームが強かった、ということですか。



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

すし、チームプレーを強くするためにいかなる指導者を作るかということが重要になると思います。

安藤…スポーツでも個人で戦うものとチームで戦うもの二通りあると思います。そのあたりの差というのはあるのでしょうか。たとえば東京オリンピックでは、柔道は無差別級で金メダルを取れませんでした。

山崎…そうでしたか。

安藤…女子のバレーボールは金メダルを取りましたね。

山崎…はい。個人競技のアスリートというのは非常に繊細なんです。もちろん、もう大丈夫だと自信を持つまでプラス思考をしながらいメージを作り、トレーニングを積んでいくのですが、繊細さがどこに出ているかという「環境」です。たとえば、体操なら試合会場の鉄棒の硬さがいまままで練習してきたものと違つとか。そのように、ちょっとした変化がメンタルを狂わせてしまう。「あ、ダメかもしれない」「上手くないかもしれない」。そうなるとう度は、その不安が緊張感に変わつてダメになるんです。

ロンドンオリンピックの柔道選手は、国内試合との判定の違いに戸惑っていましたね。勝つたつもりが負けていたりする。「こんなはずはない」と、非常に不安になって足が前に進まなくなる。ポイントを取られてしまう。その悪循環で負けてしまうのです。

そういう繊細さを個人競技で克服するには、いかなる環境にも対応できるようなメンタルを作り上げなければいけない。たとえば体ていくこと。そして、できたことに対する評価をしっかりとしていく。これが部下育成の基本です。それがしっかりとできることによつて、メンタルの面で強くなり、病気にもならない。いまは、それが欠けているのだと思います。

安藤…たとえば野球の世界ですと、比較されるのが長嶋茂雄さんと王貞治さんです。天才型と努力型。ある意味ではかなりタイプが違つた選手を川上哲治監督がマネジメントをしていたと思います。

山崎…天才型というのは、自分の感覚でスポーツをやるんですね。天才型でない人は、理屈でわからないと動けない。ですから、天才型の人には名選手になるけれども、長嶋さんのみならず、名監督にはならないということがよくあるのは、できない人の痛みがわかりにくいからなんです。家庭教師でも、一生懸命努力をして大学に入った学生を選ぶ方がいい、天才型の学生はダメだよ、と。努力型の人は、「俺と同じだ」「ここを躓いている」「ここ教えよう」と努力する。天才型は、指導するときにもや

はり感覚的に教えますから教わる人はなかなか理解できない。努力型の人は理屈で覚えてきているので、こうすればこうなるということばかりです。それをしっかりと自分が教えられると良い指導者になります。一般の企業でも、特にIT業界などは感覚的に優れた天才型の人がいっぱいいるんじゃないでしょうか。安藤：間違いなく、そういう技術者もいますね。どうしてそういう優れたセンスを持っているのか？という人もいますが、努力をして積み上げてきている人の方が一般的には多いと思います。

### プラス指向の意識付けから好結果

山崎：そうですね。コツコツ努力をして成果を上げてきた人は、指導は上手いと思います。



ただ、チームの指導や人を育てるといふ観点からすれば、プラスにものを考えるか、マイナスに考えるか、も大きなポイントですね。高校野球の生徒にマイナス思考に教えるかプラス思考に教えるかというのは、指導者だと思います。たとえば自分のチームが1対0で負けていて、9回裏、2アウトフルベースになった。最後に送り出すバッターに監督がどう声を掛けるか。ここなんです。「いいか、失敗するな」ではダメ。「失敗する」と「そうするな」という2つのマイナスのメッセージがその言葉には込められている。そうすると、緊張して手が出ないんです。そうではなく、成功するぞ、というメッセージを与える。成功するぞ、というのは、「成功する」と「そうなるぞ」というプラスのメッセージがある。監督はこのように言います。「いいか、相手ピッチャーは絶対にフォアボールは出さない。フォアボールを出したら同点だからな。だから、まず歩かせることはないよ。カウントロールを見てみる。悪いだろう。必ずど真ん中のまっすぐで勝負にくるから、とにかく目をつぶってもいいから真ん中に来る球を思いっきり当ててみる、当たるぞ」と言っていると、ヒットを打つんです。これがリラックスさせるコツです。

安藤：なるほど。(笑)

心理的に有利な方向へどうメンタルをもっていくか。奥深いですね(笑)。野球チームの監督は、子どもの業種でいえば、プロジェクトリーダーでもあるといわれます。

山崎：プロジェクトリーダーの役割には、監督と同じような要素があります。自分の部下に、

を見るとわかります。ある人は、総理大臣になつてはいけない人、幹事長であれば名幹事長なんです。というように、ナンバー2でいて力を発揮する人と、リーダーになって力を発揮する人というのは、おのずと違います。リーダーをサポートするのが上手な人がいるんですね。リーダーがいなくなつたときに、この副リーダーをリーダーにしようというのは間違いで、本当に名副リーダーであれば、この人はリーダーにはなれない。

安藤：産業界にも、名リーダーと名副リーダーの幾多の例がありますね。リーダーとサブになる人は資質の違いがあるんでしょうか。

山崎：リーダーというのは、自分の考えをしっかり持っている人。で、アイデアを持っている人。そして、自分が今後どうやっていくのかというビジョンがきちんとある人。サブリーダーは、リーダーが描いたビジョンを実現させる能力を持っている人です。そこにはおのずと、アイデアを出す人と実現させる人の役割がある。この役割が逆になりうるはずがない。

安藤：そうしたリーダー資質は、教育でなかなか育てられないですね。やはり、人間性が基本にあるんじゃないでしょうか。人望とか……。

山崎：ええ。リーダーは、やはり人間力ですね。人望がないとダメですね。

安藤：なるほど、スポーツとビジネスには共通点が多いわけですね。

山崎：それだけに、スポーツで職場を活性化させる。若い人たちの連帯感、コミュニケーション能力をスポーツを通じて養っていくということも有効です。野球チーム、サッカーチームを作る。

人間を大事にしなが  
成果を上げる

山崎：いまは、目標とか目的、ビジョンというものがしっかりないと、自分が何を求められているかがわかりづらい世の中です。いま若者たちは、自分たちがどこへ向かうのか、生き方というのを見失っているんですね。

これを会社の組織に当てはめると、やはりビジョンや目的や目標というのがないと不安になります。何をすべきか、なぜやるのか、をはっきりさせることが大事です。そして、できたことに対する評価をしっかりとすることによって人は育っていきます。そのために管理職も目標、目的というものをしっかりと教えなければいけないし、そういう指導もしていけないといけない。それから経営者の方はビジョンと

どのように個性を見だし、適性を見だし、仕事をさせるか。そのときに、リーダー自身がその仕事をしっかりと理解しなければいけない。そして、リーダーが一人ひとりの部下に何を期待し、何を求めているのか、ということにコミニケーションを取りながら明確にしつつ仕事を進めていく。それで、やはりホウレンソウが大事になります。報告・連絡・相談は密にということをお互いに行っていく。プロジェクトは非常に活性化するでしょう。スポーツの世界は、まさにそのようになっていきます。

悪いリーダーというのは丸投げをしてしまう。それから、部下の相談に応じない。自分の部下がどういう仕事をして、どういう進捗状況で、何を困っているかがまったくわからない。部下も戸惑ってしまいますね。一方、部下としっかりとコミュニケーションを取りながら、いまま部下は何に悩んでいるのか、どこまで仕事が進んでいるかをしっかりと把握できて、部下の能力を十分生かせるようなリーダーなら、部下も非常に楽だろうなと思います。スポーツの世界と似ているところはそこだと思います。

安藤：大切なのは、ヒントや動機づけ、適正な評価ということですね。そうした、リーダーを育てることは、当社においても日常的に重要なテーマです。

### 名副リーダーは名リーダーになれない!?

山崎：非常に難しい問題です。リーダーになれる人となれない人がいるのです。政治の世界

には繋がらないのではないかと。そこが大切なのではないかと。

安藤：先生の本を読ませていただくと、ピーター・ドラッカーさんの話が出てきますね(笑)。ドラッカーさんが説くところにも、そういうところがけっこうありますね。

山崎：そうですね。人間関係ですね。ドラッカーは、顧客とは誰か？という話をよくします。顧客とは誰か？といったときに、我々はお客様というイメージがあるけれども、「成果を上げるために関わる人が顧客である」とドラッカーは言います。喜びを共にする人が顧客であるということ。要するに、価値を共有する人です。たとえば危ない人が入ってこないようにしっかりと会社をガードしてくれるガードマンの方たち、それから我々が気持ちよく仕事ができるように清掃してくれる清掃員の方たちが、私たちが成果を上げるために関わっている。ですから、このような人たちも顧客である、という表現をしています。人間を大事にしなが成果を上げていかなければいけない、とドラッカーは言っています。社会的な貢献をしているか、社会的な役割を担っているか、社会的に責任を負っているか、社会的に信頼されているか、これを考えてみよう、ということなのです。

安藤：組織は、組織全体の心があって動いていくところがあります。そういう意味では、先生には、メンタルヘルスとスポーツ心理のところも含めまして、これからは是非ご活躍をいただければと思います。

ソーシャルメディア検索ソリューション

# Arcana Search™

## アルカナサーチ

Twitterやmixi、Facebookなど、ソーシャルメディアの国内利用者は、既に3,000万人を優に超え、またそれらソーシャルメディアへの訪問者は1日で100万人ともいわれています。さらにスマートフォンやタブレットPCの普及も手伝って、利用者数は増加の一途をたどっています。こうしたソーシャルメディアへの書き込みなどで集まる膨大なデータ、いわゆる“ビッグデータ”(テキストや画像ファイルなどの非構造型データ)の活用はビジネス上に留まらず、社会的にも急速に広がってきています。アイエックス・ナレッジが開発した「Arcana Search™」(アルカナサーチ)は、そのビッグデータからお客様が指定するコンテンツやキーワードにマッチした情報を高速に自動検索するエンジンです。

## Arcana Search™ おすすめポイント

### おすすめポイント ①

**当社独自のフィルタリング技術を開発**  
当社独自のフィルタリング技術により、効率的なデータ検索・収集(不要なデータの検索・収集を抑制)が可能です

### おすすめポイント ③

**安価かつ短期(約3日)で手軽に導入**

### おすすめポイント ②

**専門家による分析・サポート**  
マーケティング・リサーチャーによる専門的なデータ分析(Arcana Search™ For Mining)、法律・マニュアル整備に精通した専門家によるサイト炎上対策(Arcana Search™ For Detection)などのソリューションを提供します

### おすすめポイント ④

**中国SNSに対応**  
中国のSNS、口コミサイト、価格比較サイトのデータ検索・収集も可能

ここで既にご活用、ご好評をいただいているArcana Search™を利用した2種類のソリューションとその活用事例をご紹介します。

## Arcana Search™ を利用した2種類のソリューション

### ● Arcana Search™ For Mining

口コミ情報等のお客様の声を検索・分析し、新サービスや商品開発・改善等のマーケティング活動を支援いたします。

### ● Arcana Search™ For Detection

誹謗中傷、風評等を監視し、タイムリーに通知することで、ブランドイメージ低下のリスク回避や具体的な炎上対策支援をいたします。

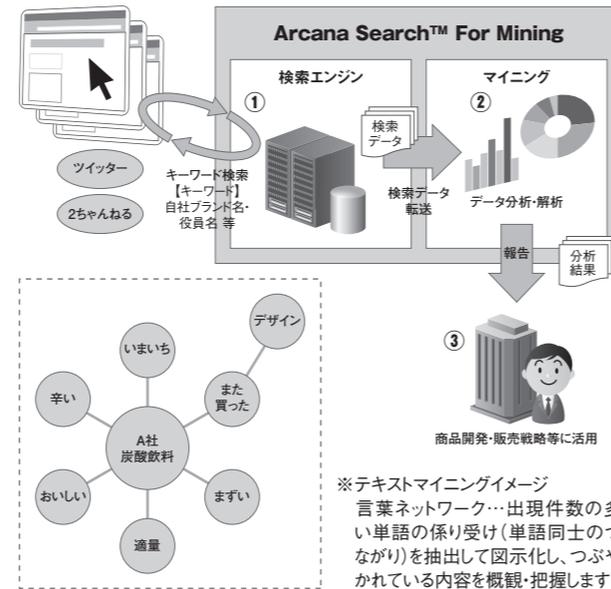
## Arcana Search™ For Mining ~大手食品・飲料メーカーでの活用事例~

### 利用目的

自社新商品の市場導入時の反応(飲用者の評価、ターゲット層の関心)を確認し、商品開発/改善および販促戦略の立案に活用する

### 活用イメージ

- ①新商品に関するツイッターへのつぶやきを自動収集
- ②自動収集された情報でテキストマイニングを実施、分析結果をご報告
- ③新商品に対する飲用者の反応は概ね好評、パッケージデザインが購入のフックとなっている、などの市場での反応を探り商品開発に活用



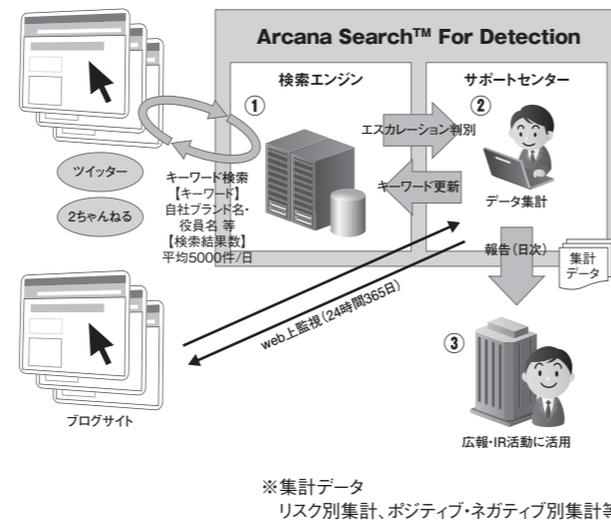
## Arcana Search™ For Detection ~情報通信サービス業での活用事例~

### 利用目的

自社に関するインターネット上の書き込み・風評の把握、および人事情報、役員等のプライバシーに関する書き込みがないかを監視し、自社イメージの維持・改善を講ずるための参考情報を得る

### 活用イメージ

- ①Web上において、自社イメージおよびプライバシー等に関する書き込み情報を自動収集
- ②収集情報をオペレータにエスカレーションし、オペレータによる人的判別を実施。情報の集計結果を日次でご報告。必要に応じてキーワードを追加・更新、情報収集の漏れを防ぐ等の対策を講じ情報収集率を向上
- ③「取引先と反社会的勢力の関係調査」等、コンプライアンス面での新たな調査企画を検討する参考情報を入手して、広報・IR活動に活用



このほか、お客様のご要望に沿ったキーワードを多くの実績のもとにご提案いたします。ソーシャルメディア時代の検索ソリューション Arcana Search™ を是非お試しください。このサービスに関するお問い合わせは、下記までお気軽に。

### お問い合わせ

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

# IKIロボット&プログラム体験教室 教室参加者のべ100名突破 学校と企業がWin-Winの関係に

アイエックス・ナレッジ (IKI) では、社会貢献活動の一環として、子ども達にITの楽しさに触れてもらうことを目的とした「ロボット&プログラム体験教室」を、2011年5月より実施しています。その参加者総数が、ことし8月9日東京都世田谷区の区立芦花小学校における開催で100名を越えました。今回、これまで教室開催にご協力いただいたお二人のコーディネーターに、IKIの活動と今後への期待についてお話をうかがいました。

※コーディネーター：子どもたちのためによりよい体験の場を提供するために、当社のような企業の活動と学校とを結びつける役割を担っています。キャリア教育コーディネーターや学校支援コーディネーターなど、立場に応じて様々な呼び方があります。

キャリア教育コーディネーター  
椋下 聡美さん  
世田谷区の区立桜小学校(以下、桜小)、花見堂小学校(以下、花見堂小)でのロボット&プログラム体験教室の開催をコーディネートしていただきました。

○イメージのすり合わせがポイント  
最初にIKIさんの提案を受けて考えたのは、実現可能かどうかということでした。私たちコーディネーターは、提案を受けるとき、現場のイメージを思い浮かべながら話をうかがいます。

まず考えたのが対象人数のことです。プログラムの内容はしっかりしていたんですが、ひと開催20人という制限がありました。私がコーディネーターを務め、子どもたちの興味・関心を引き出すような様々な体験の場を提供している桜小の「さくらっ子体験教室」では、人数に制限がないので、その点をどうコントロールするかがいろいろ考えました。

もうひとつ、通常2時間の「さくらっ子体験教室」に対し、IKIさんのプログラムは3時間。子どもが集中するには少しきついかという印象でした。3時間の教室というのはプロの教員でも難しいですから。学校現場が身近ではない企業のIKIさんにとって、そうしたイメージはなかったんじゃないでしょうか。そういう面でのイメージのすり合わせがものすごく重要なポイントになるだろうと感じていました。

○もっと場数を踏んで  
進行にメリハリがないと子どもたちの集中は途切れてしまいます。初めての教室開催となった「さくらっ子体験教室」では、声掛けの仕方やポイントとなる部分でのメリハリがやや欠けていた印象があります。次の花見堂小では、やや改善されてきたようです。

も必要なんじゃないかと感じたんだと思います。  
○だんだんと子どもたちとの関わりにも慣れて  
初めての開催は昨年の夏休み期間中、子どもたちの体験の場「芦花小サマーワークショップ」でした。私たちがすごくいいプログラムだと思っただけで、それを子どもたちにどう伝えるかがとても難しかったことを覚えています。子どもたちにとって、「作る」とか「食べる」というのは非常にわかりやすいんですが、パソコンで何かをするというのは授業の延長線という感じで、なんで休みの日に授業に来なくちゃいけないんだろうという印象があったんじゃないでしょうか。ですが、教室に参加した子どもたちは、頭も使うし想像力も使うし、すごくいい、とても楽しい教室と感じたようです。結果、今年8月の3回目の開催では、定員の倍近い応募がありました。

またスタッフの皆さんも、だんだん子どもたちの気持ちも掴めるようになってきたんじゃないでしょうか。プログラムの内容がガラッと変わったかというところではないんですが、1回目よりも3回目の教室のほうがすごくおもしろいと思いました。皆さんが子どもたちとの関わりにだいぶ慣れてこられたのかなと感じています。

○視野の広がるプログラムを  
子どもたちの想像力や好奇心を満たしてくれるもの、楽しいと感じて学習できるものを企業が提供してくれるのであればぜひやっていただきたいと思っています。地域の方や保護者の方がやるプログラムとは違う良さをに入れて欲しいですね。  
また、公立学校というのは地域の中で子どもたちを育む場所なんです。そこに企業が入ってくることによって、子どもたちの



ロボットの動きを見守る子どもたち  
2012年8月の芦花小サマーワークショップで

視野はがぜん広がります。大人はこういう仕事をしているんだとか、社会に出てからのイメージが広がるようなプログラムを意識してもらえると嬉しいなと感じます。

すが、まだまだという感がありました。私がコーディネートしている他の大手企業でも、やはり最初は声がかかったりメリハリがなかったり、それを反省会で毎回あてもない、こうでもないと言いつつ、次第に内容もコンパクトに要点がわかりやすくなってきています。そうなるまでに7年間かかりました。IKIの皆さんにも、もっと場数を踏んでもらうしかないかもしれません。コーディネーターである私もしっかり見ていかなくてはならないと感じています。

○企業にとってもプラスになること

各企業が、それぞれの活動を通じて自社にとってプラスになることを考えてほしいと思います。子どもたちと接する時間を通して、自分たちが刺激を受けてどう変わるか、どう進化できるかということを考えてみてはいかがでしょうか。そうするとプログラムも進化していくと思います。会社を背負って教室を開催するという経験は、入社3年目あたりの若手社員向けの人材教育としてもお勧めです。私たちコーディネーターも求めるだけじゃなく、プログラムを提供してもらう企業にも何かを持ち帰ってもらってWin-Winの関係になればいいと思います。



ひろわたり みちえ  
廣渡 紀恵さん

学校支援コーディネーター  
廣渡 紀恵さん  
世田谷区立芦花小学校(以下、芦花小)でのロボット&プログラム体験教室の開催を、過去3度に渡りコーディネートしていただきました。  
○子どもたちにとつての新しい体験  
これまでの芦花小の課外学習は、(IKIのような)企業に入ってもらって何かをやるということはなく、地域や保護者の方々をお呼びして、その方の専門分野を教えてくださいというものでした。企業と連携して講座等を開催するということは、たとえば、子どもたちの募集をしたり、企業の担当者と打ち合わせをしたりと、とても大変だという印象が学校関係者にはありませんでした。  
そうした中、IKIさんのプログラムをやろう、ということになったのは校長先生のGOサインがあったからなんです。私自身はいろいろなことをどんどんやってみようという性格なので「あなたがやりなさい」と。校長先生としては、パソコンを使って何かを自分の頭で考えプログラミングするというのが、子どもたちにとってすごく新しい体験でとて

■これまでの開催実績

開催	開催年月	開催場所	参加人数	のべ参加人数
第1回	2011年5月	世田谷区立桜小学校	15	15
第2回	2011年8月	世田谷区立芦花小学校	19	34
第3回	2012年1月	世田谷区立芦花小学校	20	54
第4回	2012年3月	世田谷区立花見堂小学校	16	70
第5回	2012年4月	港区立芝浦アイランド児童高齢者交流プラザ	18	88
第6回	2012年8月	世田谷区立芦花小学校	19	107



## トップ・エンジニアの軌跡⑤

# サービスは常に “お客様視点”で考える

### 厚い信頼と実績で大型開発案件勝ち取る

「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、「プロジェクトは、メンバーはもちろんのこと、お客様とも一体とならなければ、決して成功には至らない」と多くの経験から断言する加藤毅(品質ソリューション事業部・システム検証ビジネス部 グループマネージャー)です。

(編集部/本文敬称略)



品質ソリューション事業部  
システム検証ビジネス部  
グループマネージャー  
加藤 毅

### ●お客様の視点で

加藤の入社は1981年、最初の現場は大手電子メーカー。販売管理システムの開発をプログラマーとして担当する。「ITエンジニアとしての専門技術の習得はもちろんですが、お客様の業務知識がないと有効なシステムづくりにつながらない。専門用語などわからないことは都度お客様に聞いていました」。そうしたビジネスに対する積極的な姿勢が周囲にも響いたのだろう。それからたった4年でプロジェクトリーダーを任される立場にまで上り、数々の案件をまとめた。だが、いまに比べ、このときは開発手法や品質管理の標準らしきものがなく、マニュアル整備からなから、それこそ手探りの状態だったようだ。

さらにデバイスメーカーの物流システムや大手通信キャリアの人事システムなどで様々な開発経験を積んだのち、再び前述の電子メーカーから個人指名で引き戻された。当時の実績が評価されたらしい。若手の情報システム部員の教育担当を任された。他社の人材教育を任せられることもさることながら、エンジニアが顧客から個人名を挙げて依頼されるということは、そのときの貢献度が相当高いものだったと察する。なぜそのような評価を受けたか、自身で振り返るとどうか。「お客様といつしよに悩む。考える。常にお客様の視点を気にかけていた」と加藤は少し謙遜しながら答える。お客様の視点で。これは当社の経営層も社内外で頻繁に口にするが、加藤はこのころから、自らで自然に実践していたようだ。

### ●なによりもコミュニケーション

1994年、大手通信キャリアの課金システム開発に携わる。いままでの経験上で最も大きな山場となったプロジェクトだという。保守工程などを受け持つ継続的なプロジェクトではあった。「品質や納期、コストなどはもちろんですが、私たちのビジネスに大切なのはなによりも、人とのつながり、コミュニケーション。メールも便利ですがやっぱり、顔を突き合わせたコミュニケーションを優先したいですね」と加藤は柔らかい口調で話す。日ごろの雑談からでも、常に顧客のビジネス上の課題や要望に気を付けていると言う。「私たちのサービスの特性上、情報システム部門の担当の方と接することがほとんどです。でも、それだけじゃ実際のシステム利用者のニーズは感じ取れない。他部門の方とも積極的に話をする。私たちが、優れたサービスを提供することにつながっていく」。実際にいまでも、「他部門の打ち合わせがあるときにも積極的に参加させてもらっています」と常に顧客視点を逸らさない。そうした周囲にまでも良好な関係性を築いておけば、何か問題が起きたときにも極めてスムーズに解決に向けるという。

### ●岐路で信頼活きる

1994年に携帯電話機の売り切り制が開始され、携帯電話の個人所有が徐々に増えだしたころ、伴って新規システムの開発案件も増加した。そして、2つの基幹システムを統

合するといった、いままでにないような大規模な開発案件があがった。その規模感から複数の社のコンペは必然、有力ハードメーカーも多く

が集った。比べて独立系の当社規模では、やはり劣勢に立たされる。が、顧客側はIKIを推している様子が伺えた。いままでも、他社よりも生産性や品質面でも相応の評価をもらっていた自信もあった。それまで積み重ねた実績にプラスして、日ごろからの「コミュニケーション」も信頼につながったのだろう。さらに競合関係にいたハードメーカーからも協業を持ちかけられた。加藤率いるプロジェクトチームのいままでのビジネス姿勢が、顧客またハードメーカーとの強い絆となって、コンペでの勝利へと結びついた。

### ●チームに不可欠な“やる気”

良い面ばかりが浮き出てきたが、それなりの失敗はあったようだ。「受注体制を整えず、案件概要さえ把握できてなかったのにプロジェクトを進めてしまったことがあります。私の指示もうやむやだったし、ひとりで複数の業務を抱え込んでしまった。メンバーもなにをすればいいかわからない。結局、深夜や徹夜作業が続いてしまったこともありました」。適材適所“の重要性をこのときに味わった。プロジェクトマネージャーに欠かせない役割のひとつだ。「メンバー個々の技術力や特性に合わせて育成する、配役する、目標感やその達成感をゆつくりと時間をかけながら育む。どんなに技術が高い人材でも、やる気がなければなんにもならないですからね」。

### ●モチベーションはどまんな

さて、加藤自身の“やる気”はどこから湧き出るのか。「いろんなことに口を挟み、お客様から怒られることもしばしば」「苦笑。」「ですがそれは、妥協せずに、純粹に良いモノをつくりたい一心からです。それにはお客様、プロジェクトメンバーもが一体にならないとダメだと思っています」。また「お客様とは誠実に、本音で向き合ってください。たとえ厳しい条件であっても、すぐにあきらめて出来ないと思えるのではなく、こんな条件が揃えば出来るといった前向きな提案が必要」なのだとも。「優れたシステムを提供すれば、お客様から喜んでもらえる。信頼してもらえます。チームにも達成感が湧く。そのことだけです。モチベーションは」。

とくにこれといった趣味はもたず、強いて言えはお酒くらい。時間が合えばプロジェクトメンバーとも週に数回ほど。「気楽に本音を言い合ったり、皆のやる気を引き出したい。ストレス解消になれば良いし、コミュニケーションも図れる。結局、プロジェクトの成否はメンバーの力あってこそですからね」。それこそ自身の本音からなのだろうが「お客様から宴席に誘われたときは嬉しかったなあ。信頼されているなって実感が湧きましたから」。

最後に、普段のモットーは「ビジネスでもプライベートでも、人とのつながりを大切にしたいです」。加藤は一貫して、コミュニケーション優先の姿勢を崩さない。

# ヒヤリハット活動で「障害をゼロに」

## チェックポイントや作業手順を共有

アイエックス・ナレッジは、事業サービスの生命線ともいべき「品質向上」に、システム開発のプロセスやシステム運用業務など、すべての現場の不断のテーマとして取り組んできました。そうした取り組みを随時、現場からの報告として掲載します。今回は、運用業務の「障害をゼロに」の取り組みについて紹介します。

サービスインテグレーション事業部  
SMS1部

高崎 成人

### はじめに

我々のチームは、2011年6月から、ヒヤリハット活動で「障害をゼロに」したいという想いで活動してきました。ヒヤリハット活動とは、業務活動でヒヤリとしたりハットした体験を積極的に収集して、それらの原因を分析し、再発防止や拡大防止に役立てるということです。このヒヤリハットとは、重大な障害には至らないものの、直結してもおかしくない一歩手前の事例のことで、ヒヤリハットを起こしても、結果として障害に至らなかったものです。そのため、そのまま見過ごされてしまふことが多く、「よかった助かった」として済ますことで、忘れがちになってしまいます。

しかし、重大な障害が発生した際には、その前に多くのヒヤリハットが潜んでいる可能性があります。これを氷山の一角に例えて解かり易く解説されているものとして、ハインリッヒの法則というものがありません。ハインリッヒの法則とは、労働災害における経験則のひとつであり、1つの障害の背景には29の軽微な障害があり、その軽微な障害の背景には300の異常が存在するといつものです。この法則から導き出せる教訓としては、重大な障害というものは、軽微な障害を防いでいけば発生しないものであり、軽微な障害はヒヤリとするような障害を防いでいけば発生しないものであるということです。このことから、ヒヤリハットの段階で対処することが、重大な障害を予防することになります。そこで、ヒヤリハット活動を我々のチームに取り入れ、原因を深掘し、再発防止策を導いていくことにしました。

活動にあたり、我々のチームの環境が障害を起こしやすい状況となっていました。

① 取引先や部門ごとにシステムを構築されていて、開発者の違いによりシステム構成が多様化されていること

② お客様ごとに運用設計書と依頼の記載の仕方が様々であること

③ お客様の変更要求と内部統制により依頼件数が多くなっていること

その他にも障害起因が潜んでおり、我々のチームの

メンバーにも問題がありました。作業不備が見つかったとしても、修正するのみで横展開されていなかったため、他の者が同じような間違いを起こしていました。このまま放置していると、いつかは障害を起こすことになり、改善したいと思う問題意識が高まり、行動に移しました。

### 活動の流れ

#### ■ 段階1——ヒヤリハット一覧表に記録

ヒヤリハットの収集にあたり、本来なら、各個人が積極的に出していくことが必要なのですが、自己申告では集まるものも集まらなくなるため、ヒヤリハットを定義して、それを満たしたものに對して必ず収集することにした。作業者ではなく、2次確認者が収集することにして、2次確認者が作業不備として見つけたものを対象としました。

全員が参照できる共有フォルダに一覧表を置き、2次確認者が作業不備を見つけた時点で都度記録していきます。この時に、ヒヤリハットが起きたことを情報公開し、そのヒヤリハットの事象に対して、注意を喚起します。

#### ■ 段階2——ヒヤリハットの分析、改善策を検討

続いて、集まったヒヤリハットに対して、分析と改善策を検討していきます。情報を公開し共有することが重要なので、検討会にはメンバー全員が参加し、まずは、依頼書類や作業結果を用いて作業者にヒヤリングして、なぜ作業ミスを起こしたのかを分析し、再発防止策を話し合っていきます。【図1】のような我々独自のなぜなぜ分析の手法により、「なぜ」を繰り返して、ヒヤリハットを引き起こしている事象の原因を、ひとつひとつ深掘しながら再発防止策を導き出していきます。

#### ■ 段階3——改善策の作成と準備

そして、再発防止策として導かれた改善策の作成と準備を早期に行っていきます。改善策としては、次の4つの内容になります。

- ① ツール作成する(チェックツールや変換ツール)
- ② 作業手順の追加と変更をする

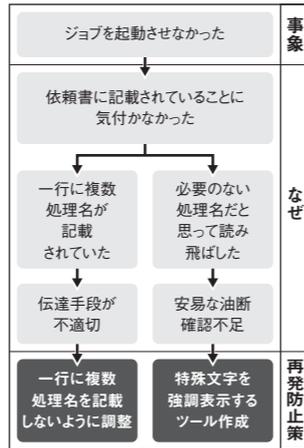
#### ③ ルール策定する

#### ④ お客様と調整する

■ 段階4——改善策の実行と確認  
作成と準備が終わると直ちに、改善策を実行します。実行された改善策については、作業者が「同類の設定ミスや設定漏れを起こしていないか?」を、2次確認者が作業の時にヒヤリハット一覧表と照合し、都度確認していきます。

これらの4つの段階の活動をヒヤリハットの一つひとつに対して実施してきました。

【図1】なぜなぜ分析のイメージ



### 発生原因

我々が、なぜ作業ミスを起こしたのかを分析した結果、ヒヤリハットの発生原因を、【図2】のように5つのカテゴリに分類しています。

- ① 「安易な油断」では、確認しないで作業したり、作業の手抜きをする
  - ② 「伝達手段が不適切」では、依頼書類の間違いや依頼内容が複雑な場合に起こっている
  - ③ 「間違っただけ」では、依頼内容を間違っただけで作業する
  - ④ 「作業手順が曖昧な点」では、手順書に書かれていない場合に起こっている
  - ⑤ 「理解不足」では、複雑なジョブの構成やツール機能を理解していない場合に起こっている
- これらの要因のいずれかにより、ヒヤリハットが発生させています。

【図2】ヒヤリハットの発生原因



### 効果

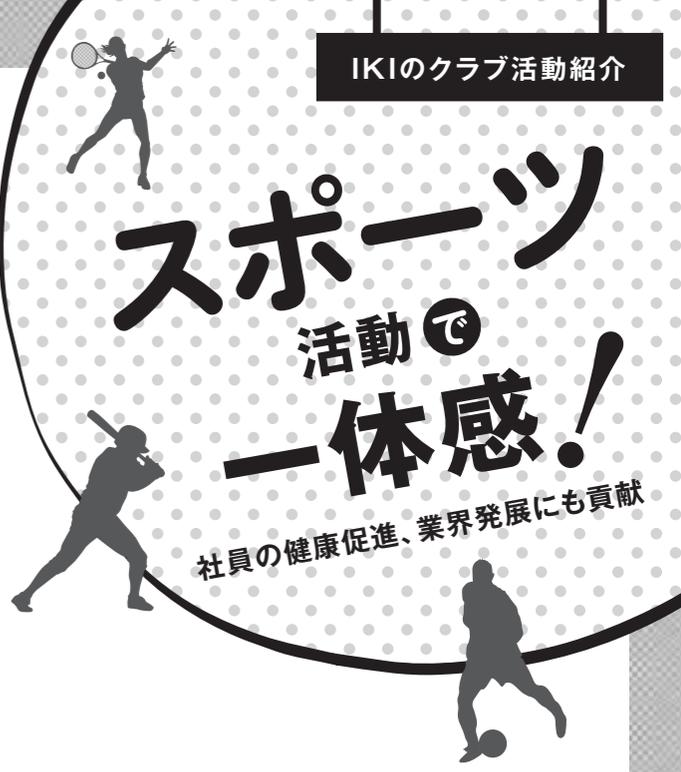
効果としては、【表1】で示されているように、ヒヤリハットを毎月1件以下に削減し、さらに障害を発生させていない状況を継続しています。これは、ヒヤリハット活動を行っていることが、重大な障害を予防することに繋がっている結果だと考えられます。また、メンバーの意識改革も進んでおり、ひとつのヒヤリハットから重大障害に繋がることが理解し、以前より慎重に作業するようになりました。事前にチェックすべきポイントや作業ミスを起こさないようにする作業手順などが共有され、良い結果が現れていることで、チーム内からは「この活動をやってよかった」という声を聞いています。

【表1】ヒヤリハットと障害件数の推移

	2011年						
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
依頼件数	320	382	415	323	313	243	417
障害件数	0	0	0	0	0	0	0
ヒヤリハット件数	2	3	5	2	3	0	0

	2012年					
	1月	2月	3月	4月	5月	6月
依頼件数	295	237	212	236	303	220
障害件数	0	0	0	0	0	0
ヒヤリハット件数	1	1	1	0	0	0



# サッカー部

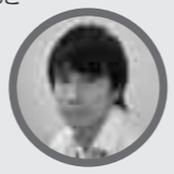


様々な人との  
出会いがあります!

## リーグ優勝経験もあり!! 合宿や忘年会など幅広く活動中!!

**T** JK(東京都情報サービス産業健康保険組合)の大宮グランドを中心に、関東全域において月2~4回ペースで活動しています。他には、年一回の合宿、新・忘年会、祝勝会など、多くの活動を行っています。また、2005年度より社員、社員の家族および関係者を対象としたフットサル大会を開催しています。公式戦は「TJKサッカーリーグ」「ITサッカーリーグ」に参加しており、両リーグともに優勝経験もあります。

サッカー部に入って良かったと思う点ですが、まずは何と言っても「様々な人と知り合えたこと」これが一番でしょう。社内の様々な部署、役割の人と交流をもつことができ、自身の担当プロジェクト以外の様々な業務、技術等を現場の生の声で聴くことができ、非常に良い刺激、勉強になっています。あとは、社会人になってまでもサッカーができていくこと、これが単純に楽しいです。サッカー部に入る事により、仕事もプライベートも、より充実した生活を送ることが出来ていると実感しています。



ICTソリューション部 石見 啓太

パソコンに向かうデスクワークがほとんどで、どうしても運動不足になりがちな情報サービス業ですが、IKIでは健康促進の一環として、野球やサッカー、テニス、ゴルフにスキーまで、スポーツクラブの活動が盛んです。安藤社長は「選手はもちろん、応援者も含め社員の一体化を感じる」と、こうしたクラブ活動を積極的に推進しています。なかでも野球部、サッカー部、テニス部は、同業十数社が競い合う「IT SPORTS LEAGUE」に発足当初(当時は「IPI軟式野球リーグ」)から毎年参加し、情報サービス業界の発展にも努めています。

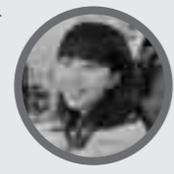


# テニス部

## 運動不足のあなたも週一テニスはいかが? 老若男女「みんなが楽しめる部」です!

**T** ニス部は、2002年に発足し今年で丁度10年目になります。当初は4名でスタートしましたが、現在では35名にまで増えました。活動は男女合同で、平日は会社の近くで月2~3回、休日は大宮のけんぼグラウンドで月2回、定期的に行っています。社会人でも平日に運動ができるのは、テニスならではの。東京都実業団リーグに男女とも所属していますが、現在男子10部、女子8部となかなか昇格できずに苦戦しているところ。今春にはITテニスリーグ(同業5社が加盟)で悲願の総合初優勝を遂げるなど、良い戦績も挙げています。

私がテニス部に入って良かったこと、それは“定期的な活動が健康維持に役立っていること”です。ほぼ週に1回は部活動ができていたため、無理なく運動ができていたといえます。社会人になってまもない頃は体調を崩しやすく、休んでしまうこともありました。定期的な運動することで2年目の今、健康的に出勤できています。ほどよい運動は、仕事を続けていく上でも大切だと実感しています。私たちテニス部のモットーは「みんなが楽しめる部」。実際に、10~60代まで様々な年代のメンバーが在籍し、和気あいあいとプレーしています。テニスは自分のレベルに応じて運動量の調整ができ、老若男女が楽しめる「生涯スポーツ」です。何歳からでも始められるし、続けることができます。テニスを通じて、健康的な生活を過ごしてみませんか?



経理部 坂谷 朋



リーグ初優勝  
達成!

# 野球部

仕事でなまった体も  
一気にリフレッシュ!



## 若手からベテランまでバランスのとれたチームです 一緒に白球を追いかけてみましょう!!

**春** から秋のオンシーズンはグラウンドで、また合宿や宴会など年間を通して活動をしています。マネージャーを含めた部員25名が、春秋の地域大会、夏のIPI軟式野球リーグ(同業十数社対抗)戦を中心に、野球を楽しんでいます。最近では若手部員の台頭でチームが若返りを見せていますが、それに刺激を受けたベテラン部員も大いに活躍し、バランスのとれたチームになっています。

暑い日が続く、運動するには最高の日が続いています。しかし、多忙な業務の中で実際に運動できている人はどれくらいいるのでしょうか。晴れた日でも屋内にこもりせせとデスクワーク。身も心も病んでしまいそうです。また、休みの日はゆっくりしたいと思い、外に出ることさえ躊躇してしまいます。そんな中、私には野球部があります。先日夏の甲子園が幕を閉じましたが、見ているだけで野球やりたい病になりそうでした。元々は野球が好きで集まった仲間ですが、プレー以外にも、気分転換、健康維持など、1石3鳥くらいの効果はあると思います。活動は基本的に土日ですが、月曜出勤した際には爽やかに仕事に取りかかれ、仕事でなまった体でも一気にリフレッシュできます。皆さんも何かスポーツしてみたいですか?



ICTソリューション部 鈴木 健士

テーマ **第4回 ハラスメントについての取り組み**  
～「職場のいじめ・いやがらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告」から～

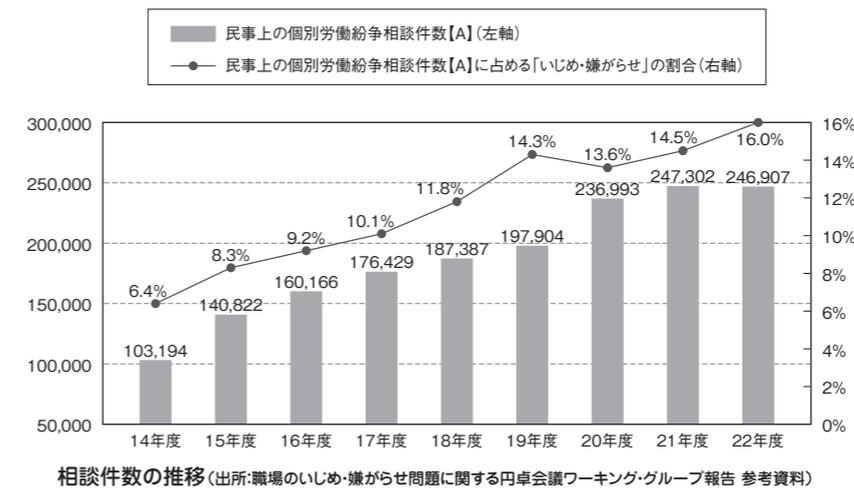


IKI社員相談室カウンセラー  
長橋 輝明氏

ここまで「ハラスメントの基礎知識」や、「ハラスメントにならない指導法」について考えてきました。近年、職場のハラスメントが社会問題として顕在化してきていることを踏まえ、厚生労働省の「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」は本年1月30日に報告書を取りまとめました。これは「職場のパワーハラスメント」の予防・解決に向け、労使や関係者の取り組みを支援するために、その概念や取り組み例を整理したものです。今回はこの報告をもとに、実際の私たちの取り組み方について一緒に学び、考えていきたいと思えます。

**問題の現状**

職場でのいじめや嫌がらせは、近年、社会問題として徐々に顕在化してきています。この問題に関しては、いじめや嫌がらせといったものだけでなく「パワーハラスメント」という言葉なども使われています。都道府県労働局に寄せられるいじめや嫌がらせに関する相談が年々急速に増加しています。(左図)



**取り組みの必要性**

この背景には、次の多様な要因が指摘されています。

- ・ 企業間の競争激化による社員への圧力の高まり
- ・ 職場内の「コミュニケーション」の希薄化
- ・ 職場内での問題解決機能の低下
- ・ 上司のマネジメントスキルの低下
- ・ 上司の価値観と部下の価値観の相違の拡大

なお(調査対象となった)8割の企業が、「いじめ・嫌がらせ」「パワーハラスメント」を経営上の重要な課題として捉えているようです。

「いじめ・嫌がらせ」「パワーハラスメント」は、働く人の尊厳や人格を侵害する許されない行為です。それを受けた人は、心の健康を悪化させ、休職や退職にまで追い込まれるケースや、自身の生きる希望さえ失うほどのショックを与えてしまう場合もあります。周囲の人たちもその様子を見聞きすることにより、仕事への意欲が低下し、職場全体の生産性にも悪影響を及ぼします。また、加害者側も自分の居場所が失われるといった結果を招いてしまうかもしれません。企業側も使用者としての責任(不法行為責任や安全配慮義務)を問われ、企業のイメージダウンにもつながる恐れがあります。

「いじめ・嫌がらせ」「パワーハラスメント」問題に取り組む意義は、こうした損失の回避だけに終わるものではありません。一人ひとり

**職場のパワーハラスメントを予防するために**

職場のパワーハラスメントを予防解決するために、労使の取り組みとしてこのようにすることが考えられるか、報告ではすでに取り組んでいる企業労働組合の主な取り組み例を紹介しています。その主な例は以下のとおりです。

■ 予防するために

- トップのメッセージ
  - ・ 組織のトップが、職場のパワーハラスメントは職場からなくすべきであることを明確に示す
- ルールを決める
  - ・ 就業規則に関係規定を設ける、労使協定を締結する
  - ・ 予防解決についての方針やガイドラインを作成する
- 実態を把握する
  - ・ 従業員アンケートを実施する
- 教育する
  - ・ 研修を実施する
- 周知する
  - ・ 組織の方針や取り組みについて周知・啓発を実施する

■ 解決するために

- 相談や解決の場を設置する
  - ・ 企業内・外に相談窓口を設置する
  - ・ 職場の対応責任者を定める
  - ・ 外部専門家と連携する

**わかりやすい言葉で訴えよう**

報告の終わりでは、「職場のパワーハラスメント」をなくすために、わかりやすい言葉で訴えようと呼びかけています。

「職場のパワーハラスメントをなくすためには、職場の一人ひとりが、この問題について自覚し、考え、対処することが重要であるが、そのような行動のもととなるのは、職場の仲間の人格を互いに尊重する意識であることを、わかりやすい言葉で社会に訴えかけてはどうか」と。

職場のパワーハラスメントとは、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与えるまたは職場環境を悪化させる行為をいう。

なお、「職場のパワーハラスメント」の種類として、以下のような行為があげられます。

- ・ 暴行傷害(身体的な攻撃)
- ・ 脅迫・名誉毀損・侮辱(心身の暴言(精神的な攻撃))
- ・ 隔離・仲間外し・無視(人間関係からの切り離し)
- ・ 業務上明らかに不必要なことや遂行不可能なこと(強制、仕事の妨害(過大な要求))
- ・ 業務上の合理性なく、能力や経験からかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと(過小な要求)
- ・ 私的なこと(過度に立ち入ること)(個の侵害)

**参考文献**

- 「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

お客さま：とみんコンピューターシステム株式会社

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”」

# 一貫した運用体制が システムの安全・安定化に つながる

提供サービス：「システム運用」

今回のお客さまは、とみんコンピューターシステム株式会社さんです。二十数年に渡り取引があり、現在は運用面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、専務取締役・第一業務本部長兼営業本部長・渡邊邦彰さんです。

## システムが取り持つ 不思議な縁

「運用業務を二十数年来継続させていただいていますが、まずは当社とお付き合いの経緯についてお聞かせください。」

渡邊：とみんコンピューターシステム株式会社（TCS）は、母体行である東京都民銀行の関連子会社です。私はTCSへ来て丸3年になりますが、それまでは母体行のシステム部門に在りまして、銀行システムにこれこれ30年近く携わってきました。

まず、母体行である東京都民銀行とのお付き合いからお話をしたいと思います。御社が合併される以前に、母体行のシステム部門でJKI（日本ナレッジインダストリー）さんから、開発分野に人を出していただいていたと聞いていました。一方、アイエックスさんには運用部門で人を出していただいていた。両社が合併されると聞きまして、非常に不思議な縁を感じました（笑）。システムの運用と開発をそれぞれ担っていた会社同士が一緒になられた。本来ですと、人の交代だとか引き継ぎだとかで大騒ぎになるような場面ではあるのですが、お互いそのままということですんなりきました。

その後、母体行が共同システムに移行しましたので、開発部門においてのお付き合いはだんだん減少していった。一旦途切れた形になりました。平成21年5月から、また新たに母体行の勘定系基幹システムの更改が始まりました。そのときに御社の開発部署の方にお願いをして、17か月の間に400人/月のお手伝いをいただき、移行を完了しました。

「次期勘定系基幹システムの自行バッチシステムですね。」

渡邊：はい。現在稼働しているシステムです。ですから、開発については前身のJKIさんから引き継がれたノウハウがやはりどこかに残っているんですね。

一方、運用面については、基幹システムがどう変わろうが一貫して御社にお願いしています。ある意味で、これがシステムの運用が安定している一つの要因じゃ

ないかという気がしています。システムが変わると運用形態などを変えたりとなるんでしょうけれども、一貫して安定運用を維持出来ている。運用についての障害らしい障害も正直言ってみてもあまりないですよ。そういう意味で非常に感謝をしています。

## 「IKIの土壌に信頼感

「現在当社はシステム運用を中心に担当させていただいていますが、運用面で特に注意されている点についてお聞かせください。」

渡邊：銀行システムでいちばん気をつけていることは、社会インフラと言われていますので、止めてはならないということ。安全・安定運用ですね。安全・安定的に運用すること、何事もなくて、ということではなくて、日々いろいろなことが起こると思うのですが、そういうことが起きたとしても通常状態に早く戻すことができる運用、これが一番のことだと思います。

先ほど、運用面を一貫してお願いしているということが、安定化している一つの要因であると言いましたが、当然その裏には御社の継続した業務指導、教育・訓練、ものの考え方があるからです。運用は特にオ



わたなべ くに あき  
渡邊 邦彰さん

とみんコンピューターシステム株式会社  
専務取締役・第一業務本部長兼営業本部長

ペレシジョンの部門は若い人たちが多いですから、人の出入りも結構あるのだからと思います。人の出入りがあつたとしても、あたりまえなんだろうが業務に支障をきたすということは基本的にないということを感じます。それからリーダーになられる方が大変頼りになります。勉強熱心だなというふうに思いますね。運用部門に必要な知識を一生懸命後輩に伝えるとか、あるいは教育していくということをやられています。そういう土壌が御社にはある、それが非常にいい、と常々思っています。

新人へのOJTもしっかりやられています。相当の業務数があると思いますけれども、これも毎週毎週進捗を図られて我々に伝えてもらえますので、習得の状況やレベルが非常に分かりやすい。それから、業務改善の提案も常に考えてくれています。業務を標準化する、効率化する、あるいはリスク管理等、いろいろな面で提言するという姿勢があり、これも長年一緒にパートナーとしてやっていただいているからかなと思います。

「先ほど少しお話いただきました次期自行バッチシステムの開発に当社を選んでいただいたのはどのような理由からでしょうか。」

渡邊：やはり、お付き合いが長い。先ほど言いましたように御社の前身企業さんからずっと一緒にやって来ましたので、御社の取り組み方がわかっているというのが、まず入り口としては大きかったですね。それから、業務に精通しているということが必要でした。次期自行システムの開発は詳細設計から担当していただきたいと思つていましたので、銀行システムをわかっているということが一つのキーポイントだったと思います。結果としてはかなりのボリュームの設計開発を担当していただきました。

また、リーダーあるいはその上席の方がしっかり統率されているという印象を受けました。こういうと

## 品質は“見える化”

「システムの品質については、どういった点を重視されていますか。」

渡邊：バグが無いこと、拡張性や保守が容易なこと等々、たくさんありますね。要求されたものが要求された通りに仕上がることに尽きると思います。品質を測る基準（特性）を見える形にしてみたいというところは一つ大事だと思つています。客観的な評価になりますし、採点するとはつきりとかわかってきます。そういうことが今後も求められます。また、ユーザーの使い勝手も大事な要件だと思います。

「その見える形というのは、具体的にはどのようなことでしょうか。」

渡邊：一般的に使われるバグの発生率、バグの発生間隔等を基にしたものでしょう。品質上の特性を定量化するいろいろな新しい見せ方も当然あるのだからと思います。今回は、むしろいろいろなやり方を教えていただいているという気がしました。

「運用面での品質についてはいかがでしょうか。」

渡邊：品質は安定した運用を築くことですね。ふだん、運用というのはあまり心配しないです。動いて当たり前前だ、という状況になってしまっていますのでね（笑）。それをどのような人たちが担っているかというのにはあまり意識されません。今回は一人ひとりがどのくらいの習得度合いになっているかがわかるというやり方を取ってもらいました。人が替わっても新しい人が入っても一定のレベルに揃えられる。ひいてはシステム運用というものは安定化させられるということなのでしょうね。運用って、なかなか陽が当たらない部分です。ふつうに動いていて当たり前、と言われるので大変です。

新システムの移行時は旧システムの運用に加え新システムの運用を確立していく。新しいシステムについては教育と一緒にやっていかなければいけないので、その成果を見せてもらうような報告をしていた。運用だけで、おそらく200〜300くらいの業務があるんですけど、それが1項目ずつ毎週毎週習得されていく。そういうのを見ると、ある程度やり方が確立されているからこのようなり方でのいいのだからと思います。ですから、このレベルになったら運用ができますよ、終わりますよ、というのが見えます。計画通りにいくというのは、難しいと思いますが、きちんと一つひとつチェックされるような仕組みがあつて、それを見させていただきましたので、そこはわかりやすかったですね。

——当たり前のことを維持することは大変です。  
渡邊…見ていて、担当者のモチベーションの保ち方、あるいは我々の評価の仕方みたいなところは非常に難しいですね。毎日同じようなことを365日繰り返す、あるいはそれを維持していくことが非常に大事だというのはわかっていますので、実際にそれをやっていますよ、ということに感じてもらうとやはり安心します。

マンネリ化しないために、オペレーターの人たちにQA(Quality Assurance:品質保証)活動や、あるいはトラブルが起こらないようにするにはどうすればよいか意見を出してもらったり等、過去にはいろいろなことをやってきました。そういうことが根づいていて、いまのレベルまで上がってきているのではないかと思います。御社のノウハウの伝承なのだろうと、私は思っています。

### 事業継続を担うパートナーとして

——いろいろお褒めの言葉をいただきましたが、当社に対する期待をお聞かせいただけますか？  
渡邊…要望というようなことではないんですが、こんなことも考えたらどうだろう、ということはありません。

す。銀行のシステムの運用でそんなに大きな違いはないと思うんですね。システムそのものが共同化されてだんだん外へ出ていきます。残った分は本当に小さくなります、そんなに差がないんじゃないか。そうすると運用している人たちはどこへ行っても、同じようなシステムであればすぐに運用できるのではないかと。何が言いたいかというと、自分のところだけで考えるといういろいろなリスクを回避できないということ。たとえば地震で交通機関が止まって出勤できないとか。一社の中だけでは、やはり人数が限られてしまいます。突発的なことが起きたときに、運用をある程度共通化すれば、人の交流が可能になる。そのような仕組みがあればいいのではないかと気がします。夢ですが。

御社からいただいた提案の1つに、緊急時にシステムの運用をどうするか？ということがあります。いまのシステムは、100というボリュームのシステムを18人で運用していますが、何らかの理由で人が来られなくなった場合に、たとえば15人だったらこれくらいの規模は動かせませんか13人しか集まらなかつたらこれくらいの部分は動かせませんか。そういうリスク対策を、私は常に頭の中で意識しています。

——BCP(business continuity plan)という考え方はですね。  
渡邊…なかなか難しいですよ。頭数の問題になってしまつと、実際問題、揃うか揃わないかという話もあるし、そこを止めざるを得ないという話になるかと思っています。やはり安定的にシステムを動かすことを考えると、そういうことを常に考えておかなければいけないと思います。新型インフルエンザが流行ったことがありましたね。この話は、あどきに御社が提案された1つのもので考え方は、3人来られなかつたら、申し訳ないけどどこかのところは少し弊社のほうでカバーしてくださいとか、もし半分になってしまつたら、ここまで動かせませんかここは解決策を考えてくださいとか、そういう提案をいただいたことがあるんですね。常に考えておかなければならないことです。システムというのはどんどん増えたり減ったりしていますので、見直しもしていかなければならない。その中でこのように

考え方を常に取れたらと思います。今回、御社では地震のときに備えて備蓄をしましたね。  
——はい。食料パックを運用ルームに置かせていただきました。  
渡邊…危機意識を継続させるということは非常に難しいことです。鉄は熱いうちに打てではないですが、事が起きたときには対策を講じます、ある程度方向が分かったときに取らなければならないと思います。そういうことは常に意識しておかなければならない現場です。御社には常に意識していただいていると思っています。

——TCS社長様にもご出席いただいたのトップが集まる運用会議を月1回開催させていただいていただけたと思います。  
渡邊…現場だけで解決できないものはその会議で吸い上げてもらっています。そうすると、現場の人たち以外でもなんとかしようという話ができますので、そういう意味では、動きは早いんですね。何が課題かとか、何をしなければいけないかという話は、すぐわかります。この会議で出る話題は早く解決できています。

——課題に対する結論も早く出せるわけですね。  
渡邊…お互いに出席者を交えて話をしますと、解決は早いんですね。必要なのは、そういう場でぎゅぐゅらんに話せることなのだろうと思います。そういう雰囲気を作ってもらっているんだと思います。それも先ほどから話しているお付き合いの賜物かもしれないですね。  
お取引いただいている2社が合併するということがあるんだ、といまでも思いますし、すごい縁があつたという気がしています。  
今後ともよろしくお願ひします。

——そういったご縁も含め、今後とも長いお付き合いを是非お願いいたします。

# column

## 地図を眺めて想像する

清水 寛

### 地

図を見るのが好きである。それもどこかに旅行することを計画して目的地にたどり着くまでの道筋を調べたりするのではなく、ただ単に暇な時に地図を広げて眺めるだけのことが好きである。眺めているだけで知らない土地なのに、過去の自分の経験から勝手にその風景を想像して行ったことがあるような気になってしまう。実際に行つてみて想像とはまったく違う光景を目の当たりにすることもありますが、それはそれで楽しい。また、外国に旅行したりすると必ず都市地図を買つてきて、その後行きもしないのに毎年同じ都市の地図を取り寄せ集めたりしている。最近ではインターネットが発達してパソコン上で地図を見ることができ、おまけにその土地の写真まで見ることができ、居ながらにしてその土地の情報を入手することができる。旅行気分を味わうことができるようになってきている。ただ、私自身はアナログ人間なのか、いまだに地図といういわゆる地図帳や広げて邪魔になる紙の地図の方がどちらかというと好きではある。想像する楽しみがあると思う。

### 本

来、地図の機能は道案内である。しかし、その役割は時代によつて変遷してきたと思う。戦時中は勝つための戦略を練るための役割を果たしていたし、現在では国の防災対策や企業の販売活動などになくてはならない存在になっている。いずれも地図は現在の状況を正しく示していることが必要であり、そうでなければ地図としての役割を果たしているとはいえない。一方、古地図というものがある。古地図はコレクションの領域に入つてしまつが、古地図と現在の地図を重ね合わせるアプリケーションも出ており興味深く、過去を振り返ることによつて、現在を考える手段にもなると考えている。

### 古

地図と現在の地図を見比べてみると、都市デザインとか都市計画のあり方を考えてしまふ。以前、パリやアムステルダムを旅して感じたことは、河や運河が見事に街の景観にフィットしていることである。歴史的な背景もあると思うが、これらの都市は建物の高さを制限したり歴史的建造物を保存するなどして景観を大事にしていたし、河や運河を人間のためにうまく利用してきたのであろう。河や運河は都市を造

るにあつて物流機能を維持するために有効に利用してきたと聞いているが、一方で水のある風景として人々の憩いの場にもなつてきたと思う。居心地がとてもよい。地図ではないが、江戸の街並みを模型にしたものを見たことがある。商売や生活を考えた都市デザインがされていて実に機能的でしかも美しく、都市を造るうえでの計画性が感じられた。改めて江戸の地図と現在の街並みを比べてみると、高層ビルが乱立する現在の街づくりの計画性や景観保護の考え方に疑問を感じてしまふ。なんとなくやさしさも感じられない。

### 最

近では将来を見据え、景観を考えた再開発が進められており、社会インフラを含めITを駆使した都市づくりも進められている。ITによつて収益性や利便性を追求するあまり、都市を味気ないものにする事なく、人にやさしい都市づくりに貢献することを願っている。将来の地図はどうなるのか。未来の人が過去を覗いてみてどう思うのか。不安でもあり、期待もあり、楽しみでもある。

(取締役執行役員)