



慶應義塾大学ビジネス・スクール

品川情報システム株式会社

－ダイバーシティと現実－

「私は最近まで、ダイバーシティという言葉を知りませんでした。男女雇用機会均等法は知っていましたが、正直なところ『男女差別はよくないことだ』程度の認識でした。品川情報システムは、ユーザー系の情報システム会社で、もともとは理系の男性技術者の多い職場でした。私が入社した当時は、女性は数えるほどしかいませんでした。情報システム会社の仕事は労働集約的で、システム稼働直前・直後には、深夜労働や夜間労働なども当たり前に行われていました。

しかし、最近では、新卒の女性の採用も多くなっています。彼女たちのやる気は高く、男性の新卒よりも優秀な人が多いようです。彼女たちも4年目、5年目と実力をつけてきて、最近では大きな戦力となってきました。一方で、彼女たちも結婚、出産の時期を迎えています。産休、育児休暇を取る従業員も増えており、第二子、第三子のための休暇も取っているようです。会社も優秀な社員を採用するため、産休、育休、短縮勤務など、子育て支援の施策を積極的に打ち出し、会社の内外に広報しています。

一方で、ソフトウェア開発はオフショア開発が進んでいます。各種ソフトウェアおよびツールの作成、単体テスト、保守では、中国、インドなどの低コストな外国に作業を委託することも多くなってきました。これまでの日本のソフトウェア開発現場では、プロジェクト一丸となってシステム稼働のために仕事をしてきました。プロジェクトチームは『同じ釜の飯を食った仲間』という意識が強くあります。しかし、外国の方々には、契約にある仕事以外はやりませんし、自分の仕事のやり方には強いプライドがあります。このような考え方の違いは、プロジェクト内に時々葛藤を生じさせることもあります。」

(相沢賢一とのインタビューより)

本ケースは MBA 学生 渡辺俊典と法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科准教授 高田朝子によって作成された。会社名、個人名および事業に関する事実は偽装されている。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 渡辺俊典・高田朝子（2010年5月作成）

品川情報システム株式会社

品川情報システム株式会社は、1997年に設立された、情報システム開発の会社である。従業員数は親会社との連結で約1400名であり、品川情報システムの従業員数はそのうち約400名で、
5 業界では中規模クラスに位置付けられている。

資本金は6.5億円。2009年3月期の売上高は155億円、当期純利益は5.8億円である。2008年度の売上の約8割は通信機器を製造販売している親会社の品川電気通信工業株式会社からの発注である。

品川電気通信工業は、激しい市場競争に対応するため、1996年から資金や人材、製品在庫、
10 組込ソフトなどの経営資源管理の最適化を目指し、ビジネス・プロセスの標準化、効率化を実現すべく、統合型ソフトウェアの導入進めてきた。この取り組みを一つのきっかけとして品川電気通信工業は、1997年に情報システム部門の組織再編を行い、本体の情報システム部に80人、情報システム子会社である品川情報システムに約400人の情報システム関連の従業員を配置した。品川電気通信工業の情報システム部が企画、要求定義、システム技術ネットワーク技術の技術評価、標準化を行う。一方品川情報システムは、外部設計、内部設計、ソフト制作、システム維持・
15 運用を行う。そのほか、パッケージ開発・販売、コンピュータ・ネットワーク運用も担当している。

品川情報システムの従業員は品川電気通信工業からの転籍組が多いが、分社から10年を過ぎて、新卒採用の社員も増え、彼らが現場の主力となりつつあった。品川情報システムは、品川電気通信工業の製造する通信機器の組込ソフト、通信ソフト、品川電気通信工業向けの社内システムなどを設計、開発している。品川電気通信工業製品の企画段階、社内システム開発でも企画の段階といった初期から開発プロジェクトに参画することも多い。特に品川電気通信工業の社内システムについては、ITガバメントの立案の支援なども行っていた。実際の開発業務は品川情報システム社員だけでなく、品川情報システム社内に常駐している協力会社のメンバーと共同で作
20 業することが多かった。

開発プロジェクトにおいては、開発案件が発生するごとにプロジェクトマネージャーが選任される。プロジェクトマネージャーとは「職位」ではなく「職務」である。課長や部長などの管理職ではなくとも、プロジェクトマネージャーになることができる。比較的大きなプロジェクトになると、プロジェクトマネージャーの配下にその仕事を補佐する役割として何人かの「チームリーダー」が置かれることが多い。チームリーダーも職位ではなく職務である。チームリーダーは、
30 開発担当者としての豊富な経験を持つものが選ばれる傾向にあった。

近年の採用傾向では、女性の情報通信（IT）業界への関心の高まりもあって、女性の社員比率が高くなってきている（図表 3）。2008 年度の新入社員における男女比は 6 対 4 ほどである。最近の特徴として、文系学部からの採用も多くなってきていた。新入社員は、品川電気グループの福利厚生について最も評価しているようであった。さらに、自分のキャリアについて関心が高く、成長意欲も概して旺盛だった。この傾向は女性の新入社員に特に顕著だった。

採用後のキャリアは、IT アソシエイト（ASC）、IT エキスパート（EXP）を経て、管理職以降はプロジェクトマネージャー（PM）またはアカウントマネージャー（AM）になるのが一般的である。品川情報システムでは、技術者の品質を向上するため、それぞれスキル標準に基づき資格認定が行われている。なお、PM の資格を持っていなくても職位である「プロジェクトマネージャー」の仕事はできる。

最近の企業の傾向として情報システム部門の外部委託（アウトソース化）が進み、企業内部に業務プロセスや情報システムに関するノウハウが減ってきた。そのため、情報システムを開発する場合にはシステム設計者にも業務知識が必要な場面が増えている。従って、品川情報システムの従業員には、特に顧客とのコミュニケーション能力、顧客業務に対する深い理解に基づいたソリューション提案能力が求められていた。

また、採用では、若干名ではあるが、外国人の比率も増えていた。2008 年度の実績は、45 人の採用に対して、外国人は 4 名であった。外国人の新入社員には専門性が求められており、理工系で大学時代に個人で Web 関連の新技术やパッケージソフトの開発をした経験があるなど、高度な技術を持つ新入社員も含まれていた。（図表 4）

同社の御厨社長も人材活用について、以下のように社内報に書いている。

「当社はさまざまな個性を持った社員一人ひとりが、その個性＝多様性を互いに尊重しあい、活かすことで、持てる力を最大限に発揮することをモットーとします。真の強い企業になるためには、ダイバーシティに取り組まなくてははいけません。性別や国籍も関係なく、社員すべてが働きやすい職場をつくるのが会社の競争優位性に繋がると思います。とにかく試行錯誤してでも前に進もうと。実は私自身もたくさんチャレンジの場をもらい、失敗もしましたが、なんとか乗り越えることで成長してきました。失敗を恐れていたら、絶対に人は育ちません。日本は単一民族、男社会、年功序列と、諸外国に比べると極めて特殊なモノカルチャーで異文化を退けたがるという特徴があります。モノカルチャーにもいい面がありますが、グローバル化、フラット化がますます進むこれからの世界で、今のままで日本が持続的に発展していけるかという、疑問です。これからは「多様な個性をぶつけあうことで

新たな価値を生む」ということが鍵だと思います。性別、国籍、年齢の違いなど、違う個性、文化、発想といったものが 出会い、切磋琢磨することで、あらゆる側面と言えると思います。それがダイバーシティの本質です。今、世界中でもっともダイバーシティの推進を必要としているのは日本ででしょう。あらゆる職業で日本人以外の能力をさらに活用していくべきだと思います。」

5

品川情報システムの、情報システム開発プロジェクトでは、自社の社員以外にも協力会社からの派遣エンジニア（SE）が多数常駐して、同じオフィスで、同じ仕事を一緒にしていた。従業員数に対する SE の比率は 1:2 くらいで、SE のほうが多かった。彼ら SE の中には「そのシステム一筋 10 数年」というベテラン SE たちも多く、新入社員たちは、彼らベテラン SE によって教育されることも多かった。

10

ベテラン SE たちは情報系の工業高校卒の男性が多かった。しかし、最近ではこれらのベテラン SE たちは少なくなってきており、若手の SE が比較的短期のサイクルで変わることが多くなっていた。1つの情報システムの大きさが小さくなっていることと、システム開発の工期が年単位から月単位へと短くなってきていることも影響しているようであった。

15

近年、親会社である品川電気通信工業の通信機器の売り上げの減少傾向が続き、組込ソフト開発や品川電気通信工業の社内システムが縮小傾向になっている。一方、通信ソフトの会社からの発注は、発注量と発注時期の格差が大きく、プロジェクトや開発要因の人員の確保が難しいことも多かった。相沢が漏れ聞いた情報では、次年度は組込ソフトと品川電気通信工業の社内システムの発注額が一律 25%カットされるらしい。もしそれが本当だとすれば、相沢のチームの人数をかなり減らす必要がある。相沢は、より業務効率のよい体制で実績を高めることと、若手社員の育成の両立を実現するために、現在のチームメンバーのうち誰を残すべきなのか、今から腹案を練っておく必要がありそうだと感じていた。

20

25 相沢賢一

相沢賢一は、13 年前に品川電気通信工業株式会社に入社した。相沢は文系学部出身ではあったが、学生時代からコンピューターには興味があった。そこで当時文系人間としては珍しかったが、配属面接では情報システム系への配属を希望し、情報システム部門に配属となった。「これからのビジネスはソリューションとサービスに特化していく」ソフトウェア開発の人材の育成が急務であった。情報システム部門に配属以来、相沢はソフトウェア開発一筋で、1997 年の情報システム部門の分社化を経て、2006 年にチームリーダーになった。相沢のチームは、エンター

30

プライズシステム事業部の第一開発部に属していた。

相沢の現在のチームメンバーには、入社20年目のベテラン東海茂、入社5年目の市村直美、鈴木麻友子、入社2年目の伊勢敦、協力会社からの派遣SEの中国人の王章一がいた。相沢のチームは、プロジェクトマネージャーである佐藤修の下で、親会社の品川電気通信工業の経理システムの一部を開発していた。

相沢のチームの業務上の特徴は、新規開発の話や、現在稼働中のシステムに関する質問や故障の解析、修理などで顧客と折衝することも多く、担当者といえども開発プロジェクトを代表して意見を述べなければならないことが多かった。

以前、相沢が担当していたシステムにトラブルが発生した。ちょうど担当者が出張で不在だったために、情報不足からあいまいな部分があったが、解決を優先するあまり、ちょうど席にいた鈴木が独断で故障解析の返答をした。その返答には、思い込みが原因による誤った解析が含まれていたために、業務の再開が遅れてしまったことがある。このようなことから、相沢は、毎朝ミーティングを行ったり、日頃から声を掛け合ったりするなど、チームメンバーとの間で情報が偏在しないように工夫をしていた。

情報システム開発の実情

情報システムの開発は、要求仕様の策定、外部設計、内部設計、開発、テスト、本番運用のプロセスで行われる。品川情報システムでは、これらの一連のプロセスを顧客企業から委託され、内部設計から開発までを外部に委託するというのが一般的な業務分担になっている。

品川情報システムの仕事の中心は、顧客企業の担当者、多くは親会社の品川電気通信工業の担当者と、対象業務の範囲と時期を決定し、業務のシステム化に必要な機能について、要求仕様を作成することである。その要求仕様に基づいて、プログラム設計書を作成していくが、この開発工程とテストの実施は、常駐する協力会社のSEに委託することが多い。ただし、統合テストや本番開始直後は、不具合が発生したり、問い合わせが発生したりすることが多いので、顧客企業の担当者との連絡や会議が特に頻繁に行われていた。

品川電気通信工業の経理システムの開発

現在、相沢は品川電気通信工業向けの経理システム開発のプロジェクトに携わっている。システム開発は長丁場である。相沢のプロジェクトでは、要求仕様が決定せず、本番稼働直前で仕様

変更があり、徹夜で変更とテストを行うということが頻繁に起こっていた。そのため、品川電気通信工業で業務を担当していたベテラン従業員や、長年同じ業務の情報システムを設計してきたベテラン SE などが手際よく仕事を進めて、なんとか間に合わせることも多かった。また、本番稼働開始後の故障改修においても、速やかな復旧が要求されるため、ベテラン陣が活躍し、翌朝に若手が入社してくると問題はすべて解決済みということもあった。若手の従業員たちの場合、システム障害が発生している混乱した現場では、顧客への説明や折衝などの彼らなりの努力を続けていた。しかし、実際には、業務内容を説明するのも理解するのもベテランのようにはいかず、時間がかかってしまうために顧客の担当者は、話が早いベテラン SE に直接連絡を取って早期に解決しようとするのが多かった。

10

チーム相沢

品川電気通信工業の経理システムの開発を進めていく上で、相沢賢一は困っていた。もともと相沢は、将来にわたって品川情報システムが持続的競争優位を獲得し、成長し続けていくためには、若手の早期育成が最重要であると考えていた。そのため、忙しい時間を割いて積極的に若手との一対一の話し合いを持ち、システム開発現場で直面する若手の“思い”や“悩み”を掴むことを何とか心がけていた。しかしながら、度重なる設計変更、システムトラブルなどの事態に相沢のチームメンバーは疲弊しきっていた。

午後 9 時を過ぎ、相沢は仕事に没頭しているチームメンバーを自分の机から眺めながら山積する課題に頭を抱えていた。気がつけば今日は朝から何も食べていなかった。

市村直美

1 週間前のことだった。相沢はプロジェクトマネージャーの佐藤修に呼ばれた。「市村の最近の様子はどうだ」と訊かれ、相沢は答えた。「次々に問題を解決し、とても助かっています」佐藤は、少し間をおいて相沢に告げた。「健康管理センターから連絡がきた。市村に残業はさせられない。ドクターストップだ。心身のバランスが崩れている、という診断だそうだ」

市村直美は地方出身で、大学入学を機に上京し、以来ずっと都内で一人暮らしをしている。私立の有名大学の商学部を卒業して、2004 年に品川情報システムに就職した。「長女だから両親は気になるが、田舎はつまらないから」が口癖である。市川には妹が一人いるが、妹はすでに結婚して東京近郊に住んでいる。「事業所が東京しかなかったから」が入社の第一の理由であると相沢には言っていた。

市村は、相沢が現在の経理システムのプロジェクトに配属になったときからのメンバーであった。相沢は市村の業務遂行能力を高く評価していた。しかし、相沢自身が「リーダーは最も仕事が早く、確実にできなければ、メンバーからの信頼を得ることはできない」と考えていたため、相沢自ら仕事を抱えることが多かった。この状況に市村は不満を持っていた。「相沢さんは仕事を抱え過ぎます。私たちに振ってください。私たちも落ち着いて家に帰れません」。相沢は驚き、それ以来、積極的に市村に仕事を任せるようになった。市村は、相沢の期待に応えようと、熱心な仕事ぶりがさらに昂じて、終電で帰ることもしばしばであった。

市村は、今までの開発プロジェクトでは、上司に言われた仕事を確実にこなし、予定が遅れている、いわゆる「問題プロジェクト」ばかりを経験していた。その経験から彼女のストレス耐性については評価が高かった。相沢は、市村が傍らにコーヒーを置いたまま、黙々と作業をしているのを見つけると、近寄って話しかけた。

「最近顔色が良くないし、元気もないみたいだけど、大丈夫？」
すると、市村は忙しそうにしながらも相沢を見て答えた。

「全然平気です。前のプロジェクトに比べれば、楽なものです。前は地方でホテル暮らしのプロジェクトでしたから、東京にいるだけで全然違います。それより相沢さんこそ疲れが顔に出ていますよ。相沢さんこそ早く帰ってください。」

前のプロジェクトでは2つの地方への長期出張が続いていたようだ。さらにホテルに戻るのには午前2時、3時ということがザラだったという。市村の様子を間近で見ると、蛍光灯の下にいるのもあるだろうが、明らかに顔色が悪く、肌もぶつぶつと吹き出物が出ており、疲れ切った様子だった。しかし、それはオフィスにいる同僚のほぼ全員が同様であったので、特に気がつかなかったのかもしれない。相沢はガラスに映る自分の顔も疲れきっていることに気がついた。

鈴木麻友子

鈴木麻友子と市村は同じ県出身で、市村よりも年齢は一つ年下であった。市村と同様に大学進学を機に上京し、国立大学の工学部を出て品川情報システムに入社した。「手に職をつけたい！管理職になりたい！」が彼女の口癖である。鈴木の実家は兼業農家で弟が一人いた。飲むと鈴木はいつも周りに自分の実家のことを嬉しそうに話し、「実家の父とはすごく仲がいいんです。でも、弟がいるから実家は心配ありません」と繰り返した。

鈴木は初期の配属は営業担当だった。しかし、情報システム開発がしたいと上司に言い続け、念願の開発プロジェクトへ転属し、その配属先が相沢のチームであった。鈴木は負けず嫌いで、市村に対しての対抗心も強く、必死に情報システム開発の仕事を覚えようと努力していた。小学

生の時から剣道をやっていて、大柄で明るく後輩の面倒見がよかった。「努力家、頑張りや」というのが彼女に対する周囲の評価だった。しかし、負けず嫌いが高じて、顧客からの依頼を受けすぎ、1人では仕事が回らなくなり、結果的にプロジェクトの他のメンバーに迷惑をかけてしまう事も時々あった。

5 鈴木は10ヶ月ほど前に結婚した。同期の社員との社内結婚で、共働きを続けていた。結婚後のチーム内の飲み会で「年齢を考えると、そろそろ子供を産まないといけないと思うんです。若い時はタバコを吸っていましたが、数年前に辞めました。ニコチンは体から抜けるのに時間がかかるんです。」と言っていた鈴木は、ほどなく妊娠し、現在お腹が目立ってきたが相変わらず仕事を続けている。しかし、あと数ヶ月後には産休に入り、その後1年は育児休暇を取るだろうと相沢は考えていた。

伊勢 敦

15 伊勢敦は東京近郊の出身である。地方出身者の多い品川情報システムでは、親と弟との同居で実家からの通勤は珍しかった。伊勢は工学系の大学院を出て、3年前に品川情報システムに就職した。情報システムに関する資格も学生時代に取得している。温厚な性格で典型的な長男タイプとチームの女性達には評価されていた。伊勢が慌てているところを見たものはなく、実際の年齢以上に見られることが多かった。年上に見られることを伊勢は密かに気にしているようだ。

20 伊勢の最初の配属先が相沢のチームだった。飄々としていて、顧客に対しても歯に衣させぬ物言いをするが、回答が明確で確実なので客からの信頼は厚かった。また、プログラミングやデータベースにも詳しく、協力会社のSEからの評判も非常に良かった。また、同年代の協力会社のSEとも私的にも交流があるようだった。

25 ただ、時間に多少ルーズなところがあり、遅刻は日常的だった。相沢は彼の遅刻については気にしていたが、配属時に「時間は守るように」といったきりで、それ以上細かくは注意することもなかった。代わりに鈴木が「遅刻する奴は、あたしは大嫌いだ。社会人なんだから、伊勢、お前も5分前には来い！」と指導していた。伊勢はそのたびに恐縮はするものの行動を改める様子は見受けられなかった。

30 遅刻以外では、彼に対する周囲の社員や協力会社のSEからの評判は高かった。「伊勢は優れている。もっとアピールしたらいいのに。」「伊勢さんがきてくれるから仕事が楽になりましたよ。」「伊勢さんは頑固だから説得するのは大変だけど、若いのに安心感がありますね。」との発言は、伊勢が行った現場から必ず聞こえてくる声だった。

東海 茂

ベテランの東海茂は九州の出身で、高校を出てすぐに品川電気通信工業の地元の事業所に配属になった。入社当初は通信機器の組み立てを行っていたが、事業所の統廃合に伴い、東海が働く事業所は閉鎖されることになった。そこで東海はソフトウェア事業への配置転換に応募した。配置転換を機に地元の九州から東京に異動になった。口数は少ないが世話好きで、飲み会の担当などを率先してやっている。妻と小学生から高校生まで、3人の子供がおり、最近では東京近郊に家を建てた。

東海は相沢の6歳年上だった。東海は淡々と仕事をするのが得意であるが、折衝するのは苦手である。おとなしいため、社内、社外のいろいろな人からよく仕事を頼まれる。以前に一度、相沢は東海に訊いてみたことがある。

「なぜそんなに仕事を受けるのですか？大変じゃないですか」すると彼は少し笑ってこう答えた。「断れないんですよ。私がやらなければ誰もやらない仕事は、私がしないとしょうがないじゃないですか。」

ある時、東海は、相沢が彼に依頼していた仕事を締め切りまでにやっておらず、別の担当から「今日中に」と頼まれた仕事を先に行っていた。そんな東海に相沢はクレームを言った。「なんで以前から『今日が締め切り』と判っていた仕事を優先しないんですか。どれが優先か考えて、時間を区切ってやってください。どうしたらできるか考えてください」。後日、相沢は、東海と年齢も近く、東海と10年来同じプロジェクトで仕事をしてきた赤沢健から、次のような話を聞いた。「東海さんとこのあいだ飲んだんですが、東海さんが『なんでこのところ自分うまく仕事ができないのかな』と愚痴っていましたよ。あのストレスに強い東海さんが愚痴るなんて珍しいですよ。」

王 章一

SEの王章一は中国本土の出身で協力会社の所属で、相沢のチームで仕事をしていた。王は中国の高校を出た後、日本の国立大学に留学し情報工学を学んだ。

大学院にも進学、修了後に日系の情報システム会社に就職した。「日本で情報通信技術を学び、中国の生活を良くしたいです。」と相沢に語っている。現在の会社では、自社で仕事をするよりも、客先に常駐するSEとして仕事をすることが多い。品川情報システムでの仕事はこれで3度目であった。

王は極めて優れたSEだった。まだ若い、顧客の業務についての造詣が深く、折衝もでき、

オブジェクト指向、データベース、プログラミング言語など、優れた専門知識を持っていた。相沢は王を大変頼りにし、顧客からの質問には王の助言を求め、故障発生の際には真っ先に王に連絡をして解析を依頼した。実際、相沢のチームが成り立っているのも王のおかげと言ってよかった。王は背が高く、胸板も厚く、見た目にも信頼感があった。

5 ただ、王は感情の起伏が激しいところがあった。噂ではあるが、精神が不安定になることがあり、毎週通院をし、カウンセリングを受けているらしい。午前中出社してこなかったり、「体調不良」で休んだりすることもあった。王は中国東北部の貧しい農家に育ち、4人兄弟の長男ということだった。王が日本に来たのは、大学入学の時だった。四国地方の国立大学で経済学を学んだという。元来まじめで優しい性格で、ほかの中国人技術者の面倒を見たり、土産を買ってきたりと周囲に大変気を使っていた。「年長者としても当たり前です。私は『中国人』ですから」と王は言っていた。

 また、王はこんなことを相沢に語ったこともあった。

15 「小さい頃、遠くの街の大きな病院に行くことがあって、親から『早く帰ってこいよ。病院は金が掛かるもんだな』といわれました。片道2時間走って病院に行って帰ってきたら、『なんでバスを使わないんだ。暗くなって危ないじゃないか』と怒られました。節約しただけなのに。他にも親からは『お前には勉強は無理だ』と、行きたい学校に行かせてもらえませんでした。幸い、知り合いを通じて、日本に留学することができました。私もやればできるんです。」

 さらに王は自分都合で行動することもあった。王自身はそれを自分勝手とは思っていないらしい。

20 「私は無理をすると体調が悪くなるんです。留学生のときにも体調を悪くしたことがあります。それ以来、無理はしないようにしています。これからは英語も必要です。私は努力しないと皆に追いつけません。だから毎週木曜は英会話に通っています。今度の夏休みには、アメリカに短期留学する計画も立てています。」

25 あるとき、次の日の朝までに故障の原因を解析して報告をしなければならなくなった。時間は夜8時だった。王が「前にも言いましたが、毎週木曜は英語のレッスンがあって来られません。まだレッスンの準備もできていないので先に帰ります。」と行って帰ろうとした。一緒に故障解析をしていた、相沢のチームではないある品川情報システムの従業員が感情的になって言った。「大変なのはみんな一緒だ！ちょっとは周りのことを気にしてもいいんじゃないの？」その次の日から一週間、王は出社してこなかった。

30 今日も王も熱心に仕事をしている。相沢は皆に声をかけて早く帰るように促した。緊急事態は幸いなどところ勃発していなかった。

新たな課題

外国人の新入社員が、相沢のチームに配属されることとなった。以前にインターン生として品川情報システムにきていたアメリカ人のアンドリュー・スミスである。

アンディは、大柄ではあったが、度の強いメガネをかけていて気の弱そうな風貌していた。米国の名門工科大学でコンピューターサイエンスを学び、学生時代には有名なゲームのソフトを自作した経験もある卓越した学生であった。小さいころから日本人と親交があり、「優しい日本人のいる、日本で働いてみたかった」と相沢に語っている。

アンディは非常な秀才だが「癖がある」との評判だった。相沢はインターン生であったアンディと話をしたことがあった。彼は日本で驚いたこととして、相沢に以下のことを語った。

「私は、あるとき、銀行でお金を下ろしたかったのだけれど、下ろせませんでした。通帳と印鑑がないと引き出せないというのです。私は納得できませんでした。アメリカでは通帳がなくてもお金を引き出せます。銀行はサービス業ですよ？客の注文にはなんでも応じるのが当然だと思います。日本にはサービス業がないですね。客にサービスできなかったので、支店長に謝ってもらいました。でも私は不満です。」

相沢は少し困惑し、「あなたは、通帳があることを承諾してその銀行にお金を預けたのではないの？」と訊いた。すると、アンディは言った。「そうですね。でもアメリカではできるのです」。相沢はそれ以上は何も言えなかった。

そのアンディが来週から相沢のチームにやってくる。上司の佐藤から正式な話はないが、どうやら産休に入る鈴木の前代わりということらしい。一番頼りになる市村は残業ができない。伊勢は、能力は高いものの、まだ2年目である。アンディの教育係では荷が重すぎるだろう。さらに、王章一とはうまくやっていけるだろうか。

相沢賢一は、情報システム開発の原価削減と効率性向上を顧客とプロジェクトマネージャーの佐藤から求められていた。顧客の情報システム開発予算は減少し、かつ発注量も不安定になっていた。多い時と少ない時の変動幅も極めて大きくなっていった。日本情報システムを今の社員数で維持し続けていくことが難しくなっていた。

相沢は、若手社員の育成と自分自身のチームの業務効率の維持を両立するためには、誰を自身のチームに残すべきなのか思案していた。アンディの教育を任すには相沢しかいないと上司の佐藤から思われているのであろうか。そのためにはチームメンバーから、誰かを外さなければならぬ。近日中には、佐藤から相沢の考えを求められることは十分にありそうなことだった。

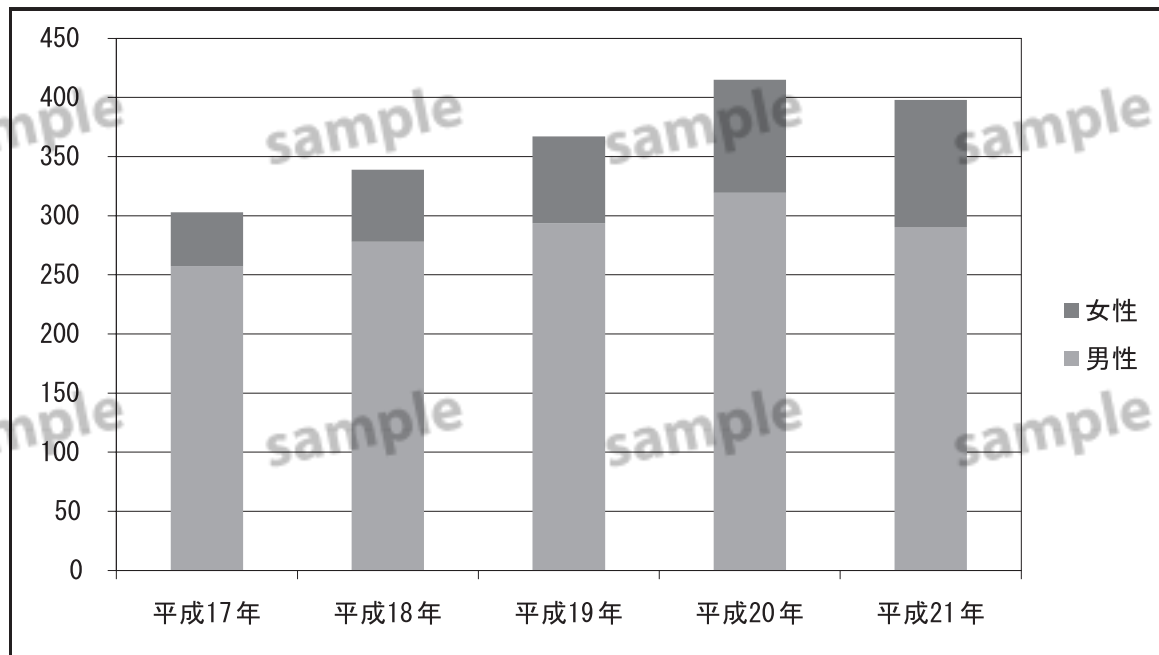
図表 1 企業概要

社名	品川情報システム株式会社（品川電気通信工業株式会社100%出資）
代表取締役社長	御厨芳雄
常務取締役	沢内太郎 高山浩 松崎稔
取締役	真岡秀雄 中谷正文 平沢和弘
取締役相談役	今田隆宏
監査役	林田秀樹 伊藤進（非常勤）
資本金	6億5,000万円
社員数	400名
業務内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 通信制御、組み込み系ソフトウェアの開発、販売、保守サービス 2. 業務系パッケージ・ソフトウェア開発と販売 3. コンピュータ、通信機器、周辺機器の販売 4. 情報セキュリティ・ソリューションとコンサルティング 5. 品川電気通信工業グループの開発・運用・サービスに関する業務 6. 上記に関わる付帯業務

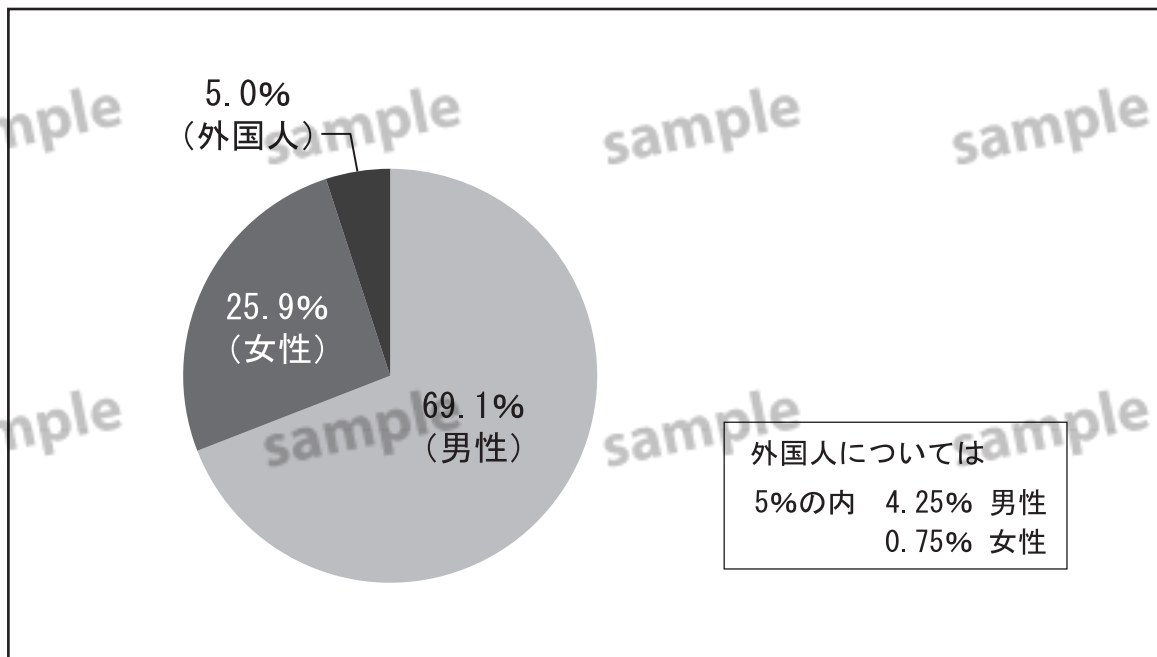
図表 2 組織図



図表3 従業員数の推移（単体ベース）



図表4 従業員の構成比（2009年）



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
