

INTERVIEW

QCDの徹底と、先人の匠の知恵・知識の 継承がSI競争力強化のカギ

大規模なミッションクリティカルシステムのSIビジネスを展開するNTTデータの法人システム事業本部。現在、飛躍的な成長に向け、SI競争力の強化に取り組んでいる。飛躍にかける熱い想いを和田賢太郎執行役員・法人システム事業本部長にうかがった。



(株)NTTデータ 執行役員
法人システム事業本部長 和田 賢太郎氏

営業と開発が両輪で動いてこそ SI競争力の強化が実現

—まず初めに、ビジネスを取り巻く環境を含め最近の状況からお聞かせください。

和田 私ども法人システム事業本部は約700名の陣容で、大規模なミッションクリティカルシステムを必要とされる少数のお客様に密着したビジネスを行っているのが特徴です。主要なお客様にはテレコム業界の大

手企業がありますが、テレコム業界のIT投資が加速してきている中で、私どもは拡大するお客様のさまざまなニーズに対応できる人材リソースの確保が重要であると考えています。さらに、テレコム業界以外のお客様についても、お客様の事業環境の変化やIT活用の成熟度が高まっていることもあり、良いものを安く、ご希望どおりの納期でお届けしないとビジネスパートナーとして認めていただけないという危機感を抱いています。したがって、これまで

のような成長力を維持し、さらに成長を続けていくためには、SI競争力の強化が必須要件となってきています。

—SI競争力強化に向けた基本方針をお聞かせください。

和田 必要な売上高・利益を達成するために営業力を強化し新規顧客の開拓と既存顧客の幅出し・深堀を目指すこと、そして“原価低減”と“問題プロジェクトの撲滅”が基本です。そのためには、営業部門と開

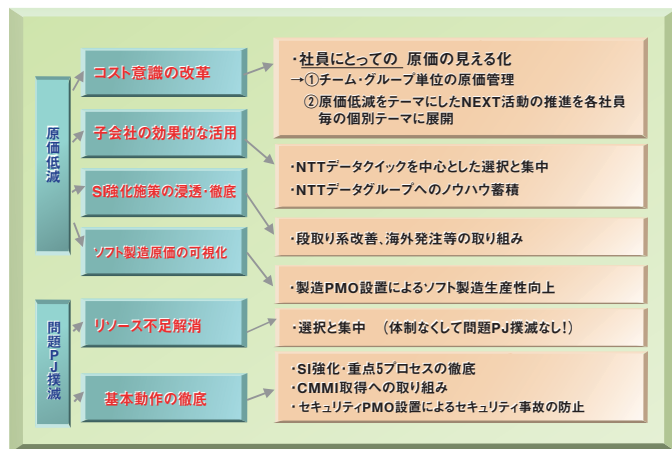
発部門が両輪で動いてこそSI競争力が実現すると思っています。営業は、NTTデータの“開発力”というコアコンピタンスを安売りせず、価値に見合った価格で売る。つまり、良いものをコストを抑えて作る開発と、良いものの価値を訴求し相応の価格で売る営業の両輪が動いてこそ、SI競争力が実現すると思っています。

SIの本質はモノ作り—原点は優れたQCDを実現するPDCA—

—SI競争力強化に向けた具体的な取組みのポイントをお聞かせください。

和田 SI強化施策の全体像は図に示す通りですが、ポイントとして、

- ・大規模ミッションクリティカルシステムの開発案件の幅の拡大
- ・技術開発本部、基盤システム事業本部との連携によるシステム技術、開発技法の革新
- ・“当たり前のことを当たり前にする力”（現場力）の向上
- ・そのため、PDCA(Plan、Do、Check、Action)サイクルの再構築によるQCD(品質向上、原価低減、納期厳守)の着実な実現プロセスの確立



SI競争力強化施策の全体像

- ・さらなるレベルアップを目指し、全社のSI強化委員会施策に着実に取り組む
- ・BU(ビジネスユニット)独自の原価低減・効率化施策への取り組み
- ・組織のトータルパワーを発揮できるよう、個々の社員の持つべきノウハウ、技術別等の役割分担を明確にした人材育成の実施
- ・組織対応を実現する人材別役割分担の明確化と必要な人材ハイアラキーの構築
- ・ビジネスパートナーである協働会社へのBU別の集中と方式系協働会社の選別と組織化といった点があげられます。

——特に重要視されている点は…。

和田 しっかりレビューを行っているか、正確な見積もりができていないか、といった当たり前のことが当たり前にできているかのプロセスを重要視しています。このプロセス系がしっかりできていれば、結果は自然からついてきます。そのため、PDCAサイクルの再構築とQCDの徹底に注力しています。SIの本質

はモノ作りであり、ソフトの製造業です。その意味では、QCDに優れた製品をしっかりと作るというのが我々のDNAです。その実現手段が、PDCAサイクル

サイクルはモノ作りの原点です。

弊社は、1993年に「デミング賞実施賞」を受賞しましたが、当時の品質に対する取り組みや気持ちといったものが、今は少し希薄になっているように感じています。もう一度、「デミング賞」を受賞したNTTデータの原点に回帰して、PDCAを確実に回して、高いQCDの実現に徹することが重要だと考えています。

——NTTデータのDNA、強みというのは…。

和田 さらにNTTデータの強みは、どんな難しいシステムでも最後まで作り上げることだと思います。何があっても最後まで責任を持って作り上げることがNTTデータの本当の強みです。

先人の匠の技・知恵・知識の伝承が大きな課題

——人材育成もポイントの一つにあげられていますが…。

和田 QCDは達成目標です。それを実現するためには、リスクを先読みし事前に洗いだしておくことも

に、プロジェクト運営の中では如何にリスクを顕在化させないか、また不孝にもリスクが顕在化したとしても、その影響を極小化することがプロジェクトマネジメントの本質です。リスクを先読みしてコストとして数値化し、これをマネージするというリスクマネジメントは、プロジェクト管理の最大の要諦です。しかし、リスクの先読みは、経験を積むことで身につくもので、匠の知恵・知識といっても過言ではありません。また、良いものを安く作るというのも、匠の技です。この先人の匠の技・知恵・知識をいかに若い人たちに伝承させるかが大きな課題であり、そのルール化を含めて取り組んでいます。また、技術の急激な進化、IT活用の高度化に追従していける人材育成にも注力しています。

具体的な目標値として、「5%の挑戦」を展開

——最後に、具体的な目標値がありましたらお聞かせください。

和田 具体的な目標値として、SE、営業とも、常に5%上を目指す「5%の挑戦」運動を展開しています。10%、15%上を目指すすと、挫折につながりますし、失敗します。常に無理の無い目標として5%上を目指すことが重要だと思っています。例えば、SEの挑戦としては、原価率5%ダウン、生産性5%アップ、品質・納期5%アップ、個人の能力5%アップを掲げています。

——本日は有り難うございました。

(聞き手・構成：編集長 河西義人)