

IT人材開発フォーラム

第15回
「IT 産業のサービス化に求められる人材像」

議事録

日時：平成 24 年 3 月 2 日 (金) 18 時 30 分～21 時 00 分

場所：東京都品川区大井町「きゅりあん」

プログラム

1. 開会
2. あいさつ：フォーラムの趣旨について
3. テーマ：IT 産業のサービス化に求められる人材像
話題提供者：浅野 友彦氏 (日本電気株式会社 NCPサービスプランナー)
4. 質疑応答
5. 次回の連絡
6. 閉会

The logo for OICOS, featuring the word "OICOS" in a bold, sans-serif font. A small red square is positioned above the letter "I".

あいさつ

座長・石井真司より、フォーラムの趣旨紹介。

IT 業界で人材をどうやって育成していくか、人に焦点を当てている。ビジネスの芽が出たら、オイコスでサポートしていきたい。人脈、ビジネスが生まれる場である。

第 15 回テーマ: IT 産業のサービス化に求められる人材像

話題提供者: 浅野 友彦氏 (日本電気株式会社 NCPサービスプランナー)



■ 浅野 友彦 プロフィール

所属: 日本電気株式会社 1992 年入社

現在: IT サービスビジネスユニット/サービス事業推進本部

保有スキル: NCP サービスプランナー * NCP: NEC Certified Professional

(新事業・サービスの企画・開発・事業化推進)

中小企業診断士

経歴

1992～2000 製造・プロセス業対応 SE・情報インフラ系
・オープン技術へのシフト、SE 付加価値の有償化

2000～2006 BIGLOBE、パーソナルビジネスのサービス企画
・ASP・運用サービス事業化、HW とネット・サービスの融合

2007～2009 NGN 関連事業 NGN: New Generation Network
・IT と NW 融合

2009～ クラウド事業開発、事業企画
・SI からサービス事業へのシフト
・クラウド対応 (SaaS・PaaS・IaaS)
・サービス事業のグローバル拡大
一貫して IT 業界の新事業・新ビジネスモデルにチャレンジ

■ フォーラムダイジェスト

◇ はじめに

IT 業界では、昔はひたすらものづくりをしていたが、今はサービスを提供する形となり、提供側もサービスマインドを持っている必要がある。ただし、必ずしも人事評価が対応しておらず、組織的にサービスそのものが根付いていないという問題がある。

ものづくりしていた人にどうやってサービスマインドを植え付けていくかが課題である。

今回はこれまで取り組んできたサービス化の試みや、そこから見えてきた人材像・組織成や育成課題について一例として紹介する。

◇ 自己紹介

1992 年に製造業のシステム開発を担当する部門に配属され、10 年間 SE として働く。汎用機全盛の時代、ソフトウェアやサービスはハード販売のおまけという時代に際し、他社ソフトであったロータスノーツの S・導入サポートを有償化し、社長賞を受賞した。

インターネット時代がきて、運用のアウトソーシングを有償化できないか模索し、2000 年にサービス事業部門に異動した。以降、サービス事業の商品化、企画を担当している。

2000 年より BIGLOBE 事業に関わり、パソコンとネットワークサービスを融合する事業を担当とした。その後、NGN のネットワークとサービスの融合事業を 3 年。現在はサービス事業推進本部に所属し、企業向けのサービス事業、アウトソーシング、クラウドの事業・商品企画を担当。

NCP サービスプランナーという社内の資格を保有している。資格を取得して 6 年目で、現在、同じ資格の取得者は 7 人のみ。新しい事業やサービスの企画開発のプロである。NEC の IT 事業のうち、約 3 割がサービス事業。サービス事業が 3 割しかない現状はグローバル競合他社に遅れている。早くベンダ平均である 5 割以上にしたい。サービスの売上を拡大するために新しい事業を生み出す必要がある。自らの頑張りだけでなく、新ビジネスモデルにチャレンジできる人材をたくさんつくる必要があるため、人材開発の担当者と次世代の人材育成について討議することがよくある。

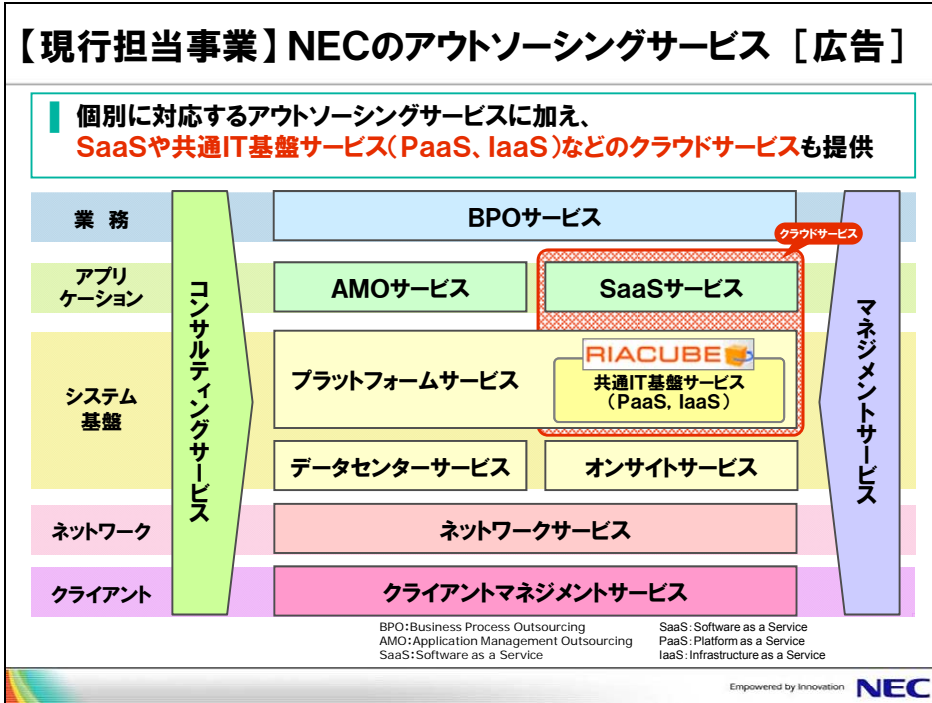


◇ 現行担当事業である NEC のアウトソーシングサービスの紹介

最近の成果：中国クラウド進出、NEC スマートデバイス管理サービス

(スマホ、タブレット向けのセキュリティーサービスを 2012 年 2 月に立ち上げ)

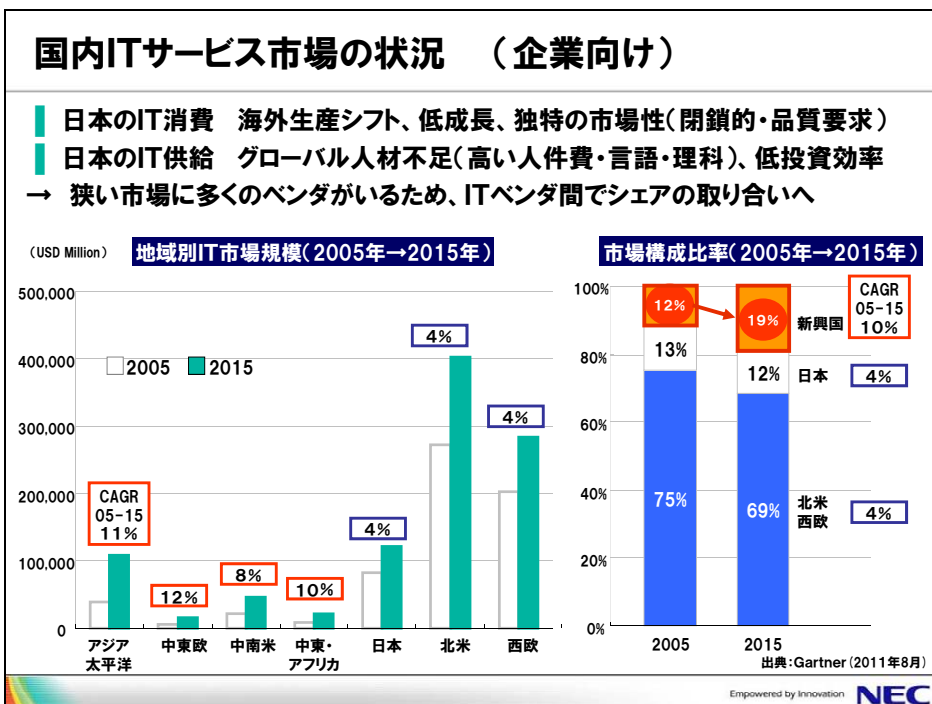
これらの事業を進めてよいか、利益を上げられるか、プランを作って精査する。投資を経営陣に上申する。立ち上げ当初はセールスを実際に行い、お客様にバリューを提供できるサービスになるようにライン担当者と一緒に作り込む。



◇ 国内 IT サービス市場の状況 (企業向け)

日本企業の IT 消費は、日本産業の海外シフトと共に海外へシフトしている。

狭い市場に多くのベンダが存在、ベンダ間でシェアの取り合いになっている。当社のIT事業はグローバル人材が不足しており、簡単にはグローバル事業を拡大できない状況にある。



◇ 日本の次世代 IT 産業のあり方

日本でこれから伸びる・伸ばすべき輸出事業は、高品質を求める日本で成熟した社会モデルをパッケージ商品化して輸出するモデルだと思う。

例：新幹線のモデル

運行システム、運営マニュアル、人材育成の仕組み、仕掛けをパッケージ化して輸出。

日本政府・経産省もこのようなモデルに積極投資する方向性であり、NEC も同様なモデルに沿った事業構想に参画したり、事業開発していく必要があると考えている。当然、サービス化や運用を考えることが必須であり、サービス事業で蓄積されたノウハウを他の部門にトランスファをしていく必要があると認識している。

◇ NEC の事業戦略

サービス化、グローバル進出、新事業創出をNEC再生のキーワードにしている。

すべてのキーワードにおいて必要なキーポイントの一つは、「人材育成」だと考えている。



◇ IT ベンダの役割 (SI からサービスへ)

人材体系化の取り組みについて紹介する。

実は、市場調査会社の定義によるとSI事業もサービス事業と分類されている。NECが取り組むべきサービス事業化とは、個別仕様受注かつ一括納品型の事業からアウトソーシングなどの多様なサービス事業に取り組むことである。

その変化の意味合いや、新たに必要となるスキルをSEにレクチャーする必要がある。

誤解を恐れず、やや誇張して表現すると、これまでは売りきり型だった為、納品後にお客様の経営にどのくらいの効果があったのか、実際にはわからなかった。お客様の予算枠の範囲で、最高のITシステムを提案すれば受注できたが、サービス受注の場合は、そうはいかない。サービス受注では、お客様はシステム技術や構築費用・体制等には関知しない。むしろ、ITシステムが経営に及ぼす効果と運営費用はどの位かかるかがポイントになる。お客様の評価ポイントが変わっている事に気づき、ベンダ側のマインドも変わらなければいけない。ITシステムのライフサイクル全体をベンダ側で設計し、コスト負担しなければならない。それらがITにおけるSIからサービスへ変わる本質。

◇ 具体的な商談・サービス化の手順

1. お客様のシステムを調査し、移行コストを見積もりさせてもらう。
2. お客様のシステム運用手順を我々がそのまま覚えて引き継ぐ(=シャドーイング)。2~3ヶ月、お客様に張り付き、どんな作業をしているかメモし、同じことをできるようにする。
3. 同じことができるようになった後に、お客様に対するアウトプットを維持したままで、コストダウンと品質向上を目的に、「NECの標準サービス」に時間をかけて移行していく。
4. ITベンダも常に競争の中にあるため、コストダウン効果を顧客に還元していく必要がある。また、信頼を得るためにも継続的にコストダウンを行い、実績と将来計画を見える化してお客様に説明する責任がある。

・アウトソーシングに移行する前は、お客様は全てのコストを把握しているとは限らないため、お互いが正しいコストを認識し合意した上で、サービスレベルと受託価格を決めていかないとベンダ側が大赤字になることがある。

・このような調査・交渉には高度なスキルを要する。お客様側に価格交渉の専用コンサルタントが存在することもある。お客様もとても重要なイベントであり、慎重に選ぶし、よく勉強しており、それらの作業や交渉に対応できる人材育成が必要である。

◇ IT サービスにおけるサービス販売時の苦労点

- ・お客様は、自社のシステムをアウトソーシングする時はとても不安がある。一旦アウトソーシングを行うと、ベンダ側に一部の主導権をとられてしまい、システム部に引き取り直すことができない。
 - ・自社で運営し続けていくことよりも得なのか、念入りに比較してほしいというお客様もいる。
 - ・サービスの継続性はどうか?将来のシステム変更をどの位やってくれるか? 裏の仕掛けは大丈夫か?後悔してくれるのか?まだ安くならないのか?
- これだけのお客様への疑問に対応することを一人のサービス技術者で抱えるのは難しい。サービス提案ではお客様担当者(ライン)と分野専任者で分業して対応している。

◇ お客様ニーズと、SE に必要とされるスキルの変化

- ・SIとどう違うかを対比する。
 - ベンダ側の責任として、標準そのものを作り出し、適用していくスキル。
- ・24時間運用の場合の人材マネジメント、外国人も含めたグローバルでの人材管理、労務知識、投資管理、リスク管理、運用品質管理、事業予測力など。
- ・色々な標準サービスが組み合わさり、事業計画や原価算定の複雑性が増していくため、事業計画を含めどうなっているのか見いだす必要がある。データセンターなどの先行投資したものをどれだけ短期間・高付加価値で効率よく売り込むか、販売計画を入念に作れるスキルも必要になる。

◇ 設計構築フェーズに必要な SE スキル

・サービス事業に関わる人はこれらの技術を勉強するが、SIを担当するSEにもサービス事業のことを理解してほしいことがある。作った後、運用アウトソーシングが決まっている案件では、作るときにどうしてほしいのか?お願いする必要がある。

・これまではSIが赤字にならないような顧客の要求にあわせた設計、開発を行っていた。

サービス事業は、ベンダ側が投資回収をするので、顧客に提供するサービス内容が変わらなければ開発規模の絞り込みを行う必要がある。逆に運用作業のコストダウンにつながる投資や定期的なレポート機能等は、長期に亘る改修性や顧客への説明責任を果たすために開発規模を増やす場合もある。

・特に、敢えてローテクや標準サービスをそのまま適用する場合などは、スキルの高いSEからは抵抗を受ける場合が多い。そのような場合はトータル効果を理解してもらうまでコミュニケーションしていく。新技術や高度な技術対応を得意とするSEにとっては、その人の存在価値に関わるので難しい部分でもある。

◇ IT サービス産業における様々なサービス化・例

参考までに、サービス化の例を紹介。

要望の例として、「ハードもソフトも購入したいが従量制で払いたい」「うまくいくかわからないから、それまではベンダ側で試行してほしい」「とにかく無料で利用したい」など。

様々な要望に応えるには、金融や法務知識を勉強する必要もある。

【参考】ITサービス産業における様々なサービス化・例

ITシステム以外の様々な顧客要望に応える必要もある

最善を尽くすには、財務・金融・法務や様々なビジネスモデル・事業計画等の広範な『サービス技術』習得が必要

【要望例】

ITサービス(サービス)

- 100idだけ使って10,000id分の本格導入を決めたいが、10,000id分のシステム構成(投資)と価格で提案して欲しい!

ITサービス産業(SI)

- 個別要求で構築して欲しいが、サービス同等の価格と支払い方法にならないか?

IT製品産業(HW/SW、保守)

- 従来通りにHW/SWを購入したいが、使った分だけ従量性で支払いたい

通信事業者向け

- クラウド・サービスは事業がうまくいくか判らない。事業立ち上げ時はベンダ・リスクで試行・競争して欲しい。事業が軌道にのれば、事業・システム毎買い上げます

一般消費者(パーソナル)

- とくかく無料で利用したい。サービス回収方法は他の手口で考えて欲しい

Empowered by Innovation

NEC

◇ NECでの取組み

サービス事業の必須事業基盤は、「人材」「方法論」「ツール」+ 先行投資
NECでは、「人材」「方法論」「ツール」を整備している。

NECでの取組み

■ サービス事業の必須事業基盤は、『人材』・『方法論』・『ツール』 + 先行投資
■ NECでは、中期的な視点で、『人材』・『方法論』・『ツール』を整備

■ 『方法論』 (一部)

- サービス事業のプロセス・標準ガイド整備

■ 『人材』

- サービス人材育成体系整備、プロフェッショナル認定制度
- サービス人材およびサービス型SEへの人材教育
- ラインを支える専門要員の採用・育成
- グローバル人材教育

■ 『ツール』 (本日は割愛)

- 運用・監視基盤の共通化、ハイテク化、自動化
- 標準プラットフォームサービス
- SaaSの共通基盤・開発ツール など

Empowered by Innovation **NEC**

◇ サービス事業で持つべきスキル

・サービスの管理手法、方法論、投資回収予測技術、ビジネスモデル等。

この中で運用設計、セキュリティ、システム監査、マーケティング、ビジネスプラン、内部統制の制度は、知識が専門的なため、それぞれの専任者を置いて相談する形をとっている。

・法務、契約管理は、NECの法務部とは別の専任チームが存在する。複雑な契約説明やその背景説明・交渉については、お客様に直接説明することもある。

◇ サービス事業標準プロセスの整備

・PJ種類やフェーズ毎に職種ごとのプロセス、役割、アウトプットが定義されている。

職務領域や必要スキルが多様すぎるため分業体制にならざるを得ない。誰がどこまでの役割をやらなくてはいけないかが、決められている。

・本来、サービス事業の標準プロセスは役割分担・品質向上のためにあるのだが、若手はこれをみてどの仕事をやりたいか、どんなキャリアパスが必要なのか、希望となる職種を選ぶ。役割毎にどんなスキルが必要で、どんな勉強をする必要があるかを記載し、それに基づきスキルアップしてもらう。

・NECのサービス事業は、グループ会社や海外法人・関係会社とも業務分担している。グループ会社・関係会社を跨ったプロセスやスキル定義になっている。

◇ サービス人材育成体系

人材育成体系を定義している。

お客様が望む役割ごとに、それぞれの担当者がプロとして最適なサービスを提供するべく分担している。

◇ 例. プロセス・スキルの健全性をチェックする各種審査制度

・様々なリスク、赤字になる要素がたくさんあり、浅い知識ではフォローできないため、受注条件審査制度がある。複数のチェック項目を設け、審査制度でチェックしている。

・自分はサービスの事業プランを、将来的な希望を含めて説明する。ノウハウを吹き込む役割、審査は数回、マネージャーレベルのスキルを高めることをやっている。

◇ 今後の課題(サービスマインド育成力、サービス管理力)

・サービス人材の量的拡大

- 国内での拡大 → 地方、顧客オンサイトへの分散が必要。
- グローバルでの最適化を含めた面・量の展開 → ロケーション(人件費)の最適化

・サービスマインドを含めた技術の更なる拡充

- サービス技術が向上しすぎた反動で、リスク管理が行き過ぎる場合もある。リスク重視優先の判断に傾注しない様、バランスのとれた投資・受注管理が必要。自分は前向きに新事業に挑戦させようとする役、組織が萎縮しすぎないような役目。

・サービス管理の定量化、科学化へのチャレンジ

- NECには大きな研究組織があるが、サービス事業を研究している人はいない。
- 今後は産学連携なども含めた科学的な分析に取り組んでいきたい。

◇ 質疑応答

Q. 既存の要員をどうするか、ホストの運用をやっていたメンバーをどう活かしていくか?

A. 運用要員は新技術の接触が少ないため、技術会社としては、希望者が少なくモチベーション維持も難しい職場。会社全体としてサービス要員を強化して事業を拡大するという盛り上げでモチベーションアップが大切。できるだけジョブローテーションをする。

反面、サービス担当者は自分だけ持つ「高度なサービス技術」を自覚していないことが多い、SEとサービス技術が共同作業した際、自らの高度な技術を意識させ、メモや論文としてまとめて若手にコンピテンタンスを伝えるようにしている。

Q. ものづくりがコモディティ化している。スマイルカーブで言えば川上が儲かると言われる中、川下のサービスは儲かるものなのか?

A. 確かに、ITシステムを引き受ける時は川下。ただし、お客様の事業は進化するので、必ずITシステムも更新期がくる。更新提案に対してシステム課題を把握している運用者は川上となる。

Q. 川下ならではの川上へのアプローチはあるのか?

A. 例えば、ヘルプデスクでは、現場からのクレームや相談を受ける。クレームや相談から、経営インパクトに繋がることを提言することもある。

某社はBPOの会社である。スマホのセキュリティサービスを当社よりも半年早く始めていた。なぜできたかという、某社のヘルプデスク・スタッフが、「お客様からスマホのセキュリティ対策がやっかいだ」と相談が入ってくるようになり、ヒアリングして始めた。

- Q. お客様側でアウトソースした時、要員の負荷が下がった、要員が余ったら使うところがないと言われる。そういうところでよい使い道がないか。
- A. 某社は、お客様の部門ごと引き取り、能力の低い人からリストラしていく。NEC ではそんなことはできない。ある顧客企業では、ベンダには移籍しなかった例もあるが、NECでは移籍してくれた社員に対する教育を用意している。NEC の一員になってもらい、新たな顧客への対応や新事業開発をいっしょに行ってもらおう。
- Q. サービス化のキーワードは24時間、営業マインドだと思っている。ローテーションはある程度決められているか。
- A. 役割分担を超えた異動はない。それぞれスキルパスや単金が異なる。新人を極端に単金が異なる職場に入れても得られるものはないと思う。

以上