

# 情報技術の匠

PROFESSIONAL

第32回  
エンゲージメントの匠 たくみ

## 白いキャンバスに描くアウトソーシングビジネス

図画や美術の授業で絵を描くのが好きだったと、杉山は子どものころを振り返る。

「考えてみると、白い画用紙を広げ、構図を考え、自由に描いてくという作業は、実に創造的で、いわばものづくりのプロセスそのものです。今日のわたしの仕事であるプロジェクトマネジメントに通じるものもあり、わたしの原点の一つといえるかもしれません」

かつて世の中に存在していなかったものが、今では当たり前のように街の風景として溶け込んでいる。もし、そんな仕組みやものを生み出

せれば、けた違いの達成感が得られるに違いない。特にものづくりにこだわるプロジェクトマネジャーなら、その思いはひとしおだろう。

杉山は、日本アイ・ピー・エム(以下、日本IBM)のアウトソーシング事業のリーダーとして、数多くのエンゲージメント(契約)やデリバリー(提供・運用)に携わってきたが、その意味では、コンビニATM(現金自動貯金払出機)サービスのプロジェクトは特に印象深い仕事といえる。

白いキャンバスに思いを込めて、まさに存分に絵筆を振るったプロジェクトだからだ。

「今日では、コンビニエンスストアに寄ってお金を下ろすことは日常的な風景ですが、このサービスがスタートするまでは、銀行の店舗や出張所以外でATMが利用できるという状況はとても考えられないことでした。

わたし自身、1998年にこのプロジェクトのデリバリーの総括責任者にアサインされたときには、『コンビニATM』というアイデアそのものに驚いたものです。当時は、大手銀行のATMでも午後6時や7時に閉めていましたから、コンビニエンスストアでATMを24時間365日稼働させるという取り組みは信じられませんでした。

でも冷静に考えてみると、『便利な場所にあって、しかも深夜や休日にも手軽に利用できる』という消費者の利便性だけでなく、銀行にとっても、コンビニエンスストアにとっても、そして日本IBMにとっても、それぞれの立場でハッピーになれるビジネスモデルです。本当に素晴らしい着想だと思いました」

ただ、それを現実化していくのは想像以上に困難だった。まったく新しいスキームだから、監督官庁としても慎重にならざるを得ないし、各方面から消極的な意見も出てくることになる。

その上、通常のアウトソーシング



杉山 英二(すぎやま えいじ)  
日本アイ・ピー・エム株式会社  
アウトソーシング事業  
ICPシニアエグゼクティブ  
プロジェクトマネジャー

### [プロフィール]

1973年日本IBM入社。以来、包装消費財メーカー様(食品・薬品・化粧品・洗剤石鹸)の担当営業として従事。1992年から5年間研修部門へ配属。営業系新人の育成や、プロフェッショナル制度立ち上げタスクに参画。1997年より現在のアウトソーシング事業に配属。プロジェクトマネジャーとして活躍中。

であれば、それこそ1年ほどかけてお客様の業務をアウトソーサーが引き継ぐが、このプロジェクトではマルチメディアATMの提供から、銀行勘定系ホストとの連携アプリケーションの開発・保守・運用、ネットワークサービスの提供、ヘルプデスク・サービスの提供、ATM設置のための店舗工事・据え付け・保守を同時並行で進めなければならなかったのである。

「実際、さまざまな問題が発生しました。なにしろ、何も決まっていないうちからのスタートですから、トランザクションがどの程度になり、どれくらいの規模のシステムが必要かということさえ、当初はまったく見えませんでした。

まずは、コンビニATMにふさわしい端末を新たに設計し、専門メーカーに作っていただく必要があります。設置したすべてのATMをネットワークにつなぐ必要もあります。さらに、銀行の勘定系システムそのものに変更は加えない方針でしたから、コンビニATMから勘定系システムにトランザクションが入っていく中継基地のようなものを設ける必要もありました。その一方で、勘定系システムのフロントエンドにもそれを受けるシステムを構築しなければなりません。

さらにはヘルプデスクを準備する必要もありました。それもIT(情報技術)の専門家向けではなく、コンビニATMを利用する一般消費者の方々が対象です。これは、ある意味では日本IBMにとっては未経験の領域でした。また、ATMへの現金

の補充や障害発生時の対応といった、運用面の体制も作り上げねばなりません。星の数ほどやるのがあったのです」

苦労はあったものの、杉山はなんとかプロジェクトを成功に導き、コンビニATMサービスは1999年10月8日にスタートした。その後もこのサービスは順調に拡大し、今日では、ATMの設置台数は全国で10,000台以上、使えるカードは1,000種以上、ほとんどすべての銀行のキャッシュカードで出金・残高照会が可能となっている。また、提携している37の銀行では、入金や振込などのサービスも利用可能である。「ハードウェアを開発しつつ、システムの構築を進めながら、アウトソーシングの体制を整え、運用を準備するというプロジェクトですから、日本IBMの各部門のパワーを結集する必要があります。まさにOne IBMとしてとして取り組んだからこそ、成功したといえるでしょう。それだけに、コントロールするのは大変でしたが、そこにプロジェクトマネジメント冥利<sup>みょうり</sup>とでも呼べるものがあったように思います。もちろんわたし個人の力だけでどうにかなるものではなく、プロジェクトの各領域をそれぞれ分担したプロジェクトマネージャーはもっと大変だったでしょうし、そういったメンバーのおかげで成功したと思っています」

そんな杉山が、ビジネスにおいて最も大切にしている言葉がある。「一期一会」だ。

「アウトソーシングビジネスのエンゲージメントに携わって久しいのですが、このビジネスは日本IBMとお客様とのパートナーシップ契約そのものですから、お客様のトップマネジメントの方々との打ち合わせや、日本IBMの経営者に判断を仰ぐ機会が少なくありません。そうした折々に感じるのは、トップマネジメントが大局的に物事を見るとき洞察力や、ビジネスに対する信念の強さです。本当にわくわくしながら打ち合わせに臨んでいます。

そんなお客様との出会いや、プロジェクトメンバーとの出会い、上司との出会いを大切に、一期一会の精神で接するように心掛けています」

そして杉山には、もう一つ大切にしている「出会い」がある。仕事やプライベートで出掛けた海外での小さな美しい街との出会いだ。

一時、研修部門に配属されて後進を育成していたときに、油絵講座に通っていたことがある。さすがに第一線に戻った今日では、なかなかそんな時間をつくれませんが、リタイア後には、美しい街並みにイーゼルを立てて、絵筆を振りたいと考えている。

「そういえば、新婚旅行で行ったカナダの街はとても印象的でした。機会がなくてカナダにはそれ以来行っていませんが、リタイア後には妻と再び訪れて風景画を描くというのもいいかもしれないと思っています」

エンゲージの匠である杉山が口にしたからには、最優先で履行しなければならない「約束」といえるかもしれない。