

ブラジルの子どもたちの健全な育成に 貢献する2種類のシステムを1カ月で構築

21世紀のグローバル・リーダーの育成と社会貢献を目的(表1)としたIBMのグローバルでの取り組み、IBM's Corporate Service Corps(以下、CSC)。参加を希望するIBM社員の中から選抜されたメンバーを新興市場の団体、企業、教育・政府機関などに派遣し、現地の非政府組織(NGO)と協力しながら1カ月間の貢献活動を展開します(本誌60号36ページ以下:インタビュー3参照)。

2009年6~7月に行われた第2回の派遣では、日本アイ・ビー・エム株式会社(以下、日本IBM) 購買一開発製造、購買一ソーシング 張 福道が参加したブラジル・チーム2が、現地NGO法人 Instituto Esporte & Educacao(以下、IEE)の文書管理システムと購買見積もりシステムを構築。2種類のシステムを短期間で立ち上げるという非常に困難なプロジェクトを4名の派遣メンバーで成し遂げました。

日本アイ・ビー・エム株式会社
購買一開発製造
購買一ソーシング

張 福道

Hocktoh Tiong



【プロフィール】

1998年4月入社以来、10年にわたり購買部門のバイヤーとして職務を遂行し、現在に至る。オペレーションの計画・実行・評価を行い、社内の技術員と共に品質・納期の改善、価格の最適化などを複数領域にわたって実施。現在も開発製造部門内で、国内外担当バイヤーとして業務を遂行している。主にRM(Relationship Manager)のリーダーとして、保守部品調達業務のさまざまな問題の解決に携わっている。

NGO 法人がボランティアで運営する学校を支援

CSCは、2008年から開始されたプログラムで、今回の派遣は第2回目になります。張がこのプログラムに応募したのは、2008年7月。その後審査が進められ、同年12月に正式にメンバーとして選出されました。

翌年2月には、派遣先がブラジルに決定。その後出発に向けての準備が始まりました。張が参加するブラジル・チーム2には世界中のIBMからメンバーが集まり、お互いに協力し合いながら、クライアントからの要望に応えるべく、それぞれが担当する貢献活動を展開します。まったく面識のないメンバーが、約1カ月という短期間で一定の成果を上げるためには、出発前のコミュニケー

表1. CSCの5つの目的

What	複数のNGOと協業し、異なる国、職種の社員で構成された複数のチームを、アジア、欧州、アフリカなどの新興市場に派遣します。派遣先で地域社会にとって新たな経済発展のオポチュニティーを発掘したり、環境や教育の分野における課題に取り組みます。
Who	世界中のすべてのIBM社員がプログラムに応募することができます。3年間に延べ1,200名のIBM社員が派遣され、8~12名で1つのチームが構成されます。これまで高いパフォーマンスとリーダーシップが認められた、過去に社会貢献活動やボランティアの経験のある社員が優先的に選ばれます。
Where	派遣先としては、アジア、欧州、アフリカ、中南米などの新興国や発展途上国を予定しています。
When	募集期間は、第1期および第2期が2008年1~2月、第3期が2009年3~4月。その後、厳正なる選考プロセスを経て、第1期の参加者は2008年3月に5名、第2期の参加者は2009年1月に9名、第3期の参加者は2009年5月に発表されました。第4期の募集は2010年1Qを予定しています。
Why	多様な文化、政治、環境、社会情勢下の中、特定のプロジェクトにさまざまな国や職種の社員と一緒に取り組むことにより、21世紀のグローバル・リーダーに必要な資質を育てる実践の場を提供します。

ションを欠かすことはできません。

準備期間の中程で、それぞれの担当するクライアントが決定し、張はIEEの担当に決まりました。IEEは元オリンピック代表の有名なバレーボール選手が現役引退後に設立した学校です。

「ブラジルでは貧富の差が大きく、日本のようにすべての子どもたちが学校に通えるわけではありません。そこでその元バレーボール選手が、恵まれない子どもたちが教育を受けることができるように、NGO法人としてIEEを設立しました。IEEではバレーボールを教えることを中心として、環境問題やリサイクルのことなど、さまざまな角度から教育活動を行っています」(張)。

子どもたちのためにも形のある成果を

現地入りして、クライアントとの顔合わせの初日、すぐに要件内容の打ち合わせが始まりました。

クライアントの要望は2つでした。1つはそれまで紙ベースで管理していた書類をデジタル化し、ネットワークからアクセスできる仕組みを作ること(プロジェクトA)。もう1つがバレーボールの器具や遠征のための移動交通機関チケットの購入、宿泊するホテルの手配などを行うための購買見積もりシステムを作ること(プロジェクトB)です。

IEEは今ではブラジル全土に拠点があり、約1万人の子どもたちを抱えています。この子どもたちの名簿や成績表、さらに各種資料など、デジタル化する書類の種類は50種類以上に上ります。これらを紙ベースで管理することは煩雑を極め、今後さらなる学校の規模拡大に対応することが非常に難しくなります。また政府の監査にスムーズに対応していくためにも、書類のデジタル化は必須の課題となっていました。

購買見積もりシステムは、仕入れ先の業者が発行されたIDを使ってこの見積もりシステムにログインし、オンラインで見積もりを送信する仕組みです。見積もり内容は、デジタル・データとして保存されるので、IEEのスタッフはいつでもどこでも見積もりの内容を確認することができます。このシステムの対象となる業者数は約400社に上るものなので、大きな効率化とコスト削減が見込まれます。

この2つのシステムの構築は、通常の場合3カ月ほどの期間を要するもので、短期間に構築することは簡単ではありません。要件定義と設計までを終え、その後のシステム構築の指針を立てることを目標とすることも可能でしたが、張をはじめとしたメンバーは、期間内でシステムの基

本的な仕組みを完成させることを目標として掲げました。

「クライアントが抱える課題は深刻で、わたしたちの活動に対しての期待は大きなものでした。2日目に子どもたちの授業の様子を見たのですが、そこには子どもたちの優しい笑顔やボランティアで熱心に活動しているスタッフの姿がありました。その風景を見たわたしたちは、クライアントからの大きな期待に応え、『この子たちのためにも、形のある成果を残したい』と思ったのです。さらにシステムを作るだけでは意味がなく、実際に活用できることが大切なので、システムの使い方のトレーニングまで完了することを目標としました」(張)。

この2つのプロジェクトを担当するメンバーは4人。プロジェクトAは、イタリアIBMのアンブレッタ・ペリノと米国IBMのアンディー・ワッツが主に担当。プロジェクトBは張と米国IBMのナダー・ナッサーが主に担当することになりました。

「イタリアのペリノはIBM Tivoli®のエンジニア、ワッツは画像関係の開発、そしてナッサーはIT全般に強いと、メンバーそれぞれが得意とする分野が違いましたので、役割分担をして開発を進めることができました。私は購買が専門なのですが、RIMS (Risk and Insurance Management Society Inc.)のProfessional Project Managerの資格を保有し、AP CLC (Asia Pacific Commodity Logistic Centre)のグローバル・プロジェクトなどを担当した経験があります。そうしたことからプロジェクトマネジメントに関して多少通じていたので、全体のスケジュール管理などを担当することにしました」(張)。

こうして4人のメンバーによる、この困難なチャレンジが始まりました。



厳しいスケジュールの開発を期間内に完了

一般的に3カ月ほど要するプロジェクトを短期間で完成させるためには、通常の方法を採用しては間に合いません。そこで張たちは、アジャイル開発的な開発手法を採用しました。まずはプロトタイプを作成し、それをクライアントに確認してもらいながら完成まで進めていく方法です。

「とにかく時間がなかったのです。詳細設計をしている余裕はありませんでした。大まかな設計を基に、まずは大枠の部分のプロトタイプを作ることを優先させました。しかし、その後の修正やトレーニングなどの工程を考慮すると、前半の2週間でプロトタイプを作り上げなければなりません。しかし、今回は最低限の予算でシステムを作らなければならないという事情もあったことから、扱い慣れていない Drupal というオープンソース使ったので、思うように作業が進みません。もちろん全員が毎日夜遅くまで作業を続けることになりました。日本を出発する前は、休みの日にどこに出掛けようかと考えたりしたのですが、実際にはそれどころではありませんでしたね」(張)。

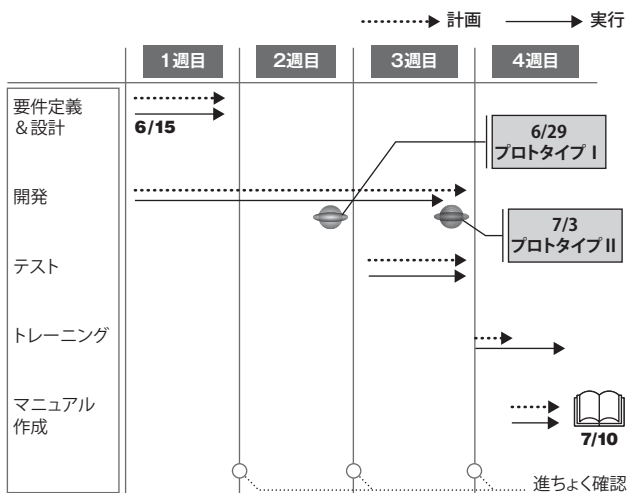


図1. プロジェクトのスケジュール



3週目はプロトタイプに対する評価に基づいた修正期間、そして最後の週がトレーニングです(図1)。

「動作テストを終えてから、実際に稼働させる Web サイトにそのプロトタイプを乗せ、それをクライアントに確認してもらいながら、追加要求を盛り込んでいくという段取りだったのですが、具体的なプロトタイプという形になると、クライアントの方々からは、さまざまな追加要求が上がってきました。それらをすべて、次の週間でシステムに反映させなければならなかったのです。相変わらず休む暇がない状況が続きました」(張)。

非常に厳しいスケジュールでの開発でしたが、メンバーや IEE のスタッフの努力が結実し、無事期間内でシステムが完成(図2)。トレーニングでは、実際に出来上がったシステムを使って操作法を教えるだけでなく、画面ごとに使い方をまとめた 100 ページにも及ぶマニュアルまで整備しました(図3)。

こうして IEE の今後の活動の大きな支えとなる 2 つのシステムが完成しました。この 2 つのシステムが稼働するようになれば、4 つの大きな成果を見込むことができます。

「1つ目は、コスト削減です。今後、どのぐらいの文書や仕入れ先業者をこのシステムに適用できるのかにもよるのですが、概算だと年間約 2,000 万円のコスト削減を見込むことができます。2つ目のメリットはペーパーレスの推進による業務効率の向上、3つ目は政府の監査への対応がスムーズになることです。そして、これまで夜遅くまで働いていたボランティアの方々が、少しでも普通の生活を取り戻すことができるようになるということ。これが4つ目のメリットです。いくら子どもたちのためとって



図2. 完成したシステムのログイン画面(購買見積もりシステム)

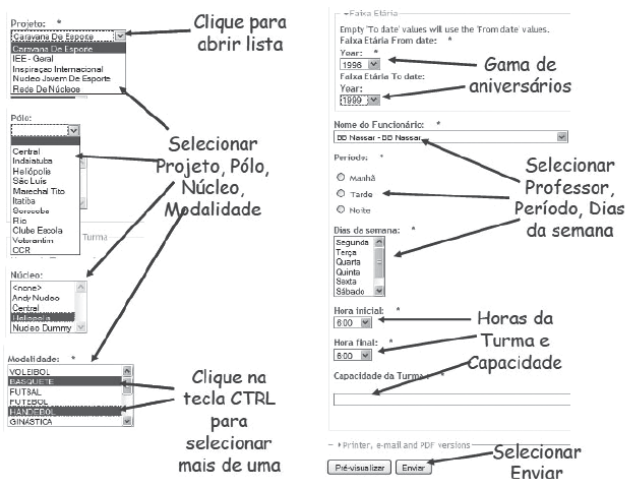


図3. ポルトガル語で書かれた操作マニュアル

も、支える側の方々が息切れしてしまっは元も子もありません。無理なくボランティア活動を継続でき、末永く子どもたちの育成をサポートできることが大切なのだと思います」(張)。

子どもたちへの思いを胸に短期間で集中して構築

張は、この困難なプロジェクトを成し遂げられた要因について次のように語ります。

「メンバーそれぞれが高いスキルを持っている反面、自己主張が強いということがありました。当初は『このメンバーで本当にまとまって、やっていけるのか』という心配もありましたので、わたしがスケジュール管理や全体の進捗管理などを担当すると提案したのです。ほかのメンバーは皆技術者で、プロジェクトマネジメントには大きなこだわりはありませんでしたから、この提案はすぐに受け入れられました。こうしてうまく役割分担ができたということで、それぞれが自分の役割に没頭できたということが大きかったと思います。このような役割分担は、事前の準備期間に決めました。あらかじめお互いの考え方や文化などについて理解し合っていたことにより、現地での作業を円滑に進めることができたのだと思います」

即席チームがまとまることできたのは、単に役割分担を事前にしたということだけが要因ではありません。

「わたしたちは、もともとお互いに顔も名前も知らない者同士でした。しかし、いくら知らないとはいっても、IBMという同じ企業文化の中で業務に携わっているメンバーです。IBMではグローバルで開発手法やプロジェクトマネジメント手法などを標準化して行っていますので、

それぞれのメンバーには、そうした共通の手法や考え方が根付いています。その成果として、わたしたちが短期間でまとめることができたといえるでしょう」(張)。

このようにチームがまとまることできたこと、全員が毎晩遅くまでの作業を苦にできなかったこと、これらが実現できたモチベーションはどこにあったのでしょうか。張は続けます。

「やはり2日目に見た子どもたちの姿が、わたしたちのエネルギーの源になっていますね。あの姿を見たら全員が『やらなければならない』という思いに駆られたのです。この開発が2カ月、3カ月と続いたら、同じように頑張れたかどうかは分かりません。短期間であったことも、集中できるという意味では良かったのかもしれない」

子どもたちへの思いを胸に、必死に取り組みを成し遂げた張は、最後に以下のようにまとめます。

「国から NGO 法人に支給される予算は、ごく限られた金額です。そのため IEE では、ボランティアのスタッフだけではなく、建物や設備なども多くの企業や団体から無償で借りたり譲ってもらったりしながら運営を続けています。今回の取り組みは一定の成果を残すことができ、IEE を支援している多く企業や団体と並んでわたしたちも微力ながら IEE の活動に貢献することができたのではないかと考えています。今回のプロジェクトを成し遂げたことは、IBM 社内や各種ボランティアの方々からさまざまな反響があり、プロジェクトの進め方についての問い合わせや他団体への水平展開の打診などを数多くいただいています」(張)。

張たちの作ったシステムは、現在も順調に稼働を続けています。今後もこのシステムが、ブラジルの子どもの健全な育成に貢献していくことでしょう。

