

情報技術の匠

PROFESSIONAL

第42回

サービス・マネジメントの匠^{たくみ}

仕事とチームを見つめる鳥の眼・虫の眼

「人類の発展と道具には密接な関係があります。土器の出現は、煮炊きを可能にして健康や長寿をもたらし、機械の出現は、工業生産による産業革命をもたらしました。コンピューターは人間の脳を代替し得る存在であり、歴史的に見ても画期的な道具です。この道具を活用する仕事に携わること、これは面白いに違いないと思ったのです」大学時代は考古学を専攻、根っからの文系を自称する武上は、自らの入社動機をこう語った。それにしても考古学からIT技術者を率いるPM(プロジェクト・マネージャー)の仕事へ、そこにはどんな道のりがあったのだろう。

武上は、配属されるとある新規シ

ステム導入を担当することになった。お客様先で一人格闘する毎日。一生懸命頑張っているが、学生時代にIT経験はなく、知識は入社後の研修で得た範囲のものしかない。理系の同僚たちが順調に仕事をこなしている傍らで、システム設定をしてもプログラミングをしてもつまづいてばかり。気持ちは落ち込んだ。そんな時、お客様の言葉に救われる。

「『我々はあなた個人の力量を期待している訳ではありません、IBMの総合力に期待しているのです。あなたを窓口として、IBMの持つ素晴らしいを提供してくれればいいのですよ』と。それは、見るに見かねて励ましてくださったお客様の思いやりでもあり、苦言でもあったのです。以来、自分で解決しようと抱え込むのではな

く、会社の視点でとらえ、会社の総力を挙げてお客様にお応えすることが重要だ、と考えるようになりました」

大切なのは価値を感じてもらうこと。武上はそのとき新人ながら、IBMの力をまとめあげ、チームとしてお客様に貢献する、という発想を得たのだ。

現在の武上は、サービス・マネジメントを専門とするPMとして、ITサービスの運用・運営全般を適切に維持・提供する役割を担う。IT業界のPMといえば、開発・設計や成功裏サービスインの実現、といった印象が強いが、サービス・マネジメントとはどういう仕事なのか。

「ITライフサイクルを意識し大局的な視点で課題をとらえることと、プロセスの実装と展開により安定稼働や内部統制を着実に進めること、いわば鳥の眼と虫の眼の両方が必要、といったところでしょうか」

技術者として創造力が刺激される開発局面に比べると、繰り返し作業も多く、うまく行って当たり前ととらえられがちな運用局面。モチベーションの源泉を聞いてみた。

「お客様にとって利益が得られるのはシステム運用が始まってから。開発・構築からサービスインまではすべてが投資です。IT投資の価



武上 弥尋(たけがみ やひろ)

日本アイ・ピー・エム株式会社
ITデリバリー
クロスセクター・サービス・マネジメント
エグゼクティブ・デリバリー・プロジェクト・マネージャー

【プロフィール】

1986年日本IBM入社。製造業の担当SEとしてメインフレーム等のシステム構築に従事。1995年より、サービス事業にて小規模開発やシステム全国展開などを経験し、2000年以降、公共・公益・流通業のPMとして提案活動やプロジェクト運営を推進。2003年にICP-PM、2004年から現プロジェクトのオーナーPMとして、150名のチームと活動中。2007年ICP Executive PM。

値や満足度を評価する局面で、次の戦略への前向きなフィードバックや提案を行なうことを、運用に携わる者として大切にしたい。日々の課題解決や維持管理をきっちり進めるとともに、本質的な役割に挑戦していきたいと思っています」

チームを引っ張っていく現場監督としての心意気はどうだろうか。

「どんな状況下でも一定以上の品質や水準をお客様に提供できること、これが私なりのプロフェッショナルの定義でしょうか」とにっこり。

それにしてもお客様の現場で働く女性 PM は、やはり珍しい存在なのではないだろうか。PM として働く上でどういった課題を感じているのだろう。

「結婚・出産・育児・介護といった環境変化の影響もあり、男性と同様とはいいがたい面はありますが、ワークライフバランスの課題は、PM に限らず働く女性に共通のものと思います。PM として感じる課題は、(女性であることより) いかにもマネジメントするかという職務遂行そのもので、現場 PM 職の女性達で昨年議論した際もそれは共通の意見でした。プロジェクトをいかに切り盛りし、期待にどう応えるかが、PM にとって最大の悩みかと思います」とのこと。

「成功裏サービスイン、お客様の経営課題へのアプローチや提案活動、サービスレベル・品質・期限・コストなどの目標達成、チームのリードや育成、各種の交渉や利害関係の調整など、PM には高いマネジメント力が求められます。日常課題をきっちり完了させる一方で、足元

のみ没頭せず大所高所から課題をとらえ、適切な優先順位で対応することが必要なのですが、実際には悩ましさや困難が常に同居しています。忙しさや毎日追われて足元固めで精一杯なために、課題の共有や専門力の向上、外の世界を知る機会などをなかなか持てずにいる傾向もあります」

今年、武上は有志とともに、現場 PM 同士での課題共有と専門力向上の機会拡大などを目的として、PM/CoC (PM Center of Community) を立ちあげようと活動中だ。コミュニティー活動はボランティアであり、あくまで時間外での個人的な取り組み。ただでさえ多忙な中、無理やり時間を捻出してでも皆で活動しようとする背景はなんだろう。

「コミュニティーは、同じ専門分野を持つ仲間同士での議論や情報共有が楽しめる場で、参加することで知識も人脈も広がります。PM SIG (Special Interest Group) で勉強会を推進していますが、知的好奇心もそそられますし、何より情報交換は楽しいものです。PM だけでなくあらゆるプロフェッショナルにとって、コミュニティーはよい刺激を得る場になると感じます」

専門職集団の中で、伸び伸びと飛び回る鳥の眼、ボトムアップで課題を語る虫の眼、ここでもどちらもが見え隠れする。

「チームの長である PM の興味・意識の幅広さやレベルは、チームの組織風土やマインドにも影響があると思うのです。現状に満足せず、チームみんなでもっと高みに至る

方法を考えるのも、役目の一つと感じています。プロとして、経済環境、お客様の業界・業務、最新技術、業界動向などの理解・把握も期待の一つですので、常々の自己啓発も重要です。日々の仕事を確実に進める傍らで、感度のよいアンテナをもつ努力や、成長への推進力などを、バランスよく実現できたらいいですね。そしていつも笑顔で生き生きと、傾聴の心をもって臨めたら何よりです」

チームみんなで成長しようとする、それが結果としてお客様へのより確かな価値提供につながり、個人の人力も高めることにつながっていく。そして武上が持つチームへの思いは、今自分が受け持つチームだけではなく、PM という同じ職務を持つ仲間達へと広がろうとしている。

仕事では常にチームを意識する武上が自分に還る時間。「やわらかぼんやり」という家族評どおり、持ち前ののんびり具合を発揮してゆったり過ごすのだとか。母期待の海外旅行は、仕事優先でサービスイン延期が続き、チーム武上家の PM も課題が多いと苦笑する。週末は家事や行事を済ませたら、陶芸・音楽鑑賞・ピアノ・美術館巡り・読書・水泳・散歩など、時間を確保すれば調整や相手なしでも始められる趣味で、短時間でも自分の世界に没頭し、気分転換を図るのだとか。仕事とチームを見つめる鳥の眼、虫の眼。歴史学の視点からこの世界に飛び込んだ武上は PM として歩む日々。それは、日本 IBM の歴史の中でどんな軌跡を描くのだろうか。