

エンハンス力を“見える”化する —NRIのエンハンス業務革新活動—

野村総合研究所（NRI）では、エンハンスプロジェクト（チーム）発の活動である「エンハンス業務革新活動」が、立ち上げから8年目を迎えた。今では、従来の「いきいきわくわく」を中心とした活動に生産革新の要素を加え、エンハンス力の“見える”化（可視化）を進めている。本稿では、NRIのエンハンス業務革新活動の“今”を紹介する。

NRIが重視するエンハンス業務革新

システムを安定稼働させ、さまざまな環境変化に対応するシステム保守・維持管理のことをNRIではエンハンスと称している。エンハンスには、顧客からの問い合わせに対する調査、システム障害対応、設計・開発、提案・見積もりなどが含まれる。

NRIでは、システム開発に携わる社員の70%以上がエンハンスに関わっている。日々のエンハンスの積み重ねを通じて、業務やシステムを深く理解し、顧客の立場に立った提案をすることもできるようになる。すなわち、エンハンスはNRIの中核的な業務と言ってもよい。こうした認識から、2005年度に本格的に開始されたのがエンハンス業務革新活動である。これは「エンハンスをいきいきわくわくビジネスへ」を合言葉にした、現場のための業務改善活動である。

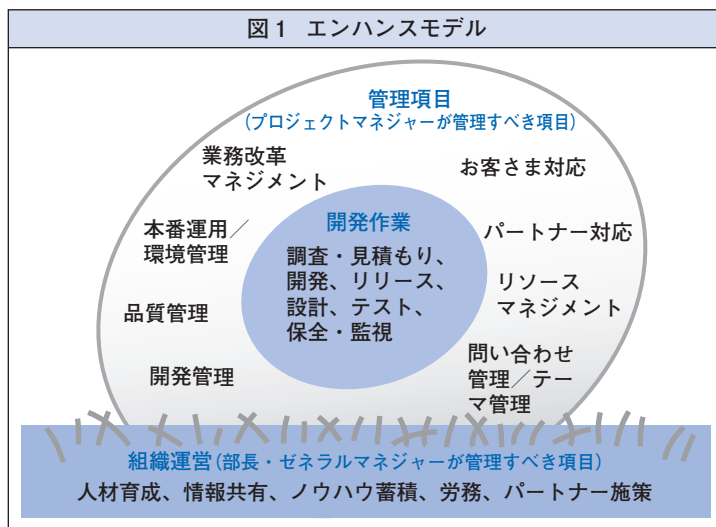
NRIでは、エンハンスにおいて必要なマネジメント項目をエンハンス標準として整理し、卵の形になぞらえたエンハンスモデルで表

している（図1参照）。中核（黄身）となる開発作業を管理項目（白身）がくるみ、両者相まって卵は完成する。卵が倒れて割れたりしないように支える巢の役割を持つのが組織運営である。

各エンハンスチームは年度初めにこのエンハンス標準に基づいて整理されたアセスメントシート（評価シート）を使用して、チームの強みと弱みを把握し、1年間のエンハンス活動計画を策定する。活動は四半期ごとのPDCAサイクルにより改善され、これが毎年繰り返される。

エンハンス業務革新活動は、目先のコストダウンではなく、あくなきプロセス改善に

図1 エンハンスモデル





挑戦する活動であり、エンハンスにとどまらない「開発業務革新活動」と捉えることができる。活動は、全社レベルの活動と個々のチームの活動の2つに分けることができる。全社レベルの活動としてはシステム障害の削減やインシデントコール（障害問い合わせ）の削減活動があり、個々のチームの活動としてはドキュメント整理、

朝会（始業時の短い全体会議）、勉強会などがある。

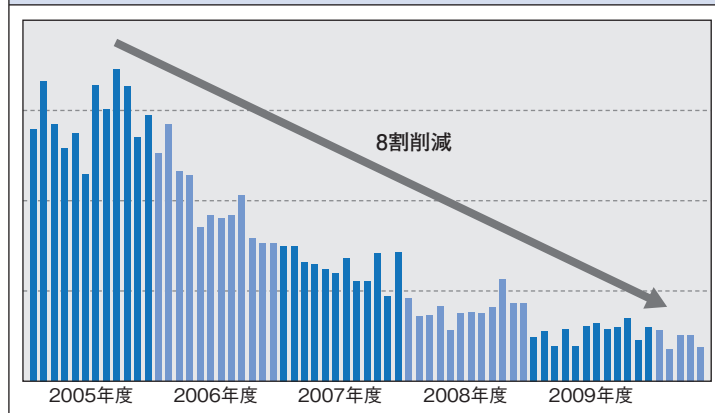
システム障害の削減については、品質の意識改革とプロセス改善によって障害件数を2年間で半減させる全社活動「品質倍増計画」が2006年に立ち上がり、ほとんど全てのエンハンスチームが参加した。活動は4年にわたって継続され、障害を4年間で8割削減することに成功した（図2参照）。

活動を通じてアセスメントの得点も向上し、各チームからは「チームが明るくなった、いきいきしてきた」「人が育った」などの声が多く聞かれた。活動で培ったノウハウやプロセス改善事例は「エンハンスソリューションを楽しむ会（エン楽会）」や「生産革新フォーラム」などの全社イベントで紹介され、改善の風土づくりも進んだ。

「いきいきわくわく」から「生産革新」へ

エンハンス業務革新活動については、以下

図2 障害8割削減に成功



のような意見や課題も聞かれた。

- ①自社の事業環境が変化しており、従来の「いきいきわくわく」や障害削減だけでなく次の目標が欲しい。
- ②アセスメント結果は高いのに、依然として多数の改善施策が挙げられていることから、現行のアセスメントを状況に合わせて進化させる必要がある。
- ③紹介された好事例とはプロセスが違いすぎるため、自分のプロジェクトへの適用が難しい。

このような問題の解決のヒントはエンハンスの現場にあった。次の目標の設定のために、各チームの数年間の活動計画書を分析して意見交換を重ねたところ、「品質向上」と並んで「生産性向上」（エンハンスで手間がかかっている）や「スキル強化」が多くのチームの課題であることが判明したのだ。エンハンスの生産性やスキルに課題があると、十分な提案活動ができなくなり、顧客が本当に

やりたいことを実現しにくくなる。

そこでエンハンス業務革新活動の次の目標を、「品質とスキルの維持向上を前提とした生産性向上」とすることにした。この方向に沿ってアセスメントシートを改定し、各チームやプロジェクトに適用できるように標準化を図った。

エンハンスの成長モデル

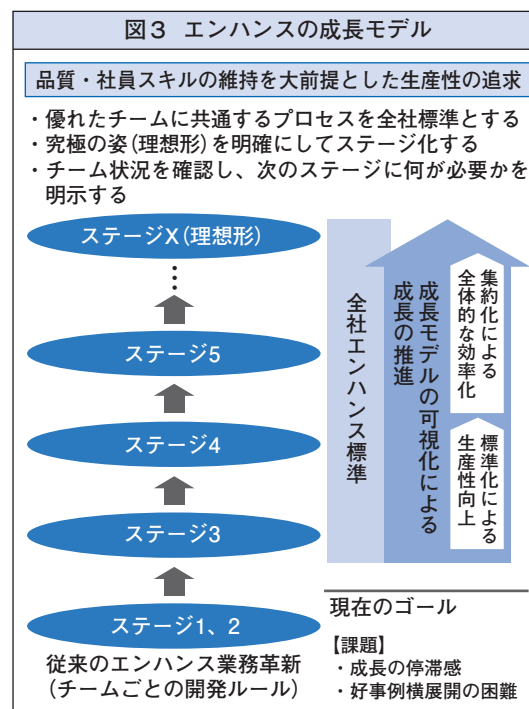
「品質とスキルの維持向上を前提とした生産性向上」の実現には、そのための仕組みが必要である。そこで策定したのが「エンハンスの成長モデル」である（図3参照）。

「エンハンスの成長モデル」とは、エンハンスプロジェクトが発足して間もない状態から、品質・社員スキル・生産性がレベルアップしていく状態をイメージ化したものである。それぞれのレベルを「ステージ」と呼び、以下のように定義した。

- ステージ1：エンハンスを開始した状態
- ステージ2：チームごとのルールを確立
- ステージ3：全社標準に則した仕組みづくり
- ステージ4：仕組みの浸透
- ステージ5：チームの集約化

エントリーレベルが「ステージ1」であり、各チームは品質・スキル・生産性向上を実現して次第にステージが進んでいく。現在見えている最高ステージはチームの集約化が進んだ状態の「ステージ5」である。

ステージはエンハンス力（エンハンスチー



ムの力)を表現しているとも言える。各エンハンスチームは、顧客や担当しているシステムの特性を考慮しながら最高のステージを目指していくのである。

エンハンス力を“見える”化

品質や生産性の向上に“見える”化は必須である。達成状況が一目瞭然になり、活動評価もしやすいからである。

“見える”化には、まずKPI（重要業績評価指標）の設定と計測が不可欠である。エンハンス力を計測するに当たり、障害件数やインシデントコール件数に加え、社員とパートナーの業務状況を把握する複数の数値を生産性のKPIとして設定することにした。担当す

る顧客の業種業態を選ばず、どのチームでも比較的容易に計測できるKPIである。ただし、KPIを設定しただけでは各チームのエンハンス力向上は期待できない。どうすれば向上するのかというプロセスを明示することが重要である。そこで、そのプロセスを標準化し、設問形式で表現した新しいアセスメントシートを作成した。各チームはアセスメントシートを参考にプロセス改善を行い、その成果をKPIで確認していくことが可能となる。

アセスメントシート改定のポイント

アセスメントシートの改定に当たっては、成長モデルに沿った診断ができるように、スキル向上や生産性向上の要素を大幅に取り込むことにした。そのために、一定以上の品質、スキル、生産性を実現している複数のチームにヒアリングをした。その結果、下記のような共通の特徴が抽出できた。

- ①標準化されたルールの設定と運用
- ②パートナーの品質保証システムとNRIの品質管理システムの確立
- ③一定以上のスキル研さんの仕組み
- ④障害原因の徹底した深掘り

これらの特徴を、各ステージとひも付けされた約150の設問に整理し、ステージごとの設問の得点によって、チームがどのステージにいるかを知ることができるようにした。

新しいアセスメントシートには、品質だけでなく、どうすればスキルと生産性の向上が

実現できるかというノウハウが詰まっている。従来のアセスメントシートを「健康診断」とすれば、新しいアセスメントシートはそれに加えて「体力測定」もできるようにしたものと言える。

アセスメントのステージとKPIの値が相関しないケースがあったり、個別チームだけでは実現できないプロセスが設問に含まれていたりするなど、改善すべき点もあるが、各チームは今後の道筋と、気を付けるべき点をヒントとして得られるようになったことは確かである。さらなる改善は必要と思われるが、新しいアセスメントシートの活用でチームや組織のレベルアップが期待できる。

今後の活動に向けて

エンハンス力を高めるためには、「可視化して終わり」ではいけない。アセスメントシートで示された生産性向上のプロセスがなぜ必要なのか、自分たちのチームの特性に合わせてどうしていくべきかを各自が考えることが大切である。この「エンハンスについて考える風土」を育てるためには、研修のほか、「エン楽会」「生産革新フォーラム」「生産性向上委員会」などの全社的な活動を継続的に企画する必要がある。

生産革新の試みは始まったばかりである。今後も「いきいきわくわく」しながら高いレベルの品質・スキル・生産性を実現できるよう精力的に取り組んでいきたい。 ■