エンハンスプロジェクトの現場改革
―エンハンスPMとしての活動経験を振り返って―

「エンハンスプロジェクト活動」は野村総合研究所（NRI）独自の現場改革活動である。筆者はそのリーダーである「エンハンスプロジェクトマネージャー（エンハンスPM）」を5年間務めてきた。本稿では、NRIの認定プロジェクトマネージャー（CPM）の立場から、活動開始当初の困難な状況からどのようにチームを変えてきたのか、事例を交えて紹介したい。

「エンハンスプロジェクト活動」とは

一度つくったシステムを維持管理していくことの重要性は言うまでもない。そのためにNRIでは、運用、保守という“守り”の視点だけでなく、システムをより良いものにしていく“攻め”の視点を重視する意味合いを込めて、リリース後の維持管理活動を「エンハンス活動」と呼んでいる。

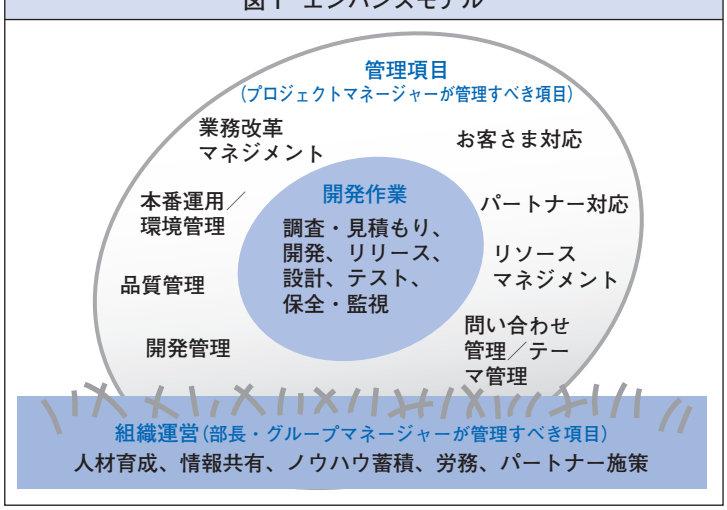
2005年からは「いきいきわくわく」を合言葉にした全社的な「エンハンス業務革新活動」が始まり、全社の約150に上るエンハンスチームは「エンハンスプロジェクト活動」に取り組むことになった。エンハンスPMを中心にした、計画的で継続的なPDCA活動である。

図1にエンハンス活動の概念を示す。エンハンス活動に必要なマネジメント項目を整理したもので、NRIはこれを「エンハンスの卵」と呼んでいる。卵の黄身（中核）が開発作業であり、それをくるむ白身が管理項目である。卵が倒れて割れたりしないように支える巣の役割を果たすのが組織運営というわけである。

エンハンス活動の視点は品質向上、生産性向上、人材育成、顧客RM（リレーションシップ・マネジメント）、システム機能改善など多面的だ。エンハンスPMは期初に年度の活動計画の承認を受け、四半期ごとに「振り返り」と呼ぶ状況報告を行うなど運営のルールが整備されている。

以下では、NRIのエンハンスプロジェクト活動の一端として、筆者自身が現在まで取り組んできた約5年にわたるエンハンスPMとしての活動を、3つの時期に分けて事例を交えながら紹介したい。現場改革の参考になれば幸いである。

図1　エンハンスモデル



レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

野村総合研究所
流通・情報通信ソリューション事業本部
流通システム一部
グループマネージャー・NRI認定プロジェクトマネージャー
後藤英司（ごとうえいじ）
専門は流通系アプリケーションの新規構築・エンハンス

活動開始当初（模索期）

筆者が初めてエンハンスPMを担当したのは2008年４月である。そのエンハンスチームは大手小売業の物流系システムを受け持ち、約800の拠点、1,600台の端末に向けてシステムを提供していた。20年以上前のプログラムも残っているという歴史のあるチームであるだけに、それゆえの問題点も抱えていた。

代表的な問題点を書き出すと以下のようになる。

①システムの課題

・保守期限が切れたミドルウェアの入れ替えが不完全

・OS（基本ソフト）やWebブラウザーのバージョンアップへの追随が不完全

②チーム運営の課題

・メンバーの入れ替わりの際に過去のノウハウが十分に継承されない

・若いメンバーが多く活気があるのはいいが、経験という点では物足りない

さて、エンハンスプロジェクト活動の特徴は、図１に示してあるようなさまざまな視点でPDCAサイクルを回すことにある。その結果チームが成長し、安定した品質の下で、計画的、効率的にエンハンス活動を進められるという考え方だ。そしてエンハンスプロジェクト活動がうまくいけば、同時にチーム力を向上させることができる。

しかし、筆者は当時、そういった考え方がまだできなかった。目の前にあるテーマをこなすことに精一杯だったのだ。

この時期、2008〜2009年のエンハンスプロジェクト活動を振り返ると、エンハンスPMである筆者は１人で頑張って計画をつくるものの、周囲の意見を取り込めておらず“独り善がり”の状態だった。またチーム内への計画の周知ができていないために何も進まない。四半期ごとの「振り返り」でも周りから理解されず、サポートもしてもらえない。まさに負のスパイラルである。

こうして、初めの２年間はほとんどエンハンスPMとしての活動ができていなかった。

活動中期（変革期）

活動が３年目に入り、エンハンスPMとしての役割を見失いそうになっていた筆者は、まずはできることから一歩ずつ進めていこうと考えた。課題意識として、チーム運営に無駄が多いと感じていた。チームとして何を目指しているのかも明確ではなかった。結果としてメンバーが各自で判断できることが少なくなっていた。そこで以下の３つの視点で改革に取り組むことにした。

(1) チームの存在意義の確認

「チームの顧客は誰か、顧客に対して何を提供できるか」という視点であり、これに基づいてチームの存在意義を明確にすることにより、チーム運営に当たっての判断基準ができる。われわれのチームでは、自身の存在意

レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

義を以下の３点にまとめた。

①システムの安定運用

チームの顧客が満足するようなシステムサービスを継続的に提供し続けること

②新技術

業務アプリケーションを安定して提供し続けるための技術を発掘し、その技術の活用にチャレンジすること

③業務知識と人材

物販の基本機能である物流の業務を理解すること、業務の視点で顧客に貢献できる人材を育てること

エンハンスプロジェクト活動におけるさまざまな施策は、チームの存在意義に照らして適否を判断する。各メンバーの個人目標も同様だ。こうすることによってチームに方向性が生まれる。

(2) 中長期の目標の設定

エンハンスプロジェクト活動は、終わりのない継続的な改善活動をいくつかの期で区切り、各期の目標を設定していく活動である。従って、中長期的な視点でチームのあるべき姿を描いた上で、今期は何に取り組むべきかを示さなければならない。われわれのチームでは、担当しているシステムの目標を設定し、それを達成するためにチームがどう変わっていかなければならないかを議論するようにした。

(3) 活動計画に基づく運営の確立

上記のように設定された目標に基づいて活動計画を策定し、その計画に基づいてチーム運営を行うようにした。これを計画段階と実行段階に分けて解説する。

①計画段階

活動計画を練る段階は、現状の課題を把握することから始まる。この点で「エンハンス業務革新活動」から提供される「アセスメントシート」の利用価値は大きかった。これはエンハンスプロジェクト活動の評価ポイントを150項目にわたって記したもので、各項目が現時点でどのレベルにあるかを３段階で自己評価する。

評価結果の点数も気になるが、より重要なのは取り組むべき視点が明示されているところだ。これはNRIの重要なノウハウの１つだろう。チームとして足りないところを客観的な目で把握できるので、改善するための計画も立てやすくなる。筆者の場合、パートナー会社との仕事の仕方について気づかされるところがあった。また活動計画の立案にチームのメンバーを参加させることも重要である。実行時のモチベーションに大きく関わるからである。

②実行段階

活動計画ができればそれでチームが動き出すかと言えば、そうではない。次に問題になるのが「実行（行動）」である。

エンハンスプロジェクト活動のPDCAサイクルで陥りやすいのが「D」の不徹底である。計画はしたものの実行できないというケ

レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

ースが多いのだ。

では「D」を止めないコツは何だろうか。筆者は以下の3つを挙げたい。この3つは、活動計画に基づいた運営そのものと言えるだろう。

・メンバーそれぞれに役割と責任を与え、個人の目標に組み込む
・2週間程度の間隔でチームの「振り返り」を行う
・メンバーとの面談の場を持つ

活動終盤（収穫期）

活動が4～5年目を迎えるころ、取り組みの成果が目に見えて出てきた。ここでは、エンハンスプロジェクト活動で目標とした項目別に、施策とその成果を紹介しよう。

①品質向上

過去の障害の事例や運営上のノウハウについて、毎朝1つずつメンバーで読み合わせる活動を進めた。その他の活動も含めた5年間の成果として、活動開始時に年に10件あった障害を3件に減らすことができた。

②生産性向上

自動テスト運用を確立させた。これにより、OS変更のたびに必要な評価の工数を、1回当たり5MM（人月）から0.5MMに減らすことができた。

③人材育成

ユーザーの声に耳を傾けるためにヘルプデスクトレーニーを開始した。1年に2名程度を参加させる運用を構築した結果、ユーザーの視点で設計を行えるメンバーを増やすことができた。

④顧客満足度向上

顧客に対し、エンハンスプロジェクト活動を通じて構想された中長期的なシステムの目標（あるべき姿を）を示した上で、さまざまな提案を行うようにした。顧客にとっても、提案を実現する必要性を社内的に説明しやすくなるメリットがあり、提案が具体化される可能性が高まる。

一例として、10年以上手つかずであった既存システムの再構築を実現し、積年の課題を解決するとともに新たな提案にもつながったケースを挙げることができる。システムの再構築に当たっては新技術へのチャレンジも行ったが、これは先に述べたチームの存在意義にも対応したものである。

現場改革のリーダーとして

ここまで、エンハンスプロジェクト活動の意義や活動の実例について述べてきた。ここから、どのようなエンハンスPMの使命が見いだされるだろうか。

それは、ひと言で言えば「現場改革」であると考える。エンハンスPMは現場改革のリーダーなのだ。今後は、全社のエンハンス業務革新活動とも連携しながら、認定PMとして社内の一層の現場改革に貢献していきたいと考えている。■

レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.