

# 「エンハンスメント業務革新活動」を 全社に浸透させるには

鈴木昌人

ともすると「守り」の業務と捉えられがちなシステムの保守業務は、顧客へ新しいビジネスを提案するために必要な重要な業務である。この観点から、野村総合研究所では保守業務を「攻め」の業務と位置づけ、「エンハンスメント業務」と呼び、保守業務に当たるチームを活性化させるための「エンハンスメント業務革新活動」に継続的に取り組んでいる。

## 保守業務が抱える問題点

システムの保守業務は、その呼び名からも「守り」の業務と捉えられがちである。顧客のビジネスを支えるためにはシステムの安定稼働が最優先であり、顧客の要求や予期せぬ障害にもタイムリーに対応しなければならない。こうした対応に常に追われているため、どうしても「守り」の側面が目につくのはやむをえないのかもしれない。

その一方で、コンピュータシステムは社会インフラとなりつつあり、障害が発生することで社会的に大きな損失が発生するケースが増えている。また、システムのたび重なる変更やネットワークを介してのシステム間の結合など、システムの複雑さは増すばかりである。保守業務の重要性が高まり、同時にその難しさが増していくといった厳しい環境のなかで、保守

業務の担当者はさらなる品質と生産性の向上を求められているのである。

ところが日々の対応業務に追われていると、担当者はどうしても「やらされ感」や「ゴールが見えない」といった感じを持つことになり、モチベーションの低下が起こってくる。

## 保守業務は「攻め」の業務

野村総合研究所（NRI）ではこのような保守業務を「攻め」の業務と位置づけ、「エンハンスメント（拡張・改良）業務」と呼んでいる。エンハンスメント業務に求められるスキル（技能）は、システムと業務の両方に精通していることであり、NRIにとって非常に重要なものである。

既存の業務に影響を与えずにシステムに手を加え、変化に応じて本番稼働中のシステムを常に最適

化していく技術、顧客からの問い合わせに応え、障害発生時には迅速に復旧させる技術は、新たにシステム構築をするだけではなかなか身につかない。

このような高度な専門知識や技術を持った保守担当者が、ビジネスの中核として日々動いているシステムを相手にし、顧客との太いパイプを築くことで、ビジネスの効率化や発展につながる提案の種を見つけ出すことができる。エンハンスメント業務はNRIのコアビジネスであり、同時に人材（人財）の源泉なのである。

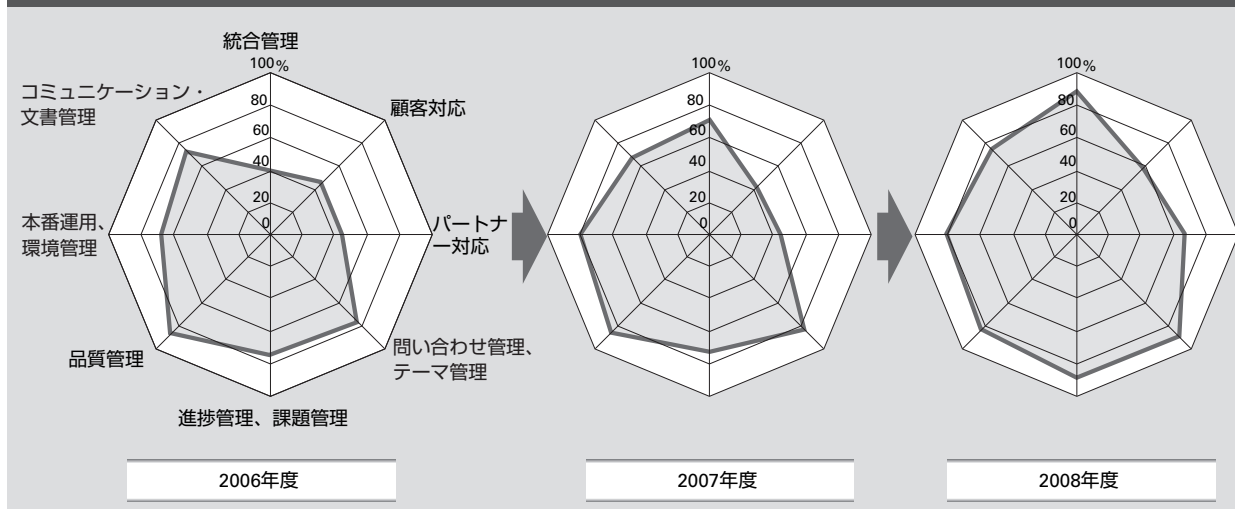
したがって、エンハンスメント業務は、その担当者のモチベーションの低下により品質や生産性が低下することは許されない。そのためNRIでは品質監理本部が推進役となって2005年4月に「エンハンスメント業務革新活動」（以下、革新活動）を立ち上げ、これまで継続して取り組んできている。

以下では、現在に至るNRIの革新活動を紹介しつつ、保守業務改革の進め方や効果について考えてみたい。

## 「いきいきわくわく!!」を 合い言葉に

エンハンスメント業務担当者の

図1 アセスメントに見る「エンハンスメント業務革新活動」の改善レベルの進捗状況



モチベーションを向上させていくには、担当者一人ひとりがしっかりした目標を持ち、自身の成長や達成感を味わえる成功体験を持てるようになってはならない。その意味を込めて、革新活動の合い言葉を「いきいきわくわく!!」と定めた。

エンハンスメント業務は継続的に行われるため、活動を1年で区切り、年度が改まるごとに新たな改善目標を設定することにした。この改善のPDCA（Plan：計画の策定、Do：計画の実行、Check：状況の確認、Action：対策）サイクルを毎年繰り返していくことで業務革新を実現する。改善目標を達成するだけでなく、そのプロセスを通じてチームを活性化させ

ることに重点を置いた。

革新活動を始めるに当たって、最初に全社員を対象とした「エンハンスメント業務革新決起大会」を開いた。ここでは、改善に先行して取り組んだエンハンスメントチームから、その取り組みの成果が発表された。

革新活動は全社にいきなり広げるのではなく、モデルケースとして対象を20あまりのチームに絞って始めた。モデルチームは、革新活動の成果を上げることで後に続くプロジェクトの手本になることが求められた。それには品質監理本部の十分な支援が必要であり、そのため、チームの規模を同本部が支援できる範囲に限定したのである。

## 改善のPDCAサイクル

革新活動を始めるに当たり、また年度ごとの計画策定の前に、自分のチームが抱える課題や弱みを把握し改善の達成状況を確認するため、品質監理本部が用意するアセスメントシートに沿ってマネジメントレベルを測定する。アセスメントシートとは、「エンハンスメント業務のマネジメントには最低限何を行うべきか」という観点からのチェック項目を100の設問にまとめたものである。

図1は、あるチームが実施した、アセスメントによるマネジメントレベルの測定結果である。革新活動が進むにつれてレベルが上がっていることがわかる。

革新活動の基本は改善のPDCA



サイクルを回すことである。その要点は以下のとおりである。

### (1) 計画の策定 (Plan)

アセスメントの結果に基づいて、課題や弱みを改善する革新活動の計画を立てる。リーダーが計画を立てて部下に指示するのではなく、各担当者が自分の問題として解決策を考えるプロセスが重要である。

### (2) 計画の実行 (Do)

立てた計画に基づいて改善を実行する。システム変更や性能向上といったテーマと同じように、各改善テーマについてそれぞれ誰が担当するのか、期限はいつかを決め、進捗状況を管理することが大切である。

### (3) 状況の確認 (Check) と

#### 対策 (Action)

1年を置かず、状況と改善効果を定期的に確認し、必要であれば対策を施す。NRIの場合は四半期ごとに確認することとした。改善効果の定量的な評価だけでなく、その効果を実際に体感できているかを確認することが重要である。効果が体感できなければ、次の目標に向かって改善活動を継続する

ことは難しいからである。

## 活動の「見せる化」

品質監理本部が各チームへの支援と併せて力を入れたのが、革新活動の「見せる化」である。これを目的として、各チームの成果、成功事例を共有するための「エンハンスメントソリューションを楽しむ会 (エン楽会)」を月に一度、また、1年間の革新活動の成果を発表し合う「成果報告大会」を年度末に開催している。2007年度からは、共に改善活動に取り組むパートナー企業にもこれらの催しに参加してもらっている。

これらの催しは、革新活動の成果を評価する場として重要な役割を持っている。多くの人の前で自分たちの革新活動を発表し、その成果が評価されることは達成感を高める。革新活動のこうした「見せる化」は、この活動の意義を経営層から若手まで広く理解してもらうことに役立ち、活動の拡大につながる。

## 革新活動の定着

2008年度から、革新活動はNRIのすべての事業本部で取り組むことになった。

今では200近いチームが、アセ

スメントシートを使った測定、計画策定、実行、四半期ごとの進捗状況の確認を行っており、エン楽会へも毎月150~200人が参加している。2008年度の成果報告大会には400人の役職員のほか、パートナー企業の担当者も多数が参加した (図2)。最近では事業本部単位の成果報告会も多く開催されており、革新活動が社内に定着したといえる。

## 継続的な改善活動に向けて

革新活動の最大の成果は、それぞれの担当者が自ら目標を決めて改善を実行していこうという意識が定着したことである。少なくとも、やらされ感やゴールが見えないといった状況は過去のものといえる。

革新活動が始まった2005年4月からの3年間で、NRI全体でのシステム障害の件数は約3分の1にまで削減された。この成果は、障害の事象や原因を表面的に捉えるのではなく、その背後にある根本的な原因を考え、障害を再発させないという強い意志のもとで、改善をきちんと実行してきたことによるものである。

革新活動の成功ポイントとしては、以下の点が挙げられる。

- ①活動の意義を理解する
- ②問題意識を持つ
- ③問題の解決策を自ら考える
- ④改善も一つのテーマと捉える
- ⑤実感できる成果を上げる
- ⑥成果を評価する場を設ける

2009年4月には、革新活動の推進母体であるエンハンスメント業務革新推進室を生産革新推進部に統合し、これまでの革新活動と生産革新活動を融合していくこととした。

これまでの革新活動では、改善のPDCAサイクルを回すことでエンハンスメント業務のマネジメントレベルを引き上げてきた。今後は、このPDCAサイクルを生産革新活動そのものにも適用することで、さらなる品質および生産性向上につなげていく。

NRIは、エンハンスメント業務の生産性・品質を向上させること

図2 2008年度成果報告大会



で顧客に喜ばれ、それによって従業員の満足度も上がっていくと考えている。そのことは、各事業本部の事例でも読み取ることができる。

NRIがこれまで進めてきた革新活動は地道な活動の積み重ねであり、今後も継続して進められる。

エンハンスメント業務の品質改善活動に終わりはしない。

『ITソリューションフロンティア』  
2009年10月号より転載

.....  
鈴木昌人（すずきまさと）  
生産革新推進部エンハンス業務革新担当部長