

「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

ともすると“守り”の業務ととら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（以下、NRI）では“攻め”の保守業務を「エンハンスメント」と呼び、保守業務にあ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”の業務ととらえられがちである。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得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、システムの度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

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、本番稼働中のシステムを変化に応じて常に最適化していく技術、顧客からの問い合わせに答え、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付かない。

このような高度な専門知識、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だすことができる。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」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

エンハンスメント担当者のモチベーションを向上させていくには、担当者一人一人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らなくてはならない。その意味を込めて、「エンハンス業務革新活動」の合い言葉を「いきいきわくわく!!」と定めた。

エンハンスメントは継続的に行われる業務であるため、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。目標を達成することだけでなく、改善のプロセスを通じてチームを活性化させることにも重点を置いた。

「エンハンスメント業務革新活動」を始めるにあたって、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、先行して改善に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。活動はいきなり全社に広げるのではなく、モデルケースとして20あ

まりのチームに対象を絞って活動を始めた。モデルチームは、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る。そのため、支援できる範囲の規模に限定したのである。

改善のPDCAサイクル

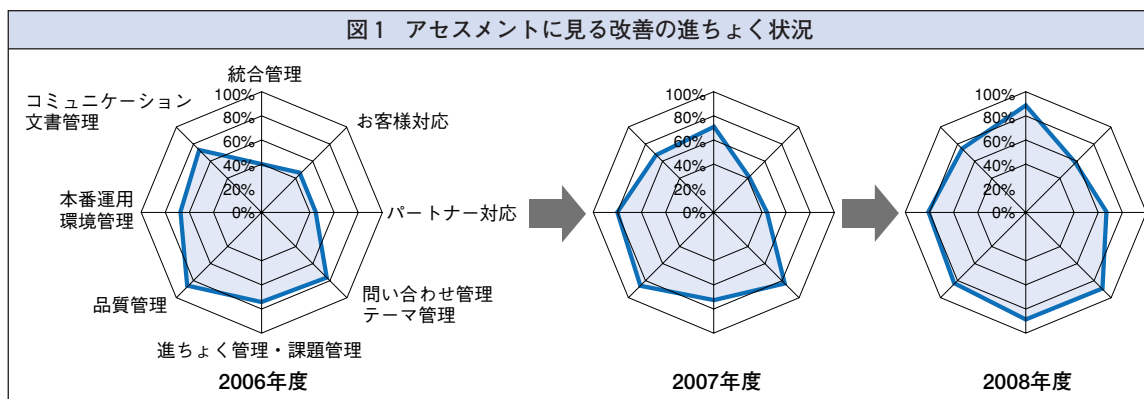
活動を始めるにあたって、また年度ごとの計画策定の前に、自分のチームが抱える課題や弱みを把握し、改善の達成状況を確認するため、品質監理本部が用意するアセスメントシートに沿ってマネジメントレベルの測定を行う。アセスメントシートは、「エンハンスメントのマネジメントには最低限何を行うべきか」という観点から、チェック項目を100の設問にまとめたものである。

次ページの図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。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。

「エンハンスメント業務革新活動」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活動計画を立てる。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活動を実践する。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か、期限はいつかを決め、進ちょく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年を待たず、定期的に状況と効果を確認し、必要であれば対策を施す。NRIの場合は四半期ごとにチェックを行うこととした。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チェック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活動を継続することは難しいからである。

活動の“見える化”

品質監理本部が各チームへの支援とあわせて力を入れたのが、活動の“見える化”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年間の活動成果を発表しあう「成果報告大会」を年度末に開催している。2007年度からは、とも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、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。自分たちの活動を多くの人の前で発表し、その成果が評価されることは達成感を高めるものである。こうした活動の“見える化”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。

活動の定着

2008年度から、「エンハンスメント業務革新活動」はNRIのすべての事業本部で取り組まれることになった。

いまでは200近いチームが、アセスメントシートを使った点検、計画策定・実行、四半期ごとの進ちょく状況の確認を行っており、

「エン楽会」へも毎月150～200名が参加している。2008年度の「成果報告大会」には400名の役職員のほか、パートナー企業の担当者も多数参加している（図2参照）。最近では事業本部単位の成果報告会も多く行われており、この活動が社内に定着したと言える。

継続的な改善活動に向けて

「エンハンスメント業務革新活動」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言える。

「エンハンスメント業務革新活動」が始まった2005年4月からの3年間で、NRI全体でシステム障害の件数は約3分の1にまで削減されている。これは障害の事象や原因を表面的にとらえるのではなく、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。

活動の成功のポイントとしては、以下のような点があげられる。

- 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1つのテーマととらえる
- 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



図2 2008年度成果報告大会

2009年4月には、「エンハンスメント業務革新活動」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の向上につなげていく。

NRIでは、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、次ページ以降で紹介する各事業本部における事例でも読み取ることができると思われる。

NRIがこれまで進めてきた「エンハンスメント業務革新活動」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ない。 ■