

若手がチームの意識を変えていく

—トップダウンから若手主体の活動定着へ—

システムが新規に構築されてからエンハンスメントの段階に入り、その期間が長くなってくると、エンハンスメント品質の低下につながるいくつかの問題に直面することが少なくない。本稿では、現場で業務に携わる人材のマネジメントという観点からエンハンスメントの改善活動に取り組んだ野村総合研究所（以下、NRI）の事例を紹介する。

プロジェクト自己点検の必要性

NRIは、ある保険会社の大規模なバックオフィスシステムのエンハンスメント業務を行っている。このシステムは十数年前に新規構築されたもので、NRIでは毎年、保守業務とともに一定規模のエンハンスメント（拡張・改良）を行ってきた。エンハンスメントの対象となるシステムの範囲も次第に拡大していき、それに応じて新規メンバーの補充など業務体制の拡大も図られてきた。

よく言われるように、エンハンスメントフェーズに入ってから長い時間が経つと、モチベーションの低下が起りやすい。また、システムが拡大して業務範囲も広がってくると、ノウハウの属人化や、システム全体の“標準化の崩れ”も生じる。新規メンバーの増加は、開発時の事情に通じた既存メンバーの負荷の増大にもつながる。これらを放置していると、さらなる案件の増加には対応しきれず、エンハンスメント品質に悪影響を及ぼしかねない。

これを防ぐためには、まずエンハンスメント業務を自己点検し、問題を客観的に整理する必要がある。保険システムのエンハンス

メントチームも、NRIがプロジェクトの自己点検用に社内共通で使用している「セルフアセスメントシート」により現状を可視化した。その結果「教育ドキュメントの整備」「ノウハウの整理・共有」「成果物・管理資料・プロセスの標準化」などが不十分であること、年度開発予定案件が可視化されておらず、適切なタイミングで人員の配置やチーム編成ができていなかったことが問題として抽出された。

若手メンバー中心で改善活動を実施

自己点検の結果を受けて、保険システムのエンハンスメントチームは業務改善の取り組みを始めた。以下、若手メンバーを中心にした改善活動の内容を紹介する（図1参照）。

(1) トップダウンで活動を開始（1年目）

改善活動を定着させるためには、エンハンスメント業務に携わるメンバーが自ら改善点を発見し、主体性を持って活動することが理想である。しかし、若手メンバーのみで改善活動の具体的な進め方を決めることや、改善活動の優先順位をコントロールすることは実際には難しいため、最初の1年目はトップダウンの活動とした。マネージャが若手メンバーに活動の進め方や優先順位を示しながら改

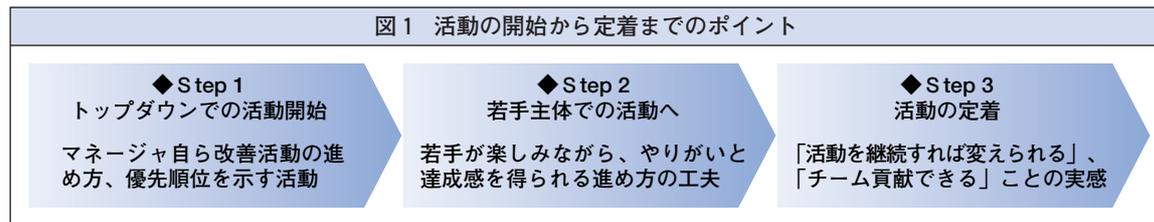
野村総合研究所
保険システム事業本部
保険システム三部
主任システムエンジニア
平石信介（ひらいししんすけ）
専門は生命保険システムの開発・維持管理



野村総合研究所
保険システム事業本部
保険システム三部
副主任システムエンジニア
加藤沙織（かとうさおり）
専門は生命保険システムの開発・維持管理



図1 活動の開始から定着までのポイント



善に取り組み、「年度開発予定案件一覧」「開発環境利用マニュアル」の作成などを行った。

(2) 若手主体の活動へ（2年目）

2年目からは若手主体の活動へとシフトしていった。あらかじめテーマを決めてメンバーを割り振ったり、検討の進め方や解答を与えてしまったりすると、メンバーが主体的に活動を行うことにはならない。そこで、メンバーが活動を通じてやりがいと達成感を得られるように、以下の3つの点を心がけた。

①自発的なテーマ選定

検討テーマは、メンバーが自ら問題と思うことを取り上げるようにし、やりがいを持って活動を進められるようにした。

②自ら考える

改善策を検討するにあたっては、“やらされ感”が強くなるように、メンバー自らが十分に納得するまで問題の根本原因を追究するようにした。その結果、改善活動自体を楽しみながら実施でき、若手メンバーに主体性が生まれていった。

③活動を継続させる

従来はメンバーのみで不定期に実施していた改善検討会を、マネージャも必ず参加する毎週定例の会とした。マネージャも参加する

ことでメンバーの改善活動への意識が高まっていった。

(3) 活動の定着（3年目以後）

以上の活動を通じて各メンバーは、問題意識を持って創意工夫をしながら活動に取り組みれば改善が可能になること、その成果をチーム内に展開することでチームに貢献できることが実感できた。こうして、若手メンバーの改善活動への主体的な取り組みが定着していった。

顧客対応にも大きな改善

本稿で紹介したエンハンスメント業務改善活動の結果、顧客に提供するサービス品質も向上した。具体的には、「年度開発予定案件一覧」を顧客の協力を得ながら作成することで、顧客と問題意識を共有することが可能になった。これにより、先を見据えて計画的に要員を配置し、開発力を確保することが可能となり、顧客に対し安定したシステムインテグレーションサービスを提供することができるようになった。さらに、障害発生数などの品質面においても、プロセスの標準化、ドキュメントの整備などにより、活動開始前と比較して大きな改善効果が得られた。 ■