

顧客のビジネスに貢献するエンハンス

— エンハンス業務革新活動の現在と未来 —



野村総合研究所 生産革新本部
生産革新企画部 上席システムエンジニア

たかばたけ いちろう
高田 一郎

専門はエンハンス業務の品質向上・生産性向上

野村総合研究所（NRI）ではエンハンス業務革新活動が10年目を迎えた。現在ではこの活動に新しく「集約化」と「ファクトリー化」を取り入れ、顧客のビジネスに貢献できるエンハンス活動を実現しようとしている。本稿では、変貌しつつある、開発を含めたNRIのエンハンスの今をお伝える。

NRIのエンハンス業務革新

システムを安定稼働させるとともに、さまざまな環境変化に対応できるようにするために保守・維持管理することをNRIではエンハンスと呼んでいる。エンハンスは顧客からの問い合わせへの対応、システム障害対応、設計・開発、提案・見積もりなどを含み、NRIでシステム開発に携わる社員の70%以上が関わる中核的な業務である。

2005年度に「エンハンスをいきいきわくわくビジネスへ」を合言葉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QC活動に似た終わりなき改善活動であり、障害の削減やチームの活性化などをテーマに取り組んできた。

エンハンス業務革新活動は、150あるアプリケーション系の全エンハンスチームへ展開された。そして、重点施策であった障害の根本原因の追究を中心とした品質の意識改革と環境整備により障害の8割削減に成功するなど、品質向上において一定の成果を上げた。（本誌2013年9月号「エンハンス力を“視え

る”化する」参照）

多様化し高度化する企業のビジネスに対応するためには、品質を確保するだけでなく、エンハンスの生産性を高める必要がある。そこで2013年度からは「品質とスキルの維持向上を前提とした生産性向上」を目標とする活動に切り替えた。

大きなポイントは、エンハンスの成長モデルを策定したことである。これはエンハンスを開始したばかりの状態をステージ1、品質・生産性ともに極めて高いエンハンスができる状態をステージ5とし、ステージ1から5までのレベルアップの道筋を明確にしたものである。その上で、NRIのエンハンス標準に基づいた自己評価を実施した。各エンハンスチームが成長モデルのどのステージにいるかをセルフチェックして可視化できるようにしたのである。また、障害の件数だけでなく、社員とパートナーの人員構成などにもKPI（重要業績評価指標）を設定することにより、主観的になりがちな自己評価ではなく、客観的な評価ができるようにした。

この新たな活動では、大体の目安として、

エンハンスプロジェクトの発足後1年で品質向上を達成し、3年で生産性向上に向けた標準化を整備することを目標としている。実際、2013年度以降の2年間で、各エンハンスチームの取り組みは品質向上中心から生産性向上中心へと進化している。

さらなる生産革新に向けて

NRIでは、さらなる生産革新のためには、これまでの成長計画だけでは不十分と考え、新たにチームの集約化とファクトリー化に取り組んでいる。

(1) チームの集約化

150あるエンハンスチームの中には極めて少人数のチームもある。そのようなチームでは、仕事のノウハウや重要な情報が属人化され、体制が固定化されて担当者は休暇も取得しにくい状態が続く。問い合わせへの対応といった定常業務に追われ、顧客への提案が満足にできない状態にもなりかねない。そこでチームの集約化に取り組むことにした。

チームの集約化とは、複数のエンハンスチームを1つのチームに統合することである。これは属人化を排除するのみならず、繁閑を調整して稼働率を上げ、問い合わせ対応や開発を迅速に進めるために有効である。現在、多くのエンハンスチームがこの集約化に取り組んでいる。

集約化するためには、開発のプロセスやドキュメント、マネジメントの手法が可視化され、標準化されていなければならない。開発のプロセスが大きく異なっていたり、基盤や要素技術が異なっていたりすることは集約化

の妨げになる。この場合は、集約化に向けた中長期的な方針や施策が必要となる。

(2) ファクトリー化

一方で、プログラム開発やテストなどの特定のプロセスは、顧客の業務による違いが出にくく、多くのエンハンスチームでプロセスを共有化できる。そのため、チーム単位ではなく本部または全社規模で集約的な組織を作ることが可能になる。これは機能単位の専門組織ということができる。

ファクトリーは、このような特定のプロセスに絞った本部または全社規模の組織である。エンハンスチームは共通プロセスをファクトリーに任せつつ、顧客の立場に立った設計、顧客への提案など、より付加価値の高いプロセスに活動の力点をシフトさせることができるようになる。

顧客のビジネスへの貢献

集約化やファクトリー化の取り組みは、これまでのエンハンスチームの単位や概念を変えるものである。集約化に当たっては、顧客の業種や業態の違い、大規模開発が多いか小規模開発や問い合わせなどの案件が多いかといったことも考慮する必要がある。ファクトリー化では、どこまで標準化すべきかなど、全体最適の形を考える必要がある。

集約化やファクトリー化により、属人化の解消、迅速な対応、稼働率の向上が可能になり、エンハンスチームはより付加価値の高い業務へシフトできるようになる。品質向上だけでは実現しきれなかった、顧客のビジネスへのさらなる貢献が可能になるのである。■