

## 保守フェーズでの業務改善活動の取り組みと成果※



金融システム開発本部  
金融システム第1開発部  
個人保険第4チームマネージャー

小野寺 二郎

**Jiro Onodera**

いわゆる“地味”なホスト系メインフレームのシステムを保守している組織には、“花形”である最新技術を導入したシステムを開発するプロジェクト（組織）にはない苦労や悩みがある。昨今の競争社会の中で、お客様満足度を向上させ、保守フェーズを継続することは、容易ではない。本論文では、大規模システムの保守を請負っている当開発部が、外部・内部環境の変化に対応しながら、お客様の満足度・信頼度を維持・向上させるために行なった業務改善活動の取り組みと成果を紹介する。

## 1. はじめに

ホスト系メインフレーム中心のシステム開発から、クライアント／サーバー型システム開発、Web系システム開発と時代は流れている。多くの企業も新規開発プロジェクトは、最新技術を導入した開発になりつつある。一方、現在でも多くの企業でホスト系メインフレームを中心としたシステムを改善・再構築を繰り返しながら、利用し続けている。

ホスト系メインフレームのシステムを保守している組織には、新規システムを開発するプロジェクト（組織）にはない悩みがある。常に変化している外部・内部環境、限定された職場環境・資源のもとで、これらの環境変化に対応しながら、お客様の満足度・信頼度を維持・向上させていくためには、開発要員全員による、地道で永続的な改善活動が必須である。

本論文では、大手生命保険会社の大規模システム保守を請負っている当開発部が、環境の変化に対応しながら、お客様の満足度・信頼度を維持・向上させるために行なった活動を事例的に紹介する。

## 2. 組織を取り巻く状況

### 2.1. 当社と当開発部の紹介

当社は1987年、親会社である鉄鋼メーカーの情報システム部門が分社・独立して、ITインテグレータとして独立した。当初は、親会社向けの仕事がほぼ100%であったが、その後、親会社以外のお客様の仕事にも事業展開を

広げ、現在、親会社以外の売上比率は、約7割になっている。

当開発部は、お客様の新規大規模プロジェクト（以下、新システム）を開発するために新設された組織であり、

- (1) 特定のお客様向けの組織
- (2) お客様駐在型の開発

という特徴を有している。

### 2.2. 新規プロジェクト開発から保守フェーズへ

お客様は、業界でもトップクラスの大手生命保険会社の直系ITインテグレータである。当社とお客様との付き合いは、新システム開発が初めてであった。1992年の新システム開発開始から、1998年のシステム本番稼動に至る約7年間、お客様と共同で開発に従事した。新システム本番稼動後も、継続的に多数発生する開発要件に対応するため、お客様と共に当社が保守を担当し、現在に至っている。

新システムの特徴は、ホスト系メインフレームを中心とした大規模全社LANシステムである。COBOL言語をベースとした日本語汎用ソフトが中心で、画面作成に第4世代言語が使用されている程度である。システム規模は、新システム本番稼動当初は、プログラム約1万本、COBOL換算で1千万ステップ。新システム本番稼動後、約7年経過した現在は、その1.5～2.0倍にもなる。

新システム本番稼動後の開発要員の推移は、図1の通りである。新システム本番稼動直後に、一時、減少したものの、現在は、新システム開発ピーク時に匹敵する開発要員数を維持している。当社社員と当社協力会社社員の構成比率は、当社協力会社社員の比率がやや高い。

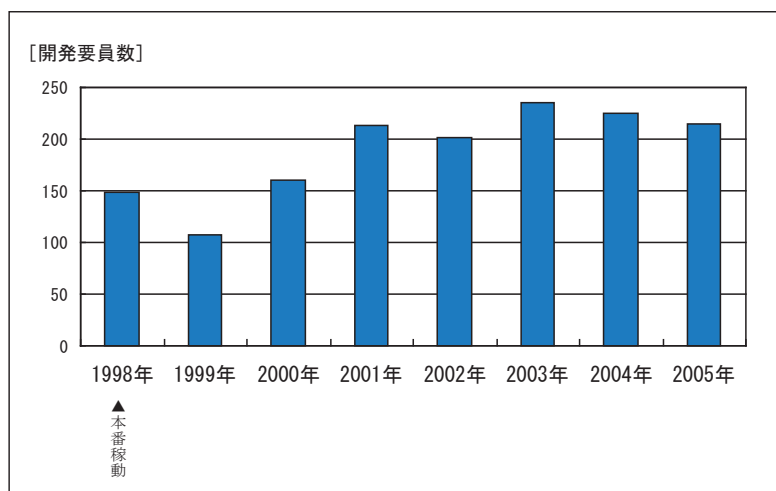


図1 新システム本番稼動後の開発要員数

### 3. 部の問題点と課題

業務改善活動が本格化する前後を中心とした当開発部の問題点と課題を外部・内部環境の視点から整理する。

#### 3.1. 外部環境

生保業界、お客様、競合他社等の外部要因、外部環境から発生する問題点・課題は、次のようになる。

##### 3.1.1. お客様の厳しい要請と評価

生保業界は、数年前からいわゆる"金融ビックバン"が始まり、海外・国内の同業他社との新商品発売やお客様サービス競争の激化に勝ち残るために、システム開発への要請は厳しくなっている。

お客様からの要請は、当社管理職や営業担当者に対して、直接、伝えられる場合と、以下にあげる2つのお客様満足度（以下、CS：Customer Satisfaction）調査から主に把握することができる。

##### [全社CS調査]

当社が、開発部を経由せず、直接、お客様に対してアンケートを依頼し、評価を把握する全社的な制度。

##### [お客様独自の評価]

お客様が、全関連会社・協力会社に対して独自に評価し、評価結果を各社に連絡する制度。

お客様の評価は、年々、厳しい結果となっており、競合他社と比較しても、新システム開発のメインベンダーとしての優位性はなくなりつつある。CS調査結果を含めたお客様からの主な要請は次の通りである。

##### (1) 開発期間の短縮化

数年前は、年単位、または数ヶ月単位での開発期間・開発サイクルであったが、最近では、長くても半年、ほとんどは四半期単位での開発を要求されている。

##### (2) 高品質の確保

障害は、お客様（含む、生保のお客様＝ご契約者）に多大なご迷惑をかけ、お客様の社会的信用問題になる。近年のサービス向上の強化からも、システムの品質保証に対する要求は、年々、厳しくなっている。

##### (3) 業務知識の底上げ

新システム開発経験者と新規参画者（＝新システム本番稼働後に参画した開発要員）との間の業務知識、システム知識のギャップが大きく、それによる品質低下が懸念されている。

##### 3.1.2. 競合他社の進出と脅威

新システム開発のメインベンダーとして、ほぼ独占的に保守を行ってきたが、近年は、1社集中に伴うリスク問題や、契約価格競争の問題から、従来から任されてきた担当業務領域を競合他社に進出される事態が発生している。当開発部は、当社全体の売上・収益に安定的に貢献しているため、競合他社の進出による売上・収益の減少は、全社的な問題になりかねない。

#### 3.2. 内部環境

当開発部、当社協力会社の内部要因、内部環境から発生する問題点・課題は、次のようになる。

##### 3.2.1. 保守しているシステムの変化

年々、発売される新商品、新サービス、事務処理改善対応により、システムの規模は増大、且つ複雑化しており、新システム開発経験者はもとより、新規参画者の業務知識、システム知識のタイムリーな習得が追いつかない事態も発生し始めている。

また、一部ではあるが、分散処理システムの開発やWeb基盤等の新技術を導入したシステム開発が行われ始めている。開発要員の新しいシステム技術の早期習得が期待されているが、多忙な保守作業に追われ、習得が不十分な状態にある。

##### 3.2.2. 新規参画者と長期在籍者の増加

新システム本番稼働後も平均で約200名もの開発要員を擁する当開発部は、毎月のように、開発要員のローテーション・異動が行なわれている。図2が示すように、新システム開発未経験者が全体の74%を占める割合になっている。そのため、CS調査結果でも見られるように、開発ノウハウ、開発標準・ルール等の「新システムでの常識」が、じゅうぶんに引き継ぎ・導入教育をされずに、低下の

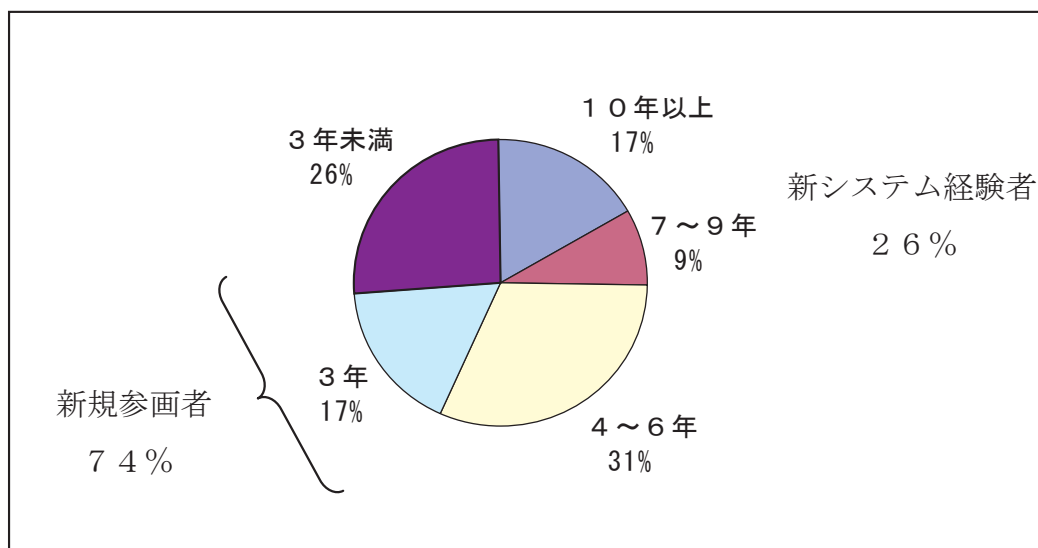


図2 開発部配属後の経験年数(2004年12月現在)

傾向にある。

一方で、10年以上にわたる長期在籍者は、お客様からの信頼度・満足度が高く、担当業務の継続を希望されている。しかし、本人のマネリ化による作業効率の低下やローテーション・異動の希望も、年々、強くなり、管理職は、その対応に苦慮している。

### 3.2.3. 低い従業員満足度

当社は、2002年から毎年1回、従業員満足度調査(以下、AS: Annual Survey)を行っている。目的は、社員の現状を把握して、今後の改善を図ることである。この調査によって、「上司」、「仕事の進め方」、「コミュニケーション」、「職場環境」といった観点から、問題点・課題が浮き彫りにされる。当開発部のAS調査結果は、全社平均に比べて、かなり悪く、改善点が多いと考える。特に、好意度が低い項目は、次の通りであった。

#### (1) コミュニケーション不足

開発要員同士や上司と部下の間でコミュニケーションが不足している。業務多忙も理由の1つではあるが、「心のゆとり」がなくなっていると感じている。

#### (2) スキル向上

スキル向上への機会不足である。保守での適用システム技術は、前述のように、一部でWeb技術が導入されているものの、ホスト系メインフレーム、COBOL言語が中心で、最新技術を利用したシステム開発の機会が少ないため、若手を中心とした多くの開発要員は、不満に思っ

ている。

### 3.2.4. 定常的な残業傾向

開発期間・開発サイクルの短縮化、お客様からの仕様提示の遅れ・仕様変更の増加等で、新システム本番稼働後は、残業・休出が定常化し、開発部全体の平均値が、徐々に高くなってきていた。

また、特定個人、特に新システム経験者に仕事が集中し、労働基準法の超過労働規定に抵触しそうな開発要員もでている。AS調査結果においても、「仕事の配分は適切ですか?」といった設問に対する回答は、非好意度が高めであった。

## 4. 部の進むべき方向

当時の置かれている状況・環境、問題点・課題を考察すると、当開発部の進むべき方向、やるべきことは、以下の通りであると考えた。それは、現在でも変わらない。

#### (1) お客様満足度(CS)向上策の継続的实施

部のミッションを達成し、CSを向上させる努力が必要である。その努力は、永続的でなければならない。高品質を常に確保し、納期を厳守した効率的な開発推進と技術・サービスの提供が必要である。そのためには、「品質向上」、「プロジェクト管理強化」、「生産性向上・業務効率化」等についての改善活動が必須である。

#### (2) 組織の活性化

私達の仕事は、サービス業とも言える。対面で、お客様に満足・信頼して頂ける技術・サービスを提供するのは、私達である。私達が生き活きとして仕事をしない限り、お客様に満足して頂けることはできない。開発要員が生き活きする職場環境、風土・雰囲気作りをするための方策が必要である。

## 5. サークル活動の位置付け

開発部の改善活動は、主に「定常的な組織活動」と「サークル活動」に分類される。(図3参照)

### 5.1. 定常的な組織活動

定常的な組織活動とは、会社・部長方針や管理職会議での決定事項、CS調査結果をもとに諸改善活動の成果として、部全体で制度化・ルール化された活動である。管理スタッフ部門を中心に、管理職がその制度の推進、支援を定常的な活動として、行なうものである。

例えば、「品質目標管理制度」は、その1つである。年初に、障害件数とお客様受入検査時の指摘件数の目標値を設定し、その目標をオーバーしないように、実績を収集管理し、必要に応じ改善策、再発防止策を講ずる一連の作業である。

また、同様なものに「生産性目標管理制度」もある。これらの定常的な組織活動の評価結果から、更に、改善活動のテーマが提案され、個別組織タスク、またはサークル活動が開始される場合もある。

### 5.2. サークル活動

#### 5.2.1. サークル活動の芽生え

数年前に開発部の共通問題・課題が発生した際、部長の特命で発足した臨時的検討チームがその対策を検討し、効果があがった。それがきっかけとなり、検討チームによる改善活動の良さが認識され、以降、試行錯誤を繰り返し、現在のようなサークル活動が定常化された。

#### 5.2.2. サークル活動の目的

私達の抱える問題点・課題をじゅうぶんに認識し、理解できる者は、私達である。したがって、その適切で現実的

な対応や改善も私達にしかできない。現在の問題点・課題を解決し、あるべき方向、目標に向けるためには私達で取り組むしかない。問題点・課題の解決策としてサークル活動を経験則的に採用しているが、目的は次の通りである。

(目的1) 目標達成の具体的手段としてのサークル活動

年初、全社・開発本部・部の活動方針、目標が順次示され、最後は個人目標へとブレイクダウンされる。その目標には、個人だけでは対応できないもの、部全体として共同で施策を考える必要があるものがある。サークル活動は、そんな目標達成のための具体的な活動手段である。今年度のサークル活動の1例をあげる。

- ・IT業務効率化：(目標) 平均残業時間の  
前年度10%ダウン
- ・品質向上：(目標) 障害件数の前年度  
10%ダウン

(目的2) モチベーションアップの手段としてのサークル活動

毎日の与えられた作業を淡々とこなすだけでは、モチベーションも上がらず、マンネリ化傾向に陥る可能性がある。仲間といっしょに、楽しい職場、やりがいのある仕事にするために、知恵を出し合い、自分の役割、存在感、居場所を見つけられるような活動が必要と考える。

サークル活動を通して、自身のモチベーションを高め、活性化を図る。

## 6. サークル活動の事例

今年度、部の目標に対して、最も効果のあがったサークル活動について紹介する。

サークル活動は、2002年から本格的に活動を始め、年々、活動テーマ数が増え続け、活動範囲も広がっている。(表1参照)

### 6.1. サークル活動の変遷

サークル活動を推進していく上で大切なことは、活動テーマの目標、それも、できるだけ具体的な数値目標を定めること。そして、早期達成するために効率的・合理的な

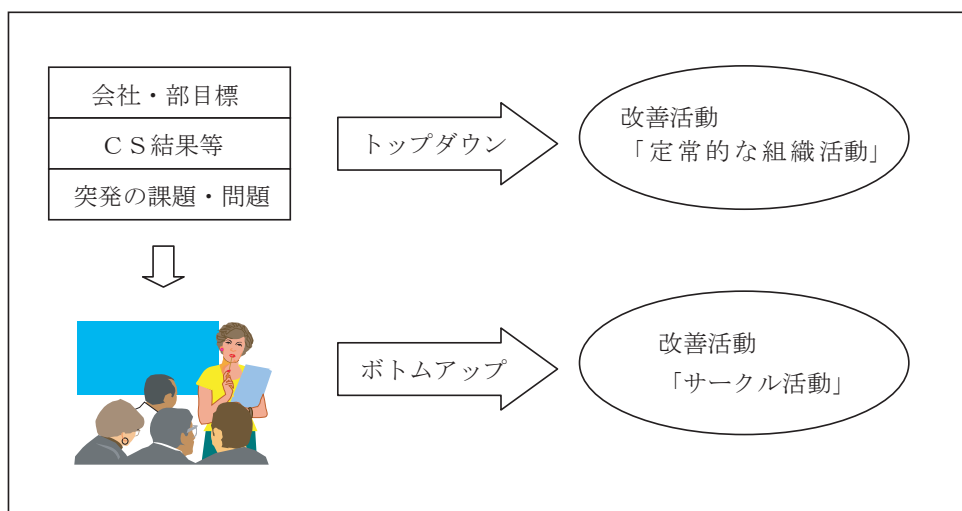


図3 改善活動イメージ図

表1 主なサークル活動一覧

活動年	活動テーマ数	主な活動テーマ	概略
1999年	1	品質向上	・業務プロセスの見直しとレビューチェックシートの制定
2000年	2	品質向上	・開発標準の制定・障害撲滅検討活動の開始（障害検討会の設置）
2001年	2	品質向上	・品質目標管理制度の確立・ISO 9001認証取得に伴い、内部監査員の資格取得（開始）
2002年	8	お客様満足度向上（＝品質向上）	・内部検証精度アップ（チェックシートの充実）・テストケースの網羅性アップ
		人材育成	・新人、キーマンの育成による組織力アップ・協力会社キーマンの育成
2003年	9	スキルアップ	・Web技術者の増員・一人1資格以上の取得（情報処理資格他）
		プロジェクト管理強化	・ISO 9001新事業部規格の理解と実践・プロマネ強化勉強会
		業務効率化	・長時間労働を排除できるプロセス改革の実現と実践 ・生産性把握と向上に向けての対策（標準生産性設定による見積り精度向上）
2004年	11	お客様満足度向上（＝品質向上）	
		a. QCサークル活動	・品質向上サークル活動を本格展開させ、品質目標を達成する
		b. プロジェクト別CSアンケート	・プロジェクト別のCS調査を本格的に実施・プロジェクト別の振り返り会の実施
		業務効率化	・開発工数の40～50%を占めるIT工程の業務改善（効率化ツールの開発）
		スキルアップ	・Web技術者の育成と強化・中堅、上級者向け勉強会開催
2005年	15	業務プロセス改善	・お客様CMM対応 ・CMMI取得活動
		コスト競争力強化	・コスト意識を高める ・生産性向上
		コンプライアンス	・コンプライアンス、セキュリティルールの徹底

計画を立案し、実行することである。更に、実際の進捗度合いや目標との差異・格差を分析し、計画を修正するといった一連の作業を繰り返す必要がある。いわゆる「継続的改善」のサイクルである。

当開発部の改善活動は、臨時検討チームの活動からサークル活動へと進展し、その後も、「継続的改善」を続けている。

主な改善点は次の通りである。

(1) ワンポイント活動から組織的活動へ

前述したように、当初は、問題が発生した時に、臨時的検討チームを発足し、活動を行っていたが、現在は、年度ごとに定例化された組織的活動になった。

(2) 選抜メンバーだけの活動から全員参加型の活動へ

当初は、部長をはじめとする管理職が、当社社員の中から活動メンバーを指名していた。現在は、推進リーダーのみ管理職が任命し、他の活動メンバーは、当社協力会社を含む開発要員全員の中から推進リーダーによる選任、あるいは自薦他薦で決定している。全員が何らかの形でサークル活動に参加することで、各自の意識が高まり、最大の効果が期待できる。

(3) トップダウンからボトムアップへ

従来は、管理職がリーダーシップをとっていたため、活動メンバーにとっては、少なからず「やらされている感」があった。現在は、活動テーマの選定、

推進リーダーの選任、活動計画の素案は、管理職が行なうが、具体的な活動は、推進リーダーを中心とした活動メンバーに任せている。徐々に、「自分達で進んでやる」自主的活動に変化しつつある。いわゆる、トップダウン的な活動方式からボトムアップ的な活動方式になりつつある。

## 6.2. サークル活動の運営

サークル活動の運営は、P D C A (Plan-Do-Check-Action) 管理サイクルに基づいて、次の通り、行なっている。(図4参照)

### (1) 活動テーマ、推進リーダーの選定

- ①年初の会社・開発本部長の年度方針を受け、開発部長による開発部の年度目標が提示される。
- ②開発部の年度目標を達成すべく、管理職を中心として、開発部の実行計画の素案が決定される。
  - ・活動テーマと概要
  - ・活動テーマの目標
  - ・活動テーマの推進リーダー

### (2) 実行計画の決定

- ①活動テーマ別の推進体制を確立するために、推進リーダーは、管理職と協力し、活動メンバーの選定を行なう。活動テーマの内容によっては、公募をする場合もある。
- ②次に、実行計画書を作成する。
  - ・活動テーマの検討項目と検討手順
  - ・詳細スケジュール決定

- ③作成された実行計画書は、開発部の実行計画との整合性を確認し、開発部長の承認を得る。
- ④その後、推進リーダーは、活動テーマごとにキックオフミーティングを行なう。
- ⑤部の開発要員全員の前で、その実行計画を発表し、コミットする。

### (3) 活動の推進とフォロー

活動グループは、推進リーダーを中心に活動メンバーの協力の下、実行計画に沿って活動する。活動の進捗状況は、推進リーダーから月1回程度、定期的に管理職に報告される。その結果、進捗状況が思わしくない活動グループに対して、管理職から支援のためのアクションがとられる。

### (4) 成果発表

活動グループの成果は承認されると、部・チームの制度やルールとなり、部全体で改善・遵守されるべきものとして、実行に移される。サークル活動の成果や決定事項は、月1回の部全体集会、または、年1回のサークル活動発表会で、当社協力会社を含めた全員の前で、発表される。その成果発表会での優秀チームには、部長賞が授与される。更に、全社サークル活動発表会にエントリーされ、部の代表として発表するチャンスがある。

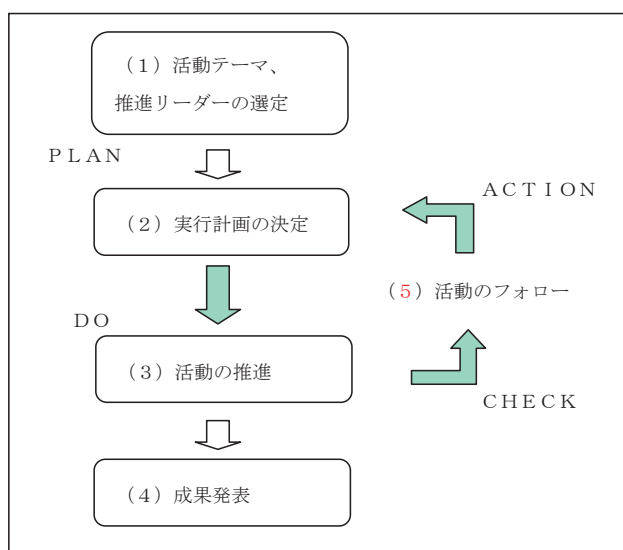


図4 サークル活動運営イメージ

## 7. サークル活動の成果

改善活動は、サークル活動や定常的な組織活動以外に、職制活動、個人的な改善活動等、多岐にわたっている。そのため、サークル活動だけの成果として区別することは難しい。

以下に、サークル活動を中心とした改善活動の成果を述べる。

### 7.1. 従業員満足度（A S）調査結果の向上

A Sの結果は、数年前から徐々に改善されており、今年度の開発要員の満足度は、わずかに上がっている。なかでも、エンパワーメントインデックス値（注1）は、開発部の年度目標7ポイントUPに対して、わずかに未達成ではあるが、6.2ポイントアップしている。（図5参照）

ただし、職場環境や業務内容等の差もあって、単純比較はできないが、全社と開発部、開発部内の各チーム間では格差がある。まだまだ改善すべき点は残っており、今後もサークル活動により改善を図る必要がある。

（注1）エンパワーメントインデックス値（E. I 値）

「自分の仕事への愛着があり、役割を明確に理解し、主体的に、且つチームワークを持って、仕事を遂行することで、高い仕事の成果を生み出す。また、そのためのスキルを保持し、自己の成長に向けて、上司から支援が図られている。」状態（エンパワーメント）を表す値。

### 7.2. お客様満足度（C S）の高い評価と維持

新システム開発のメインベンダーとして、新システム本番稼動当初に得たC Sの高い評価は、現在も維持されており、それは、保守契約の継続受注にも表れている。表2に示すとおり、お客様関連会社・協力会社平均に比べての高い評価は、外部・内部環境の変化に対応しながら、改善活動に取り組んだ結果と考えている。

更に、今年度から始めたサークル活動の1つである「プロジェクト別C Sアンケート」の結果でも、高い評価を得ている。この「プロジェクト別C Sアンケート」は、お客様のプロジェクト開発担当者に、直接、アンケート形式で、「品質」、「コスト」、「進捗」、「マナー他」といった観点で、当該プロジェクトの評価をしていただき、次のプロジェクトにフィードバックさせる活動である。年・半年単位で行なう「全社C S調査」や「お客様独自の評価」よ

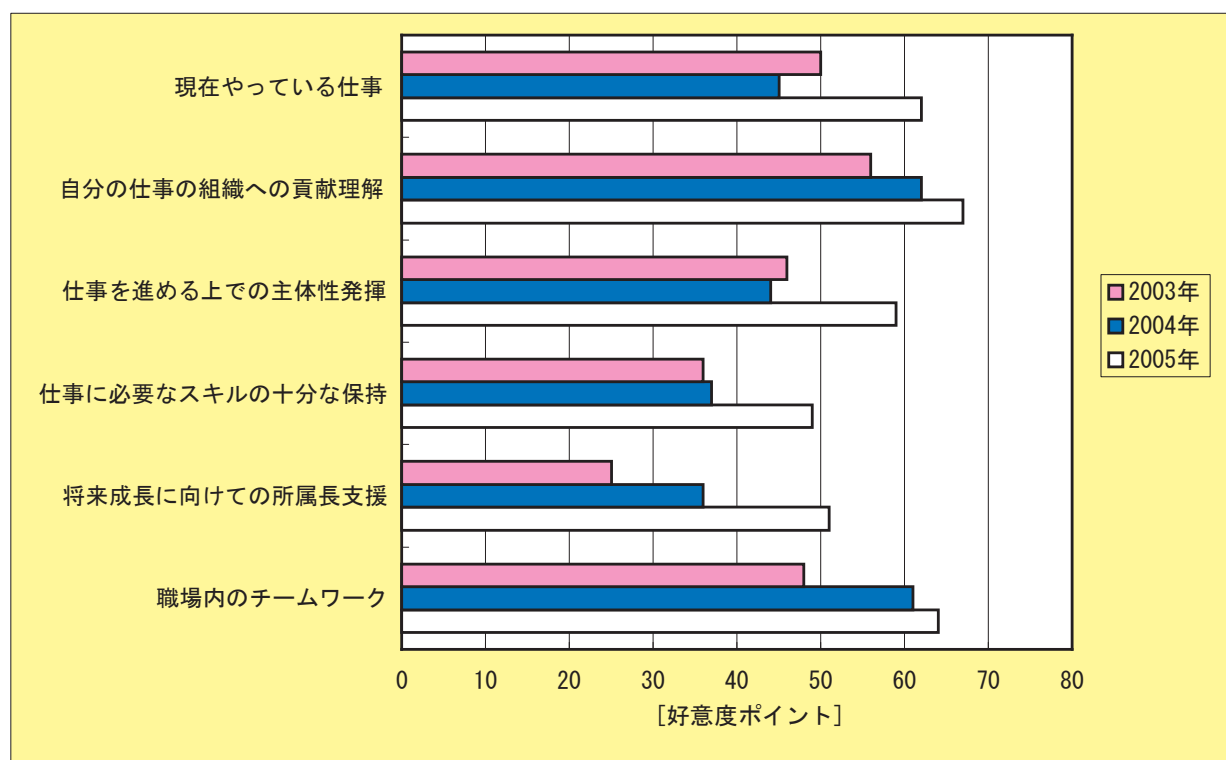


図5 A S 調査結果（エンパワーメント項目）

りもリアルタイムでお客様満足度を把握でき、且つお客様の指摘事項に対して具体的な対策をタイムリーに取れるといったメリットがある。その結果、開発要員のお客様満足度向上への意識と仕事への達成感が向上するといった成果もでている。

表2 「お客様独自の評価」結果

	2002年 下期	2003年 上期	2003年 下期	2004年 上期	2004年 下期
E X A	109.0	114.1	112.6	105.7	112.2
お客様関連会社・ 協力会社(平均)	100	100	100	100	100

※「お客様関連会社・協力会社(平均)」を100とした場合の評価点

### 7.3. 高品質の確保

当社は、年間、約30のプロジェクトを担当し、約3,500本のプログラムを本番稼働させている。その際に発生させてしまった障害件数を減らし、再発防止に努めることは、当社の最大テーマの1つである。「品質向上サークル活動」の一環である「障害撲滅検討活動」等を中心とした品質向上活動の成果は、図6で示すとおり、障害件数の減少にも表れている。

### 7.4. 残業時間の減少

開発期間・開発サイクルの短縮化、新システム経験者の

減少の影響は、残業時間の増加に現れることが多い。

活動テーマの1つである「業務効率化サークル活動」を中心とした、

- ・コスト管理の強化（開発要員への意識の植付け）
- ・開発作業手順の見直し、改善
- ・効率化ツールの開発

といった活動の成果が、図7の仕事に関するAS調査結果や図8の当開発部の平均残業時間に表れている。

### 7.5. 2Wayコミュニケーション

組織の活性化にも繋がるコミュニケーションの充実は、上司の意識改革から始めた。コミュニケーションの重要性を再確認し、一方通行であった部下とのコミュニケーションの改善を行なった。

また、200名を超える大所帯では、他チーム・グループの活動内容や情報が伝達されにくくなりがちであったため、情報伝達の仕方、内容の改善も行なった。

次のような改善の成果が、図9に示すコミュニケーションに関する項目のAS調査結果に表れている。

・サークル活動を通じた他チームとの交流・コミュニケーションの活発化。

・開発要員を中心とした進捗報告や情報連絡会の実施とコミュニケーションをしやすい雰囲気作り。

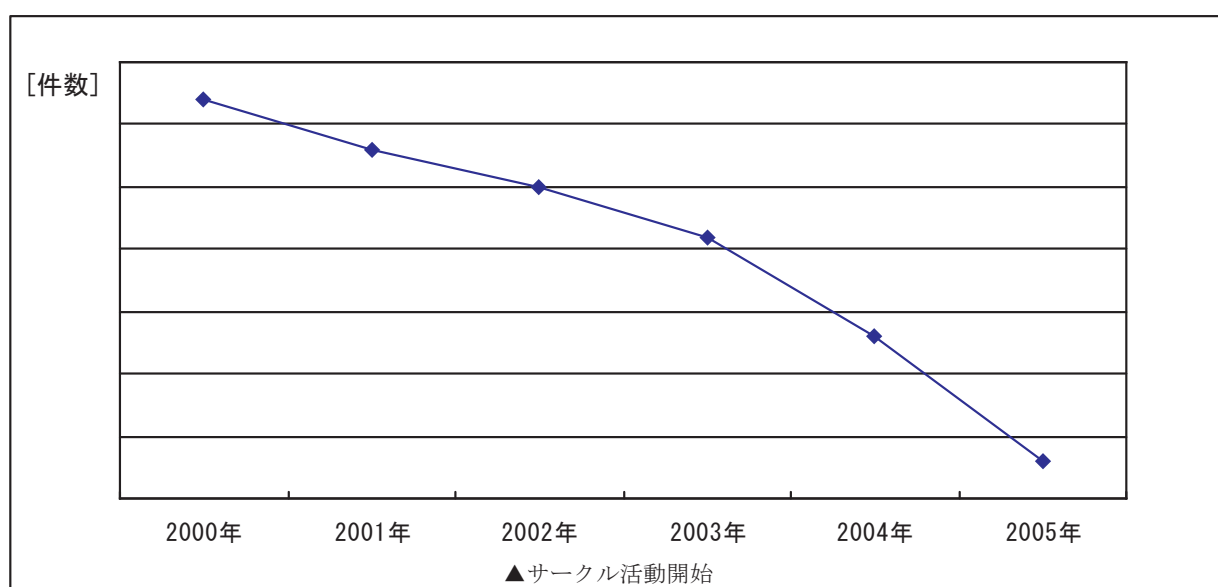


図6 至近5年間の障害件数の推移

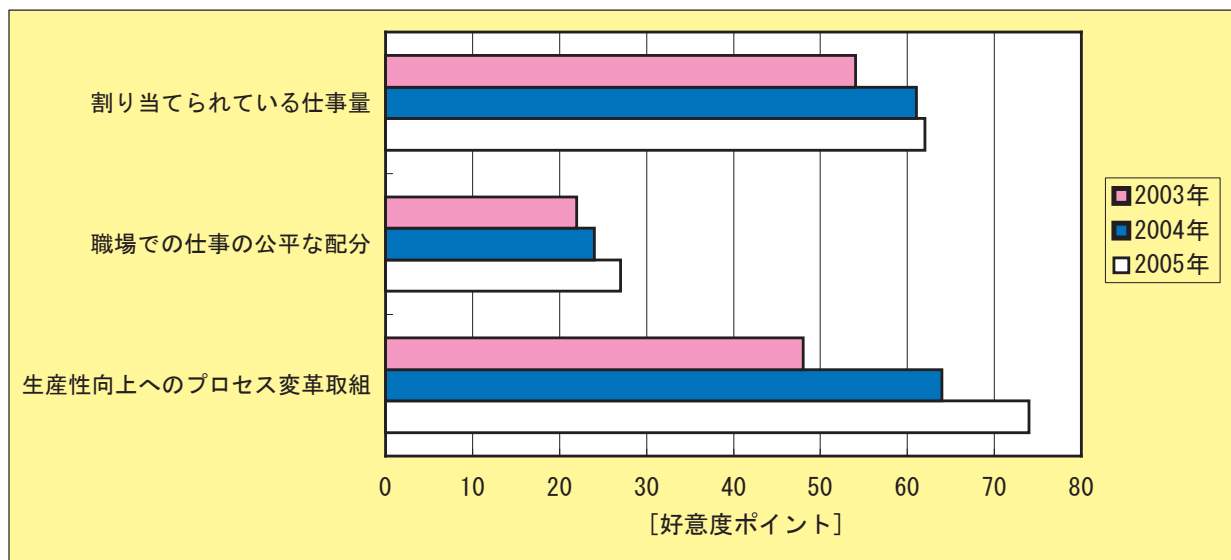


図7 AS調査結果（仕事に関する項目）

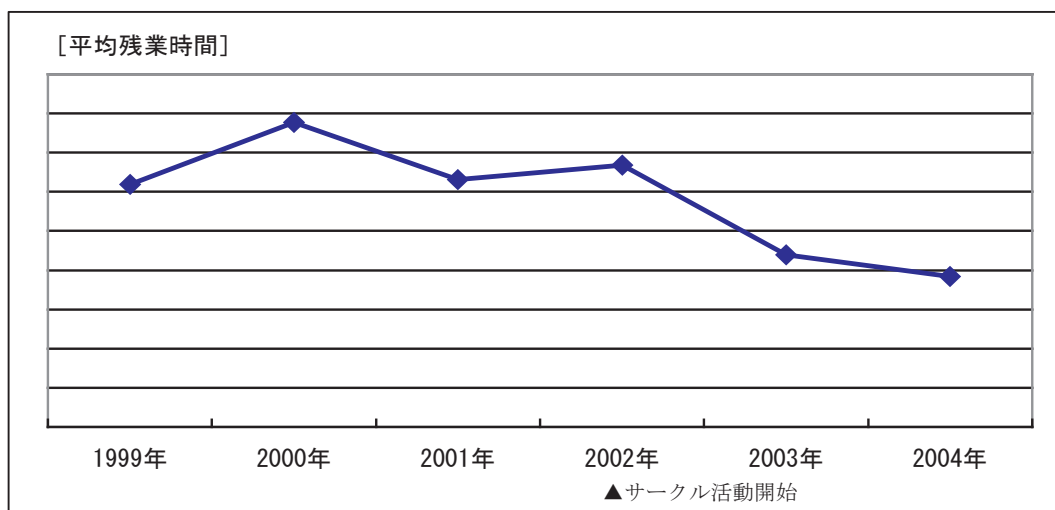


図8 平均残業時間の推移

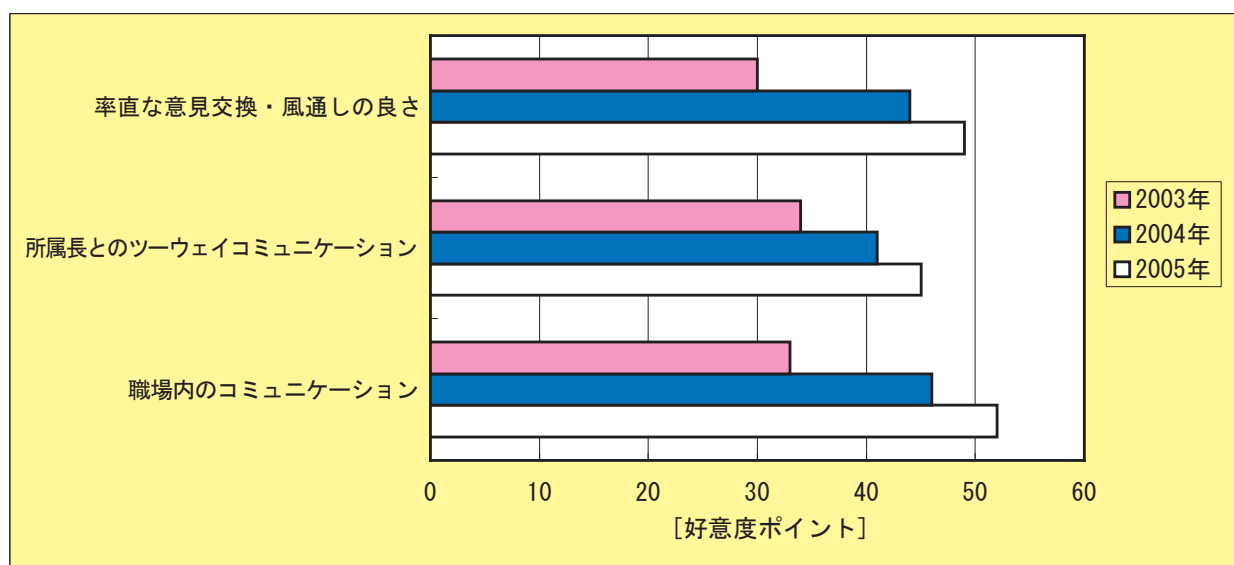


図9 AS調査結果（コミュニケーションに関する項目）

## 7.6. 納期厳守の継続

システムのサービスイン時期は、お客様の経営戦略的にも重要である。お客様から開発期間の短縮を要請されるなか、高品質を維持しつつ、本番稼動時期を厳守することは大変なことである。そのためには、プロジェクト管理強化、業務効率化、生産性向上を行なう体制・仕組みを作ることが必要である。人材育成・スキルアップ活動やツールの作成・共有化といったサークル活動の成果は、納期厳守に効果を表している。

## 8. サークル活動の問題点・課題

サークル活動の成果は、少しずつ表れている。しかしながら、AS調査結果の「スキル向上」のように、あまり成果の表れていないものもある。今後、取り組むべき問題点・課題は次のとおりである。

### (1) 定常業務と改善活動のバランス調整

システム開発期間の短縮化、急な仕様変更や要員体制の問題等のため、残業・休日出勤が発生する場合もあり、定常業務の推進でさえ、余裕のある状況ではない。そこにサークル活動のためのタスクを追加することは、開発要員にとっては負荷が高く、サークル活動の目標が未達成になることもある。多忙の定常業務とサークル活動の両立が難しいと感じている。

### (2) お客様駐在型による活動の制約

保守作業は、お客様の建屋、フロアで行われており、通常勤務時間帯内でのサークル活動は、時間的制約がある。そのために時間外での活動になることも多く、当社協力会社との契約上の問題になる場合もある。更に、個人情報保護、セキュリティー上の観点から、データや資料の持出しや持ちこみ、保管・共有化等で制約を受けるようになっている。

### (3) 自主的活動（ボトムアップ）への反省

サークル活動は、トップダウンではなく、自主的な活動、ボトムアップであるべきだと考え、理想を求めたが、現実には、推進リーダーや活動メンバーの改善活動の経験・知識が不足しており、管理職による強力な支援が余儀なくされたこともあった。サークル活動についての知識と意識の向上が必要と考える。

### (4) サークル活動の限界

サークル活動は、本来的には草の根的な活動で、身の回りの小改善が基本である。推進リーダーの力量にもよるが、大きな制度・組織改善には向かず、活動テーマや範囲が抽象的で大きいものになると、テーマが未消化、中途半端な状態で終了せざるを得ないことになった。また、管理職による職制活動や組織的活動との接点、役割分担が不明確になったテーマも同様な結果になった。

## 9. おわりに

内外の環境変化に対応しながら、お客様の満足度を維持・向上させ、生き残るためには、永続的なサークル活動が大変効果的である。

前述のサークル活動の問題点・課題を改善しながら、永続的で有効なサークル活動にするためには、次の点がポイントと考える。

### (1) サークル活動の方針、方向性の維持

会社、開発本部、開発部が置かれている内外環境は常に変化している。会社、開発部、個人、サークル活動の目標は、整合性を保ち、ブレークダウンされたものでなければならない。そうでなければ有効で効率的な活動にならない。したがって、テーマ選定は重要で、他の改善活動テーマとの分担・整合確保を考慮し、開発部全体の知恵を出し合い決定すべきである。

### (2) 推進体制・環境の改善

第1に、ヒト。特に、推進リーダーの計画的育成が必須である。サークル活動の活発度、方向性の維持、成果は、推進リーダーの力量に負うところが大きい。また、活動メンバーへの教育訓練も大切である。特に重要なことは、サークル活動の意味・目的の徹底理解である。また、経験則的な行き当たりばったりの進め方ではなく、論理的な推進方法の教育訓練が必要で、そのための制度・進め方の標準化、マニュアル整備やサークル活動の実績蓄積が前提になる。

第2に、投資が必要である。改善活動はヒマがあった時や定常業務に余力が出た時に行なうのではなく、時間を作って、取り組むべきである。そのためには、お客様との契約の問題、定常業務との事前の調整、教育訓練の時間と費用の調達等の対策で、やり易い活動の環境・雰囲気作りの

ために投資が必要である。

(3) 継続させるためのエネルギーの確保と仕組み作り

活動メンバーのモチベーションがサークル活動のエネルギーである。その維持には、管理職の日ごろの励まし・声かけ、具体的な支援活動といった永続的で目に見える行動が必須である。また、改善活動の成果は、標準化・ルール化し、定常業務の中に組み込み、いつまでも実行させる仕組み作りが必要である。更に、内外の環境の変化に合わせ、定期的に見直す手順、サイクルも作っておくべきである。

私達の開発部は、業務改善活動が、「お客様満足度の向上」、「当社協力会社を含めた開発要員の活性化」、「企業の業績向上」といった3つのWinに貢献する有効な手段と考え、今後も、地道に、粘り強く、継続する所存である。