

OLYMPUS

Your Vision, Our Future

プロセス改善の売り込み方

～ マネジメントや現場にどうアプローチするか～

2007年11月1日

オリンパス株式会社

岩見 好博

Opto Digital Technology

Agenda

- ◆ なぜプロセス改善なのか
- ◆ プロセス改善へのサポート・了解を得る
チャンス
- ◆ マネジメントと現場のBuy-inを得る
- ◆ まとめ
- ◆ Q&A

1. なぜプロセス改善なのか

- ◆ ソフトウェア開発のQCD、ソフトウェア活用力がビジネスの成否を決める
 - デジタル製品や多くの社会サービスがソフトウェアで動いている
 - ソフトウェアの不具合が人命や社会活動に多大な影響
- ◆ ソフトウェア開発現場の仕事のやり方を変えて、製品の品質を高める
 - ソフトウェアは人が作るもので自動化がむずかしい
 - ソフトウェアを作る人が、その人の仕事のやり方を変えないと改善にならない
 - プロセスとは「仕事のやり方」

ソフトウェアプロセス改善とは

プロセス成熟

- ・クレーム激減
- ・QCD確保

- ・品質重視
- ・プロジェクト管理
- ・メトリクスの活用

- ・プロジェクト管理不在
- ・未成熟なプロセス
- ・工数、品質データなし

開発期間短縮

ソフトウェア規模の急増

使用技術の変化

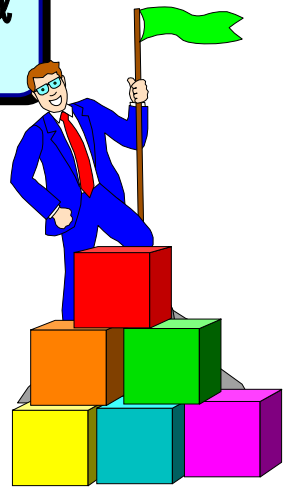
- ・クレーム多発
- ・納期遅れ



混乱、がんばり



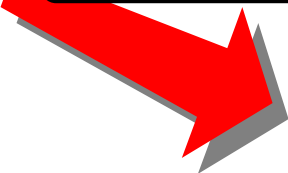
- ・CMMに基づくSPI
- ・全社SPI組織



整然、見通し

- ・現場のスキルアップ
- ・PSP、TSP

このままだと



人を増やしても混乱を増すだけ

1. なぜプロセス改善なのか(2)

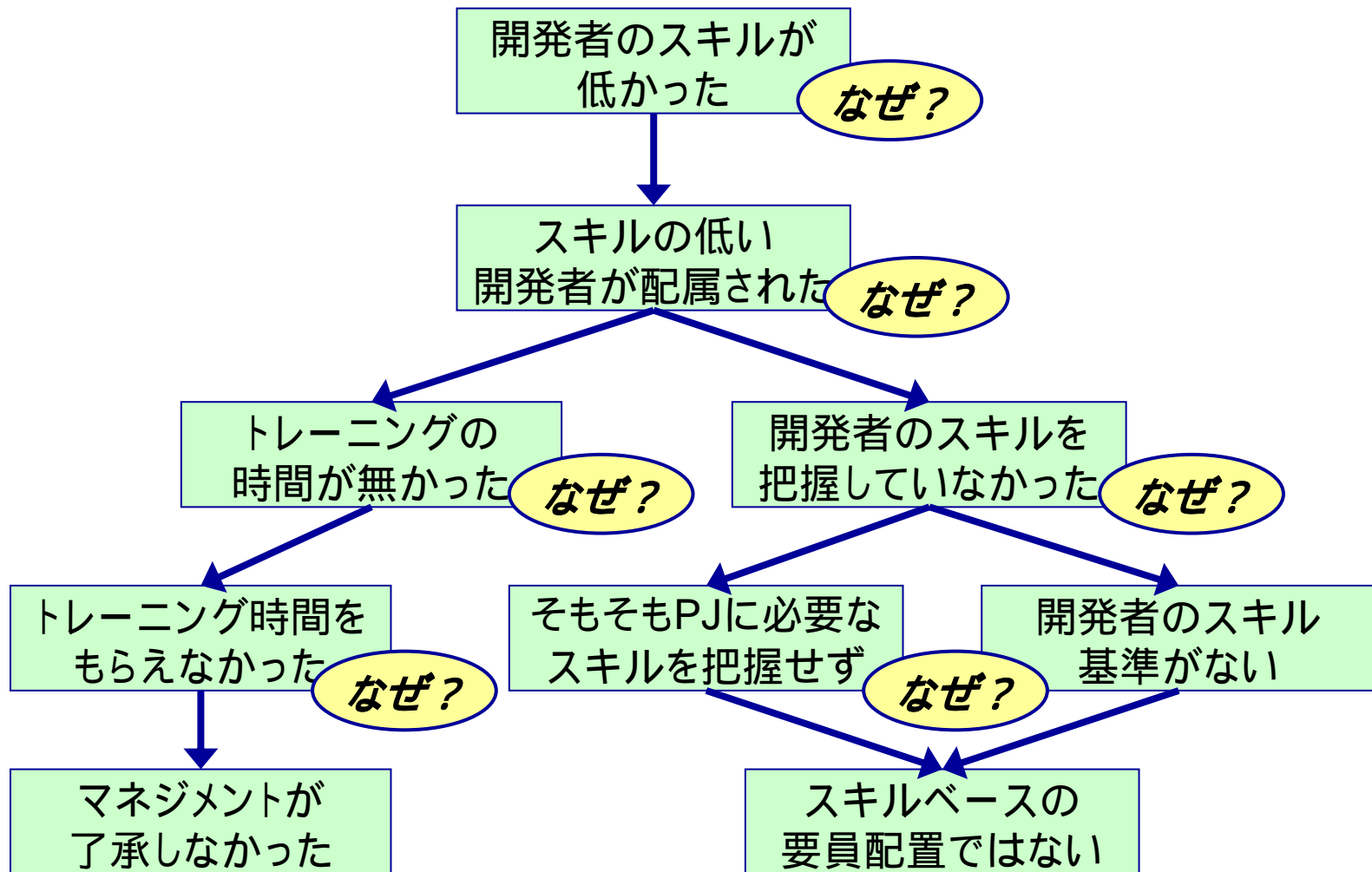
◆ なぜプロセスにフォーカスするのか

- うまく行かないのを「人」のせいとせず、プロセスの問題と考える
- うまく行かないとき、同じことをもっと一生懸命にやっても無駄。やり方(プロセス)を変えるべき

◆ 「プロジェクトマネジメント」の強化だけでは済まない

- 生産技術力が問題のとき、生産管理を強化しても無駄！
- 開発現場(生産技術)のスキル向上が先決では
- Personal Software Process、Team Software Process
 - » Boeing、Microsoft、NASA、Samsung [etc.](#)

本当に「人」のせいなのか？



2. プロセス改善へのサポート 了解を得るチャンス

- ◆ 改善への問題意識がない、あるいは過去に改善活動で失敗経験のある組織には慎重にアプローチする
 - 問題意識がないと改善に真の納得が得られない
 - 失敗経験を乗り越えさせるキッカケが必要！
- ◆ 以下のチャンスを逃さずプロセス改善を提案
 - 大きな品質トラブルが発生
 - プロジェクトがコスト超過、納期遅れに
 - テストで連日徹夜、欠陥が次から次に、いつ終わるの？

ピンチをチャンスに

2. プロセス改善へのサポート 了解を得るチャンス (2)

- ◆ その組織の部長クラスまでのマネジメントのサポートと了解を得ないと効果が限られたものになる
 - 改善したい人の権限範囲でしか改善できない
 - マネジメントがコミットしない現場だけの改善は行き詰る
- ◆ 担当役員や事業部長から攻めるのが早い
 - 意外と理解がある(あった)
 - 改善活動実施の即断即決を期待できる

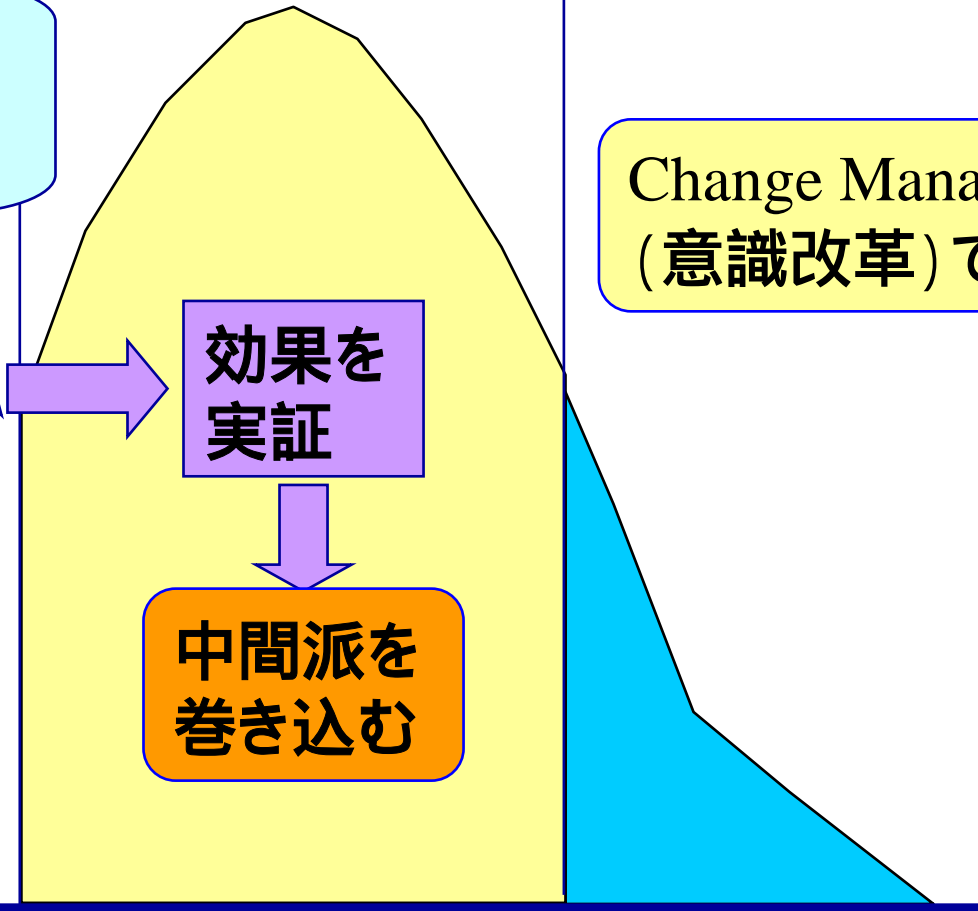
3. マネジメントと現場のBuy-inを得る

- ◆ プロセス改善にはBuy-inが重要
 - 効果があると信じて取り組まないとうまく行かない
 - やれといわれたから(仕方なく)やる、では改善できない!
- ◆ マネジメント、現場がともにBuy-inすべき
 - マネジメントを経営層と中間管理層に分けて対応する
 - 中間管理層が一番扱いにくいかも?
 - 各当事者の思いと懸念を考慮する
- ◆ 一点突破、全面展開が効果的
 - 短期間に効果を実証できるテーマに絞り込む
 - あれこれ準備しているうちにチャンスを逃すことに

「一点突破、全面展開」で成功させよう

溝がある
・失敗はすぐに伝わる
・成功をうまく伝える

ここで試行、
成功させて



Change Management
(意識改革) でもある

効果を実証

中間派を
巻き込む

積極派
高

中間派
改善意欲

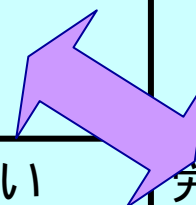
消極派
低



各当事者の思いと懸念を考える

	関心事	改善できたら	改善への懸念
経営層	ビジネスへの影響 いくら儲かるの？	よし、もっとやれ	投資しただけの見返り があるか
中間 管理層	目標達成(経営から の)、自分の権限	次のプロジェクトに早く 着手を	TSPをやると自分の権 限が弱まる？
開発 現場	仕事が楽になる 連日の深夜残業、休 出をしなくてよい	充電期間が欲しい	労働強化になるので は 残業代が減る！

あなたは
どこに？



各当事者の関心事をくすぐる

◆ 経営層

- 改善がもたらすメリットをビジネスの言葉で説明する

◆ 中間管理層

- 手持ちの仕事と改善活動の優先度に悩むことが多い
- 改善活動の優先順位を経営層に明示してもらう

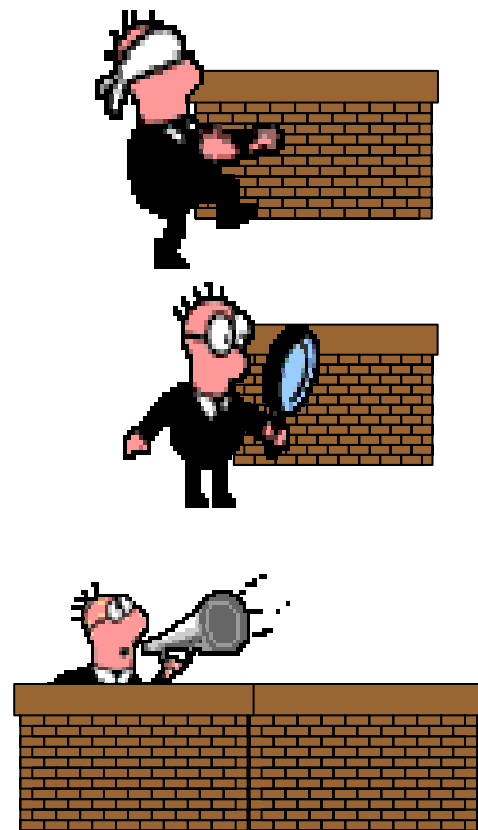
◆ 開発現場

- 改善する主体だが、改善余力がないと始められない
- 納期延長、工数増をまず認めてあげる
 - » うまく行くと元がとれて、納期短縮、工数減になるはず

CMMレベルを経営層に説明するには



- ◆ レベル1の組織は、ほとんど壁にぶち当たる
- ◆ レベル2, 3の組織は、どこに壁があるかが分かるようになる
- ◆ レベル4, 5の組織は、競合相手がぶつかる壁を作っている



by a VP of Motorola's software subsidiary

3. マネジメントと現場のBuy-in (2)

- ◆ マネジメントと開発現場の関心事は違うかも
 - プロジェクトのQCD達成には異論がない
 - しかし、改善成果の配分では利害が対立しうる
- ◆ 改善成果配分の合意が不可欠
 - マネジメントは、プロジェクトが早く終わると、すぐ次の仕事を入れたがる
 - 現場は、これを「労働強化」とみてしまう
 - 解決例：一定期間を開発者のスキルアップに充てる
- ◆ 現場が楽になったと実感できないと改善は進まない
 - 報告数値ではなく現場にその実感がないと成功しない

3. マネジメントと現場のBuy-in (3)

- ◆ 「危機管理」中心の組織でのパラドックス
 - 粛々とQCDを達成したプロジェクトは無視される
 - 火が噴き、それを消したプロジェクトが誉められる
- ◆ すぐ効果の出る取り組みから始める
 - 改善点を絞り込み、小さなことでもすぐ効果が出ることからやる
 - 6ヶ月以内に目に見える効果が出ると乗り気になる
 - » 初めから全面展開はリスクが高すぎるし効果がすぐに出ない
- ◆ Buy-inで得たサポート・了解を持続させる
 - 経営層、中間管理層に定期的に成果、問題点を報告
 - 開発現場の実績をレビューし、サポートを継続
 - 顕著な成果があれば、マネジメントに宣伝する

3. マネジメントと現場のBuy-in (4)

- ◆ Buy-inが難しいのは、
 - プロジェクトのQCDがほぼ達成できている組織
 - ソフトウェア・エキスパートがいる組織
- ◆ ある意味で、こうした組織こそプロセス改善が必要
 - プロジェクトの成功が人に依存していることが多い
 - ソフトウェア技術は日進月歩
 - 恵まれた市場環境が激変するかも
- ◆ 他社との競争に勝つため「日々是改善」を訴える
 - 常にトップを走りましょう！
 - » 10年前は社内のソフトウェア開発をリードしていた組織が改善を怠ると問題児になることも！

まとめ

- ◆ プロセス改善の成功には、トップならびに部門長が
 - プロセス改善の必要性を理解して
 - プロセス改善活動を支援する
- ◆ プロセス改善を組織横断的に支援、推進する
 - 開発現場だけで改善できる組織は少ない
(そんな余裕はない)
 - 一点突破、全面展開(成功事例をまず作る)
 - 開発現場が楽になる方策を(でないとは長続きしない)
- ◆ メーカーは、ハードウェア開発を含むシステムエンジニアリング力の強化に発展させるべき

ご清聴ありがとう ございました

皆様の、プロセス改善や新技法
売り込みのヒントとなれば
幸いです

e-mail: y_iwami@ot.olympus.co.jp

