

SPI Japan 2008

プロセス改善の組織への定着化 への取り組み

三菱スペース・ソフトウェア株式会社
鎌倉事業部 生産技術部 生産技術課
木村 良一
kimura@kbo.mss.co.jp





■ 【会社名】

- 三菱スペース・ソフトウェア株式会社

■ 【事業部】

- 東京事業部、つくば事業部、鎌倉事業部、関西事業部

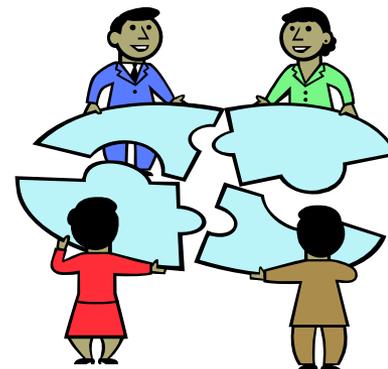
■ 【社員数】

- 930名（2008年 3月現在）

■ 【事業内容】

- 宇宙システム、防衛システム、バイオインフォマティクス、防災システム、セキュリティ、基幹業務システム、医療支援システム、社会インフラストラクチャー、インターネット・通信など情報科学を応用する各種先端分野のシステムの研究開発、設計、製造、販売及びこれらに関連する各種サービスの提供

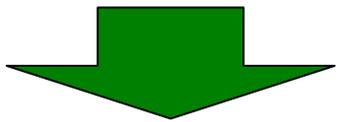
1. 背景 ～これまでのプロセス改善～
2. 基本構想 ～大きな枠組み～
3. プロセス改善活動の見直し
4. プロセス改善推進における課題
5. プロセス改善体制の整備
6. 品質関連部門連絡会
7. まとめ



背景 ～これまでのプロセス改善～

経営層・スタッフ部門主導によるトップダウン型アプローチ

- ・ 情報システム開発プロジェクト向け標準プロセスの構築
- ・ ISO9001、SW-CMMなどの認証の取得への挑戦
- ・ さまざまな改善施策



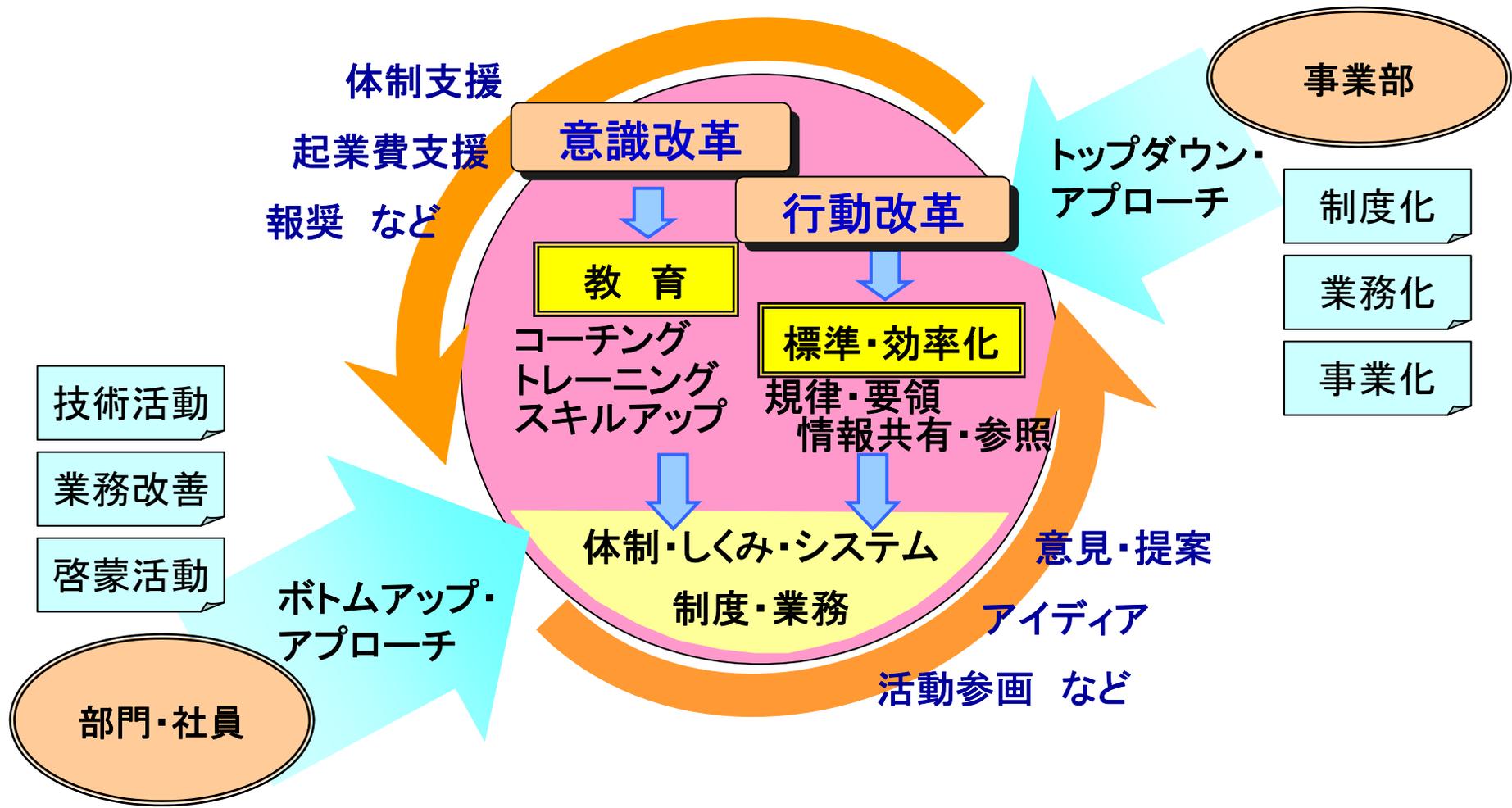
改善活動を行ったものの...

現場技術部門の改善のために導入した施策にもかかわらず、現場担当者の理解を得られないケースが発生

自発的な改善につながらない！改善が組織になかなか定着しない！

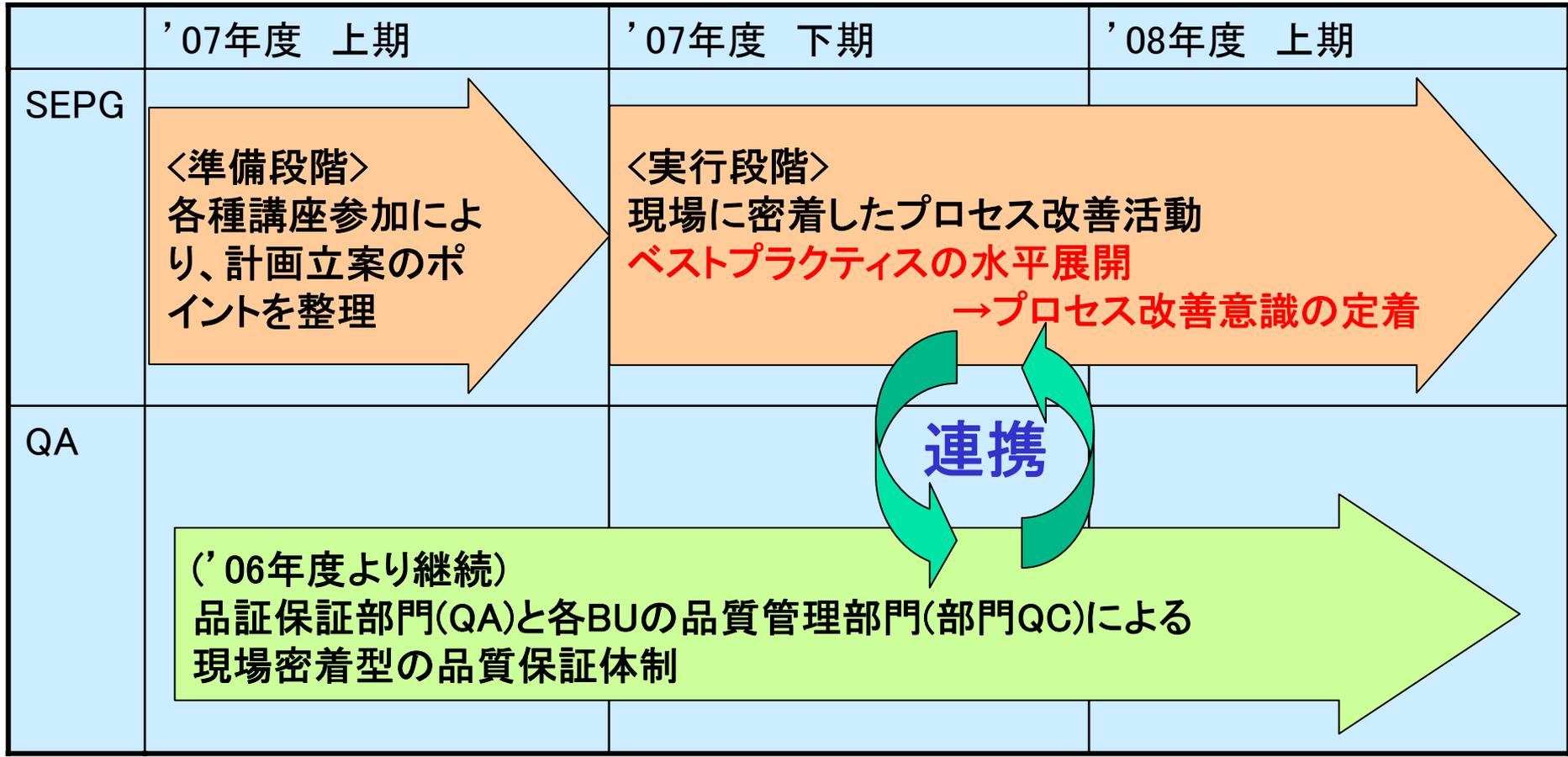
トップダウン型アプローチの限界

『生産に係わるすべての人間の意識と行動の変革』

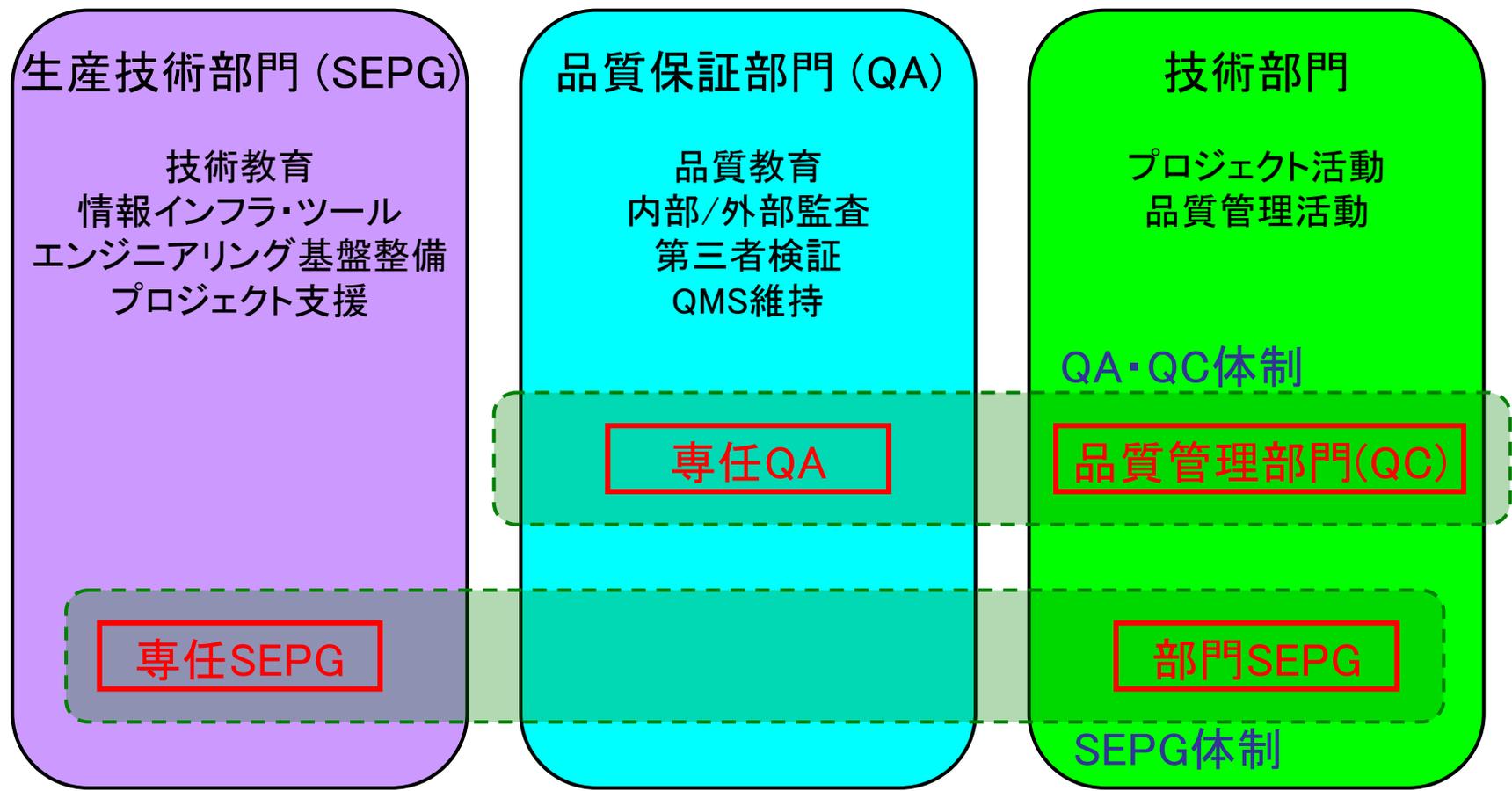


SEPG/QAの活動見直し

QA主体の活動から、
SEPGとQAのバランスが取れた活動へ移行



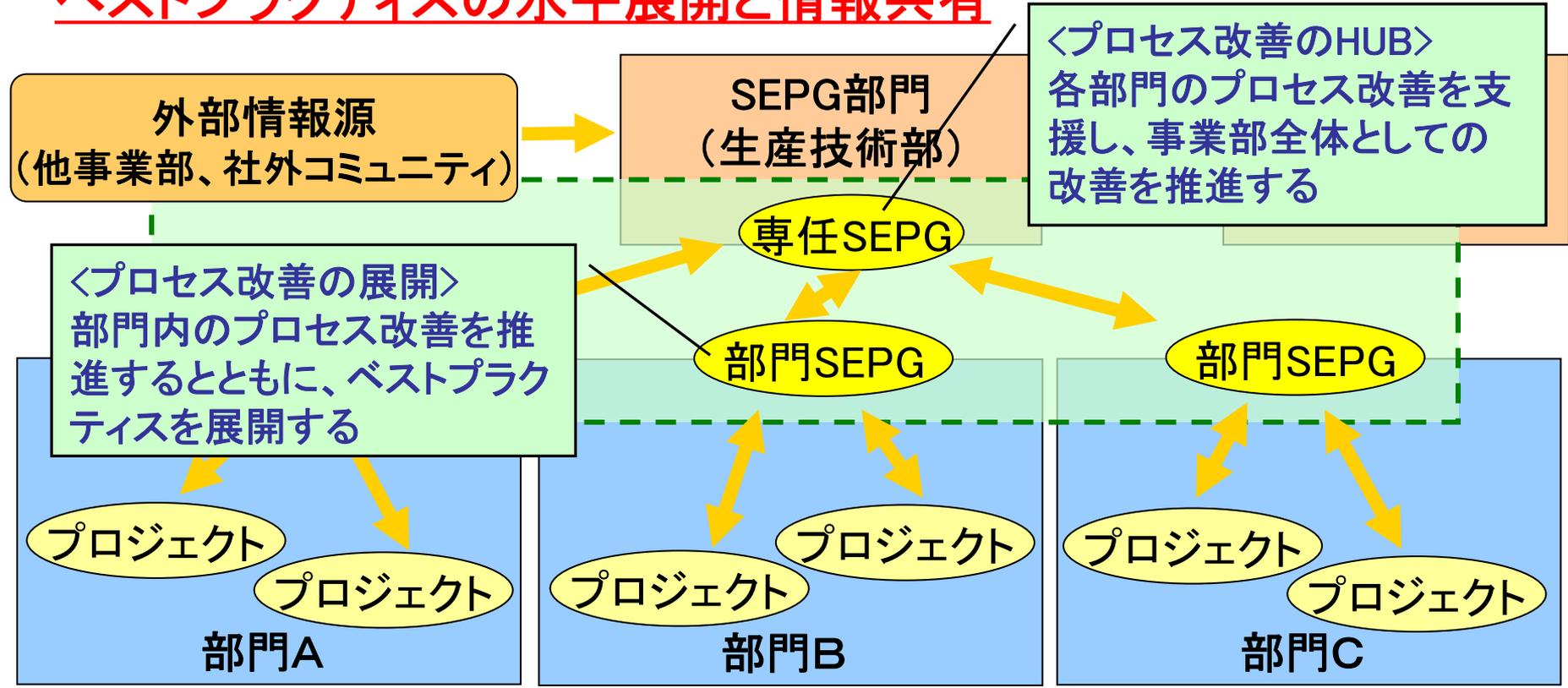
SEPG/QA体制の明確化



SEPG体制の強化

専任SEPGと各技術部門から選出された部門SEPGによるプロセス改善チームの結成(より現場に密着した改善)

ベストプラクティスの水平展開と情報共有



プロセス改善の体制はできた。しかし・・・ 「仏作って魂入れず」

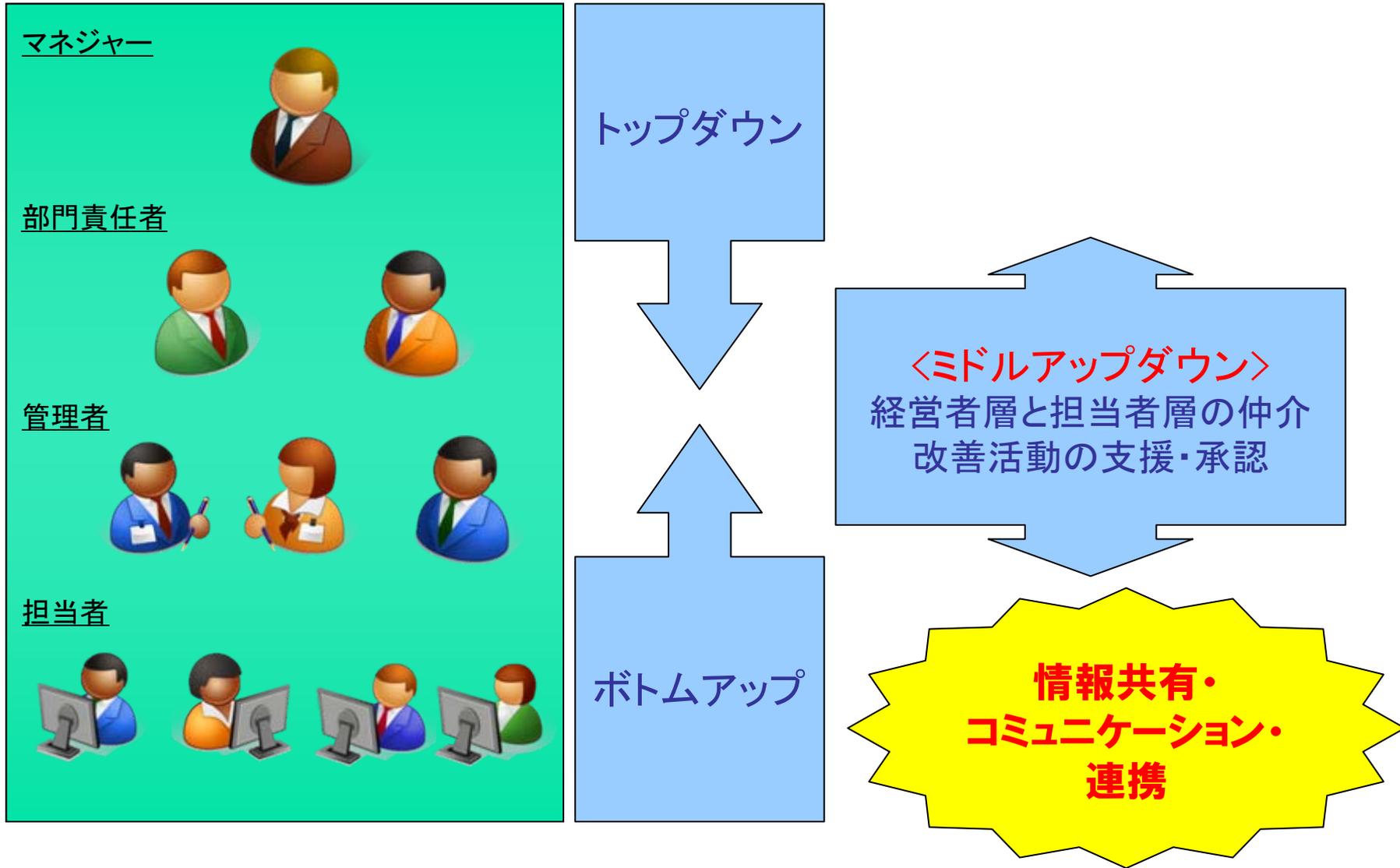


プロセス改善推進の課題



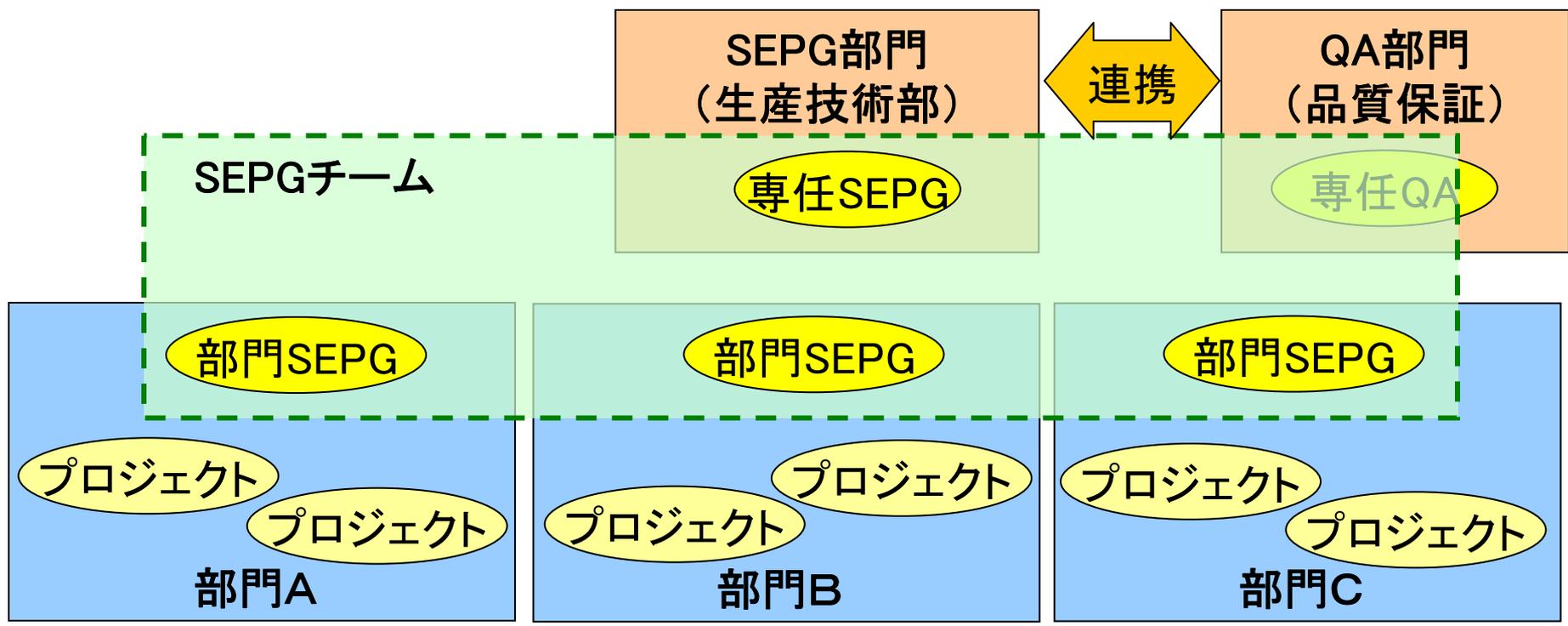
部門内外における、円滑なコミュニケーション・情報共有・連携が必要

プロセス改善推進における課題



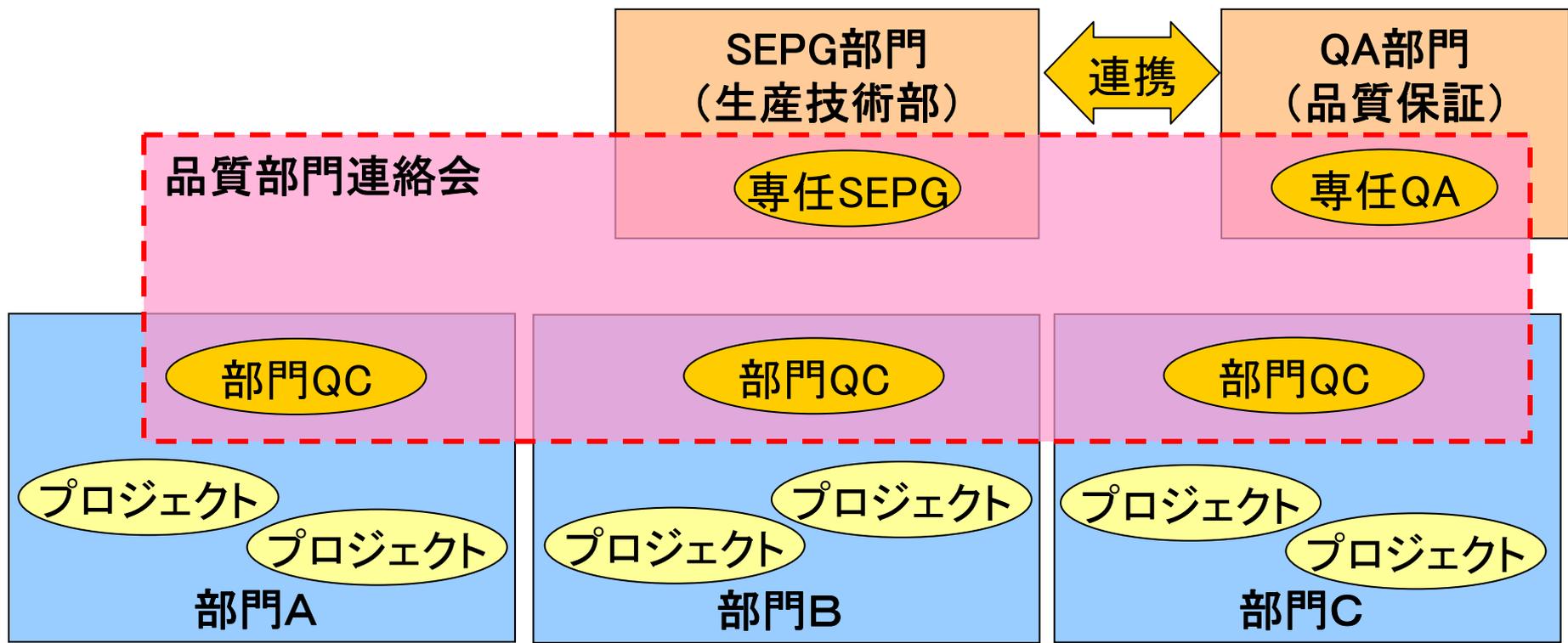
担当者層におけるプロセス改善体制

専任SEPGと各技術部門から選出された部門SEPGによるプロセス改善チームの結成(より現場に密着した改善)



管理者層におけるプロセス改善体制

専任QA、専任SEPGおよび各技術部門のQCの管理者で「品質関連部門連絡会」を結成



■ メンバー構成

- 品質保証部門(QA)、生産技術課部門(SEPG)、各ビジネスユニットの品質管理部門(QC)の各管理者

■ 目的

- 経営の方針(Top Down)と現場での実行・改善(Bottom Up)を連結する **HUB機能**、双方向への働きかけ(Middle Up Down)

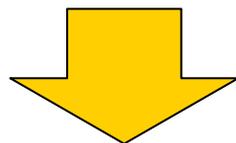
■ ミッション

- ボトムアップ型プロセス改善活動の積極的支援を行う
- プロセス・成果物の品質・生産性の継続的向上を目指す
- 各ビジネスユニットにおける品質関連活動の情報共有を行うとともに、日々の品質管理業務の課題解決と作業改善を行う

■ 立ち上げに際して苦労した点

- 目的が具体的でない
- 活動の範囲が不明確
- 効果の測定、評価が困難

「活動のメリットが感じられない」



「先ず醜より始めよ(先従醜始)」

まずは情報共有から:

- ・日ごろ問題だと感じている点
- ・自部門で行っている施策の紹介
- ・不満、愚痴

最初の数回は、思っていることを互いに”場に出す”ことを優先し、チームとしての一体感、話しやすい雰囲気構築

■ 効果

■ 情報共有の促進

- トップダウンによる方針、施策
- 部門独自活動施策のオープン化

→「どの部門でどんな取り組みをしているか？」



■ ベストプラクティスの速やかな水平展開

- 品質基盤システムの事業部内導入
- カスタマイズした不具合管理ツールの他部門への展開

■ 人材育成

- 品質管理担当者の人材育成

■ もっとも効果的なのは・・・

SEPG,QA,QC部門の意識ギャップの解消

- プロセス改善の組織への定着のためには・・・
 - ある特定の人がんばるのではなく、「全員で」がんばる
 - 当事者意識の醸成
 - トップダウンとボトムアップだけでなく、両者を結びつけるミドルアップダウンの活動が重要
 - 点(個人)から線(スタッフとの連携)、さらに面(SEPGチーム)、立体(階層別取組み)へと拡張
 - プロセス改善推進者は、プロモート、ファシリテート、アジテートすることにより「現場主体でプロセス改善している」意識を育てる
 - 「知識の提供」から「知識の共鳴」へ



ご清聴ありがとうございました。



