

フィールドワークを応用した プロセス改善の継続方法

富士通株式会社

フィールドイノベーション本部ソーシャルサイエンスセンター

平田貞代

2009年7月3日


目次

- 概要
- フィールドワークとは
- フィールドワークを基に開発した方法
: チェンジ・フィールドワーク
- 実績
- 事例
- 効果

概要

課題：プロセス改善にはやらされ感があり、継続が難しい。

【従来のプロセス改善】

組織員 

問題	原因	対策

【チェンジ・フィールドワーク】

組織員 

フィールドワーカー 



フィールドワーカーが、

気づきを促す段階、

納得や協力を高める段階 を明確に設ける。

組織員は、プロセス改善に集中して取り組むことができる。

フィールドワークとは

文化人類学における現状調査法.

フィールドワーカーが異なる文化に直接参加し、
観察対象となる人々の視点から
現状を理解する方法.

フィールドワークから得た情報からエスノグラフィ
(観察対象者の視点から整理した物語)を作成し、
現状を生々しく共有する.

[1]佐藤郁也,「フィールドワークの技法」,新曜社,2002

[2]野中郁次郎・紺野登,「知識創造の方法論」,東洋経済新報社,2003

フィールドワーカーの育成

フィールドワークの権威であるパロアルト研究所と
2004年より共同研究を開始。

フィールドワーカーを育成。

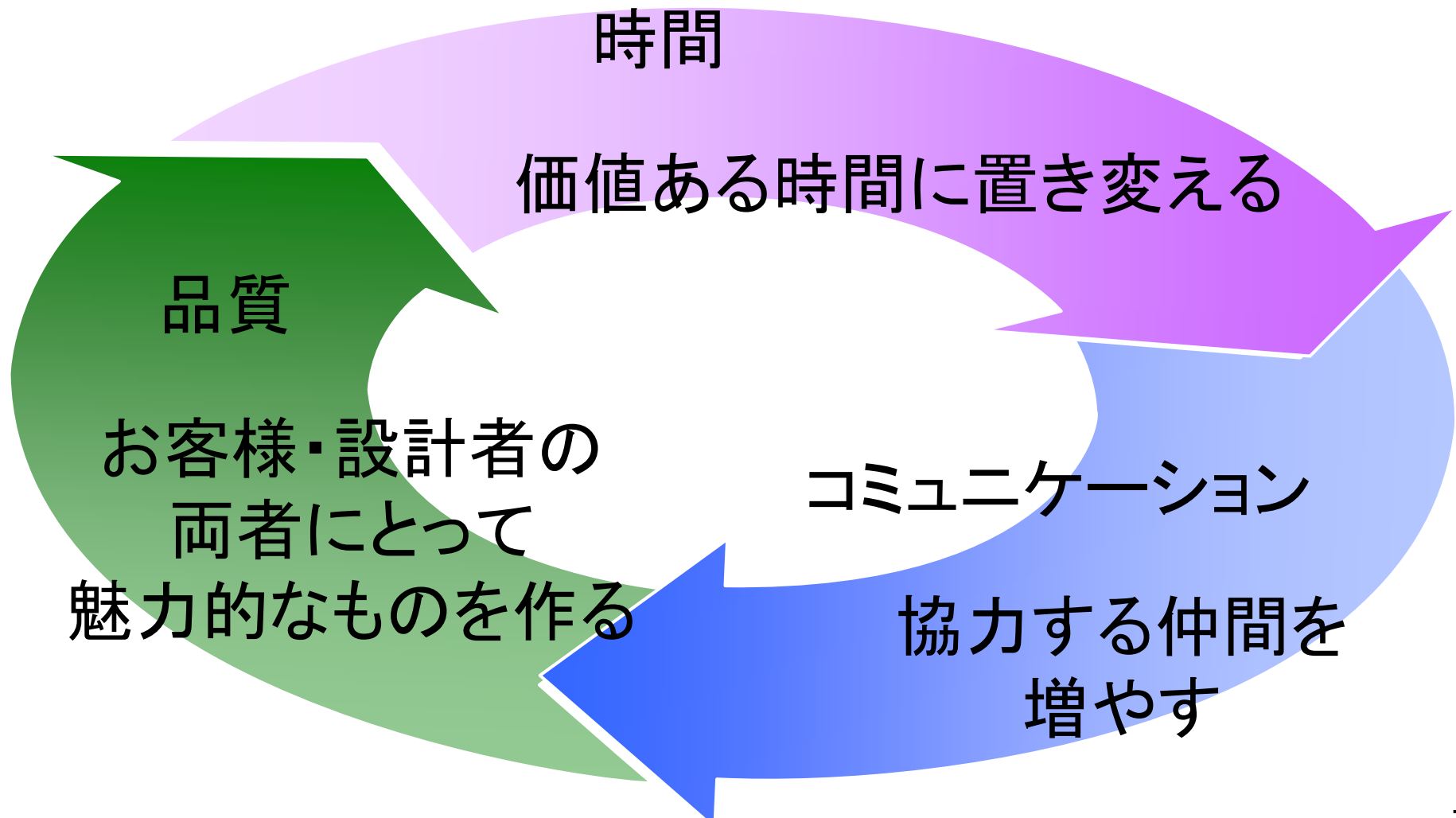
育成されたフィールドワーカーは、
文化人類学のフィールドワークを応用し、
情報システム業界の現場の
プロセス改善活動に適した方法として
チェンジ・フィールドワークを開発し、普及。

■ 開発した方法 : チェンジ・フィールドワーク

- ・チェンジ・フィールドワークのねらい
- ・実施手順と時間

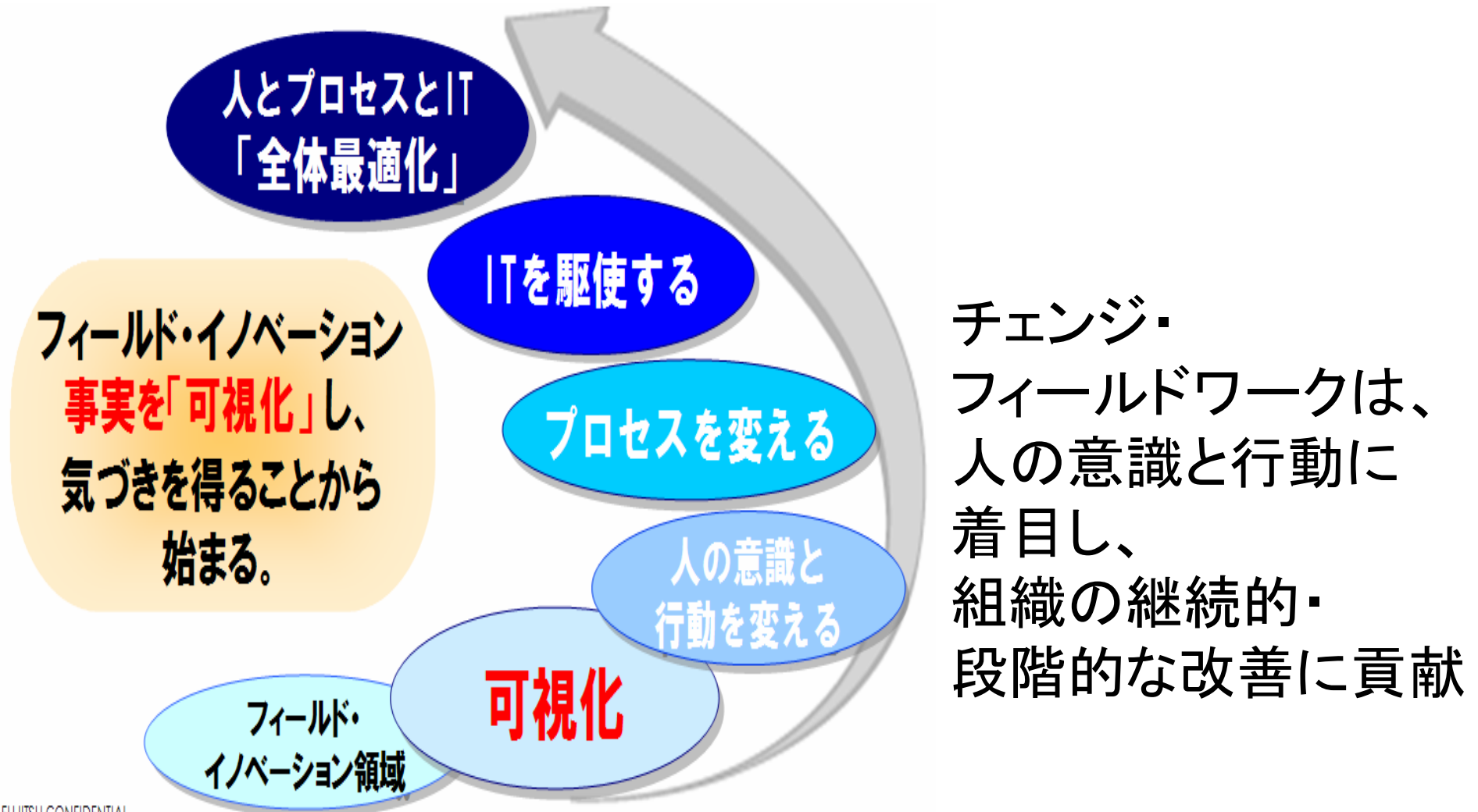
チェンジ・フィールドワークのねらい

プロセス改善の継続,および,改善力の向上

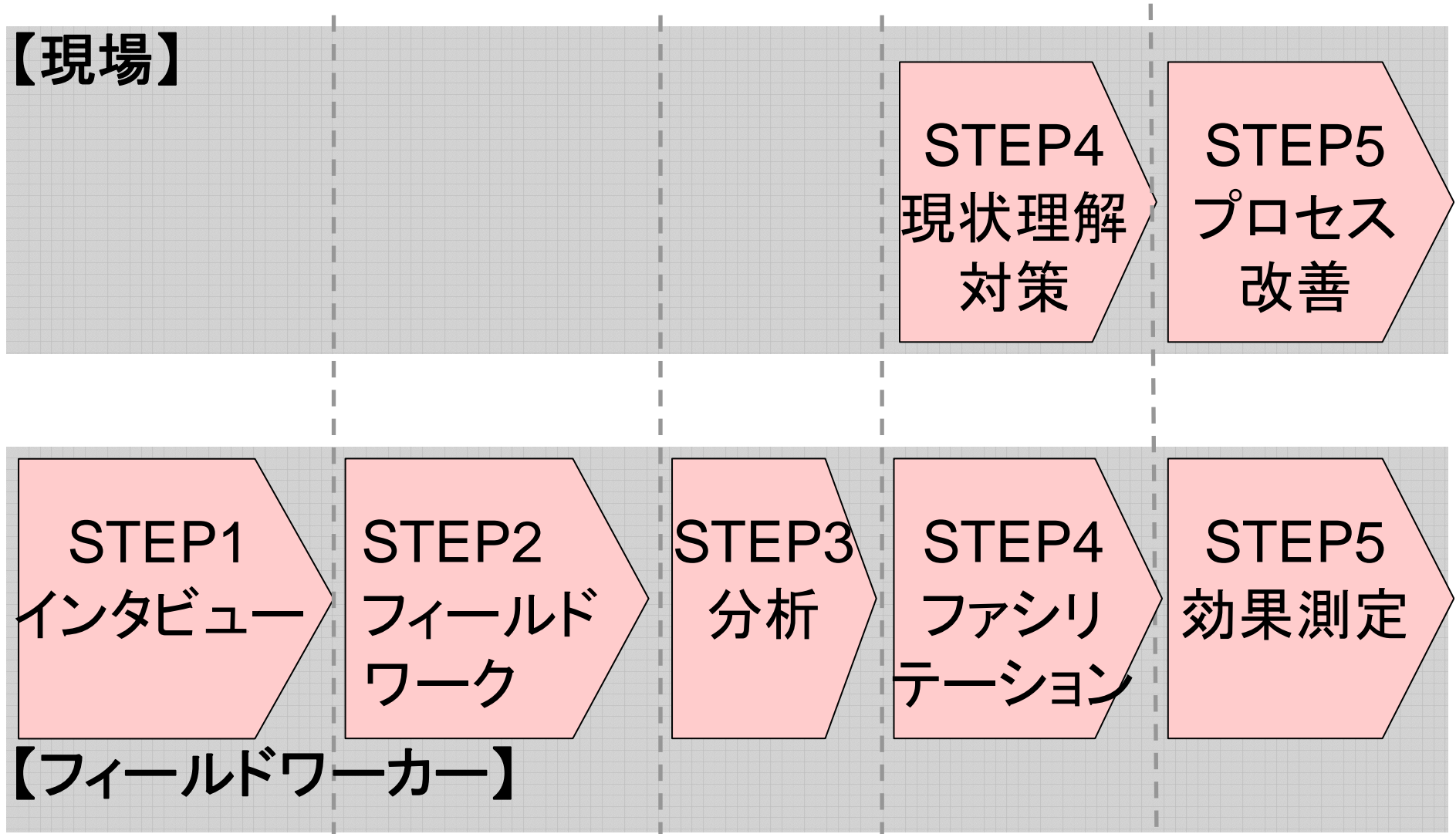


チェンジ・フィールドワークのゴール

人とプロセスとITの全体最適化



実施手順と分担



Step1:インタビュー

【エスノグラフィック・インタビュー】

観察の対象となる方々による語りをありのままに記録する方法.

- ・仮説検証や誘導的な質問はさける
- ・自発的に語っていただく
- ・日常のエピソードを聞く
- ・詳細を階層的に聞く

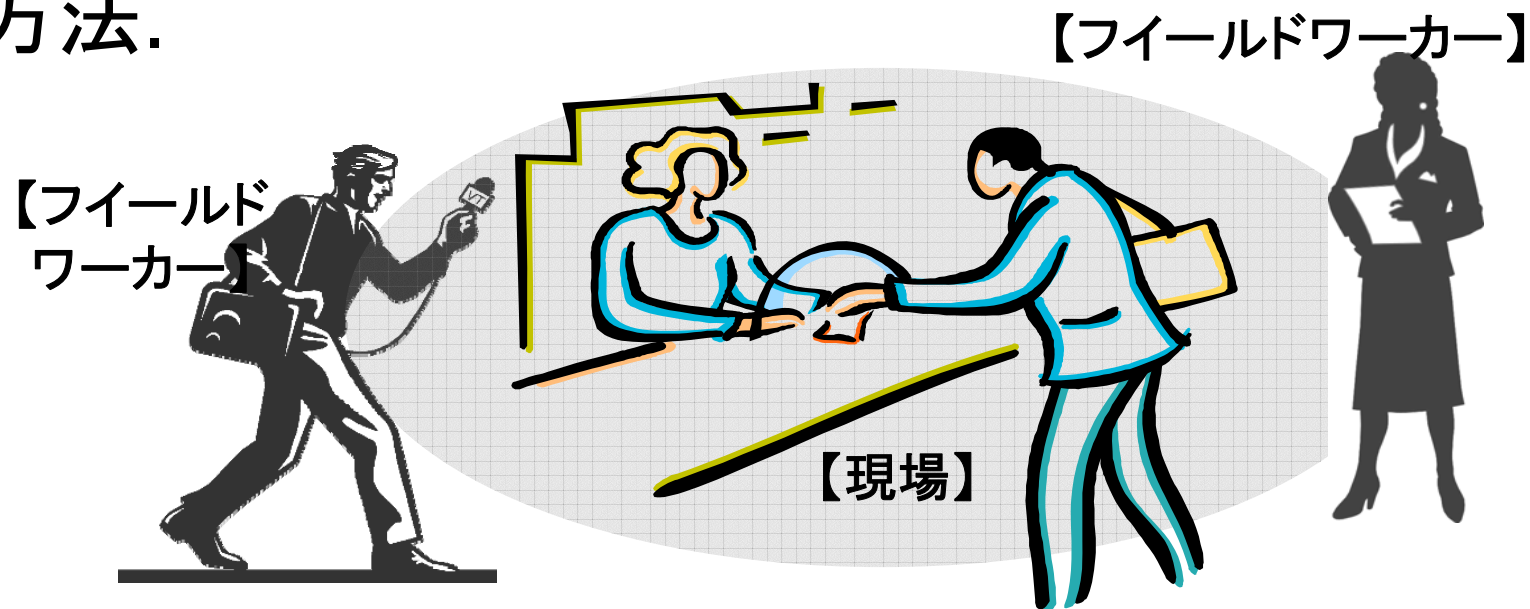
【トランスクリプト】

録音を基に,言語および非言語の全てを書き起こす.

Step2: フィールドワーク

【シャドーイング】

観察の対象となる現場の人々と行動を共にし、
記録する方法。



例えば

- ・作業中に隣に座る,出張や会議に同行する,
などの方法により,日常的な業務に参加
- ・録音・録画を活用し記録

Step3: 分析

Step1,2から得た**事実を示しながら**

気づきとプロセス改善のための提言 (チェンジメッセージ)

を資料化し
生々しく
報告.

気づき

- 担当者にのみ,デッドラインとそこまでに間に合わせる知恵がありますが,線表にはそれが表されていません

チェンジ
メッセージ

デッドラインを超えないために必要な事を可視化し,定期的を確認し,協力する

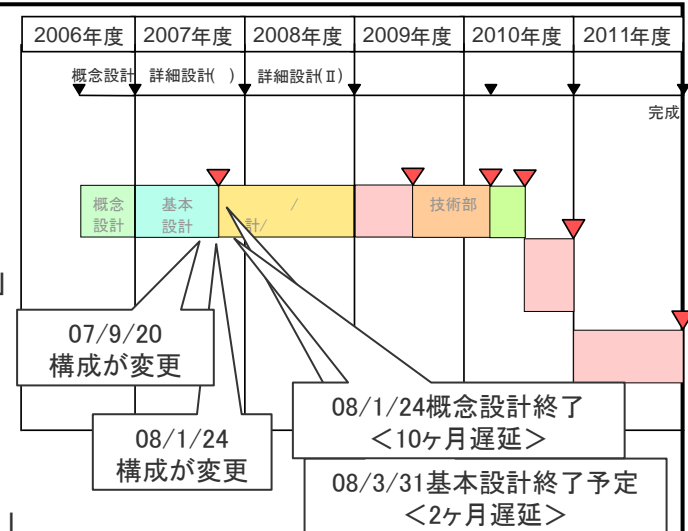
【事実】スケジュールは何度も再設定

[20080304 メール]

担当者「基本方針が定まらないので,
詳細な予定も立てるに立てられない。
ただ,時間の掛かる基本的な開発は進め,
さほど問題なく予定通り進んでいると認識」

[20080404 インタビュー]

担当者「お客さんから見ると,間のスケジュールは
ブラックボックス。
実際は事業部とうちの境界があって。
事業部が前を遅らせても,後ろは延びない」



考察

- プロジェクト業務の閑散期・繁忙期を正しく知ること, A部としての工数配分の最適化が図れるのではないのでしょうか

Step4 : ファシリテーション

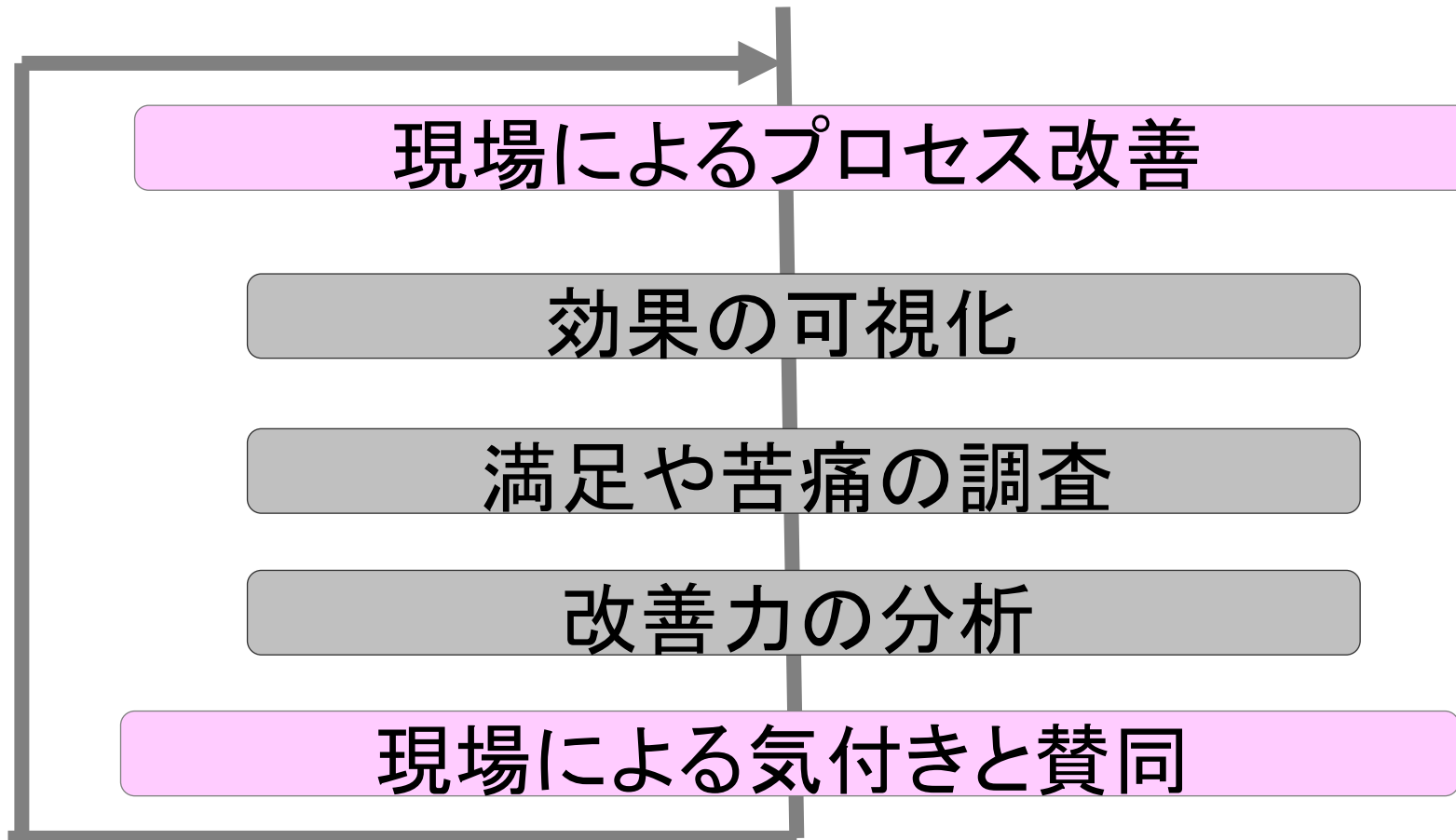
フィールドワークを通じて、
現場の様々な立場でとらえた分析結果から
事実認識ではなく**事実**について共有する。

事実を並べることで、現場の**気付き**を促す。

結論を考えさせ、**納得性**を高める。

Step5: 効果測定

フィールドワーカーが
現場で実行されたプロセス改善を観察し,効果进行分析





■ 実績

チェンジ・フィールドワークの特長

■ 比較的短期間で実施可能

- ・フィールドワーカー2名程度.
- ・Step1からStep3までは4週間程度

■ 現場にとっての負担は少ない

- ・現場にとって負担が少ない(インタビューは1人1時間程度)
- ・録音・録画を活用した,事実起点の臨場感あふれる報告

実績

直近3年間の主な実績

No	業種	業務	規模(人)	2007	2008	2009
1	金融	運用保守	110			
2	金融	運用保守	110			
3	素材	運用保守	20			
4	素材	システム設計	80			
5	公共	運用保守	10			
6	IT	システム設計	90			
7	IT	製品開発	90			
8	IT	製品開発	20			
9	IT	製品開発	10			
10	IT	製品開発	10			
11	IT	営業	40			
12	IT	製品開発	10未満			
13	IT	医療	60			

■ 事例の紹介

チェンジ・フィールドワーク以前の状況

現場の幹部による
プロセス改善に
関する問題意識

フィールド
ワーカーによる
分析の観点

フィールド
ワーカーによる
気づきと考察

グループ間が分断

職人氣質が多い

残業が多く,ESが低い

主体的な意見が出ない

他部門との
連携

部内の連携

ワークスタイル

会議スタイル

レビューでの
合意プロセス

グループ
間の協力

不信感の
悪循環

発言のバランス

チェンジ・フィールドワークによる気付き

分析の観点	分類	気付き	改善の提言 (チェンジ・メッセージ)
他部門との連携	情報共有	管理表に記録されない良い点	問題管理表だけでなく良い点を記録し継承
	役割	他部門に対して盾となる者の不在	メンバーの役割、指示システムを明示
	要求管理	方針を決めずに細かな検討に固執	戦略・設計方針の見える化と見せる化
	リスク管理	メンバーによる仕事の進み具合と負担	未経験者のスケジュールにゆとりの追加

[分析の領域]

[全分析件数58件のうち該当件数(重複有)]

他部門との連携

40件

部内の連携

19件

ES・残業

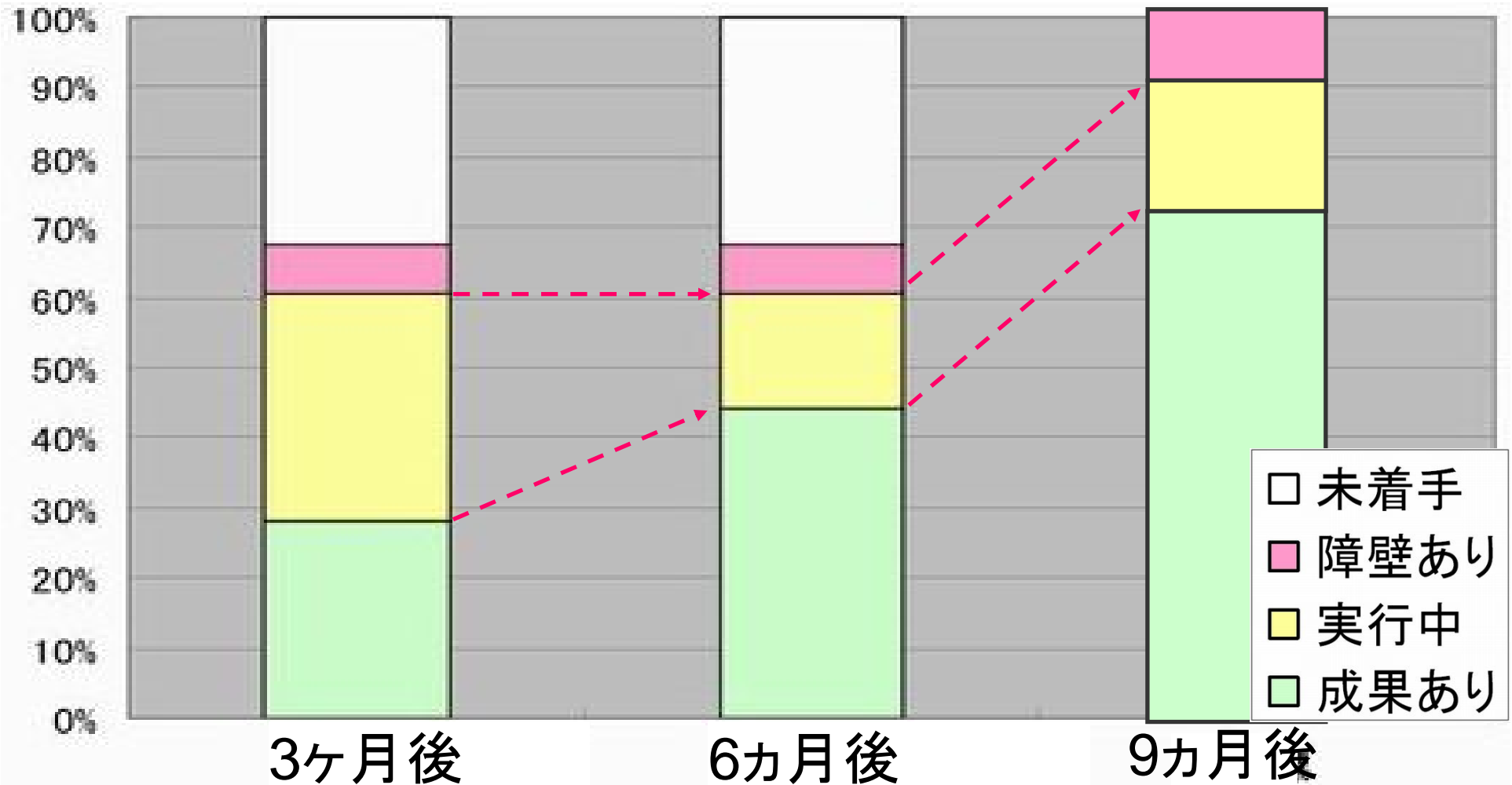
35件

会議プロセス

38件

チェンジ・フィールドワーク後の経過

【プロセス改善の提言(チェンジ・メッセージ)の実行状況】



現場の声「次のプロジェクトでは、立上時から実行しておく」

■ 効果

チェンジ・フィールドワークの効果

プロセス改善につながる主体的な行動の増加

事例1) 部門間の協力による作業工程の短縮

分断していた部門が互に協力し,リスクの抽出や対策に知恵を出し合い,過剰作業を検出.作業工程を短縮.

事例2) 良い設計を継承する習慣

保守者から好評を得た設計について,他の設計者と共有し継承する習慣.

事例1) 2ヶ月間の延伸を回避

【フィールドワーク結果】
部門間が分断し、障害や依頼の連絡の遅延や漏れが多発

【フィールドワークを介し相互理解】
自部門と各部門との業務の関わりを異なる視点で共有

部門間で、知恵を出し合い、作業の要否・優先度を見直し

作業期間を短縮

作業時間にゆとりが生まれ
改善に協力する仲間が増えた

【現場の反論】

幹部「他部門の事まで手を回す
時間が無いんです」

担当「部門間の調整は
上級幹部の仕事」

【現場の変化】

幹部「部門単位の作業と影響
が見えたから、他部門に
対して、リスクをはっきり
説明できました」

担当「自分達も誰がどう困る
のかわかった」

事例2) 良い事を継承する習慣

【フィールドワーク結果】

問題点は管理するが、
良い事は残らない

【フィールドワークを介し相互理解】

良い事の管理は、相手にとっても心地良い

良い事の管理への賛同と共に
活気と一体感が増加

“良い事も伝えよう”が事業
本部に認められ、ポスター化

加点主義のポジティブな設計

【現場の反論】

幹部「議事録に書けば十分」
担当「良い事の自慢は嫌」

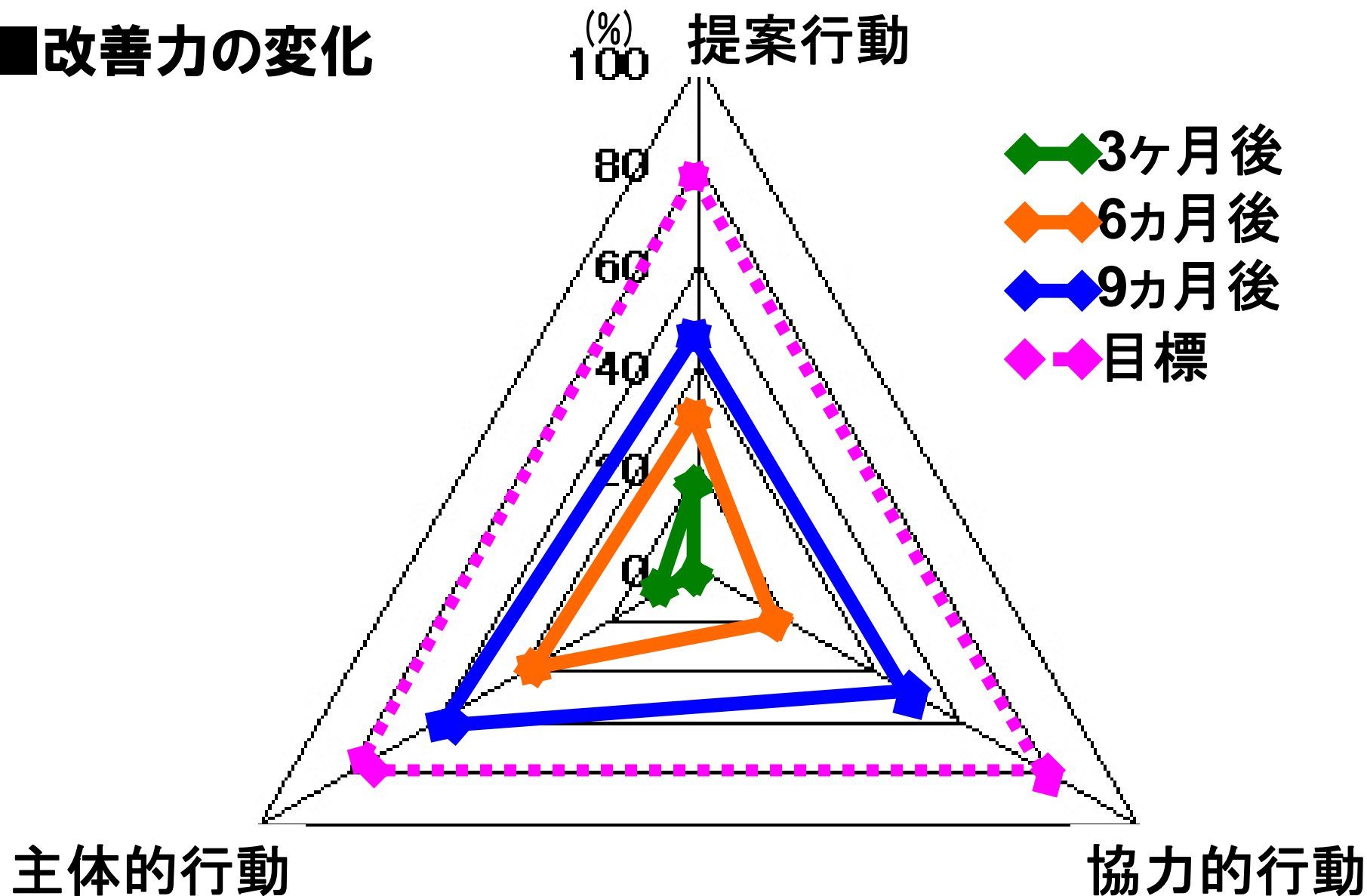
【現場のリーダーから

フィールドワーカーへ嬉しい電話】
「“良い事は残らない”という
フィールドワーク結果が
気になってたけど、忙しくて
そのままにしていたんです。
でも部下が、他部門から
好評を聞いて記録し、仲間
へ伝えてくれたんですよ」

「他部門連携が協力的に」

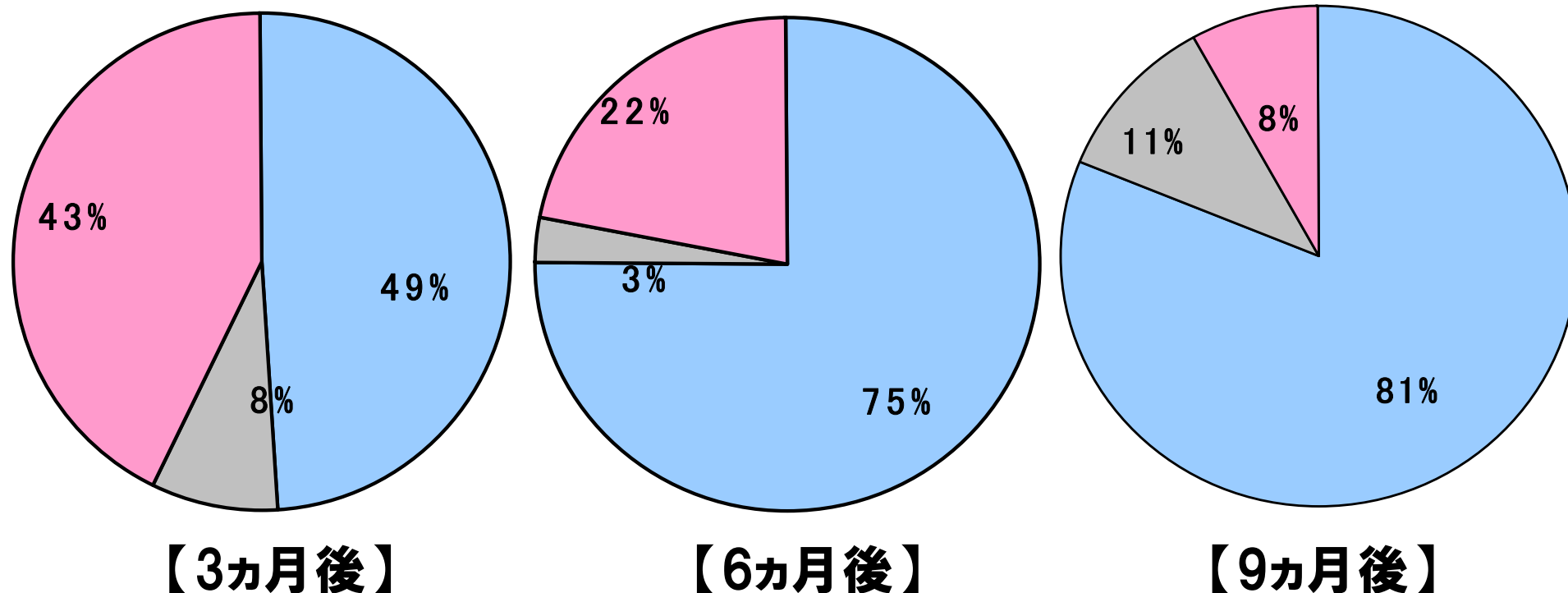
改善力の増強

■改善力の変化

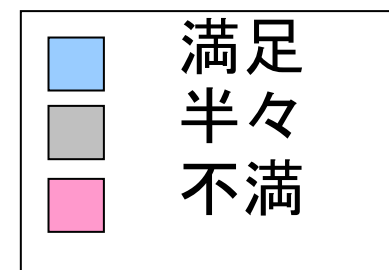


二次的な効果

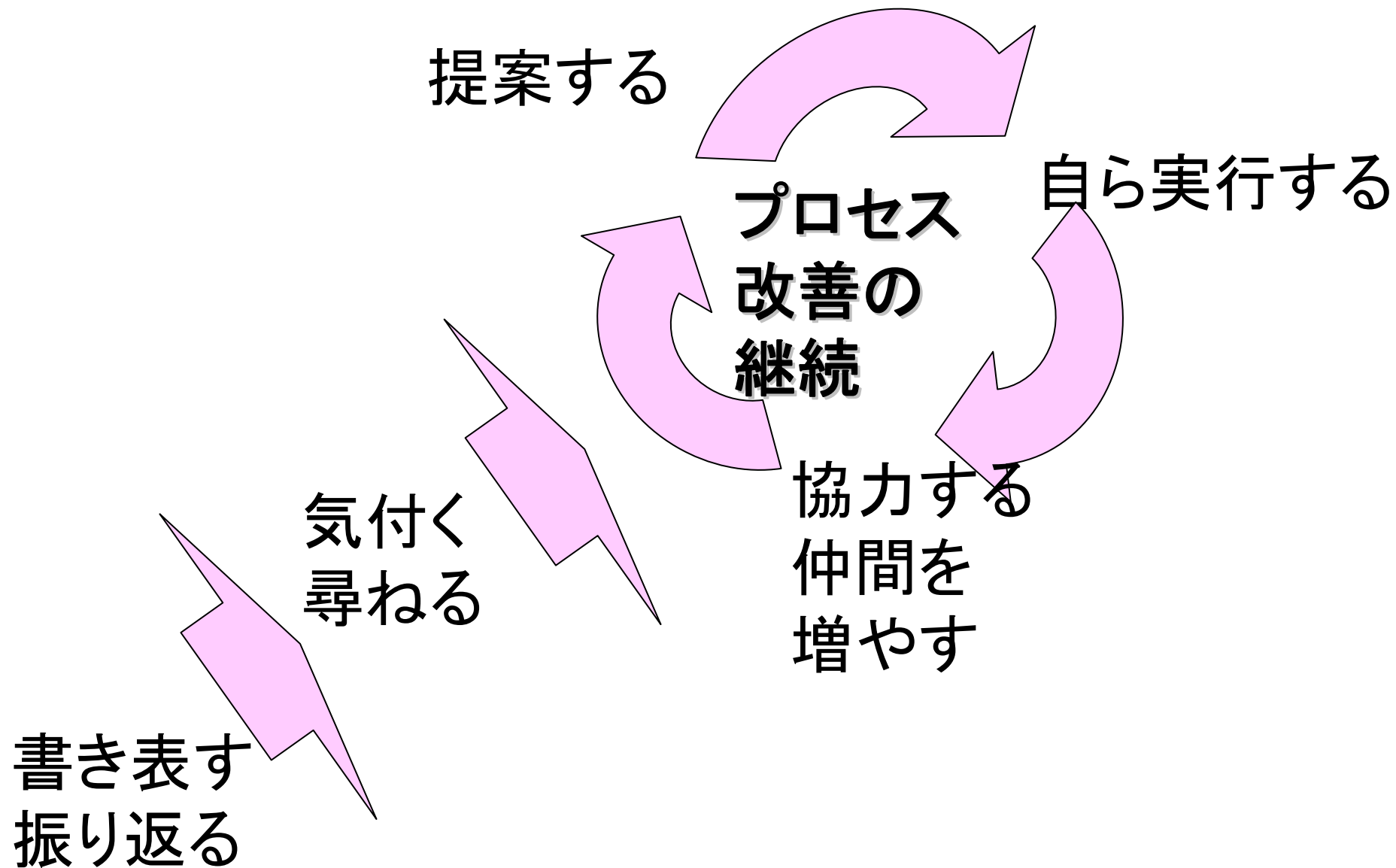
■満足/不満の割合



現場の声「新たな問題を見つけて、続けたい」



プロセス改善の成功の構造



プロセス改善を継続するステップ

①,②,③の順で,段階的に実行

③問題対応から価値発見へシフト

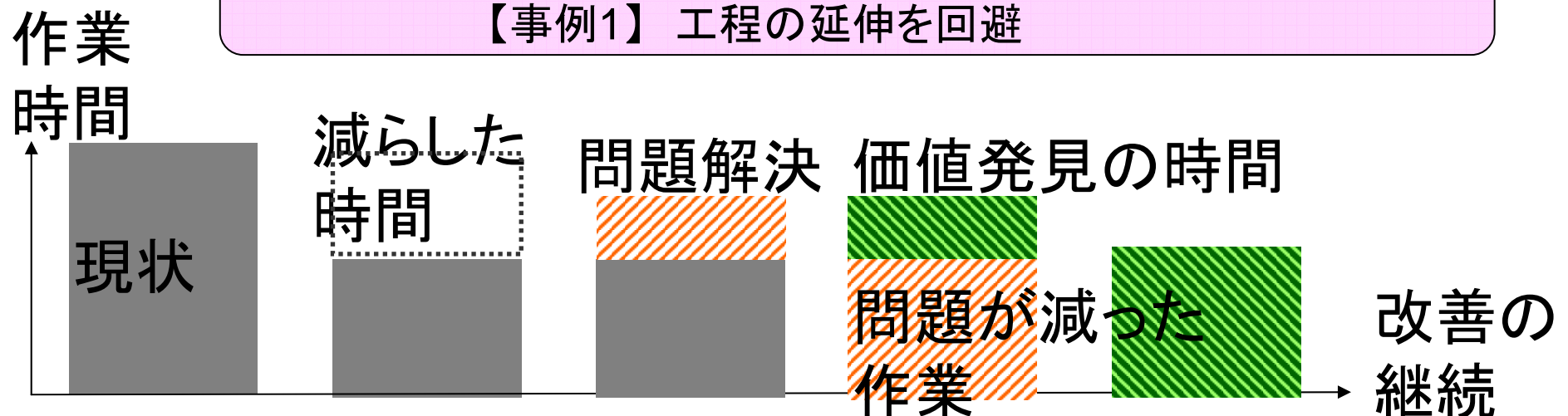
【事例2】良い点を開発へ継承

②仲間と共に問題を解決


【事例1】部門間で協力し過剰作業を発見

①必須でない作業を削減

【事例1】工程の延伸を回避



ありがとうございました


FUJITSU

THE POSSIBILITIES ARE INFINITE