

新しいメンバーに 納得を得る プロセス改善活動

—原点(あのころ)を忘れない活動が
プロセス改善の魂を伝承させる

2010年11月11日(木)

パナソニック エレクトロニックデバイス(株)
デバイスソリューション開発センター
水田 恵子

*まずは…自己紹介

こんにちは
水田恵子です

<所属>

パナソニックエレクトロニクス(株)
デバイスソリューション開発センター

<業務>

カンパニーSEPG

<私のSPI活動のテーマ>

「人と組織を元気にする」SPI活動

<つねづね思うこと>

組織もプロジェクトも、開発する人も
“生もの”で“生き物”。

“生もの”は、常に新鮮に保つ努力が必要
“生き物”は、育てる努力が必要



楽しく
元気に
たくましく!

現場には
大切な子供たちがいっぱい!
今日も元気に頑張らなきゃ!

■今日のメッセージ

■今日、皆様にお伝えしたいこと

■しくみが上手く伝わらない！ 使ってもらえない！



- ・ これまで一生懸命作って育てたしくみなのに、何故！！
- ・ 新しく入ってくる人には、必要性がよく分からない
- ・ 標準の文書を“読め！”“使え！”だけでは現場は理解出来ない。

- しくみの、作られた背景・必要性・価値基準、
そして“想い”と共に**“伝承する”ことが肝要**
→ 全ては、あの時、あの想いで始まった

- 原点（あのころ）を忘れない活動が
プロセス改善の魂を伝承させる！



背景

■ プロセス改善やしくみの 新たなステークホルダへの適用拡大が急務！

👉 これまでは、ソフトウェア開発組織の限られたメンバーが対象

- ・ 取り組みの歴史も浅く、初代のメンバーが多かった
 - ・ “いきさつ”や“経緯”を分かった人がいた

👉 しかし最近、新たなメンバーが対象に加わった

- ・ ソフトウェア開発メンバーの増加
 - ・ 新入社員や他ドメインからの異動者が増加してきた(半分を超えた)
- ・ 製品側・ハードウェア側メンバーの参画
 - ・ 同じ社内でも文化・風土の違うメンバーへの理解が不可欠

👉 プロセス改善やしくみの拡大展開・定着化が急務

- ・ 文書の配布、文書の説明会だけでは理解を得るのが困難
 - ・ 組織として、実施すると言う要請は分かるが、必要性が分からないのでテンプレートを埋めるだけなど、形だけになりがち。

課題

■新たなメンバーを獲得する際の課題

- ① プロセス改善やプロセス導入の背景や意図が分からないと、形式的には利用するが、本来の目的を達成しない。
- ② 自分の課題解決に使っていないので、必要と感じられずに拒否感・抵抗感がある。

■必要性を分かってもらう事が重要

- 組織論で“やれ！”は限界
- 必要性を一人一人に落とし込む必要がある

取り組み

■あの頃（活動初期）の経験を伝承するプログラム

- このプログラムにはプロセスやプロセス改善の自分化をする過程が不可欠
- その際、必要な視点
 - ①組織としての必要性の理解
 - ②自分の課題をとける道具として納得出来ること
- それすなわち、プロセス改善の原点
 - ・ 振り返れば自らもそうして納得してきたからこそ、今の活動がある。

➤プログラム

- | | |
|---------------|-----------------|
| ①顧客・市場の要求を知る | = 目標を共有する |
| ②組織としての必要性を知る | = 活動原点の想いを共有する |
| ③改善の主体者となる | = 主体者として活動を共有する |

ポイント1
 内容がどれだけ
 丁寧に伝わり
 共感を得ることができるか

ポイント2
 当事者主体となって
 メンバー目線で進められるか

(1)プログラム1

■顧客・市場の要求を知る = 目標を共有する

- 組織・個人の目標と現状課題の共有化をするために
一般要求と個別要求の2つの要求を考える

①一般要求を知る

- 組織や自分たちがお客様や市場から何を要求され期待されているのか、何がお客様への価値提供につながるのかを考える。

②個別要求を知る

- 現在進行中の開発案件を振り返る。
上手く行かなかったところ、よく状況がつかめていないところ、を捉えて、どうすれば良かったかを振り返る。
- また自らの要求も知る。
何を達成したいのか、困っているのか。

[コンテンツ例] プログラム1

どのように思いますか？

- 最近買った商品の何にひかれましたか？
- 何か、買いたいものはありますか？
- お客様は当社に何を期待しているのでしょうか？

どのように思いますか？

- 今、開発している製品には“絶対”不具合がない、って自信がありますか？
- 製品の不具合はどの様にすれば出ないのでしょうか？

どのように思いますか？

- “いい仕事”してますか？
- やりがいはありますか？
- “成果”でていますか？
- 今の仕事で、困っていませんか？

個人の価値観の相違や
バックグラウンドの違いを
知る事も大切

ナルホドネ

実はね・・・

私だけかと
思ったら・・・

そうそう！

でも話していると
似たような価値観
似たような課題を
持っていることに気づく

(2)プログラム2

■組織としての必要性を知る＝活動原点の想いを共有する

■組織として活動を伝えて、つなげていく

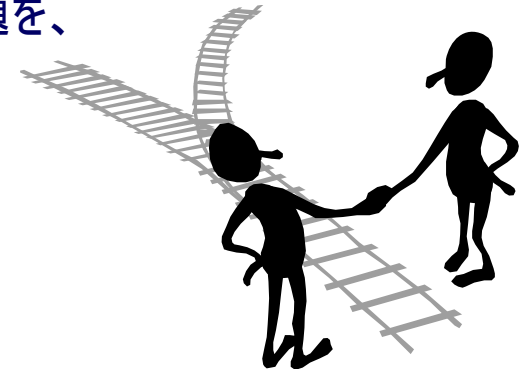
- ・プロセス改善活動の原点となった組織の目標や課題を、後に加わったメンバーに伝える。

①活動当初の状況や経緯を伝える

- できるだけ具体的な出来事を選ぶ

②当時の“感情”と共に伝える

- 情景が想像できる語り言葉で残す



[コンテンツ例] プログラム2

この活動を始めたとき 量産PJ編

7

この活動を始めたとき 開発PJ編

8

プロセスの必要性

10

プロセスを導入した部署で聞いた言葉

11

道具として使って頂きたい

12

■ プロセスは手段

- プロセスは、
製品の品質保証を行い、
皆様の仕事を最大化させるための手段であって、
目的ではありません
- 必要が無ければやる必要なんてありません
- 使えるように、使いやすいように改善していくことを期待しています。

■ 理解頂きたいのは、

- プロセスでは、顧客要求をみたすための最低限しか記載されていません。
- 使い手の自由度を残しているところ、工夫を期待しているところ、があります。
- 矛盾も記載上のバグも、わかりにくさも含まれています。

■ 一緒に育てて頂きたいと、皆様に期待しています。

- 皆様の経験・工夫・知恵が、当社の貴重なプラクティスです。

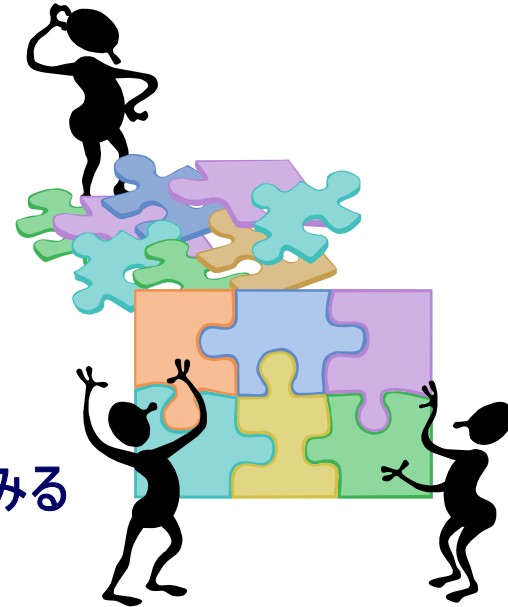


(3)プログラム3

■改善の主体者となる = 主体者として活動を共有する

■プロセス改善のステップはやはり大切

- ・ 参加者がプロセス改善の主体者となるステップを、小さなサイクル・出来事で体験する



■プロセスの自分化を行う過程を体験

①習って使う

プロセスの読み合わせで意図を理解し、適用し使ってみる

②考える

目的に合致しているか・実態に齟齬はないか・自分の課題は解けるか

③自ら改善

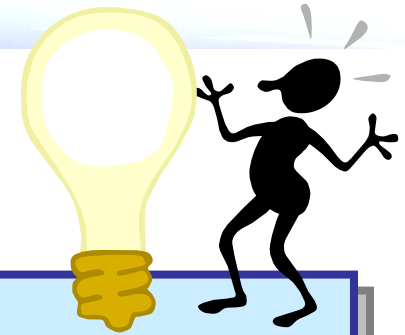
どうすれば自らの課題を解き、自分たちが嬉しいかを考え、小さくても具体的な改善をおこなう

④結果を知る

改善は自分に役だったか、組織にとって効果があったか

効果

■ 今回のアプローチにより得られたこと



① 新たなメンバーを得るときの導入プログラム構築

- プロセスの導入、プロセス改善活動開始時の価値観の共有を図ることが容易になった。

② コンテンツ化による伝承の容易化

- SEPG個人に頼りがちなこのような活動も繰り返しが可能となる。

③ リーダ研修にも効果的

- 同じコンテンツを使って、初めてソフトウェアプロジェクトリーダーをするメンバー向けの研修にも応用活用。
(既存メンバーへのフォローアップにも活用)

さいごに

■ 意識や風土の改善アプローチの重要性

■ しくみはもちろん不可欠で重要

➤ 組織のしくみ、開発のしくみ、プロセス改善のしくみ、……

■ でも、しくみだけでは不完全

「意識や風土は人によって変革する」

➤ しくみの意義をつたえ定着させ効果を出すには
伝道師が必要

これまでの
SPI-Japanでも
発表しましたが……
やはり！



➤ 伝承する・伝える事を大切にする組織が、
継続発展できる組織





Our process improvement continues !

Thank You For Your Attention.



