

信頼される改善推進組織づくり 「現場密着型・支援型SQA」

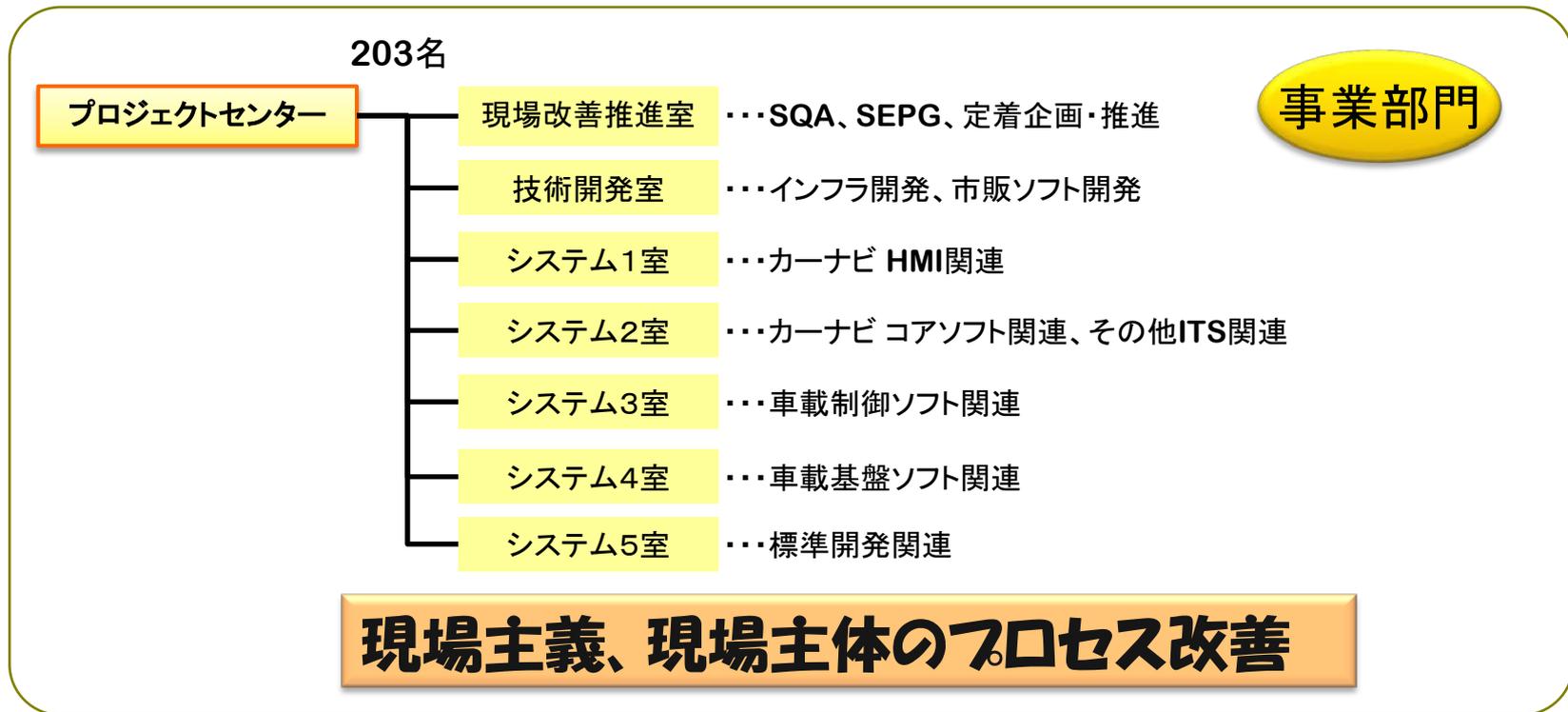
— トレーニング指向アプローチの推進エンジン —

(株)デンソークリエイト
プロジェクトセンター 現場改善推進室
竹下 千晶

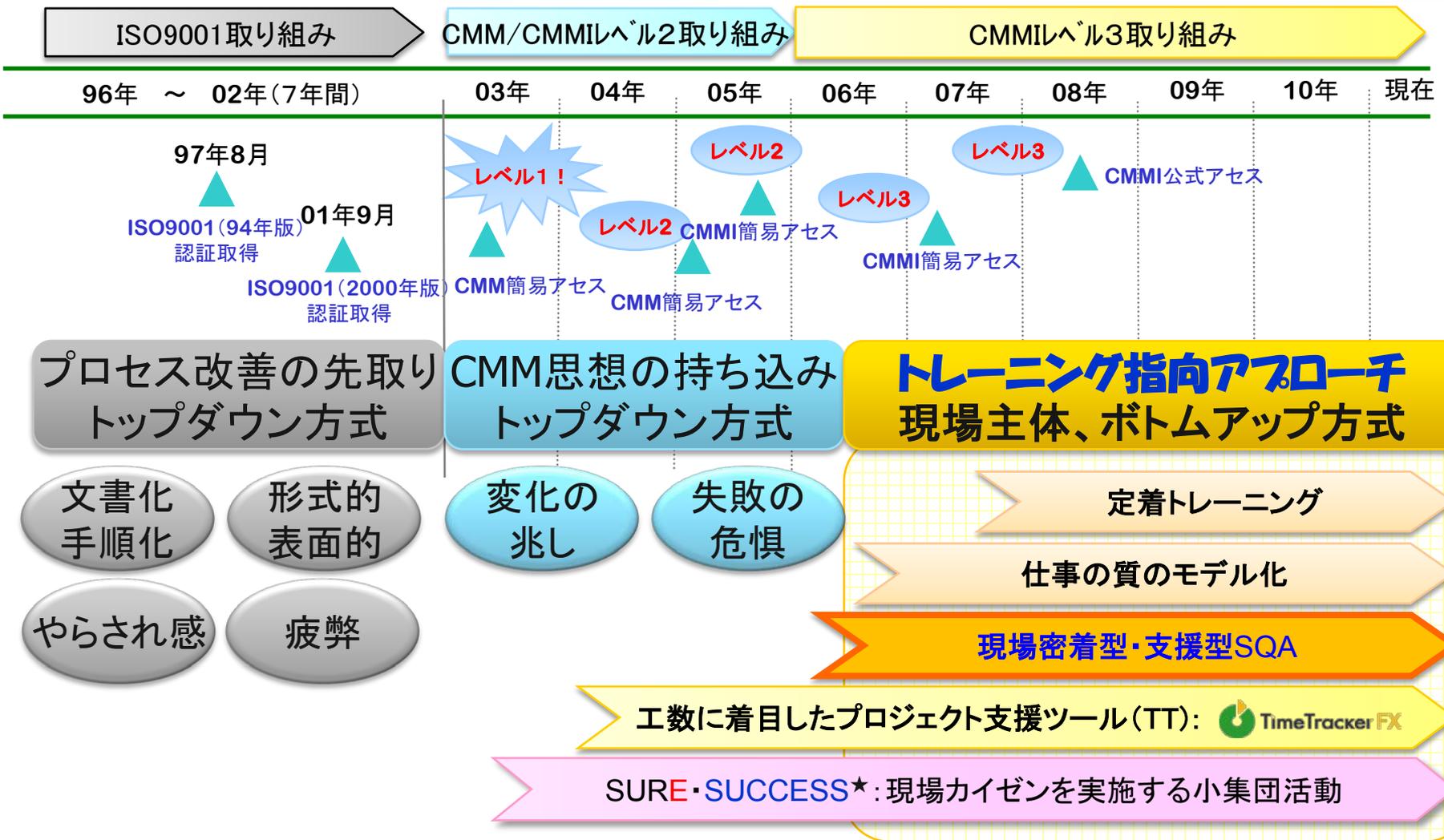
目次

1. プロセス改善の体制
2. プロセス改善の経緯
3. 失敗経験
4. 信頼される改善推進組織への転換
5. 信頼される改善推進組織の要件
6. 現場密着型・支援型SQA
7. 組織づくりの課題
8. 信頼される人を集める
9. トレーニング指向アプローチにおける位置づけ
10. 効果の確認
11. まとめ

1. プロセス改善の体制



2. プロセス改善の経緯



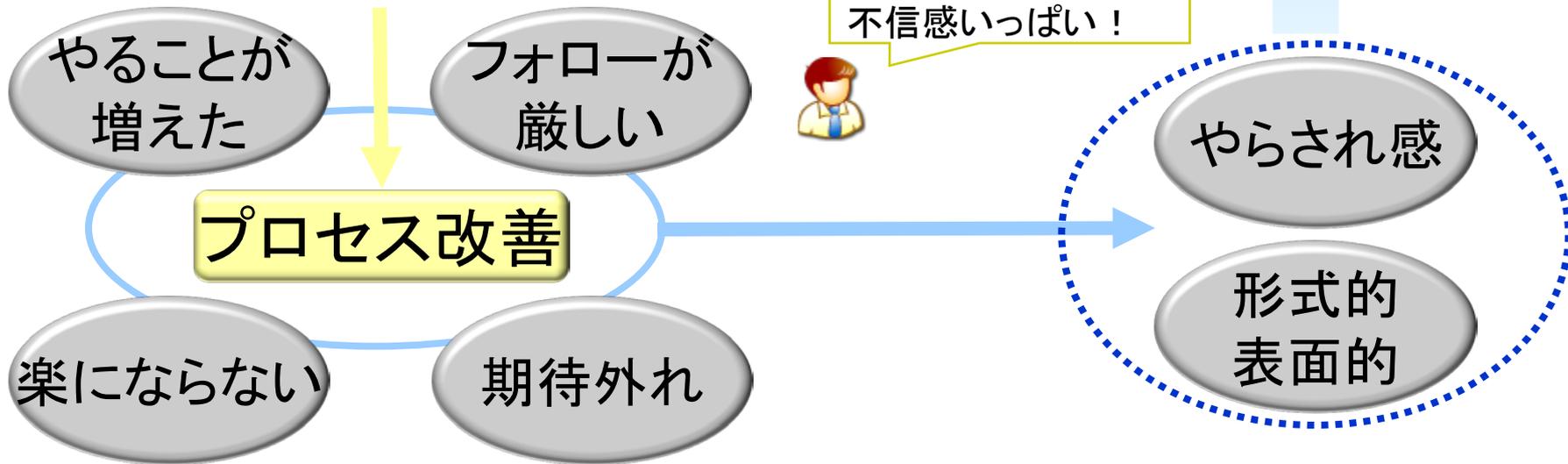
★SURE: Step Up Review for Effectの略。社内用語
 SUCCESS: Step Up Cheerful Circle for Effect, Skill, Satisfactionの略。社内用語

3. 失敗経験：“やらされ感”のもと疲弊した

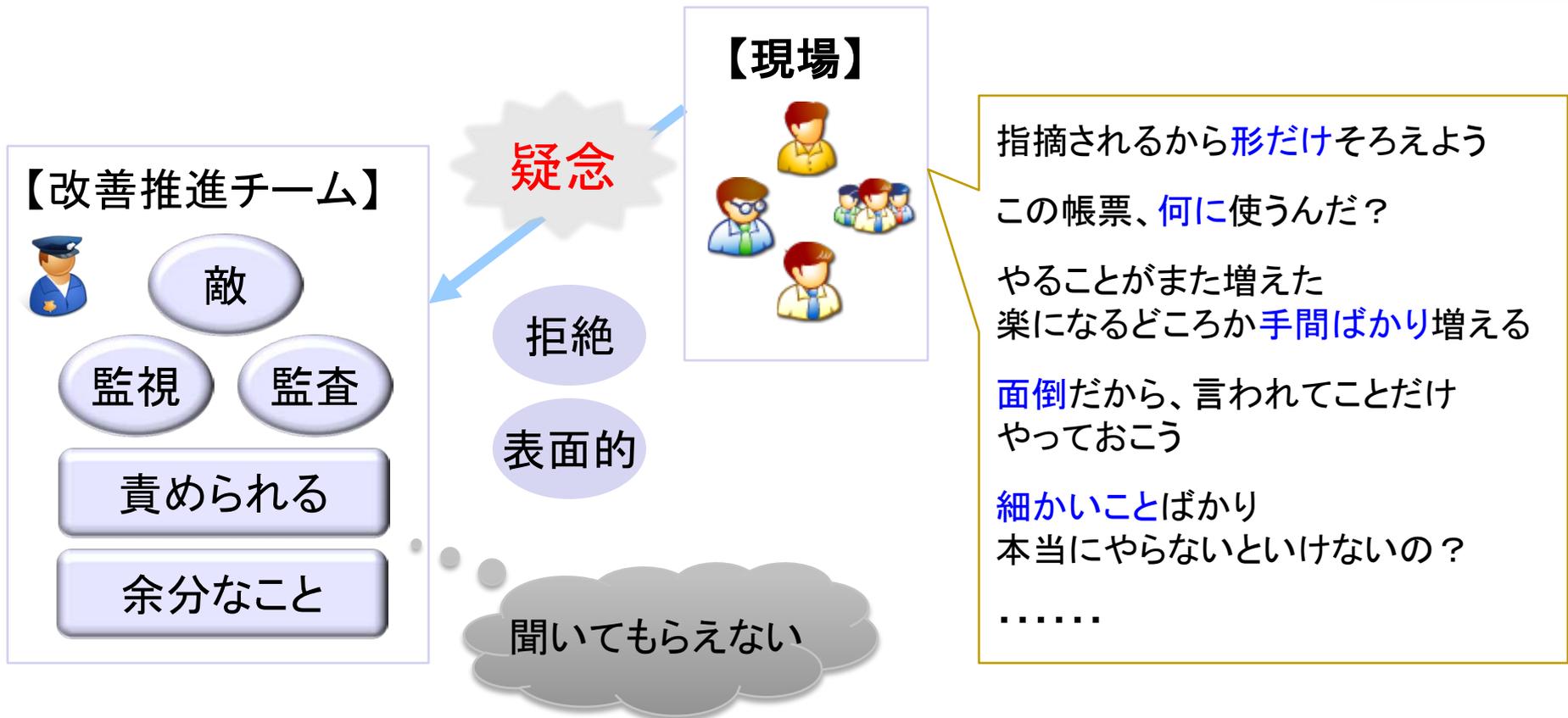
【組み込みソフトウェア開発現場】



【対策】

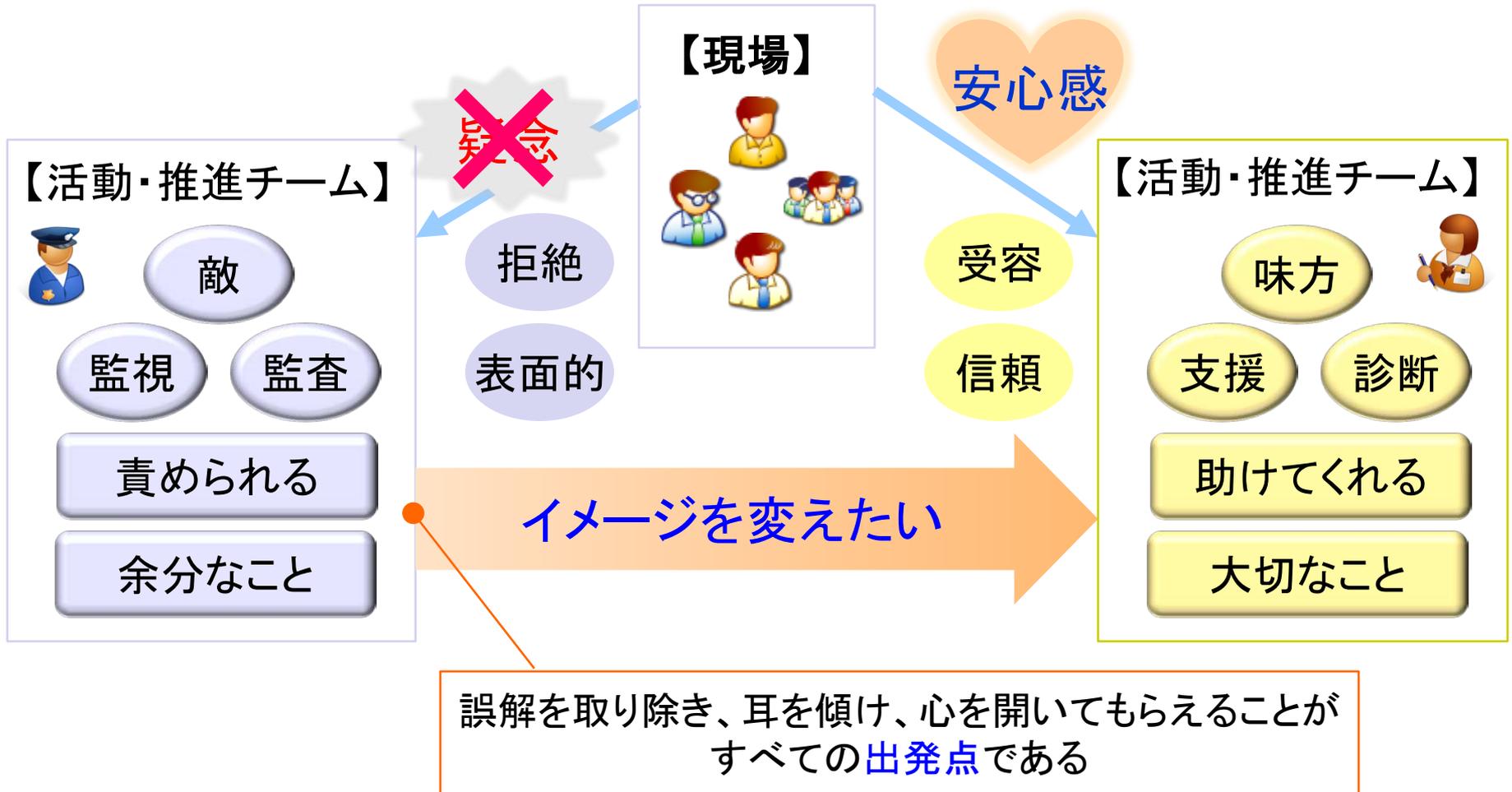


3. 失敗経験：現場の状況



現場は不信感や誤解でいっぱい、
“何をやるにも”失敗するリスクにさらされていた

3. 信頼される改善推進組織への転換



現場が安心でき、信頼できる組織・活動が必要！

5. 信頼される改善推進組織の要件

注意 ただ単に“仲良く”していれば、**真に**信頼されるわけではない

① 事実を知っている 眼・耳

- あらゆる事実を集める。現場のメンバが気づいていないことさえも
- 事実を現場に知らせる

驚き

そんなことまで
知っているんだ



② 一緒に汗をかいてくれる 手・足

- 現場に適したやり方で、チームを動かす
- 必要なインフラを整える
- 現場の工夫を活かす・広げる

感激

そこまでやって
くれるの！



③ 高い視点で足は地に 頭

- 上級管理者の視点で判断し、上級管理者も含めて動かす
- 各現場の状況に適したやり方を考える(足は地に)

納得

なるほどなあ！
やれそう！

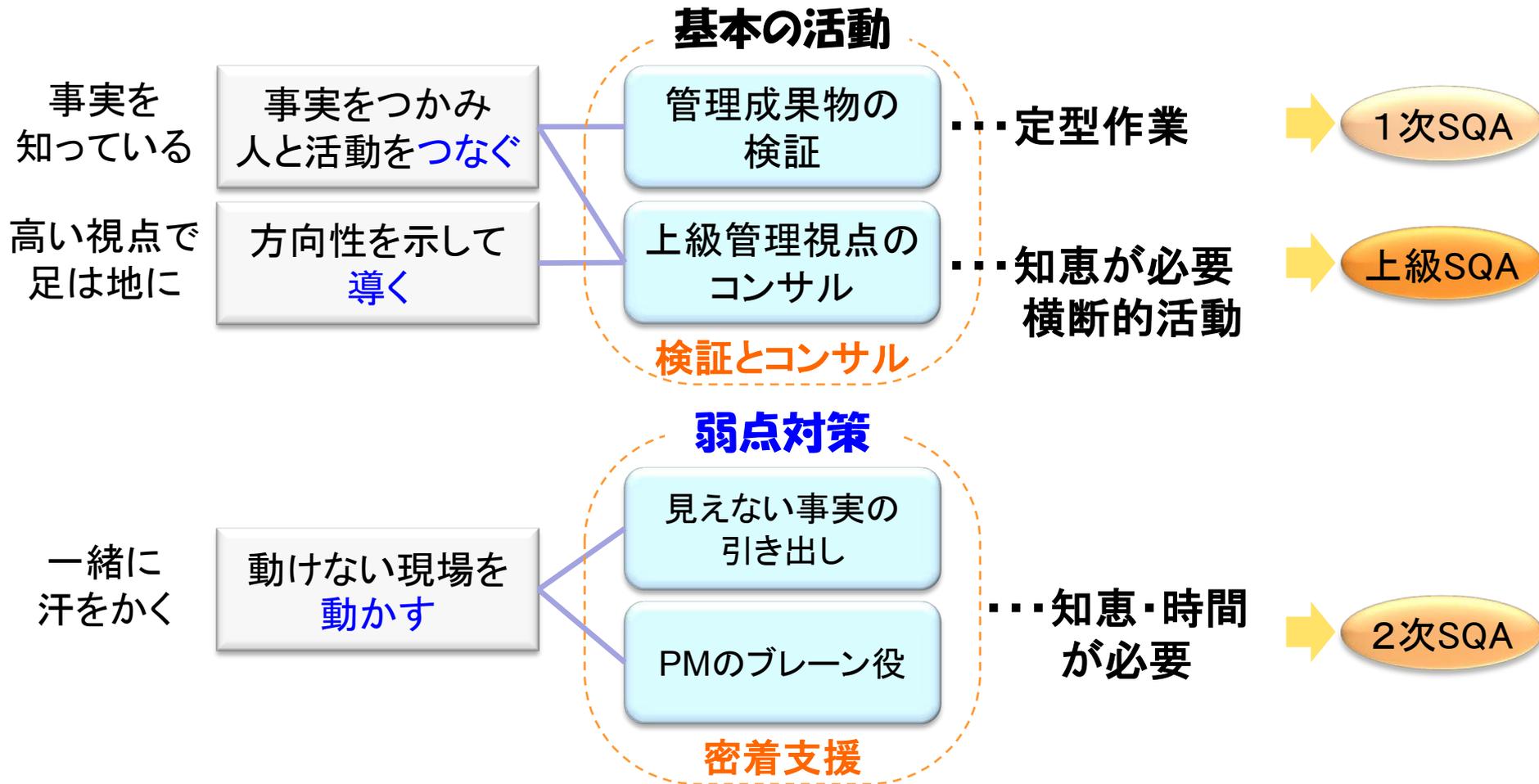


現場のことを分かってくれて
母のように支援してくれる



現場密着型・支援型SQA

6. 現場密着型・支援型SQA:機能

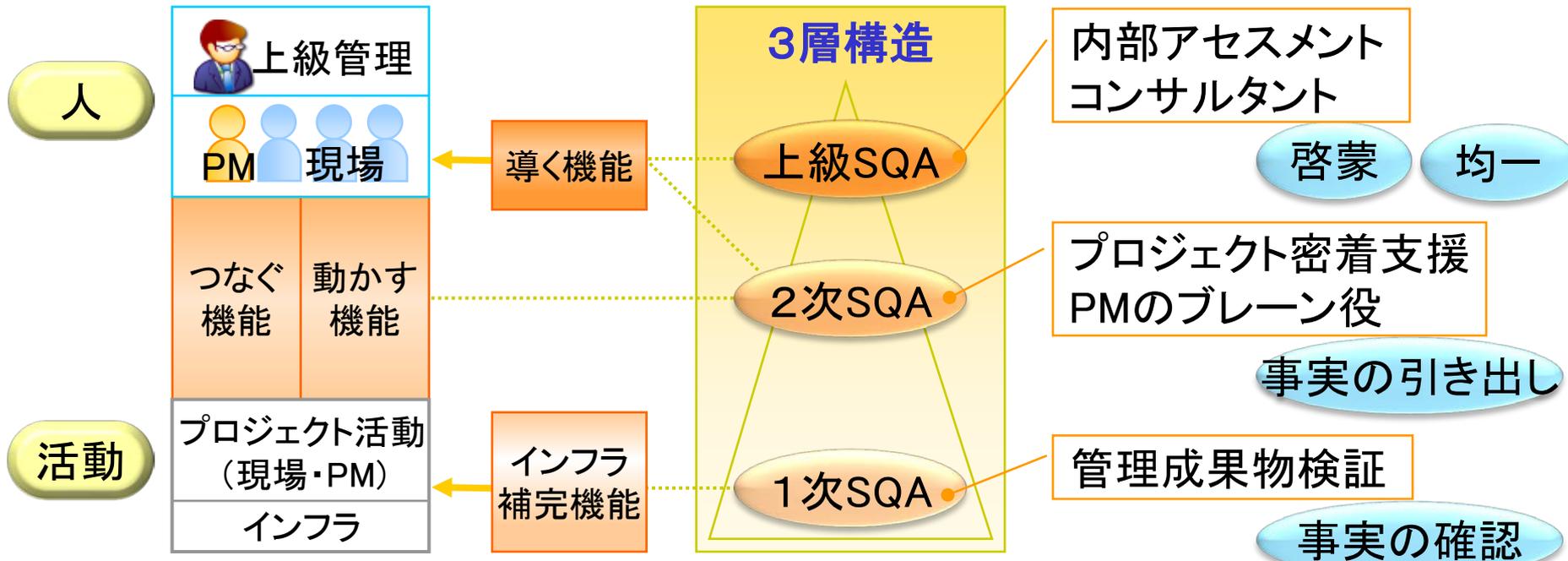


検証・コンサルで網羅的に全体の支援、密着支援で弱みに手当
効率的・効果的に機能させるために3層構造の体制とした

6. 現場密着型・支援型SQA: 構造

【事実に基づいた検証と支援】

- ・現場密着型・支援型SQAは上級管理や現場の眼・耳・頭・手・足である
- ・現場のマネジメントを上級管理の視点でドライブする役割



SQAは、現場改善の推進エンジン・支援グループ！
現場の状態・事実を掌握 → 素直な心で聴け、事実気づく

6. 現場密着型・支援型SQA:活動

管理成果物検証

・・・ 1次SQA

- 毎月、全プロジェクトに対して、管理成果物を検証
- 標準プロセスの遵守を主とした検証項目(100項目前後)
- 活動の裏付けとして、工数実績も見る

内部アセスメント・コンサルティング

・・・ 上級SQA

- 毎月、全PM(30名前後)に対し、1時間程度の内部アセスメントを実施
- 成長モデルを用いて、各プロジェクトの状態を診断
- 事実(1次SQA検証結果、モデル診断結果)を元にした、改善ポイントと方策の指南
- 各PMの状況を毎月まとめて上級管理者に報告(上級SQA報告書)

密着支援・PMのブレイン役

・・・ 2次SQA

- 新任PMや課題PMを対象に支援
- フィールドに降り立ち、会議・レビューにも参加し、ヒアリングで隠れている事実を引き出す
- 現場の立場に身を置き、現場目線の改善活動の牽引(インフラ整備、教育も)
- 毎週のSQA連絡会、週次支援報告書を通じて上級管理者との情報共有と巻き込み

7. 組織づくりの課題: 誰でもできる訳ではない

密着支援の 難しさ

上級管理者の視点を持ち、現場をドライブする
それに見合うだけの人でないと、受け入れられない



PM

あの人に言われてもねえ...

自分だってできなかつたくせに...

何でも「いい」って言って
くれるけど、本当?

この前言っていたことと
違うよなあ

そんな事も知らないの?
知識ないなあ



メンバ

見合う人の条件



そんな人はそんなにいない...

- (技術的に) “**デキる人**”
- **コミュニケーションスキル**が高い
- 形式的・官僚的でない
- **冷静な判断と本質追求力**



誰もが認める“**デキる人**”

指揮命令系統がないから、
通常のマネジメントよりも更に難しい

皆に認められない人を“野”に放てない! 逆効果!
現場から信頼される素質のある人でなくてはならない

8. 信頼される人を集める：現場の上級管理者との連携



上級管理者に信頼されるには...

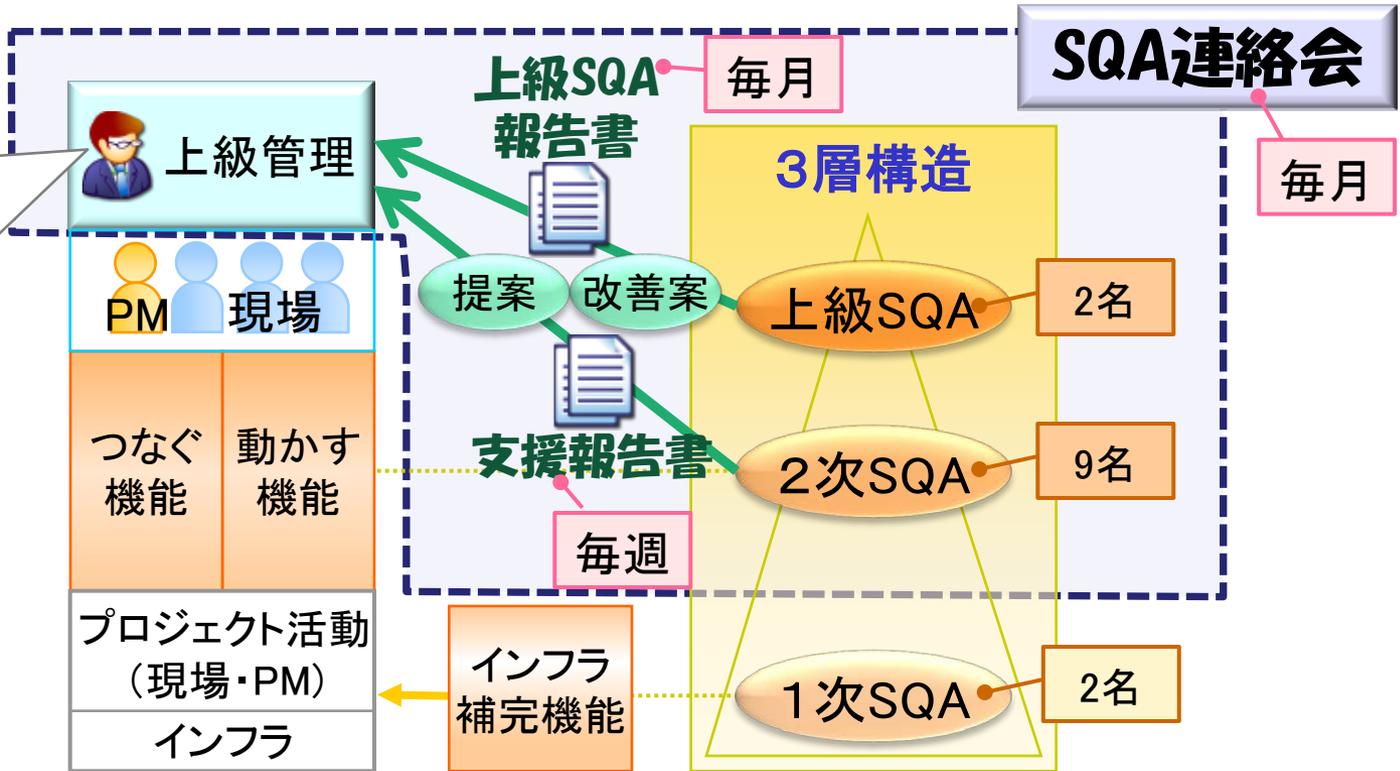
ポイント

- 現場の事実を伝える
- 事実を伝えた上でSQA活動の魅力・良さを伝える

SQAはよく見てるなあ
上位視点で適切な提案をくれるし...

SQAを経験すると、PM
スキルが身に付きそうだ

SQAに預ければ、私の
代わりに育ててくれそう

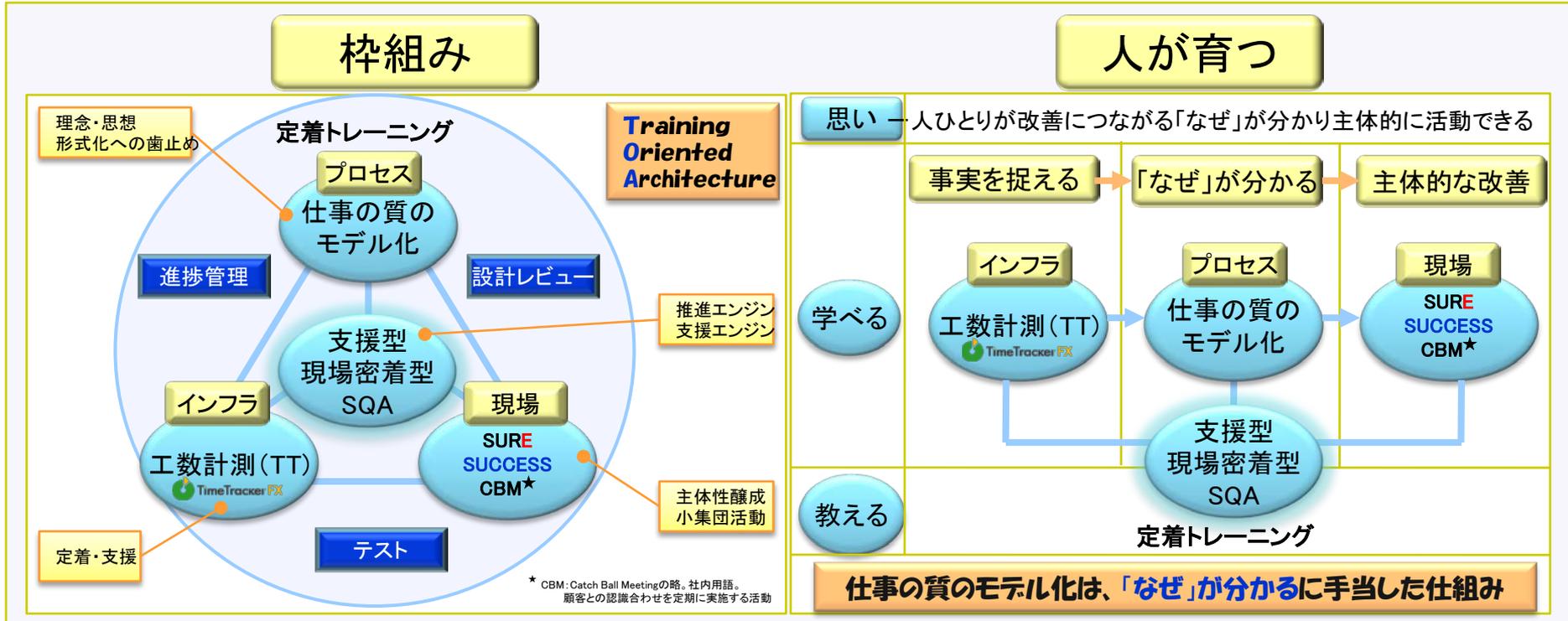


**現場の上級管理者に信頼されることで、
素質のある人が集まってきた！**



9. トレーニング指向アプローチにおける位置づけ

左図: SQAを中心にインフラ・プロセス・現場に手当した**枠組み**
 右図: 主体的な改善につながる仕組みの**つながり**



**「自ら考え自ら行動する」業務スタイルに導く仕組み！
 現場密着型・支援型SQAが**仕組みの中核**、各機能を**活かす要**！**

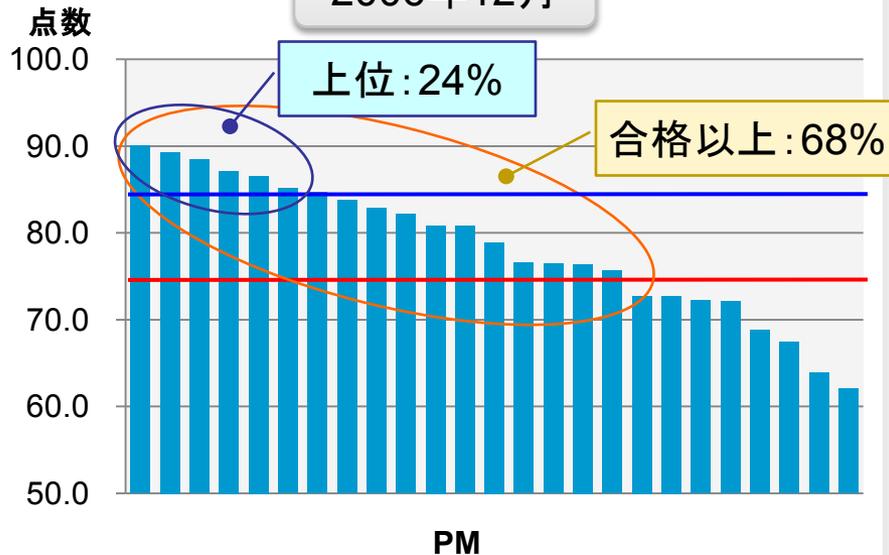
10. 効果の確認:PMのスキル向上

【予想効果】

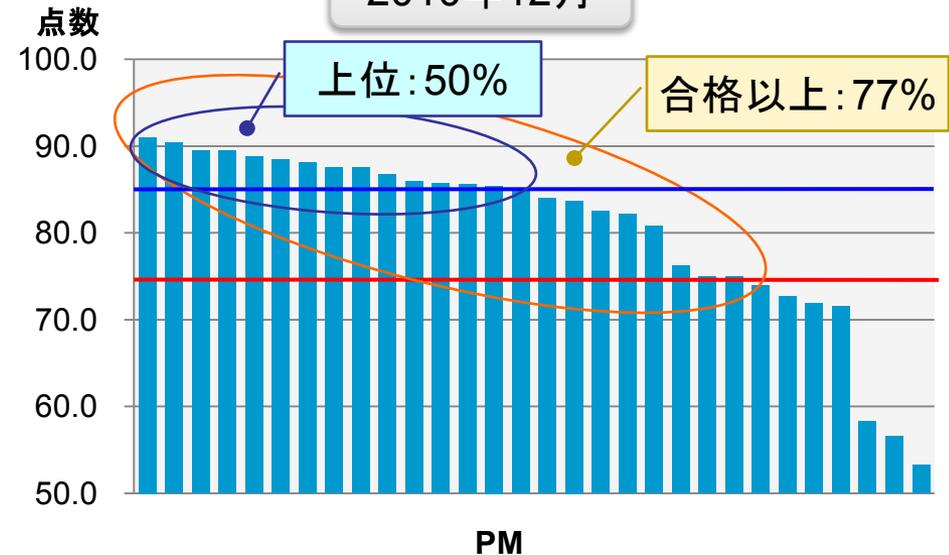
SQAが信頼され、現場に効果を与えられていれば、主な支援対象のPMの活動状況が向上するはず

管理プロセスの内部アセスメントの得点: **合格ライン75点**、**上位ライン85点**

2006年12月



2010年12月



合格ラインを超えるPMが当初から10%増加
上位ラインを超えるPMは倍増し、全体の半数に!

10. 効果の確認:信頼の獲得(定性評価)

【予想効果】

現場からの信頼は、現場の以下のような言動に表れるはず

- SQAからの提案・意見の**受容**
- SQAの活動への**期待**

受容

- プロジェクト運営の仕方の改善提案が**採用**され、SQAの支援がなくなってもプロジェクトの活動として**定着**
- SQAの報告を起点に、**現場の上級管理者**がプロジェクトの問題解決に動き、早期に解決
- 上級管理者(社長含む)が現場や人の様子・状況を**SQAから情報収集**

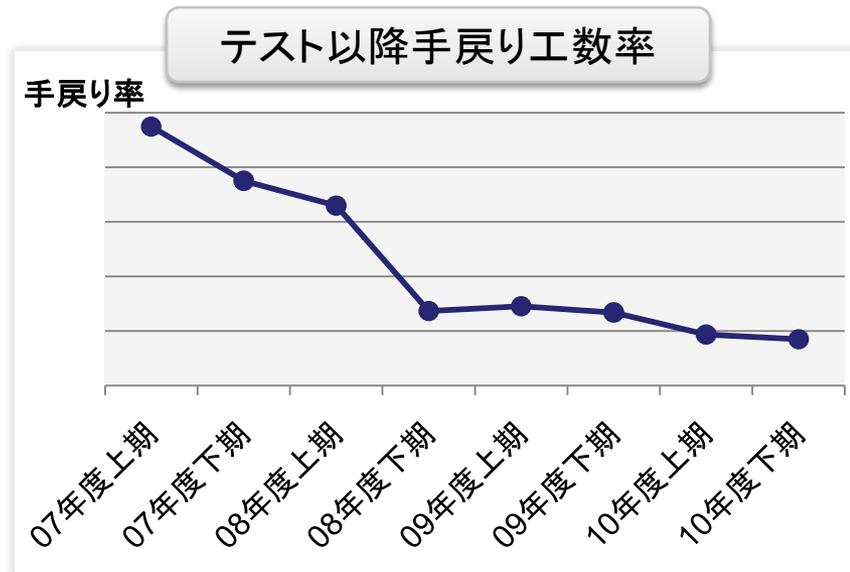
期待

- プロジェクトの運営やプロセスの適用においての**相談**がSQAに持ちかけられる
- 新任PMへのSQAの**派遣の要請**
- 部下を**SQAに入れて育てたい**、という現場の上級管理者の意向
- 現場の上級管理者に、部下の中からSQA候補者を挙げてもらうと、**相応**の人名が挙がる

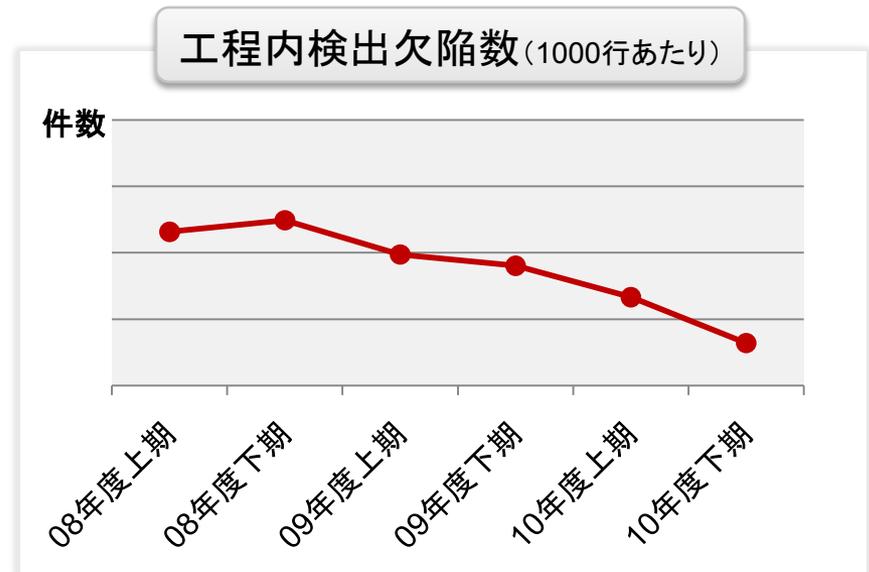
10. 効果の確認：品質の向上

【予想効果】

直接的な効果ではないが、SQAの支援を核とした現場主体の改善活動により、品質が向上するはず



手戻り工数率：手戻り工数／全開発工数



考察

テスト以降の手戻り率は減少してきており、品質は上がっている。
工程内で検出される欠陥数も減少しており、作り込みの品質自体が上がっている。

11. まとめ: 気づき

① イメージの転換・・・責められるから、助けてくれるへ

現場に密着し、**事実**に基づき、現場の**眼・耳・手・足・頭**となることで真に信頼され、頼られる存在となる

② 誰でもできるわけではない

信頼されるためには、現場が**信頼を置ける人**でないと無理がある
現場の**“デキる人”**を集める

③ デキる人が自然に集まる組織へ

現場の上級管理者とも連携し、信頼を得る
信頼のおける組織には、“**デキる人**”を**預けよう**と思える

信頼される組織による支援が現場主体の改善の中核となる！

END:ありがとうございました

SPI Japan 2011

END:ありがとうございました