

SaPID実践事例より～

改善推進役がやるべきこと／
やってはいけないこと
現場が自らの一歩を踏み出すために

株式会社HBA 安達賢二

adachi@hba.co.jp

コンテンツ

- SPINA3CH自律改善メソッド／システムズアプローチに基づくプロセス改善メソッドSaPIDの概要
- 今回の対象事例（全体像）
- 今回の対象事例（個別詳細）
- 改善推進役がやるべきこと、やってはいけないことのサマリ
- サマリ／参考文献

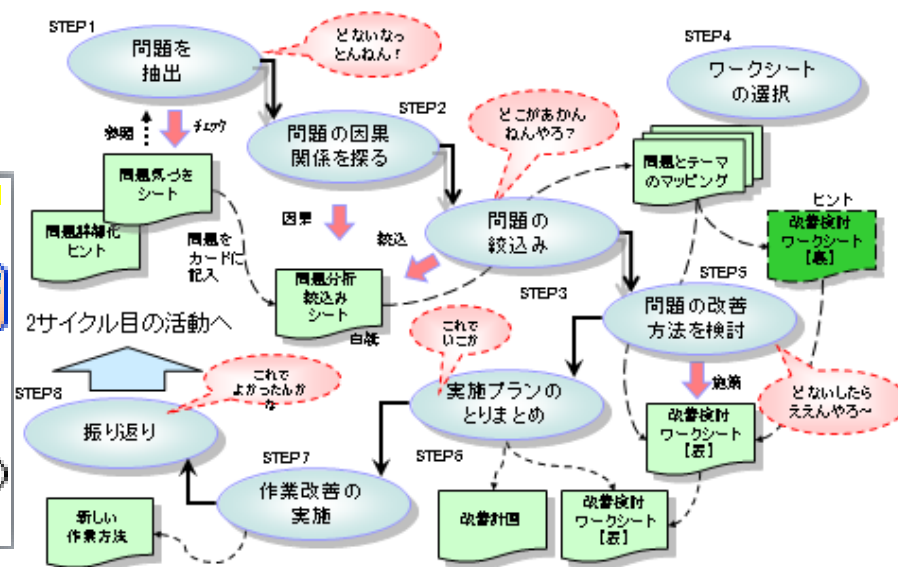
SPINA3CH自律改善メソッド

現場自らが感じている問題事項をベースに問題構造を作成把握し、その内容から改善すべき領域・要因を特定、SPEAK-IPA版からの改善手段導出を経てほしい結果・成果を獲得する課題・問題解決型プロセス改善方法論の一つ。

IPA/SECプロセス改善WG-NPT1により2011.7.7発行→2013.3.26改訂

問題構造

改善対象と解決手段



→当事者の問題意識に基づくプロセス改善手法
「SPINA3CH自律改善メソッド」の改訂

http://sec.ipa.go.jp/reports/20130326_3.html

参考書籍: SEC BOOKS
プロセス改善ナビゲーションガイド
～自律改善編～

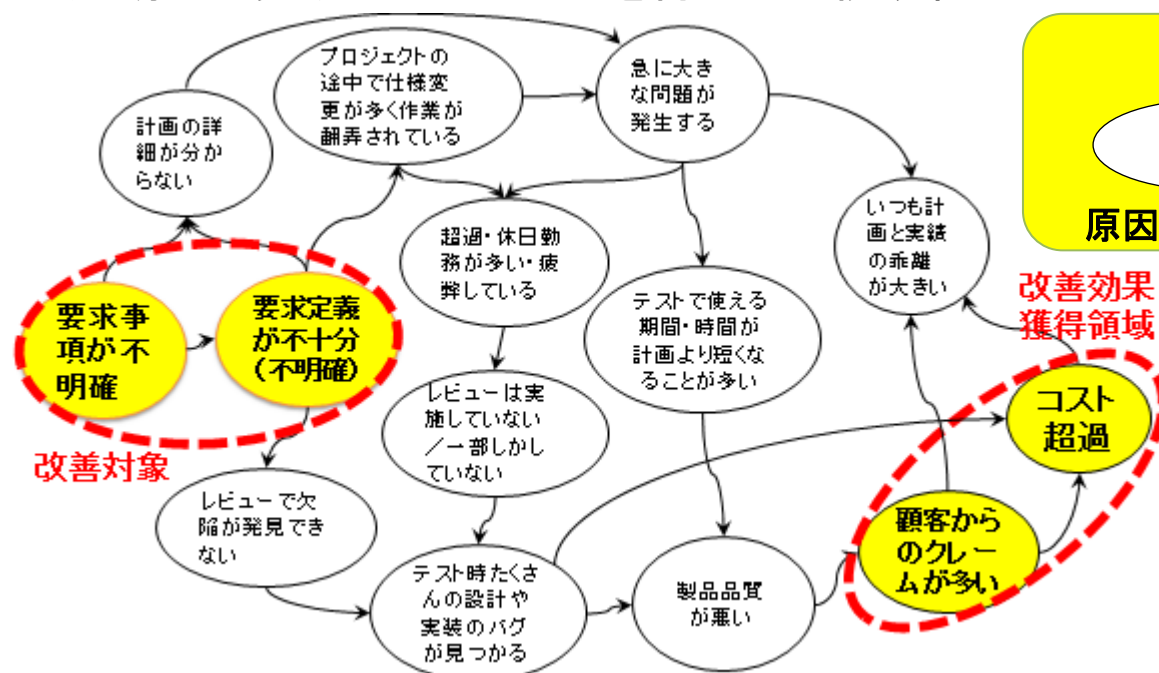
※SPINA3CH=SaPIDを基盤として改善手段検討時SPEAK-IPA版をPlug-inしたもの

システムズアプローチ／問題構造図に基づく

プロセス改善方法論 SaPID®

Systems analysis／Systems approach based Process Improvement methoD

問題が発生する構造を“システム”と見立て、現場自らが提示した問題事項により問題構造を構築、現状を把握し(=システムズアプローチ)、現実的な改善手段を短期間で実践して手ごたえを得る→継続改善につなげる方法論



これまでのQMS・CMMIなど第三者による適合性評価に基づく改善方法論に比べ、自ら提起した問題に短期間で全員で取り組むため、自律した運営に到達しやすい特徴を持つ

【参考】SPI Japan2012事例発表 システムズアプローチに基づくプロセス改善メソッド: SaPIDが意図するコト～プロセスモデルをより有効活用するために／そして現場の自律改善運営を促進するために～

http://www.jaspic.org/event/2012/SPIJapan/session3A/3A4_ID023.pdf

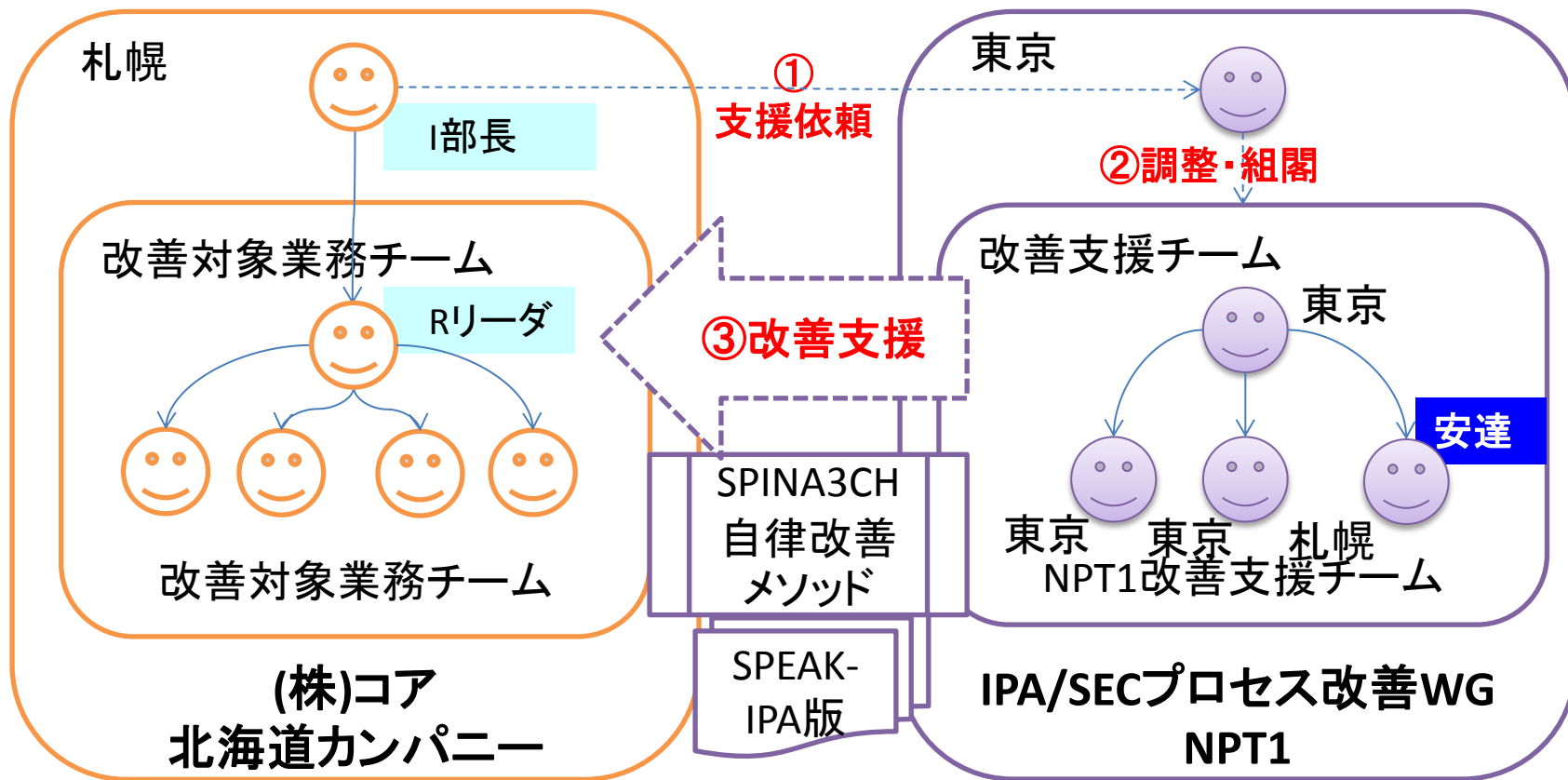
今回の対象事例（全体像）

実証実験の経緯と運営体制

■(株)コア北海道カンパニー様が選定したプロジェクトに対してSPEAK-IPAとSPINA³CHを適用して自律的にプロセス改善を実践し、完了後も継続的に改善活動ができる環境を構築する。

①社内プロジェクトへの適用 ②プロセス改善推進者育成:社内展開するキーマンを育成

■この実績からSPINA3CHの不備・改良必要箇所を特定し、今後の改訂へのインプット情報とする。



改善対象業務チームを以下
“業務チーム”と呼ぶ

改善支援チームを以下
“支援チーム”と呼ぶ

当初全体計画と対応実績

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2013/1月
計画作成	↔									
Kickoff		▲5/28								
担当者教育		▲5/28								
アセス準備				▲SPINA3CH 7/13						
アセスメント						▲9/3~7				
改善計画						▲				
改善実施						↔				
チェック							▲		▲	
成果報告会									▲	

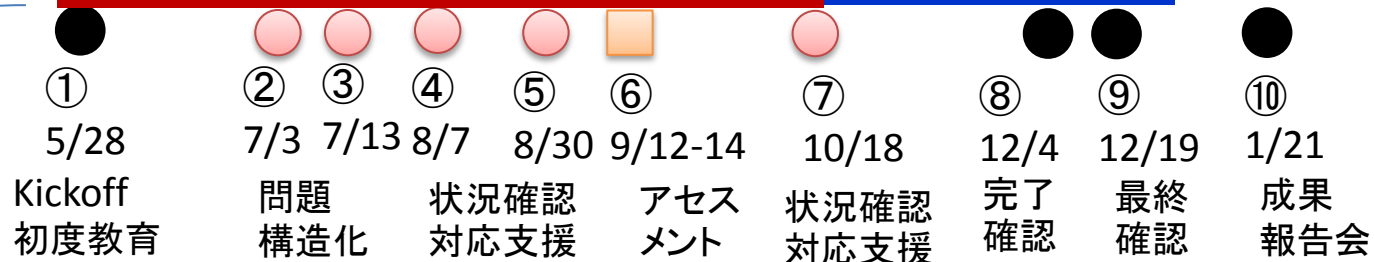
支援チーム 実訪問 対応実績

● 管理的対応

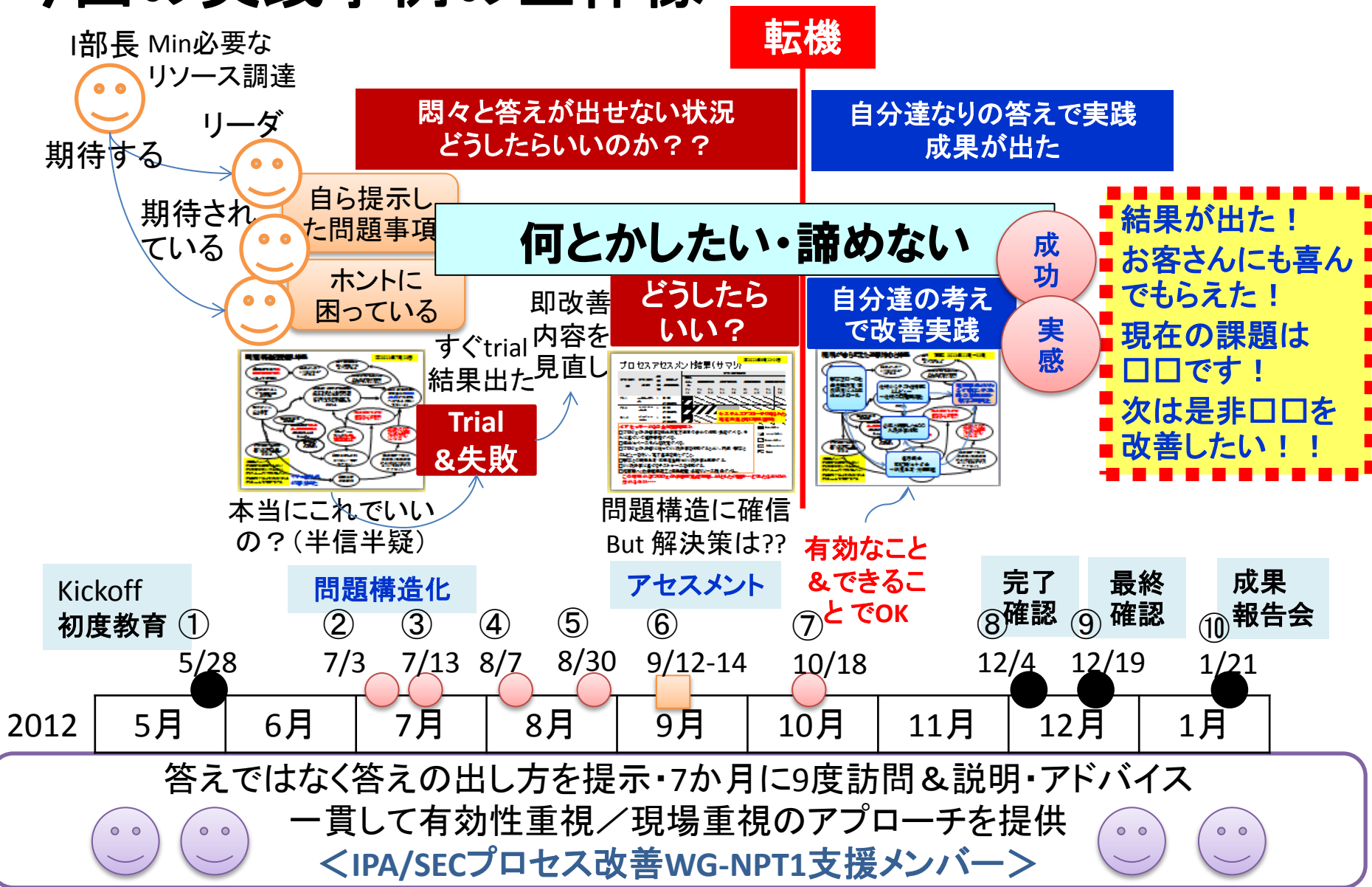
● 直接的改善支援

業務チームが悶々と答えが出せない状況
どうしたらよいのか？

自らの答えで実践・
成果獲得



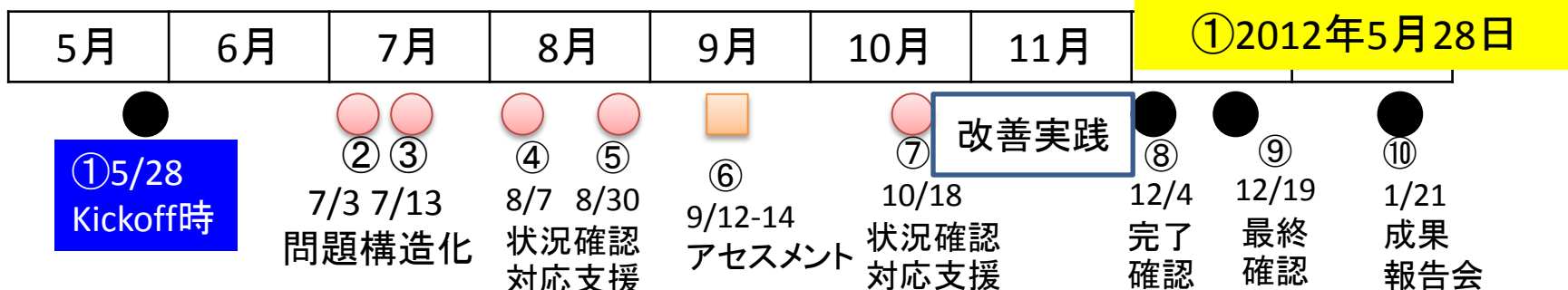
今回の実践事例の全体像



今回の対象事例（個別詳細）

【注意】

当事例で示すアプローチの内容が一律どのような改善対象にも通用するものではありません。あくまでも当事例の背景や状況に合ったアプローチの一つとして捉えてください。



(株)コア 北海道カンパニー 改善対象業務チーム

特定顧客向けに映像編集機能付きシステムを開発し、その後継続的なメンテナンスを行っている。

●依頼者 I部長の当初の意向:

以下の事項を解決するために改善を実施したい。

①見積もり精度を高めたい

②標準化によりプロジェクトを進められるようにしたい

支援T質問:「顧客に対する成果や現場の問題など何か解決したいことはないですか？」

→障害を減らし顧客に信用される運営をしたい

●改善対象業務チームリーダーの当初のコメント:

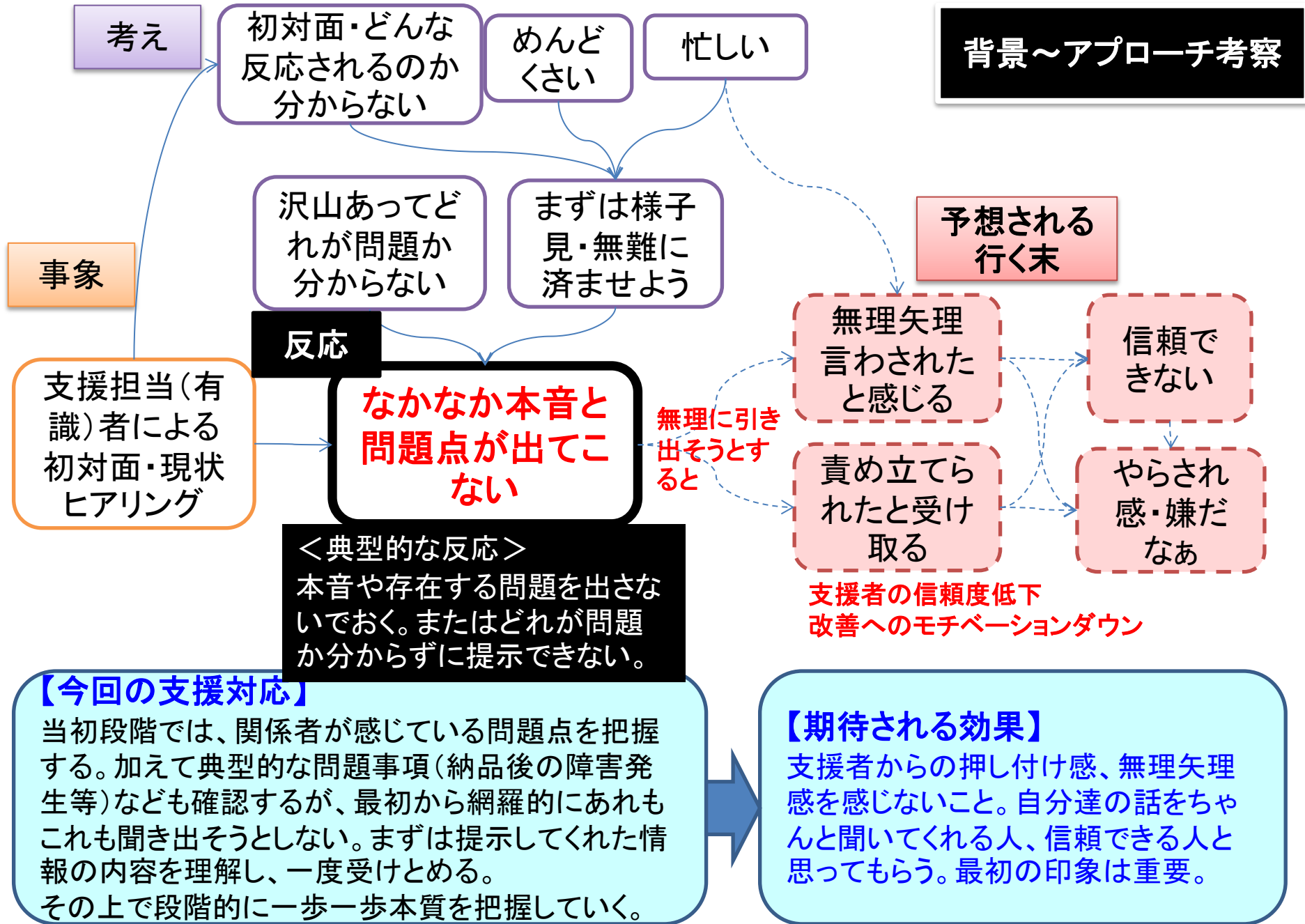
見積りが大きな課題の一つ。顧客とのトラブルは現時点ではない。

I部長の意向に引っ張られている印象
(現場のホンネではなさそう)

では、業務チームのみなさんに以下の対応をお願いします。

①当業務の日頃の運営について、それぞれのメンバーが感じている問題点や課題事項のうち最も重要なものを一人3件程度提示してください。

②それらの裏付け情報を整理しておいてください。



やるべき
こと

寄り添う

継続的な対話で
徐々に明らかにす
る／よい悪いはさて
おき、ありのまま受
け容れる

行く末

心を開く(信頼)
ありのままの姿を
把握しやすくなる
／自ら気づきやす
くなる

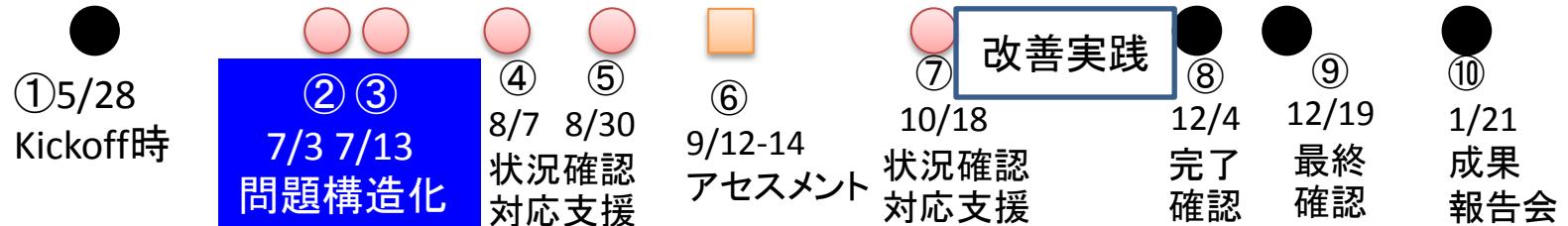
ヒアリング時にな
かなか本音と問
題点が出てこない

やっては
いけないこと

急かし、追及する
無理矢理引き出す
／よい・悪いをはっ
きりさせる

行く末

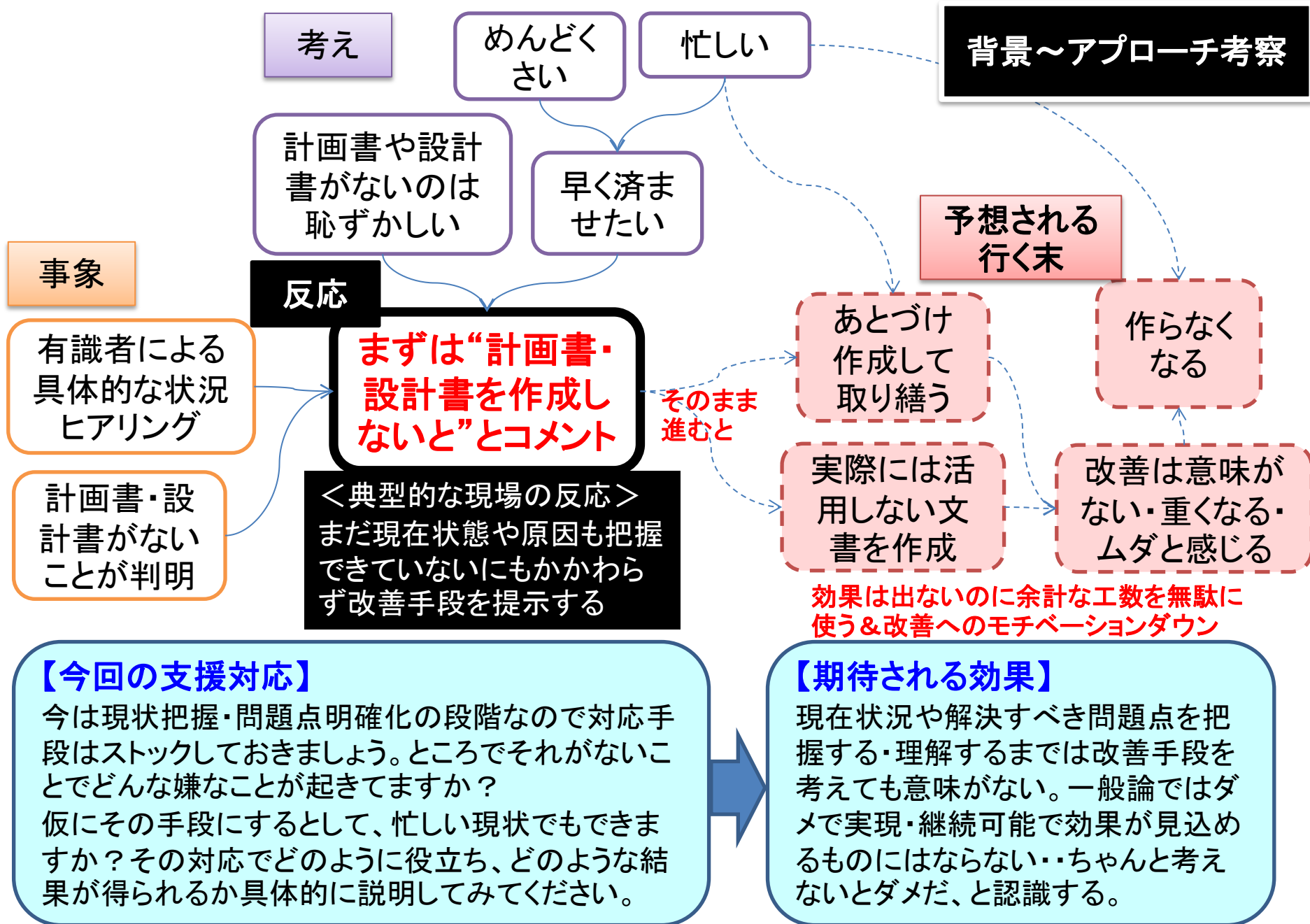
心を閉じる(疑心)
やらされ感、無理矢
理感／ガードを張り
隠そうとする・モチ
ベーションダウン



ヒアリング時の相互対話例

業務チーム:「“計画書・設計書を作成しないと”」のコメントあり

⇒支援メンバー:「それがないことでどんな嫌なことが起きてますか?」「仮にその改善手段にするとして、忙しくてもできますか?作成したものはどのように役立ちますか?その対応でどんな結果が得られるか具体的に説明できますか?／一般論や説明できないことは実現できないと考えましょう。」



やるべき
こと

現状把握段階で対
象メンバーが“計画
書・設計書を作成
しないと”とコメント

やっては
いけないこと

現状・解決すべき問
題点が明確になるま
で解決手段は考えな
い／提示してきた改
善手段案を使って問
題点を洗い出す

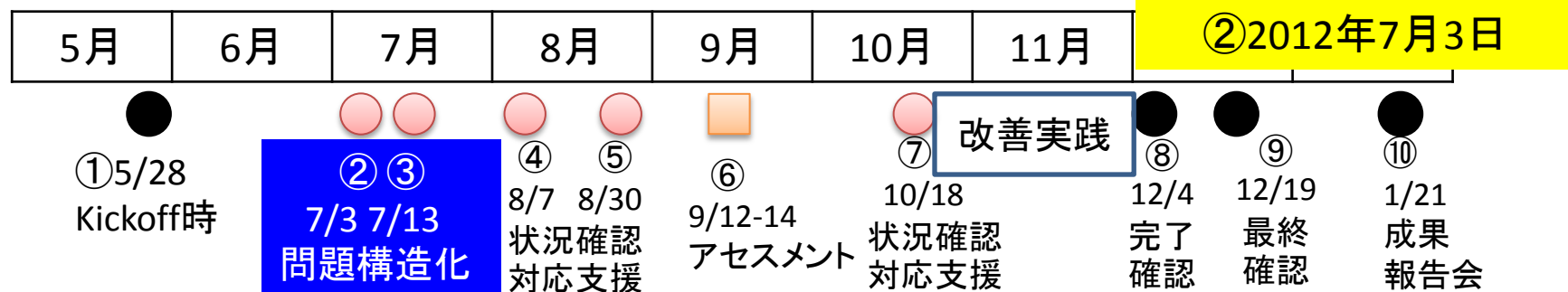
行く末

改善活動の無駄な
時間・工数が削減
される／隠れてい
る問題点が明確に
なりやすい

よく言われる一般
論(計画書・設計書
作成など)や思いつ
きの改善手段をよ
しとして進める

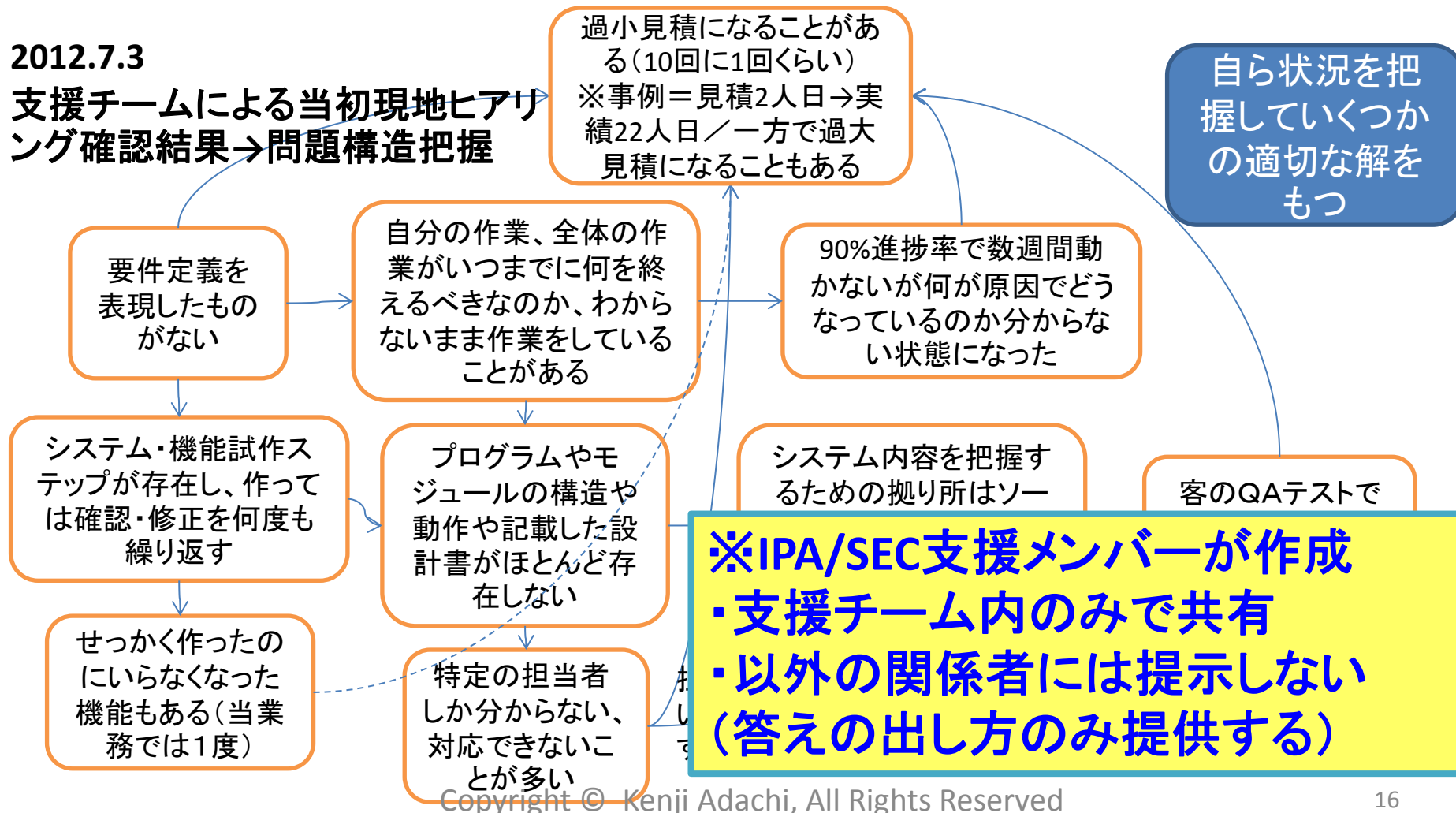
行く末

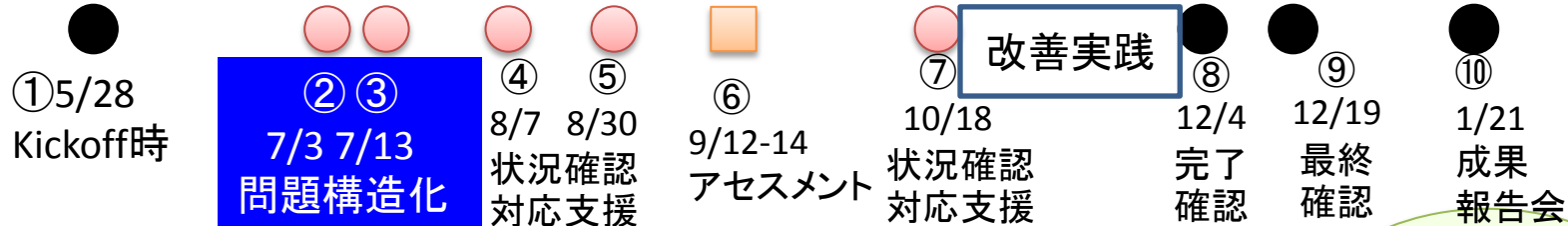
現状の背景(忙し
い)に合わず頓挫
する／役に立たな
いドキュメントだけ
が増えていく



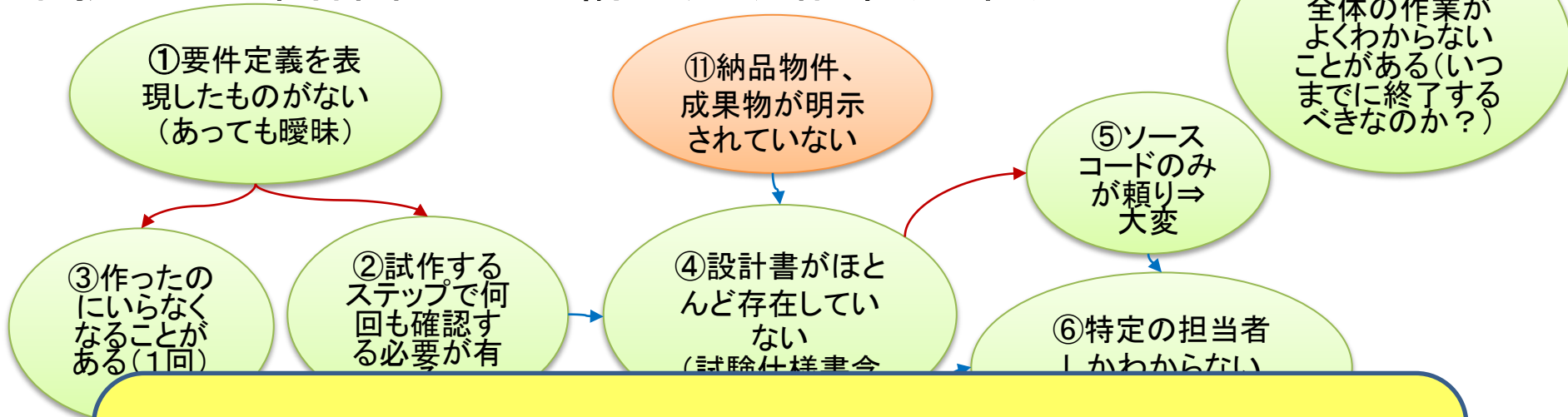
2012.7.3

支援チームによる当初現地ヒアリング確認結果→問題構造把握





業務チーム関係者による構造分析結果(当初)



**まずは現場メンバーで取り組んだことを評価
しかし、まだ中途半端な問題構造**

⑨ 見積精度が粗い結果になることがある

① 5/28
Kickoff時

② ③
7/3 7/13
問題構造化

④ ⑤
8/7 8/30
状況確認
対応支援

⑥
9/12-14
アセスメント

⑦
10/18
状況確認
対応支援

改善実践

⑧
12/4
完了
確認

⑨
12/19
最終
確認

⑩ 自分の作業
と全体の作業
がよくわから
ないことがある
(いつまでに終
了するべきな
のか?)

他の要素と
の関係性は
ない?

支援チームによる机上確認結果 →現場へのフィードバック内容

最も解決したい頃は何?

①要件定義を
表現したもの
がない(あっても
曖昧)

⑫技術的
な課題解決に時間
がかかる

試作×何度も確認
するから技術
的課題解決に時

⑪納品物件、
成果物が明示
されていない

一般的にはわかるが実
際に強い因果関係があ
る?

⑦進捗率が何
個も同じまま
になったこと
がある

⑭特定の
担当者の
変更

さらに現場メンバー間の対話と分析継続対応を促進するために質問事項などをフィードバック

③作
のに
なくな
とがあ
(1回

QA
バグ
する
る

太線・白
果関係など
したもの
色つき要素
はまだ整理
・分析が必
要になりそ
うなもの
赤太下線文
字は「対策
型」と言わ
れる表現

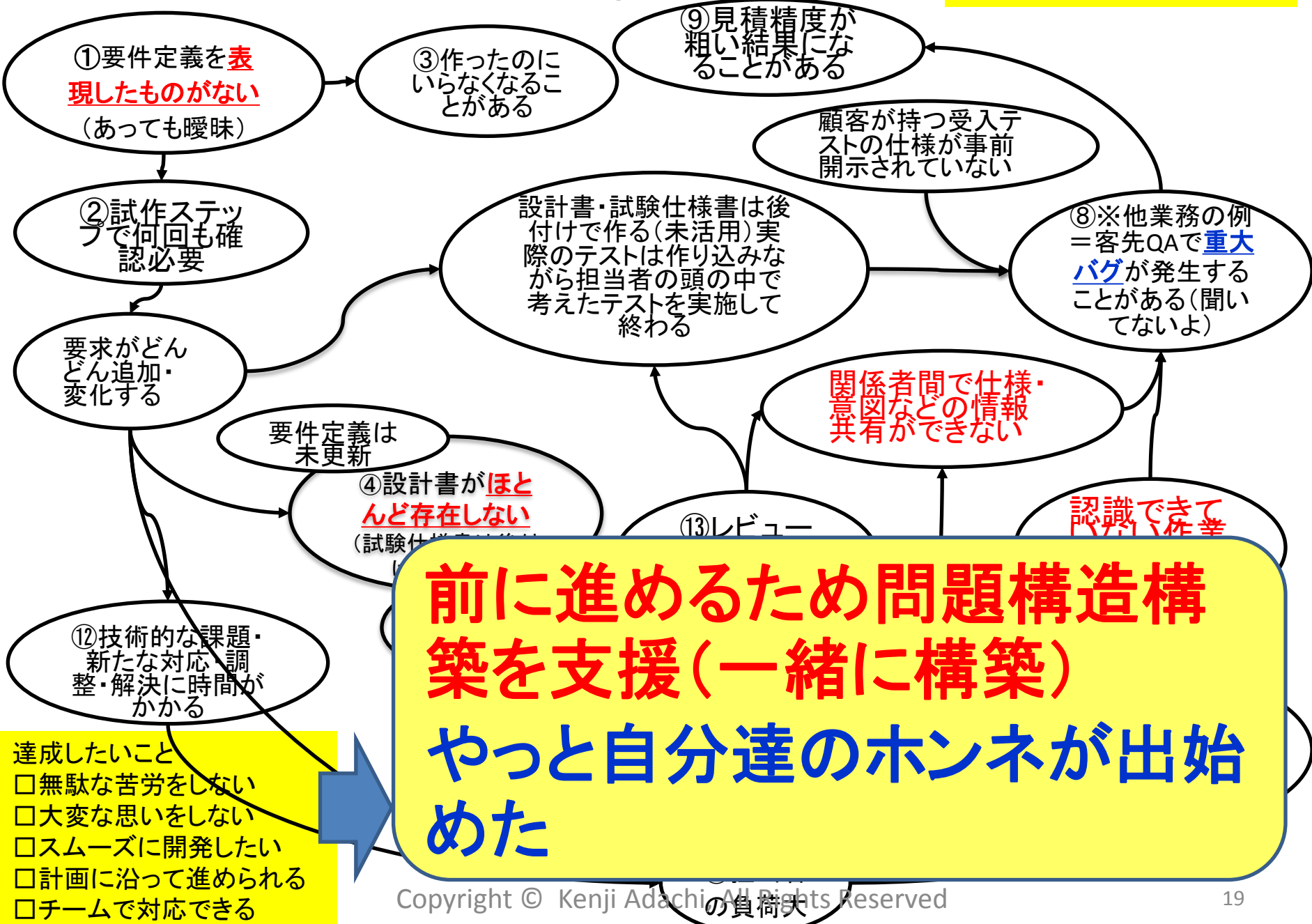
うしてレビューをしないのか? していない。
レビューをしないと直近で何が起
こるのか? など掘り下げてみましょ
う。 時間もない

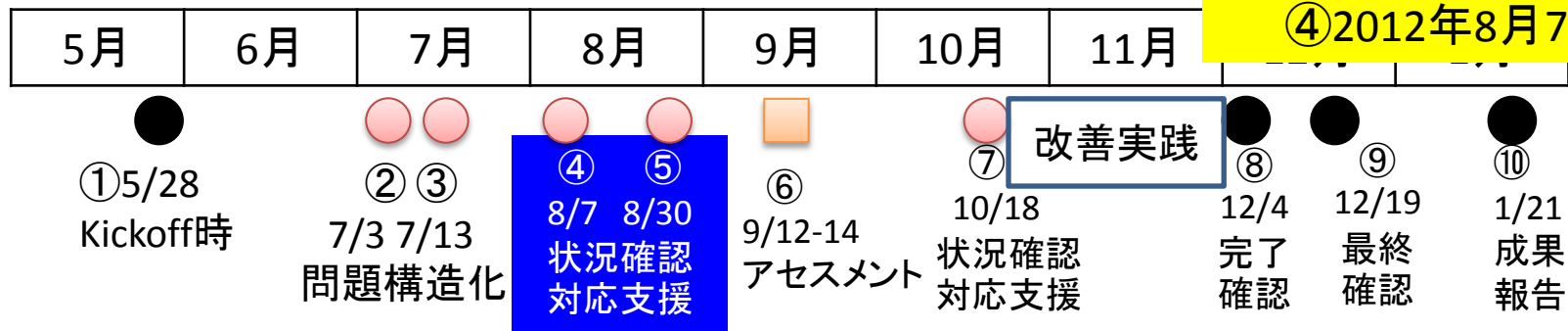
間に何か欠けている要素はない? また、他の要素から⑧に
行くものはない?

レビューが未実施で設計書類がないから客先QAでバグが発生しやすい...
ということではない?

現地ヒアリング2回目による問題構造詳細化結果

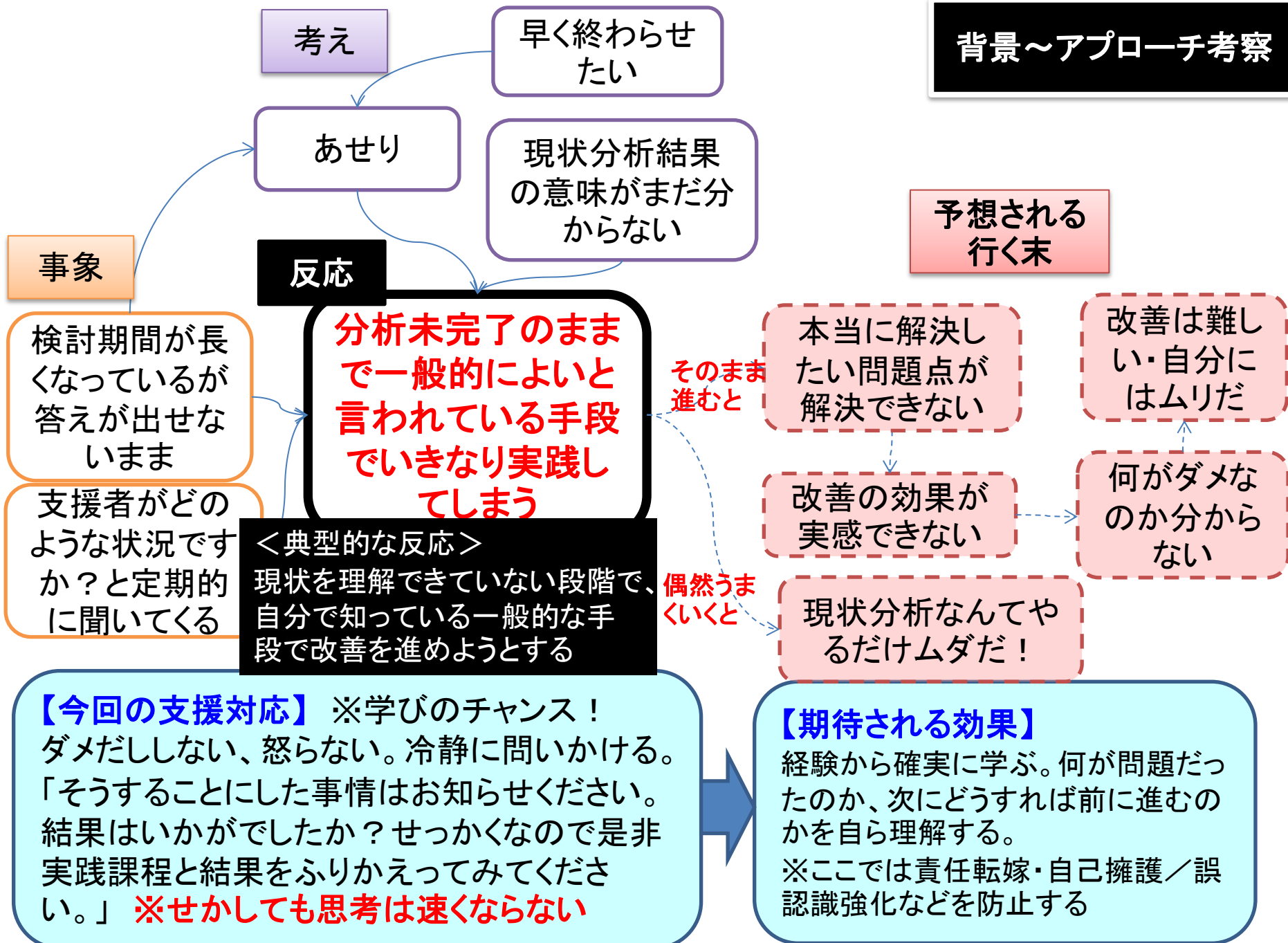
③2012年7月13日





8/7対応状況確認結果 トライアル改善実施中の内容

	改善手段①	改善手段②
目的	既存メンバー以外でも機能拡張・変更などの対応を可能にする	特定メンバーの過剰な負荷の軽減？ 既存メンバーの中で、担当以外の対応を可能にする
手段	改善前：特にDoc等を残さずに担当者が対応 改善後： <u>中核機能</u> はDoc残す＋説明を行う	改善前：特定担当者にすべてお任せだった／特定担当者以外が対応することができない状態 改善後：特定担当以外のメンバーを対応に割り当て、できるが対応可能な領域を広げる
実施	問題構造を腹の底で理解できていない中で 改善手段先行型で着手してしまった状態 →トライアルで効果を実感できず アドバイス提供：問題構造を理解したうえで、欲しい結果に対して有効な手段かつ現実的な内容で対応することが大事	
効果認		
対応要		



やるべき
こと

冷静に問いかける。
「そうすることにした事情
を教えてください。結果は
いかがでしたか？せっか
くなので過程と結果をふ
りかえってみてください。」

行く末

ちょっとまずかった
のかな、と思いつつ
安心した気持ちで分
析を再開／思わぬ
効果が得られた場
合も次に活かせる

分析未完了のままで
一般的によいと言わ
れている手段でいき
なり実践してしまった

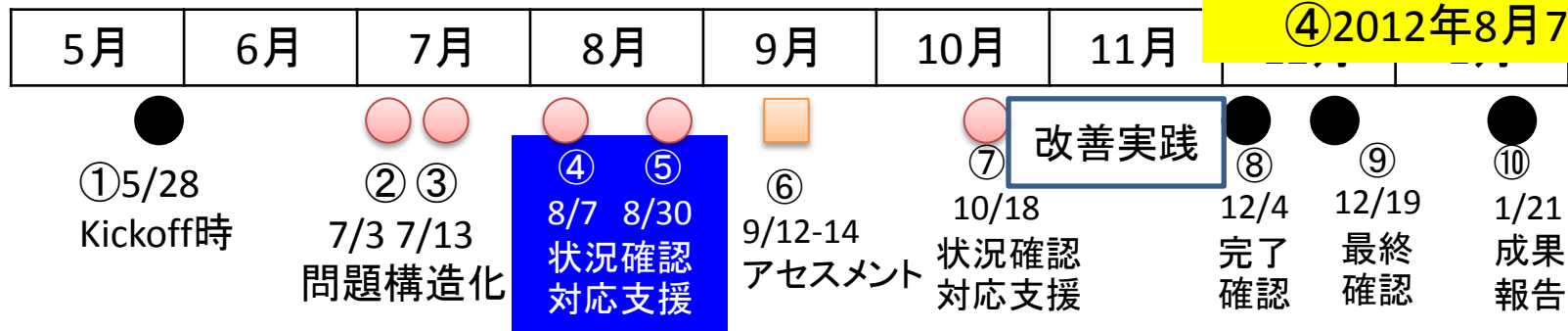
やっては
いけないこと

激怒ぶんぶん丸

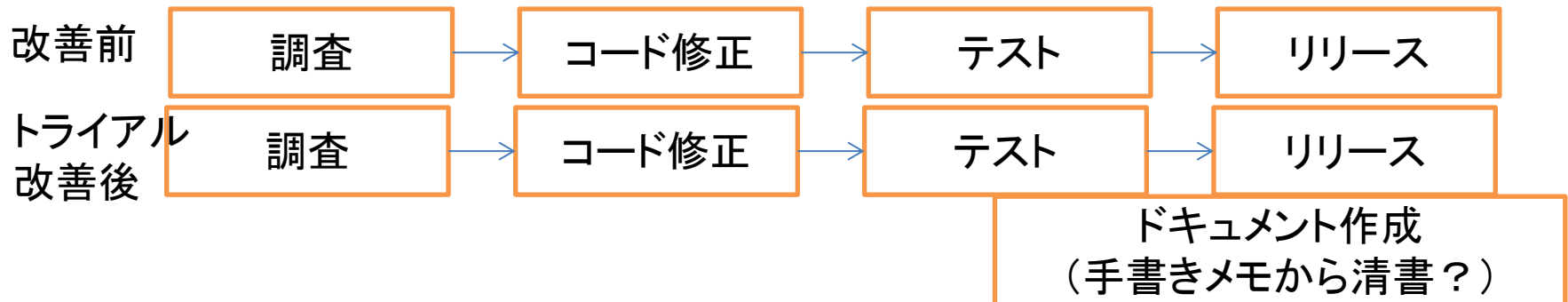
なんでそんなことをし
んだ！断りなしに何
やってんだ！分析が
先だろ！的なお咎め
アプローチ

行く末

モチベーショ
ンダウン＆言
われないと、
許可がないと
やらなくなる



□現在の作業順の中のどこで、何を明確化して記載するのか？ の事前整理例

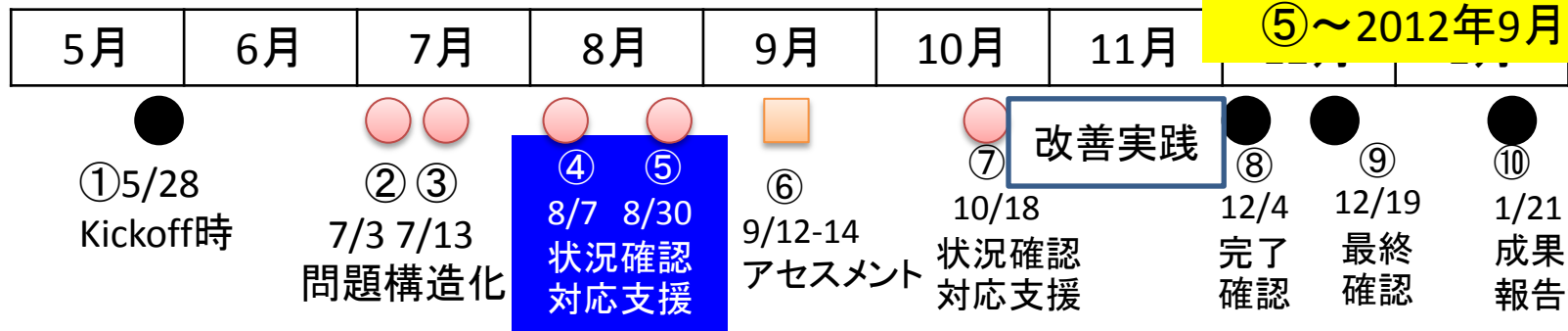


8/7コメント:ドキュメント作成が作業終了後別対応化・事務処理化しているように思えます。この方法は「あとづけドキュメント」なので、忙しくなるとやらなくなったり、時間が経過してから作成するためドキュメント品質が悪化するリスク有
⇒作業の中にドキュメント作成を組み込み、自作業でも後作業でも役立たせるように考えてみてはいかがでしょうか

何をしようとしているかをイメージで把握できるように図式化することを提案

(支援側が“現場が何をしようとしているのか”把握することも兼ねる)

⑤～2012年9月4日



業務チームリーダーによる改善内容見直し案

改善目的・Goal:

①既存メンバー以外でも機能拡張・変更などの対応を可能にする

効果確認方法・確認タイミング:

- ①中核となる機能に対する初度対応時の調査工数低減
- ②障害検出率が既存メンバーと同等または僅差であること

結果:

- ①
- ②

TASK	7下旬	8月上旬	8中旬	8下旬	9月上旬	9中旬	9下旬
準備:計画・認識合わせ	●						
改善実施①		●	●	●	●	●	
ふりかえり・効果確認			●	●	●	●	●

“現実的”だけを受取り、改善手段を1つに絞る案に見直し(有効性が置き去り)



すぐ考えつく、効果不明の手段(or手段の目的化)の採用

考え

難しい

忙しい

時間だけが
どんどん過
ぎていく

答えが
出せない

事象

反応

予想される
行く末

難しい手段・形
式的な手段・よく
ばりな手段で失
敗した

欲しい結果につな
がるか不明の、す
ぐに考えつく手段
で失敗した

**失敗した(でも考
えなくてもよい)手
段／効果獲得が
難しい手段を採
用する**

<典型的な反応>
思考停止／もっとも思考・工
夫すべきところで手を抜い
てしまう(無意識に)

欲しい結
果が出な
い

改善はムリ・
改善はやって
もムダだ

時間と工数
が大きくなる

効果を実感
できない

そのまま
進むと

【今回の支援対応】

その手段を採用した場合に、どのような結果
になることが予想されるのかをストーリーで説
明してもらい、その内容に対して相互で議論を
行う。必要な考え方、ヒント、事例などを示し
つつ自らの思考で答えを出すまで待つ。

【期待される効果】

さまざまな議論を経て、どのように
考えて決めるのがよいのかを体得
する。

やるべき
こと

その手段を採用した場合に、どのような結果になる予想かをストーリー付きで説明してもらい相互で議論を行う。必要な考え方、ヒント、事例などを示しつつ自らの思考で答えを出すまで待つ。

行く末

さまざまな議論を経て、どのように考えて決めるのがよいのかを体得してもらう

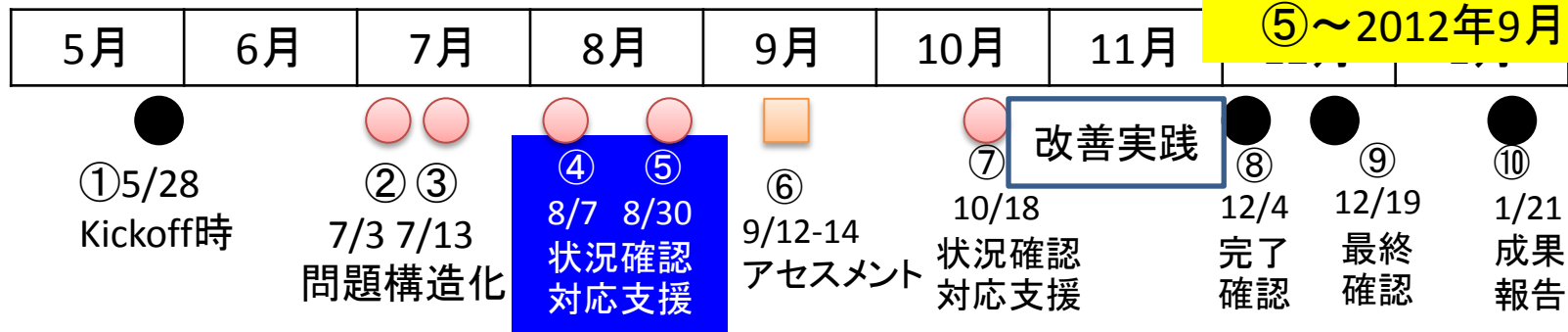
失敗した(でも考えなくてもよい)手段／効果獲得が難しい手段を採用する

やってはいけないこと

- ① 黙ってそのまま進めてもらう(丸投げ)
- ② **激怒ぶんぶん丸**: まだそんなこと言ってるの！

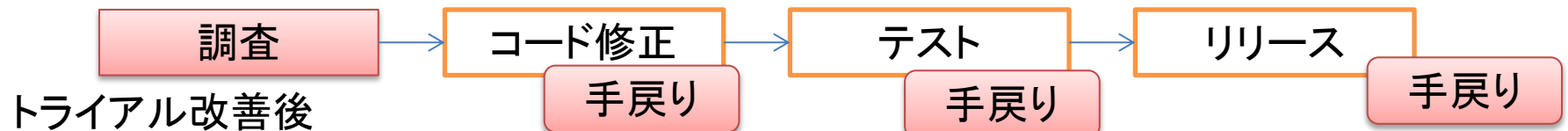
行く末

- ① 欲しい結果が出ない・効果を実感できない
- ② モチベーションダウン
改善はムリ・やってもムダだ

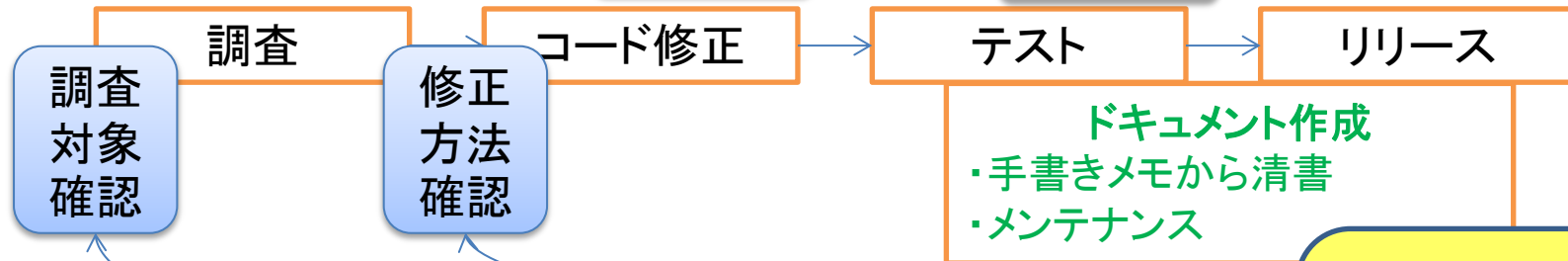


9/4業務チームリーダ改善内容見直し案

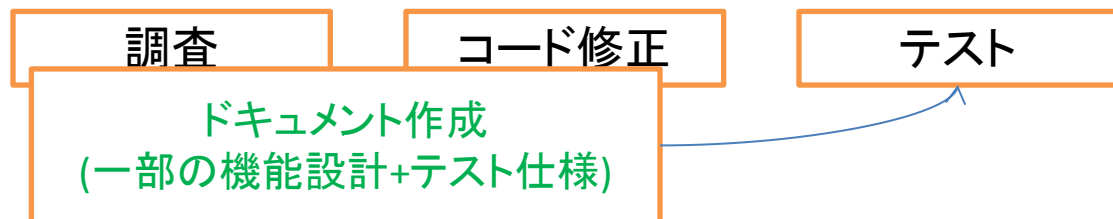
改善前



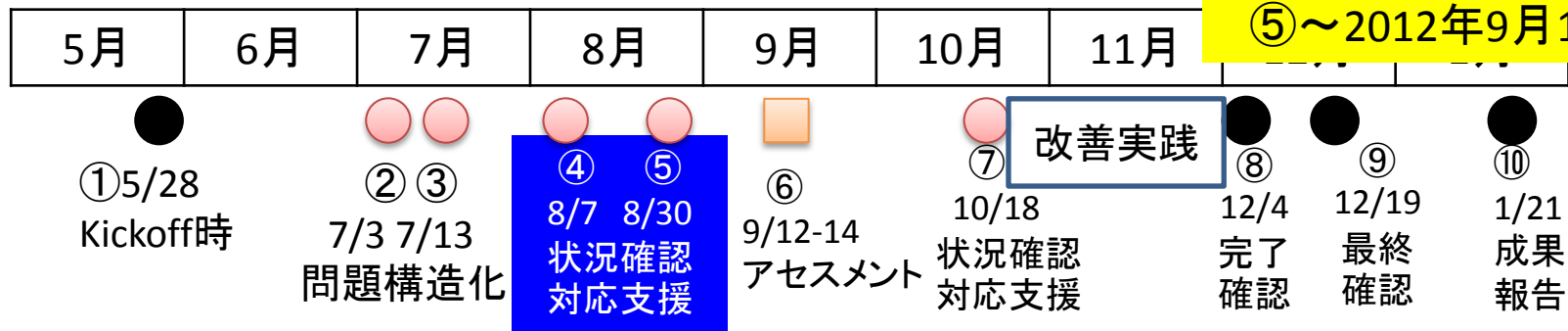
トライアル改善後



実改善後

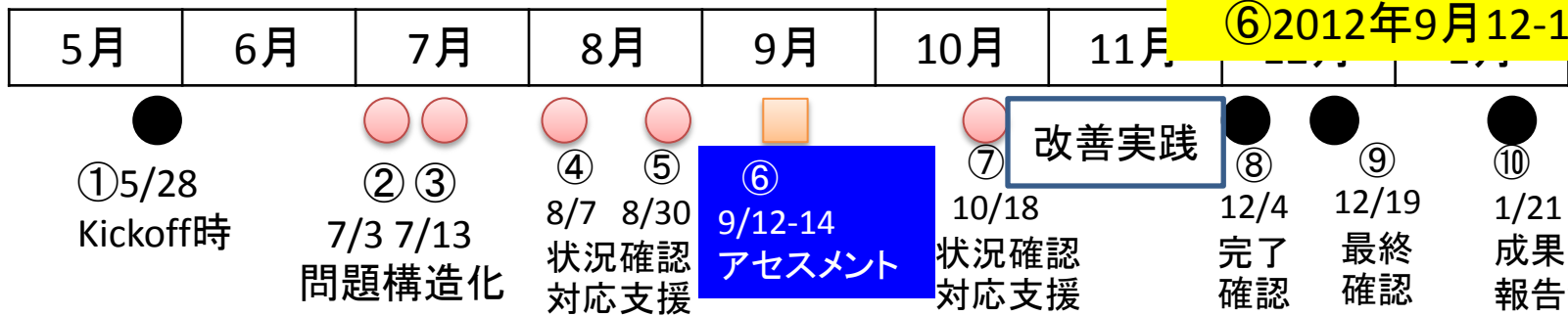


少し改善の
内容っぽく
なってきた



業務チームによる改善トライアル結果ふりかえり内容

Keep	Try
修正担当者が<u>修正ポイント</u>を記録(ソースへのコメント入れ・修正内容記録)してくれると調査にかかる時間が短縮でき、手戻りも少なくなった。 引き継ぎ資料は新しく参画するメンバーには<u>問題解決の重要な糸口</u>となる 割り当てた担当者と協働作業ができ、<u>対応可能範囲が広がり</u>、システム全体像が見えるようになった仕様、修正確認の相手がいて助かる	作成資料の<u>レビューを行う</u> それらしい内容にはなっているが、「効果があつた!」「やってよかった!」と実感したように見えない
Problem	
リリースが迫りDoc作成、<u>レビューする時間がない</u>。 <u>根幹となる技術がチームメンバーにない</u>(□□関連などDocの作成ができない)	時間があればやる・なければやらない ＝これだと定着しない



支援チームによる SPEAK-IPA版Process Assessment結果

				属性						
				予測可能な			最適化された			
		準		PA 1.1	PA 2.1	PA 2.2	PA 3.1	PA 3.2	PA 4.1	PA 4.2
P.3.1	要求事項抽出	1	目標	■	■	■	■	■	■	■
			診断結果	■	■	■	■	■	■	■
P.3.5	ソフトウェア設計	1	目標	■	■	■	■	■	■	■
			診断結果	■	■	■	■	■	■	■
O.1.3	プロジェクト管理	1	目標	■	■	■	■	■	■	■
			診断結果	■	■	■	■	■	■	■

- 十分に達成 (F)
- ほとんど達成 (L)
- 部分的に達成 (P)
- 達成していない (N)
- 対象外

<アセッサーからの主な提言事項>

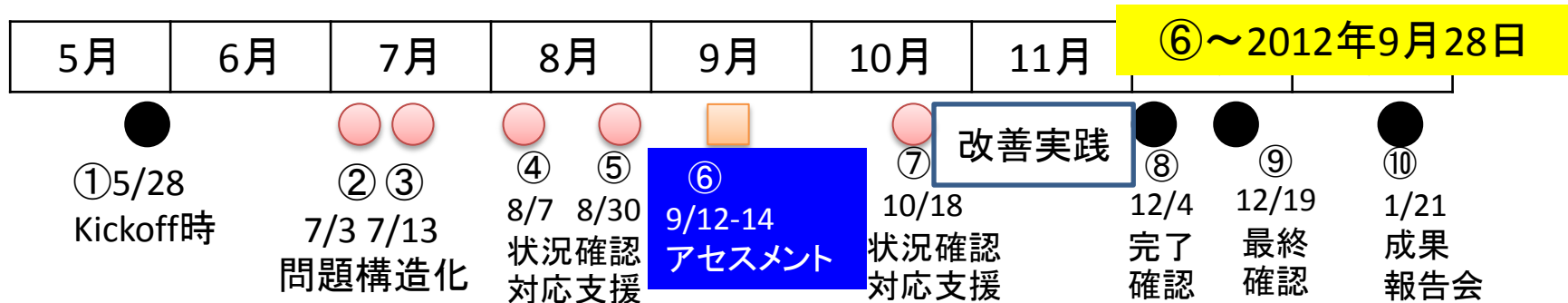
- プロジェクト計画書を要件決定方法まで含めて作成・承認することに基づいて進捗管理すべき。
- 要件はベースラインを設定すべき。
- プロジェクト計画に従ってSW設計書を作成するとよい。
内部・顧客とのレビューを行い、完了基準を満たすこと。
- 顧客との情報共有・変更発生時はSW設計書も更新する。

問題構造図と同じ診断結果



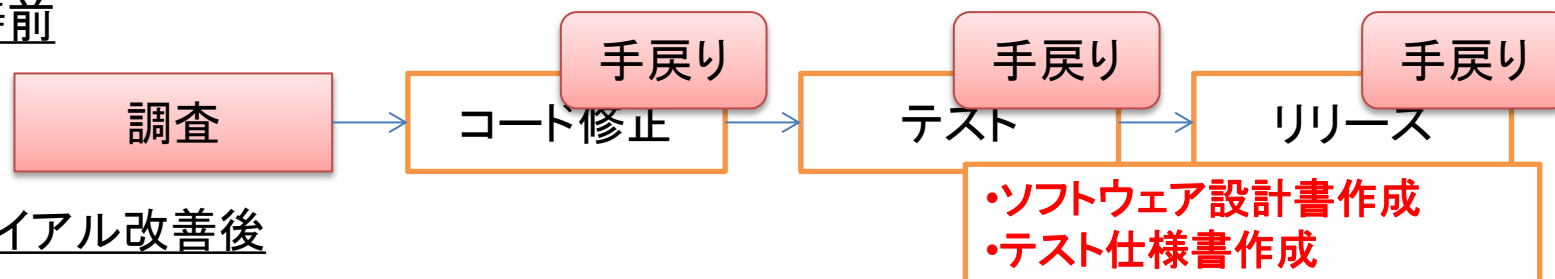
当初からの不安が解消
⇒問題構造に基づき改善手段検討することでいいんだ！

後日談：現場改善対象チームメンバーはこの直前まで問題構造（現状分析結果）をそのまま信用してよいのか不安だったとのこと。

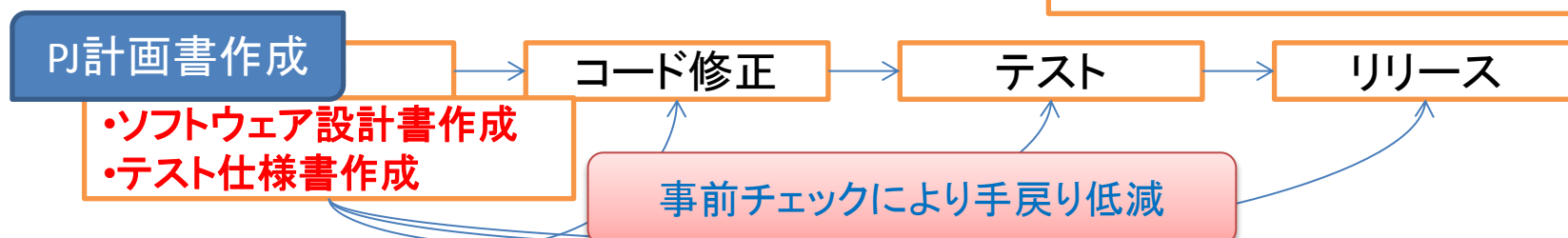


アセスメント結果を受けて業務チームリーダ計画見直し案

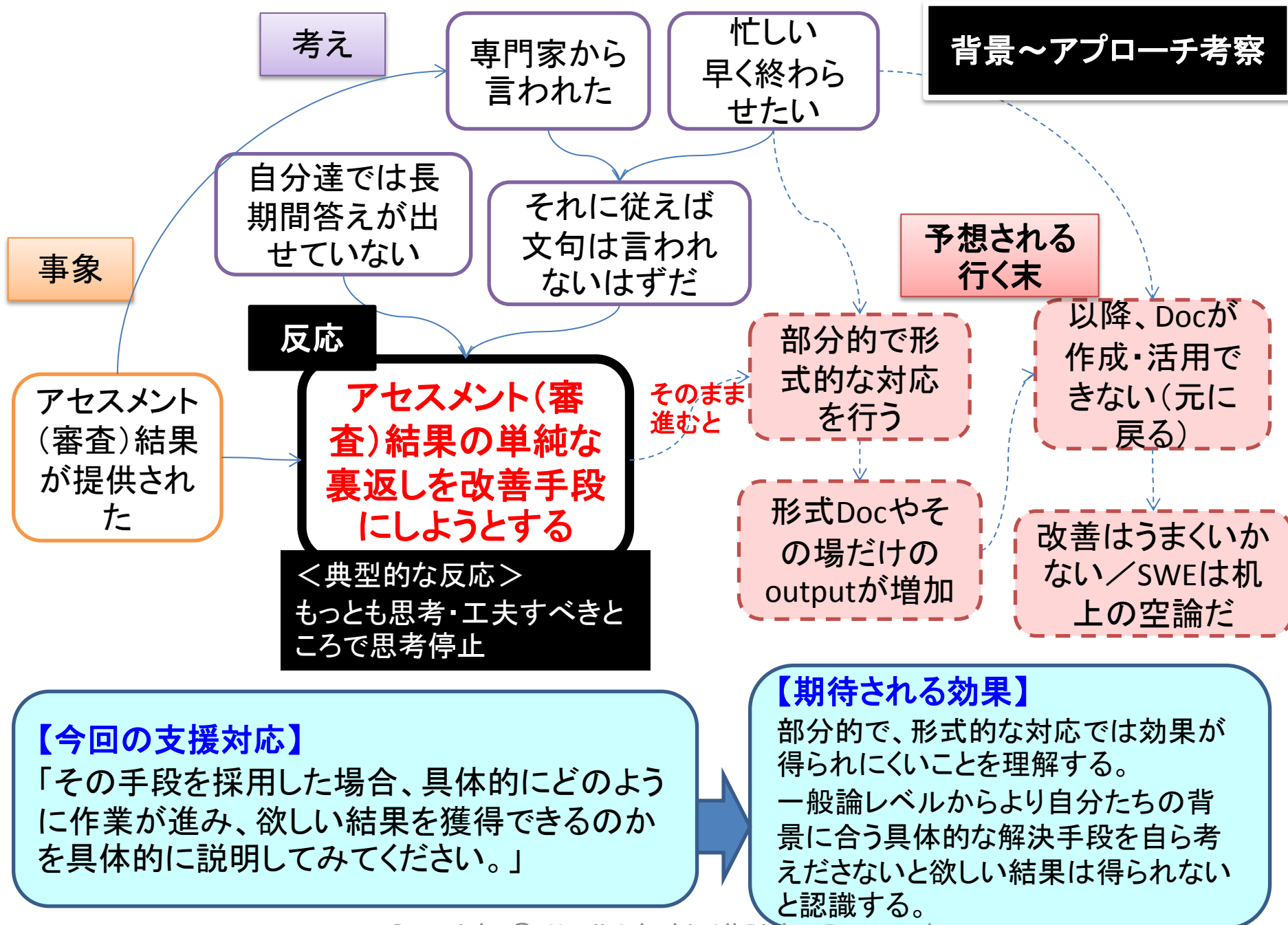
改善前



トライアル改善後



アセスメント結果から改善手段＝「プロジェクト計画」等策定を実現しようとしたが挫折・・・どうしたらよいのか分からない・・・
(まだ“悩みモード”は続く)



やるべき
こと

その手段を採用した場合に、どのような結果になる予想かをストーリー付きで説明してもらい相互で議論を行う。必要な考え方、ヒント、事例などを示しつつ自らの思考で答えを出すまで待つ。

行く末

部分的、形式的な対応では効果が得られないと理解する。さまざまな議論を経て、どのように考えて決めるのがよいのかを体得してもらう。

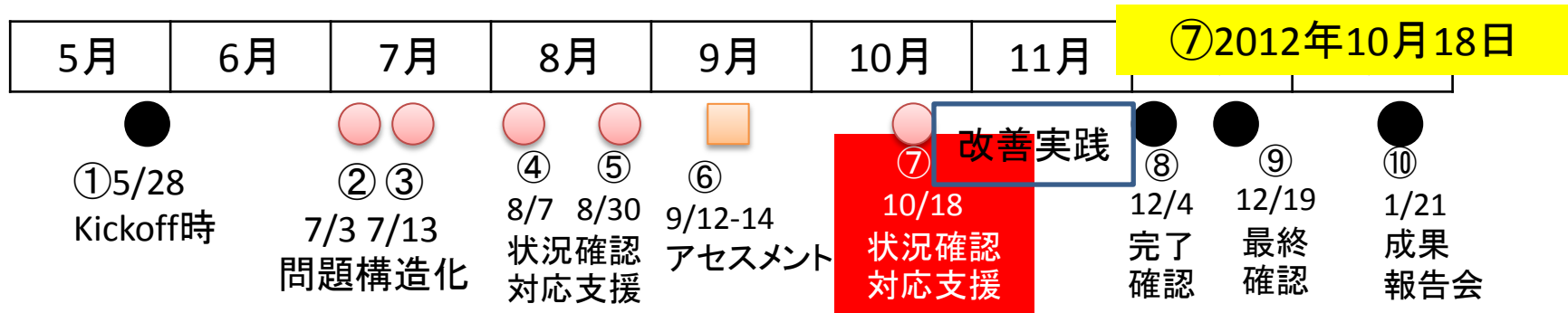
アセスメント(審査)
結果の単純な裏返し
を改善手段にしよう
とする

やっては
いけないこと

- ① 黙ってそのまま進めてもらう(丸投げ)
- ② **激怒ぶんぶん丸**: まだそんなこと言ってるの！

行く末

形式Docやその場だけのoutputが増加以降、Docが作成・活用できない(元に戻る)改善はうまくいかない／SWEは机上の空論だ



支援チームの現地訪問による状況確認

I部長へのインタビュー

- ・ 現状＋I部長の認識＋かかわり具合の確認
- ・ 今後の対応でお願いしたいことの伝達

業務チームリーダーへのインタビュー

- ・ 実践状況確認＋今後の対応での注意事項の伝達

これが
転機に

●リーダー：(切実な悩み)いろいろ検討・試行してきましたが、このあとどうしたらよいのか、正直困っています
 →われわれ：これまでの結果から、自分達に対応できる“意味のあると思うこと”を「まずはやってみよう！」でいいですよ、肩の力を抜いて、失敗を恐れずに対応してみてくださいね、とアドバイス

考え

失敗できない

期間がどんどん経過する

何とかしたい

事象

答えが出せない

何回やってもうまくいかない

周囲に助けを求める

<典型的な反応>

手を尽くした結果うまくいかない場合、助け(答え)を求める

簡単に答えを教えると

効果はそれなりに出る可能性大

改善がうまくいった実感は少ない(当事者意識も低い)

予想される行く末

今後も安易に答えを求める(依存・自律できない)

【今回の支援対応】

Case1:これ以上検討しても逆効果だと判断した場合＝選択肢を提供して選択してもらう
Case2:彼らが検討した手段が回答に近い場合＝失敗してもよいので、自分たちがよいと思う手段でやってみることを薦める

【期待される効果】

自分で出した答えで進めると改善に対する手ごたえを感じやすい。もし効果があると改善は(大変だけど)楽しい、次もやってみようと思える。

やるべき
こと

Case1:これ以上検討しても逆効果だと判断した場合＝選択肢を提供して選択してもらう

Case2:彼らが検討した手段が回答に近い場合＝失敗してもよい、自分がよいと思う手段でやってみることを薦める

行く末

自分で出した答えで進めると改善に対する手ごたえを感じやすい。もし効果があると改善は(大変だけど)楽しい、次もやってみようと思える。

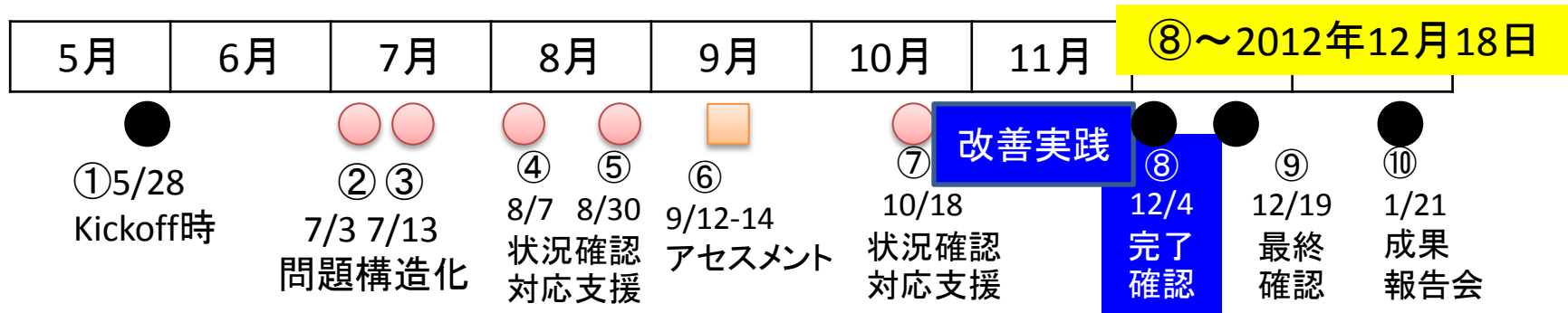
支援役や周囲に
助けを求める

やってはいけないこと

- ・答えを安易に教える。
- ・支援役が実践したり形を整えて(例:outputだけ作成して)終わる。

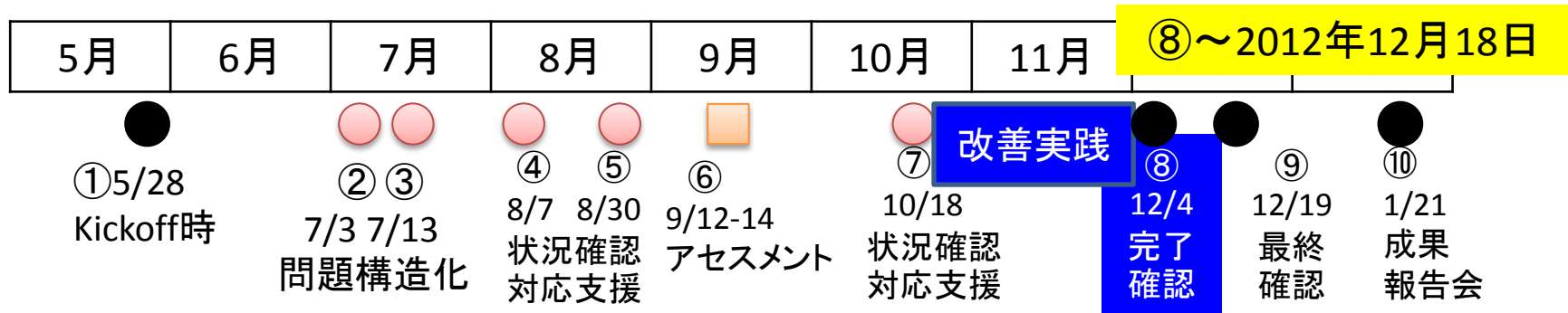
行く末

以降も簡単に答えを求めたり、忙しいのだからやっておいてなどの悪しき依頼が中心となる。自分で考えなくなる。当事者意識が希薄になる。



業務チームによる改善実践詳細

改善事項	①窓口一本化	②毎日朝会	③テスト仕様事前作成
改善内容	仕様調整など顧客要件を受け入れる窓口をリーダに一本化／例外的に担当●●に直接依頼もあった→それも改善②で共有・相互認識し運営	忙しい状態であるほど、毎日朝会(or夕会or朝夕両方)を実施 現在状況とこの後の作業内容、問題点を相互確認→整理内容をハードコピー、次回開催時確認、残件棚卸に使用	要求仕様がある程度固まった段階で、集中的にテスト仕様を作成し、実施した
効果	顧客とのやり取りを改善②	要求事項や対応内容輻輳→	要求仕様上に存在す
実測	現場チームが自ら考え出した現実的かつ有効な手段を適用→欲しかった効果を獲得 (自分達で効果を計測している)		
			障害対応件数:18件



業務チームによる改善実践詳細(つづき)

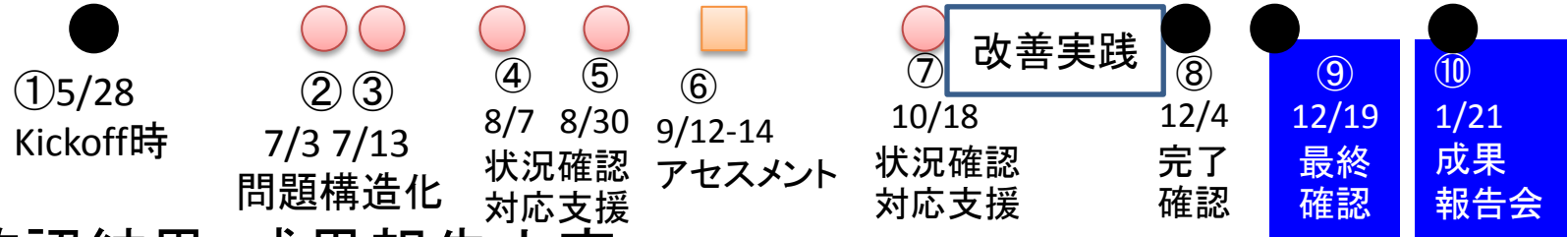
改善事項	①窓口一本化	②毎日朝会	③テスト仕様事前作成
意味	情報の一元管理、発信、共有／プロジェクト管理が容易になる(進捗、作業割り振りなど)／顧客対応がよくなる	・改善①の窓口情報共有 ・問題点、進捗の相互確認ができる。顧客にも正確な状況を即報告できる。 ・無駄な作業がなくなり、生産性向上に繋がる	要求仕様変更が激しいため、メンテナンスに無駄時間が掛る。仕様がある程度固まった時点で集中作成する→作業効率、テストカバー率、品質向上に繋がる
問題点	初期段階では電話、メールを併用していたが、後半になってメールやり取りやQ&Aの書面やり取りが激減し、電話や	記録のハードコピーの情報化	テスト仕様作成後、セルフチェックのみでレビューは行わなかった

次の

具体的な問題点や次に何をすべきかを検討し始めている⇒自律改善の継続へ

一上

5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
----	----	----	----	----	-----	-----



最終確認結果・成果報告内容

■全体概要

アセスメント結果から改善計画等作成しようとした→後付け作成するのは意味がない。われわれができるところからやろうと決めた。実施したのは以下の3項目。

- (1)窓口一本化
- (2)(1)情報を朝会で情報共有(忙しいときは1日2回)
- (3)テスト仕様の事前作成

■改善結果・成果確認結果

1)品質 **開発規模2倍・期間および要員1/2以下** に対して

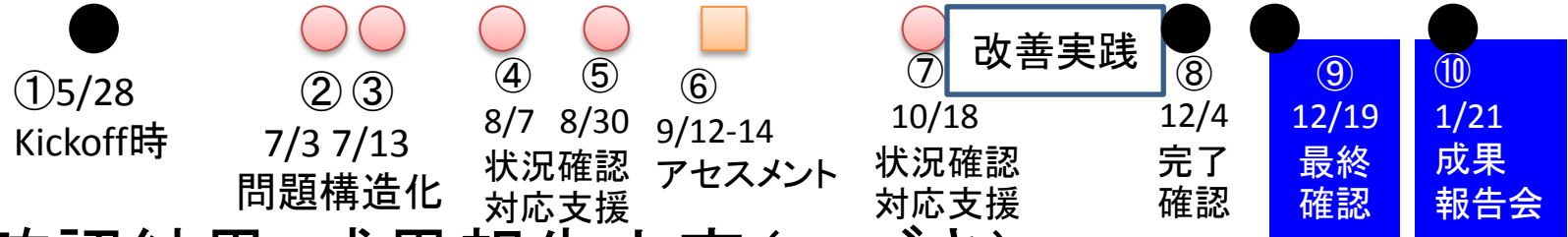
修正依頼件数:改善前に比べ**56%減** 障害件数:改善前に比べ**48%減**

2)生産性

単純比較はできないが、仕様変更、障害対応消化率が飛躍的に向上。

3 **業務チームが自ら考え出した現実的かつ有効な手段を適用→欲しかった効果を獲得(自分達で効果を計測・評価している)**

5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
----	----	----	----	----	-----	-----



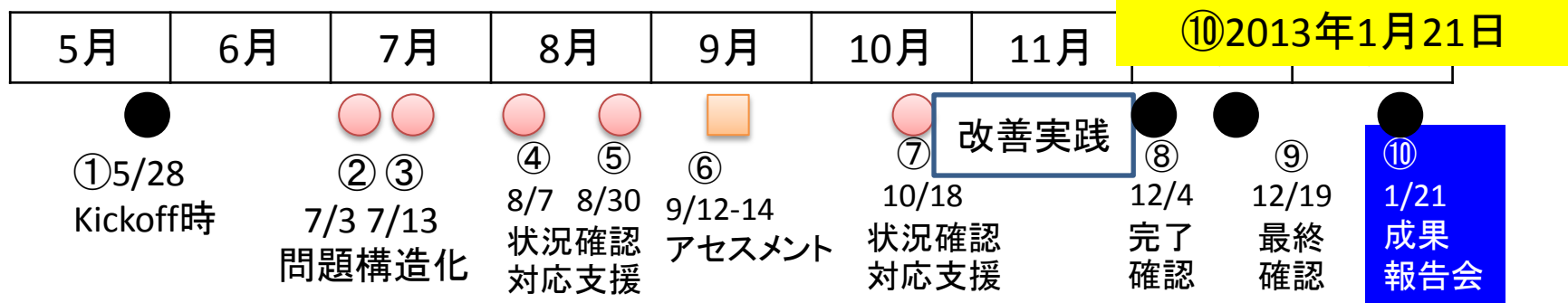
最終確認結果・成果報告内容(つづき)

【今後の課題】

- ・窓口対応・メール＋電話で残していたが現在は電話＝口頭のみ(こちらのメモ管理)になっている→顧客からの依頼文面が残る管理にするのがよいかな
顧客側もあとで要求仕様に反映すると言いながら対応できていない
- ・依頼メモをどのように残すべきか→例:PDF化
- ・プロジェクト計画立案は次回以降やりたい
→品質を高めるために何をするのかを具体化するための道具に使いこなす
テンプレートもあるが本当に必要なのかを見極めることが必要
フェーズが分かれていない＋見積もりした結果で対応するとオーバーする
※2名ではできることも多人数になるとうまく回らなくなる可能性大
- ・次回から改善していこうとすると今から(＝事前に)準備する必要性を感じた

**具体的な問題点や次に何をすべきかを検討
⇒自律改善の継続へ**

- ・要求の文面化:対応事項の再確認が人頼みになっている場合がある



成果報告時の業務リーダーコメント

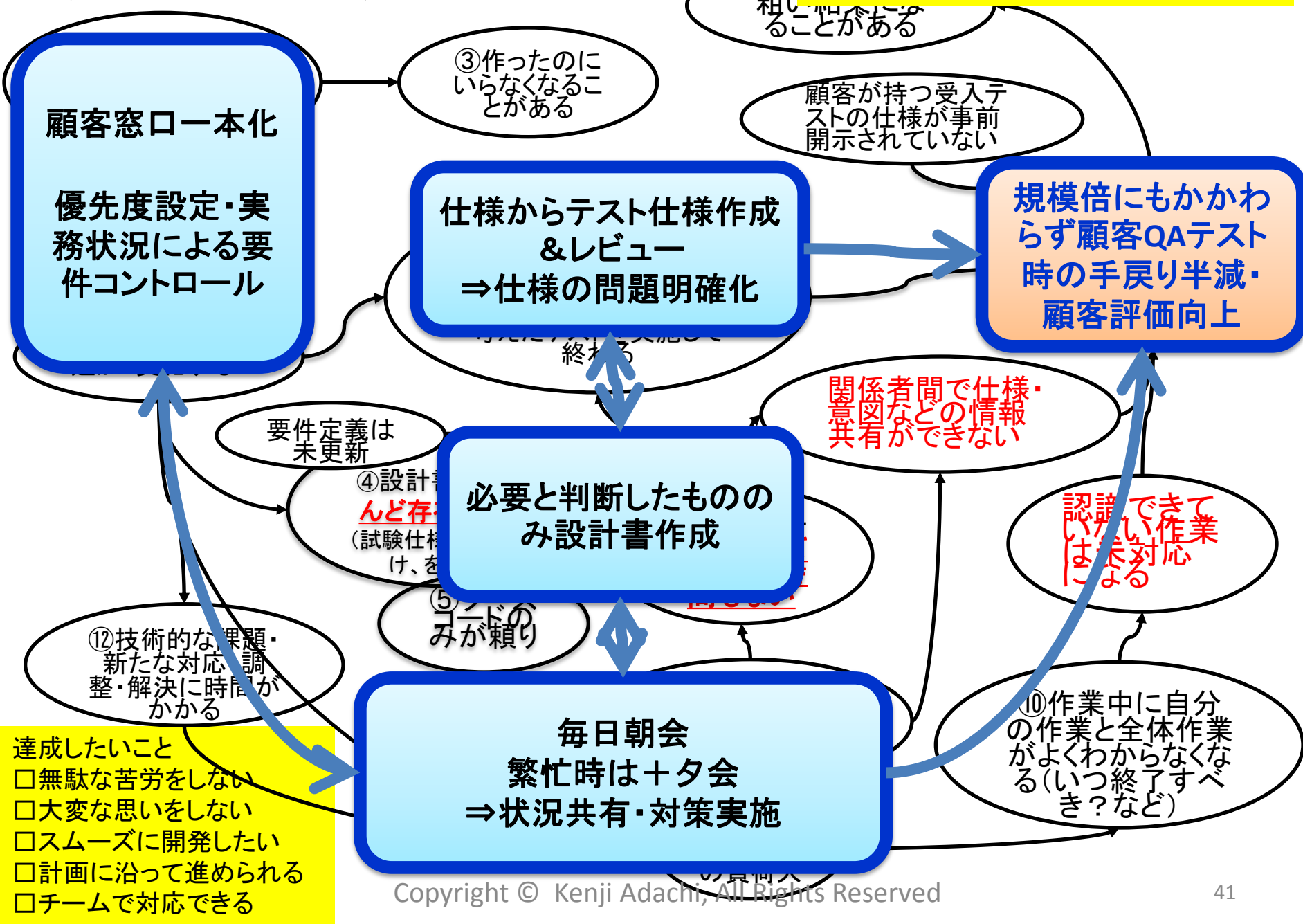
- 本当に困っていること：顧客に品質が悪いと言われること
- 計画書、設計書作成、レビューなどいろいろやらなければ、是非やりたいと考えた、でもできないことばかりだった。⇒よく考えると、あとづけ作業ばかり・・・そんなことが必要なのか？→やれることで意味のあることは何か？と考えるようになった

**実感のこもった自分の言葉で説明
意気込みが伝わる内容／発表時の笑顔**

- が高かった。⇒**規模2倍&期間1/2にもかかわらず問題事項が半分に。顧客にも喜ばれ、あきらめず改善してよかったと実感。**
- 次の改善では●●●、□□□を是非やりたい！

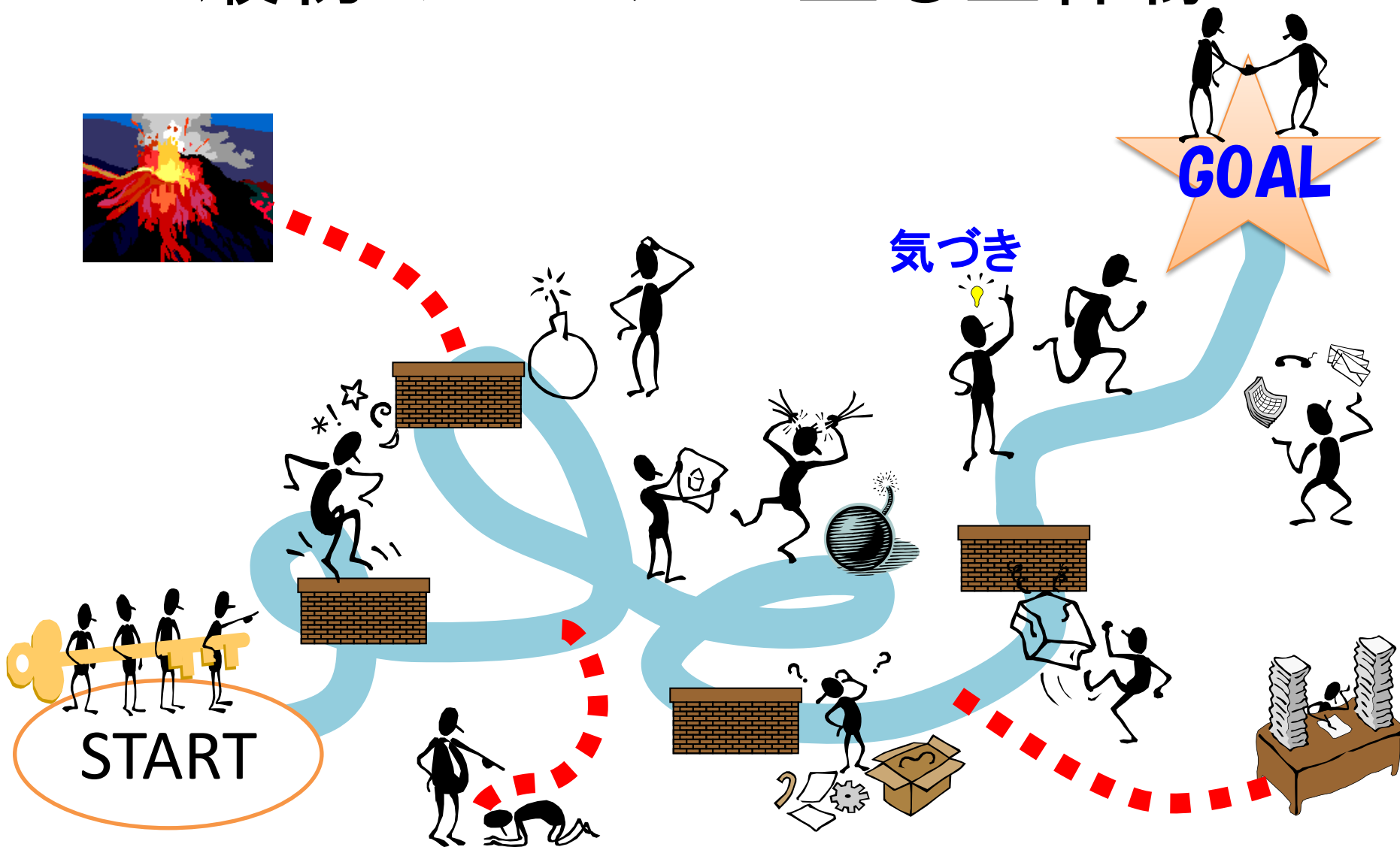
現場が自ら考えた改善対応と結果

実践 2012年11月～12月初旬



改善推進役がやるべきこと、
やってはいけないことのサマリ

最初のゴールに至る全体像





GOAL

自律改善実現に必要なこと

改善の手ごたえ（実感）

結果はよい方がBest／しかし悪くても問題なし

“今後につながる手ごたえがあったかどうか”

それを“実感できたかどうか”が重要

その実現のために、自ら納得しながら考え（仮説でも構わない）狙いを定めて打ち抜けたかどうか、その結果（うまくいった、うまくいかなかった）の要因を自ら特定できるかどうか重要

⇒「改善計画立案までの過程の踏み方」と「ふりかえりのあり方」が問われる

間違っていて構わないので「こう考えたからこうする！」と取り組むことが重要
小さく、短く回し、ふりかえりによる軌道修正をどんどん行う方がうまくいく

ゴールへの到達を阻害する陥りやすい罠と 改善推進役がやるべきこと

よくある罠	概要	過程と行く末	求められる対応
①偉い人が言ったことを鵜呑みに	上司や経営者などが言った・考えたことをそのまま鵜呑みにして対応する	自分の思考結果ではない＝誰かに依存した対応＝実務としての効果を実感しにくい	メンバーのホンネ、自分達を感じている問題・課題から現状を分析する 事実・分析指向
②改善手段ありき	問題構造や解決すべき事項を把握せずに手段を適用する	何を解決すべきが分からずに手段を適用するため効果不明・部分最適化になりがち＝効果を実感しにくい	現状分析段階で改善手段は検討させない／欲しい結果と改善対象の明確化を優先 目的指向
③適合性裏返し	アセスメント・監査・審査結果の裏返し対応を行う	優先度もなく網羅的にモノゴトの追加対応が増える＝効果を実感しにくい	欲しい結果とそれを実現する具体的手段を常に問いかける 目的指向
④疑心暗鬼	本当にこれでよいのか？疑問を持ちながら対応する 対象：方法論・要員	確信が持てないため終始不安・自分の不理解が解消されないかぎりいつまでも実感を持てない可能性大	根拠と共に解説する・最初から最後まで一貫した対応を取る・プロセスアセスメントによる証明 心的障壁の解消

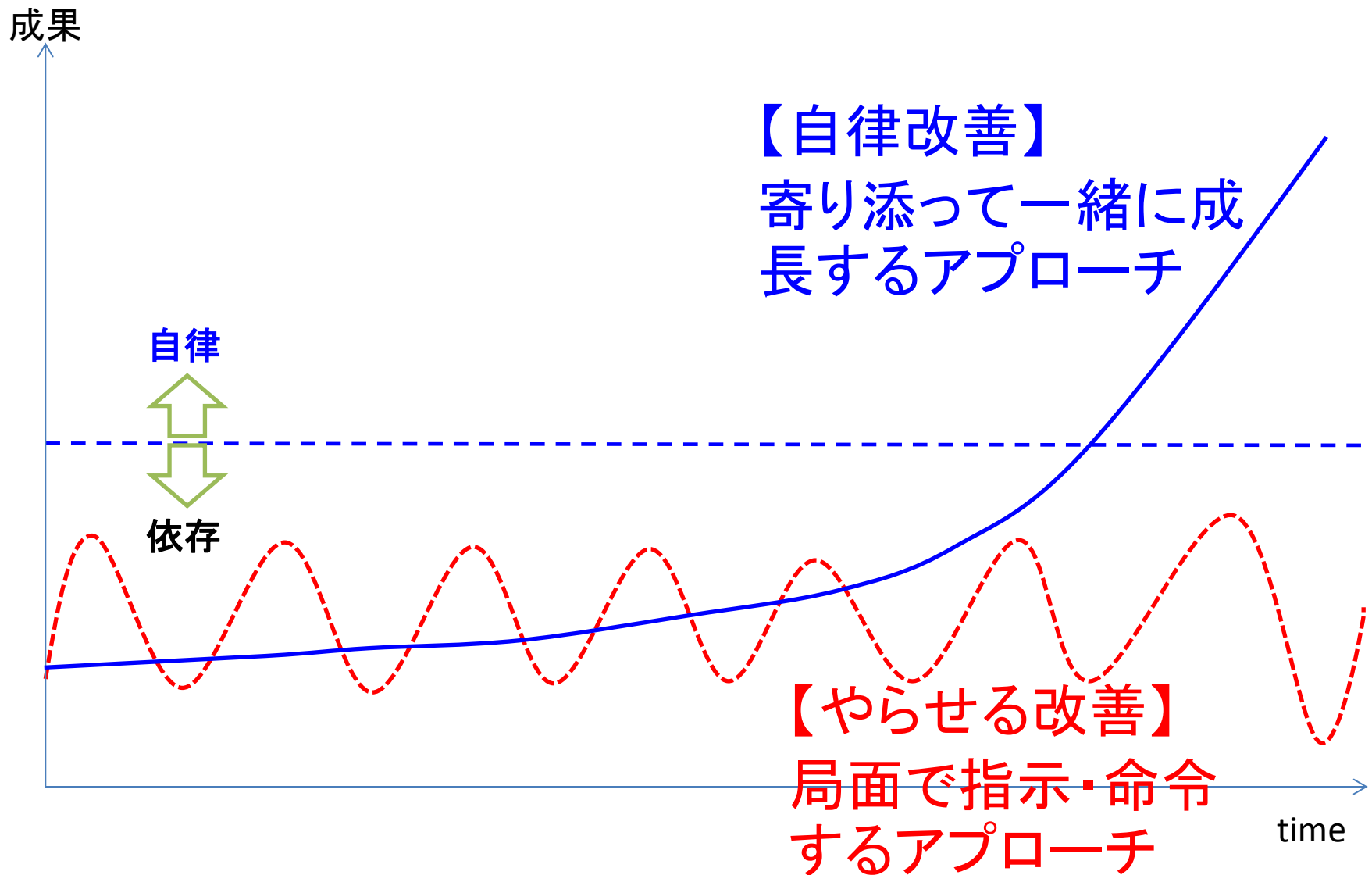
やるべきことの全体像

- 継続的に対話する。対話では相手の言葉や行動、反応を額面通り受け取らず、背景や状況により「言いたいこと」「本音」「隠れたメッセージ」を読み解く。
- あれこれやりすぎず、丸投げもしない。見ていないようで見ていることが重要。
- 相手の性格や状況に応じて「どのようにアプローチすると、どのように受け取り、どのように行動しそうか／その結果どうなりそうか」を予測してアプローチを行う。
(うまくいかない場合はすぐに方向修正) **今回はここを中心に明確化**
- 答えを安易に教えない。取り返しのつかない失敗を回避しつつ、失敗を許容し、常に自ら思考・判断・行動してもらう。その結果を自ら評価して次につなげてもらう。
- 自ら気づき、自分でできた！こうすれば進んでいけるぞ！と思ってもらう。その喜びをバネにひとりで歩き出すのを見送る。
- 相手ができると信じて、これらのやりとりを通じてお互いに成長していく。

やってはいけないことの概要

- できて当たり前／失敗を許さない
- こちらの都合、こちらのペースでアプローチする
- 誰でも一律の対応を行う
- 相手が言うこと、やることにいちいち反応する
- 評価して悪いところをすべて一律に直す
- 答え(?)を教えてやらせる／規定・標準・ルールに従わせる
- 相手には無理だと決めつけ、こちらが主導する／やらせる
- 適合性ばかりを重視する

アプローチの違いと成果（イメージ）



自律改善の実現を目指す 改善推進役の役割

IT技術者やその管理者がエンジニアライフ・マネージャライフを発見的に歩むのを支援すること。つまり、IT技術者や管理者が自らの背景や経緯、さまざまな事情や境遇＝現状を理解して自ら前に進む答えを出して歩んでいくのを支援すること。

心理療法士・本来の医師 の役割に似ている

自律改善の実現を目指す 改善推進役に求められる対応

必ずしも自分の気持ちや考え、状態、複雑な背景などを的確に理解できていない、理路整然と伝えられない技術者や管理者のコンテキスト、表現の意図を理解し、彼らが前を向いて自ら歩こうと思ってもらえる適切なアプローチを採用・実践すること。

改善推進役に求められる個人的資質

可能な限り備えていることが望ましいもの

- 対象をありのまま把握し、理解するための傾聴力、理解力、学習能力、相手の中にある情報を引き出す質問力、好奇心、観察力、洞察力、いろいろな立場からモノを見ることができる立場転換力
- 自分の考え、言いたいことを相手に的確に伝える表現力
- ずっと寄り添い、ものごとをありのまま受け容れられる包容力(広い心)
- 相手に主役になってもらう、自分は目立たないための自意識コントロール力
- さまざまな状況に応じてどうすべきかを判断し適応できる決断力、適応力
- 必要な場合は組織内外の関係者を巻き込み、リソース調達まで成し遂げる調整力、交渉力
- 一貫してまっとうでブレない対応を行う人間としての誠実さ、公正さ、正直さ、粘り強さ、我慢強さ、責任感
- 外交的(いろいろな方とやりとりできる)で信頼できる、そして自立している(他者と関わりながらも独立して行動し、役割を果たす)
- 自分がして欲しい(欲しくない)ことを相手に施す(施さない)黄金律実践力

改善推進役に求められる知識・技能

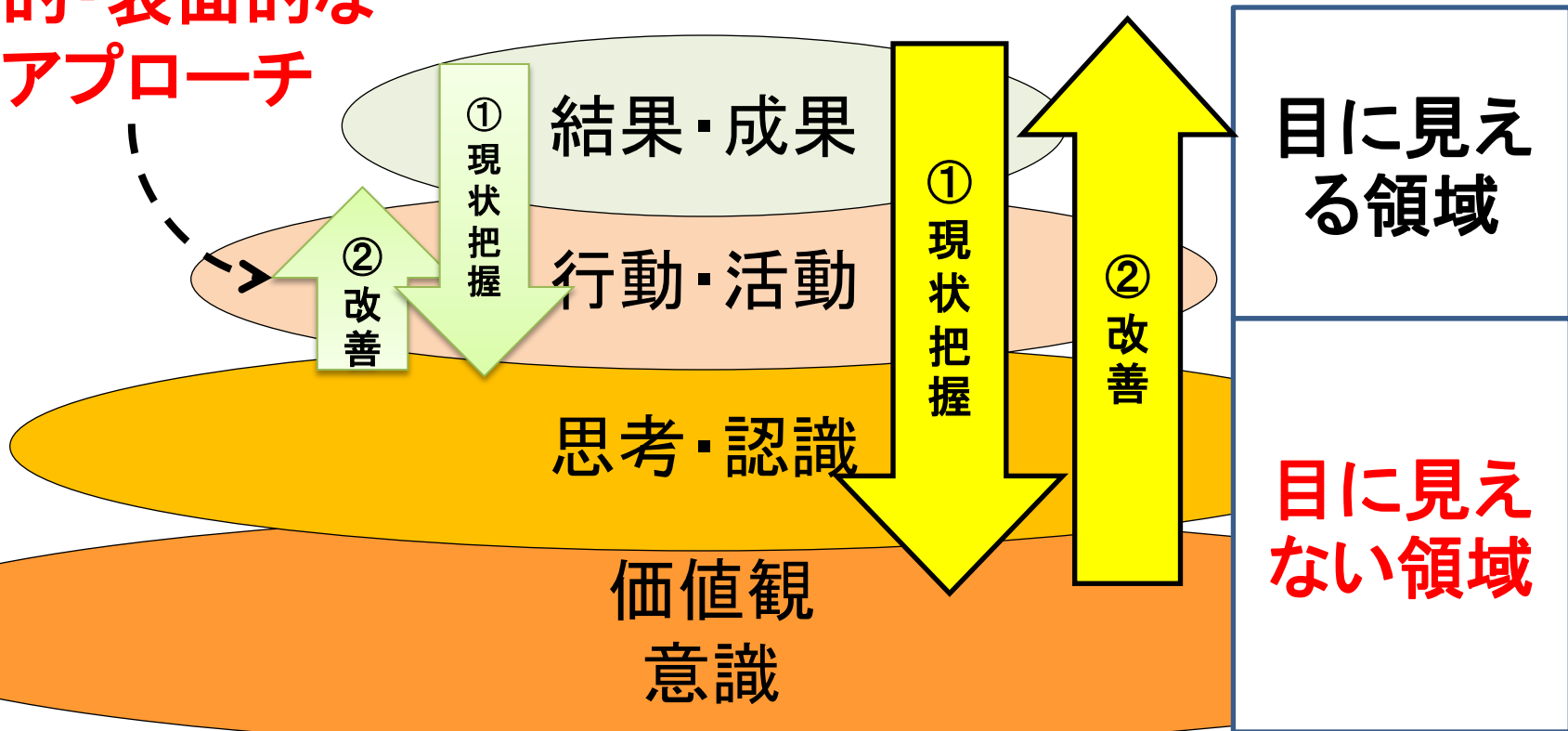
可能な限り備えていることが望ましいもの

- ビジネス、サービス、マネジメント、SWものづくりの在り方・原理原則～業界標準の内容理解、可能な限り「実践経験あり」で実践力を持つことが望ましい
- なぜなぜ分析、QC・新QC7つ道具、システムズアプローチなどの現状分析方法論、および、各種プロセスモデルに基づく適合性評価の原理原則～実践力（個別詳細～組織目的などに沿った有効性評価まで）
- 自律改善メソッドとその背景・意図、プロセスモデルベースの（GAP）分析との違いとその意味の理解、および実践力
- 以上の内容をベースに、ビジネス目的、相手のコンテキストによって適切に選択・組合せ・カスタマイズして使いこなし、一緒にまっとうな成果を上げる実践力

以上は本来マネジメント層が持つべき資質・知識・技能

どのレベルで改善を進めるか

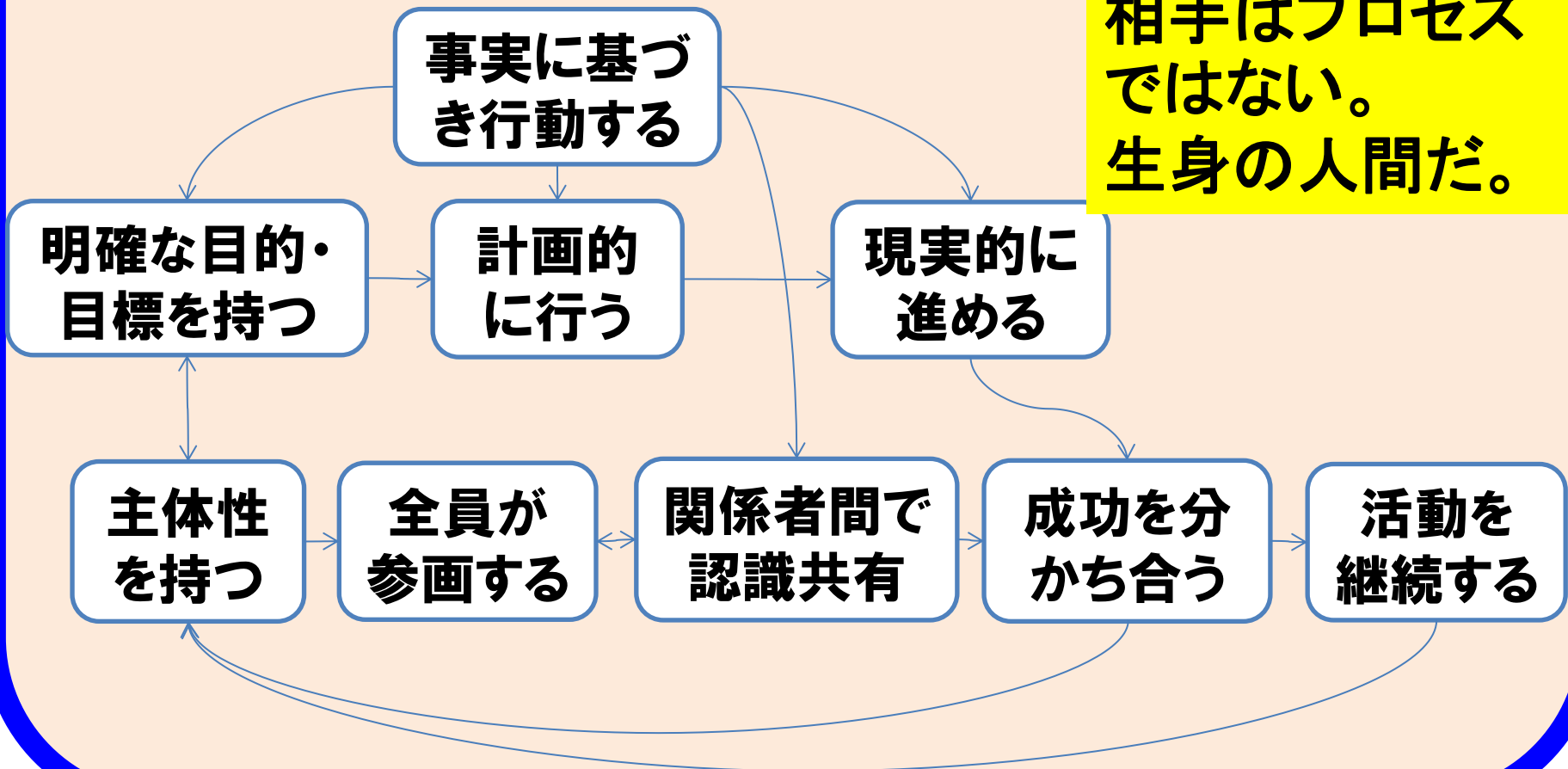
典型的・表面的な
改善アプローチ



＜人間・組織の行動と結果＞

人が中心になる

相手はプロセス
ではない。
生身の人間だ。



参考文献

- 2009.2.25 プロセス改善ナビゲーションガイド～虎の巻編～
<http://www.ipa.go.jp/files/000005138.pdf>
- 2013.3.26 当事者の問題意識に基づくプロセス改善手法
「SPINA³CH自律改善メソッド」の改訂
http://sec.ipa.go.jp/reports/20130326_3.html
- 自律改善継続実現要因の考察－現場自らが「次も改善を回そう！」と行動するために必要な要因は何か？～SPINA3CH自律改善メソッド実証実験から得られた知見 HBA 安達賢二
<http://www.jisa.or.jp/event/spes/tabid/904/Default.aspx>
- ISO19011:2002品質及び/又は環境マネジメントシステム監査のための指針

当事例の問い合わせ先はこちらです
株式会社HBA 安達賢二 : adachi@hba.co.jp