

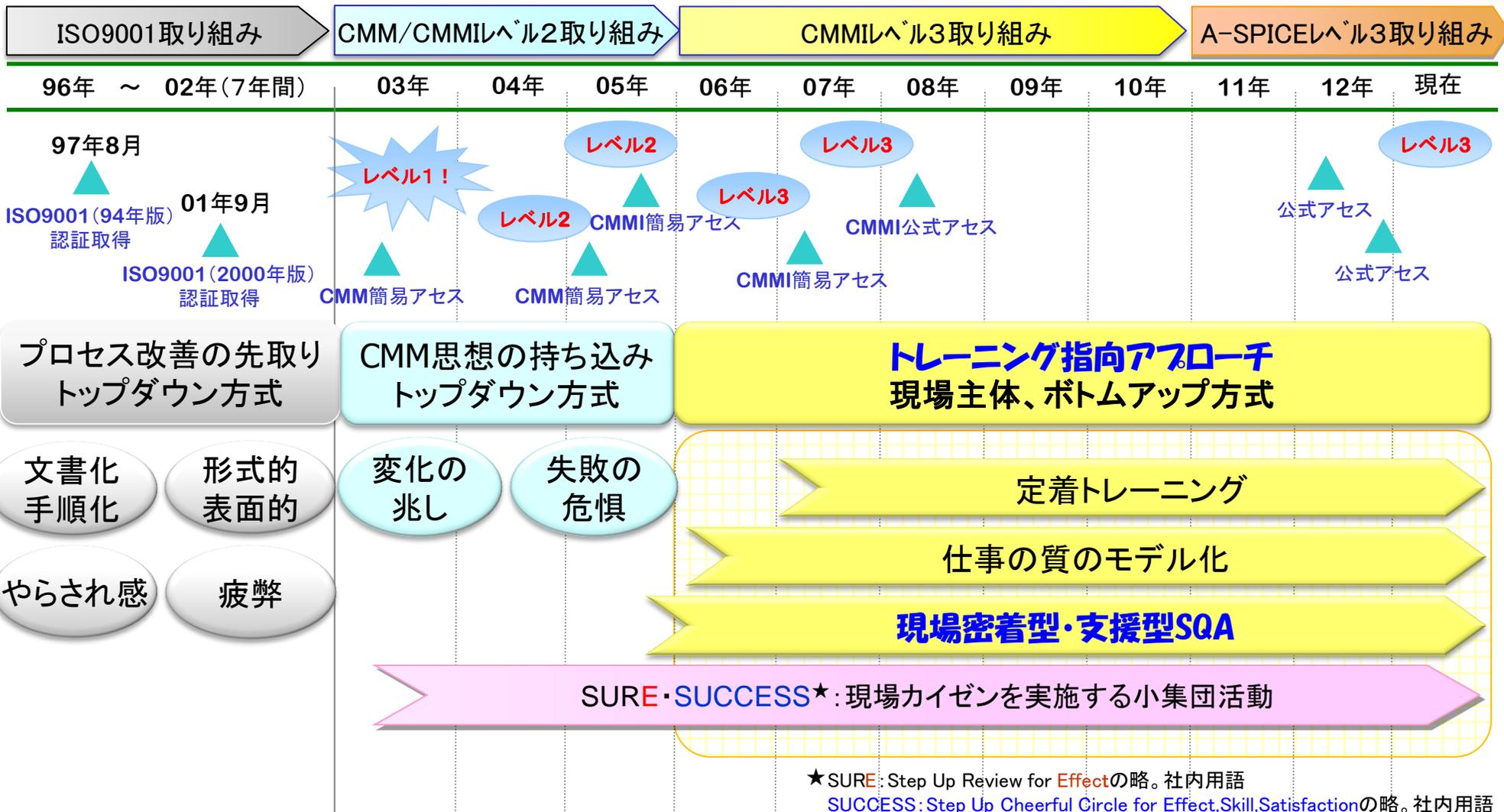
# 効果をもたらす “現場支援”の仕組みの改善

～改善支援組織が形式的・表面的な活動に陥らせていた？～

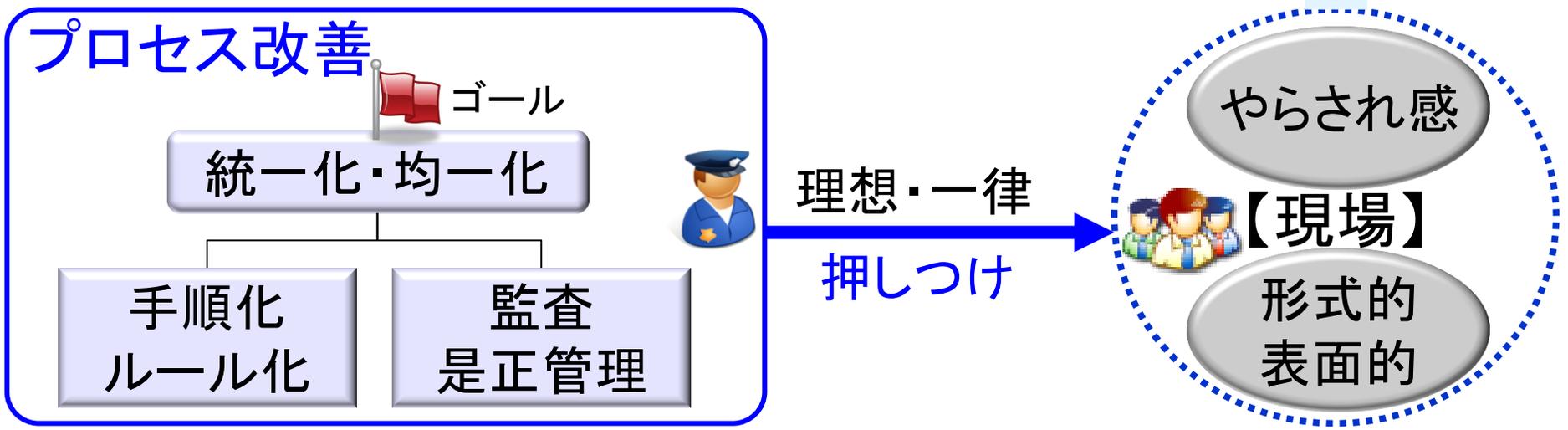
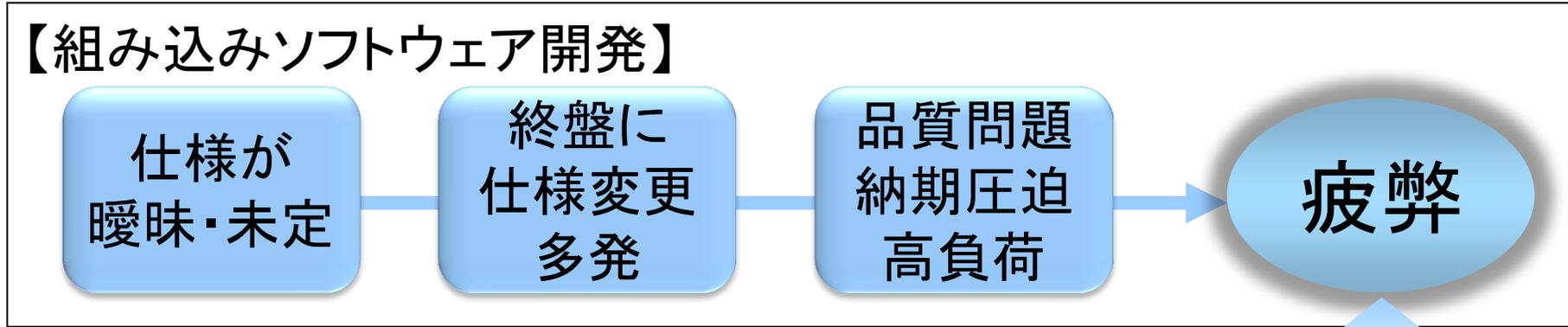
(株)デンソークリエイト  
事業推進センター 品質推進室  
柏原 一雄

1. 背景
2. 現場密着型・支援型SQA
3. プロジェクト支援活動の問題
4. 失敗のメカニズム
5. 失敗を避けるためのポイント
6. プロジェクト支援活動の仕組み
7. 評価
8. まとめと今後の課題

# 1. 背景: プロセス改善の歴史

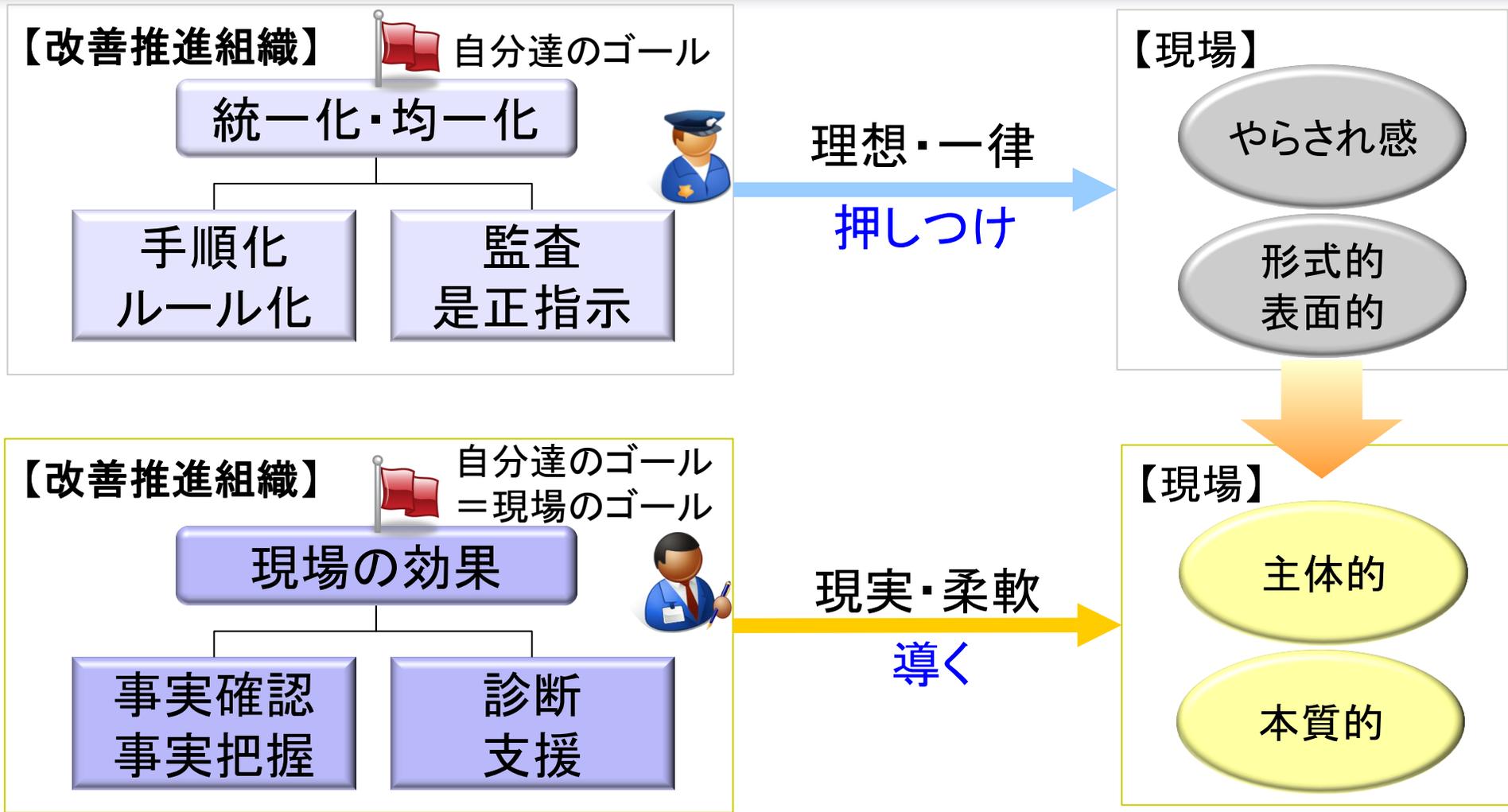


# 1. 背景: プロセス改善による現場の疲弊



**厳格なプロセス遵守を強いたため、現場は「やらされ感」のもと形式的・表面的な活動に陥った**

# 2. 現場密着型・支援型SQA:方針



**プロセスを真に理解し、効果を出し続けられる人を育てる**

トレーニング  
指向アプローチ

# 2. 現場密着型・支援型SQA: 構造

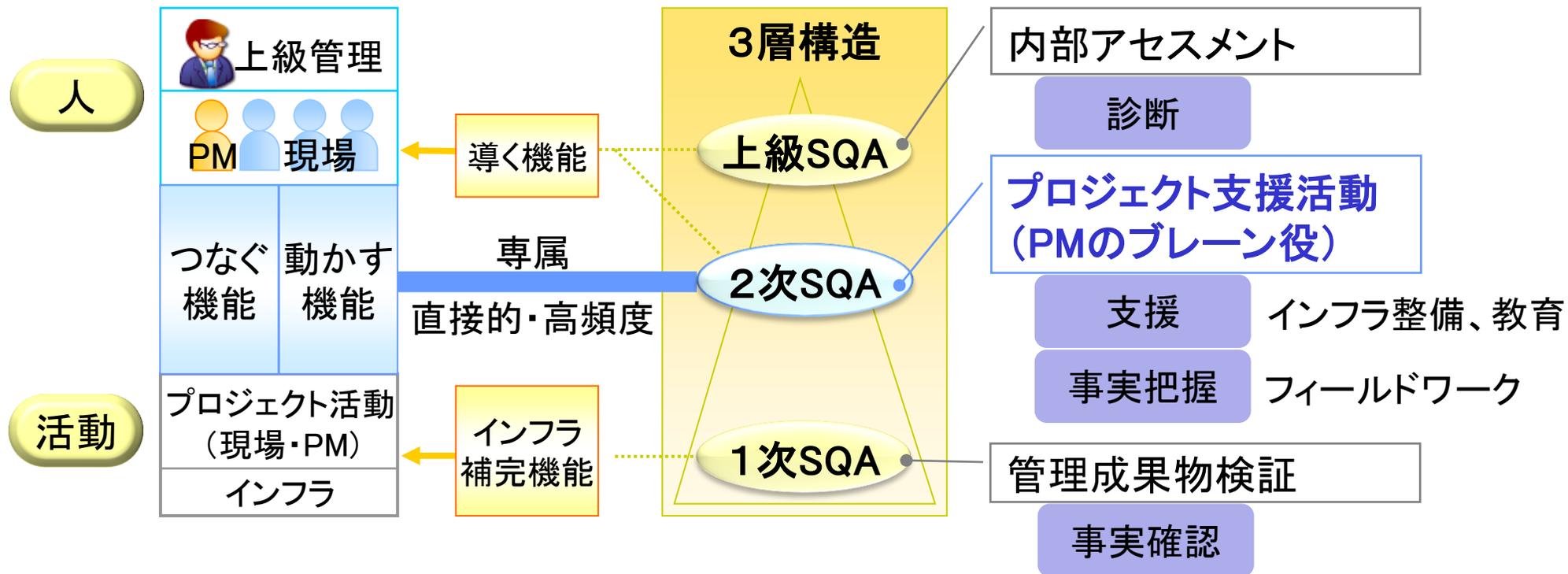
## 【事実に基づいた支援】

SEPG機能

PMO機能

トレーニング機能

- ・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



「プロジェクト支援活動」が現場に与える影響は大きい  
 「プロジェクト支援活動」が肝となる

### 3. プロジェクト支援活動の問題



現場を変えたい。役に立ちたい・貢献したい。

#### 【改善推進組織】

自分の知識・経験を活かしたい

成功事例を展開する

失敗を減らしたい

組織標準に従うことを促す

問題は早く全て解決したい

気づいた懸念をすべて伝える

#### 【現場】



我々には難しい

実行できない・続かない



あまり重要ではない

形式的な活動となる



今は時間がない

対応し切れない



現場の身の丈に合っていない...

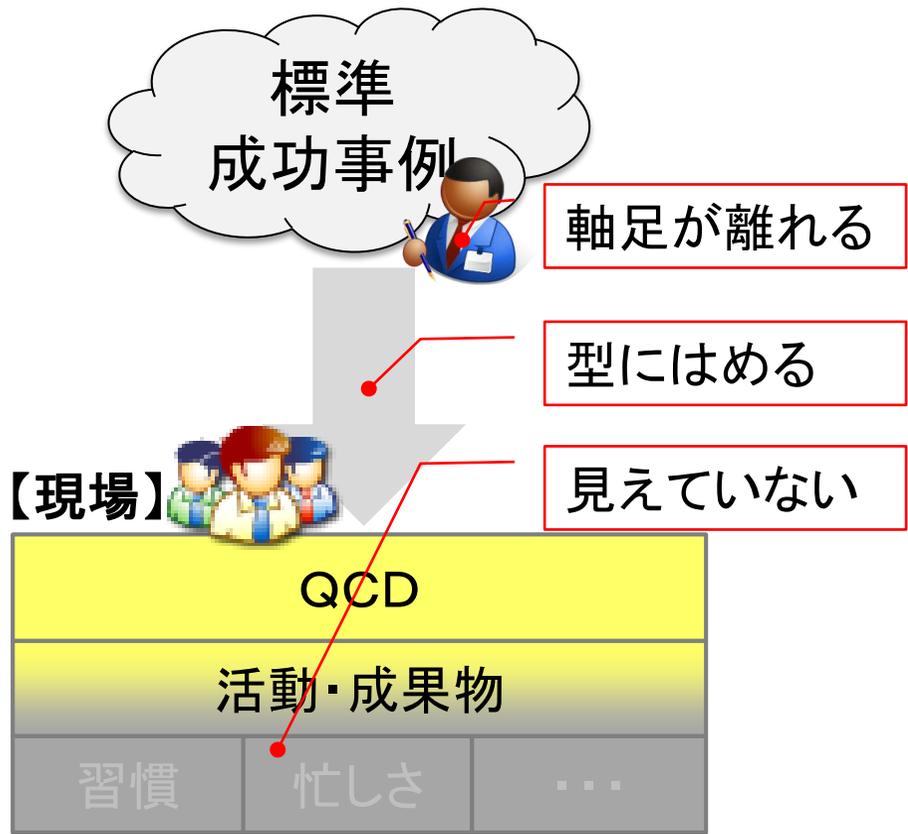
**支援活動を頑張れば・頑張るほど、現場を疲弊させる**

# 4. 失敗のメカニズム

## 【狙っている姿】



## 【陥っていた状況】



**軸足を現場に置かず、表面的な事実だけを見て、型にはめようとした**

# 5. 失敗を避けるためのポイント

## 【狙っている姿】



表面的な~~事実~~だけを見ている

### ①見えにくい事実を把握

- 効果や結果の背景にある事実(習慣・忙しさ)も掴む

軸足を~~現場~~に置いていない

### ②現場に合わせたゴール設定

- 結果系ゴール(QCD)とその達成に寄与する要因系ゴール(活動・習慣)を設定

型にはめ~~よう~~とする

### ③現場の工夫を活かす支援

- 事実(強み、弱み)を共有し、現場と共に今やるべきことを決める

人の意識・能力ではなく、“仕組み”で失敗を避ける

# 6. プロジェクト支援活動の仕組み: 道具

## 【狙っている姿】



### ① 見えにくい事実を把握

- 効果や結果の背景にある事実(習慣・忙しさ)も掴む

### ② 現場に合わせたゴール設定

- 結果系ゴール(QCD)とその達成に寄与する要因系ゴール(活動・習慣)を設定

### ③ 現場の工夫を活かす支援

- 事実(強み、弱み)を共有し、現場と共に今やるべきことを決める

# 6. プロジェクト支援活動の仕組み: 道具

## ①見えにくい事実を把握

表面的に見える事実だけでなく、背景にある事実(習慣・忙しさ)も掴む

**ポイント** 習慣・忙しさは、見えにくいいため、“思い込み”も多い  
見える化するための道具が必要!



習慣・忙しさが、活動や成果に影響を与える

### 【掴む事実】

|           |   |
|-----------|---|
| <b>習慣</b> | (例)<br>・「すぐやる・溜めない」という習慣の変化を見逃さず確実に掴む<br>・放置すれば、よい活動も“できなくなる” |
|-----------|---|



### 【道具】

|                   |
|-------------------|
| <b>プロジェクト診断票</b>  |
| 確認項目と確認方法を定義し情報収集 |

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>忙しさ<br/>(仕事ぶり)</b> | (例)<br>・誰がなぜ忙しいか?を正確に掴む<br>・時間がない人に作業を追加すれば、何かが“できなくなる(疎かになる)” |
|-----------------------|--|



|                    |
|--------------------|
| <b>工数分析ツール</b>     |
| メンバ毎の実績工数の推移・割合を確認 |

# 6. プロジェクト支援活動の仕組み: 道具

## プロジェクト診断票

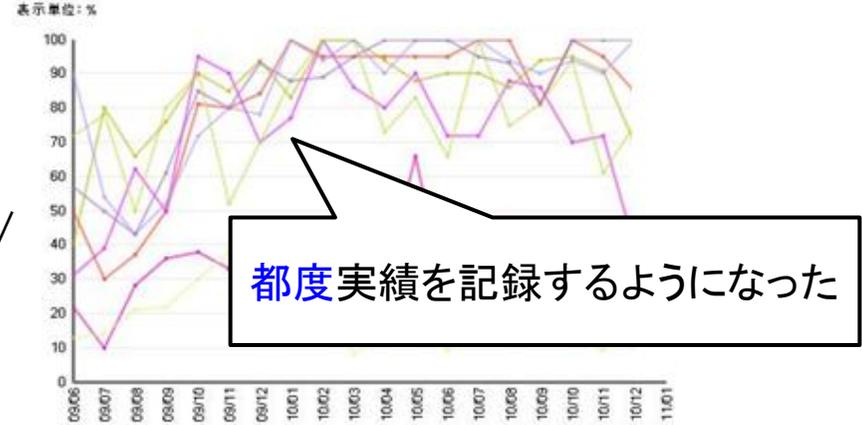
### 【確認項目の大分類】

- プロジェクト基本情報
- QCD状況
- 標準プロセス遵守状況
- コミュニケーション状況
- 習慣

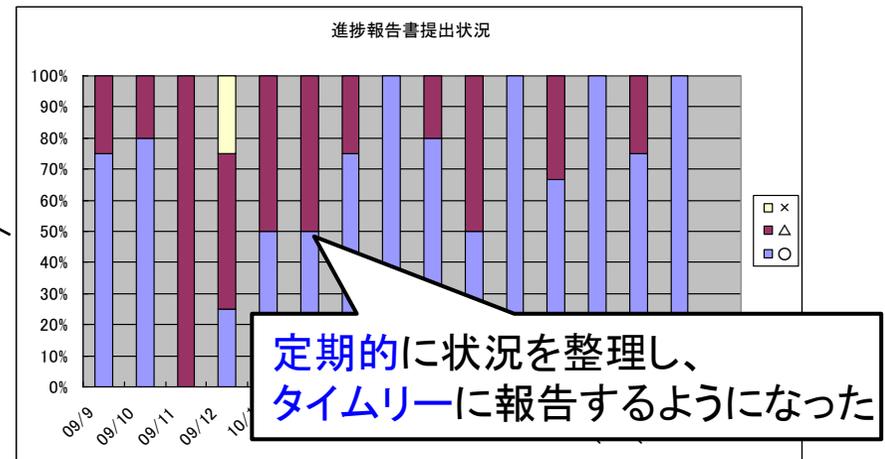
※「習慣」の確認項目(イメージ)

- すぐやる・溜めない
  - ✓ 工数の入力
  - ✓ 週次報告書の作成・提出
  - ✓ レビュー案内の送付
  - ✓ レビューの承認
- 時間を守る
  - ✓ 進捗会議の開始・終了時刻

### 【工数の入力状況】



### 【週次報告書の作成・提出状況】



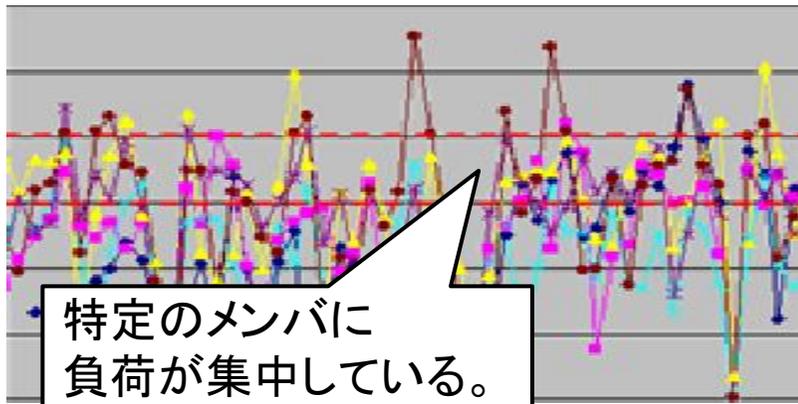
習慣の変化を、複数の事象から、客観的に確認する

# 6. プロジェクト支援活動の仕組み: 道具

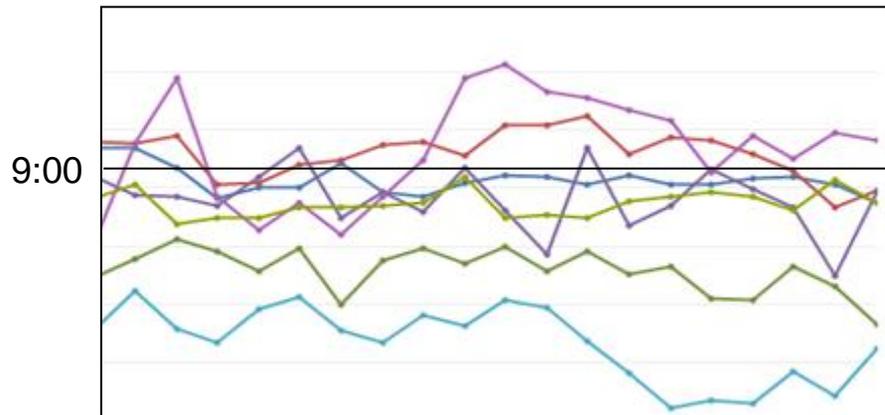
## 工数分析ツール TimeTracker FX

### 【メンバ毎の投入工数推移】

(H)



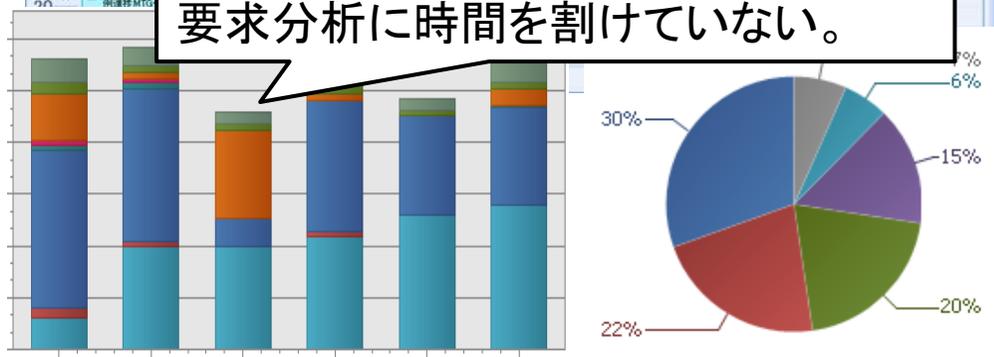
### 【メンバの出勤・帰宅時刻】



### 【メンバの仕事ぶり】



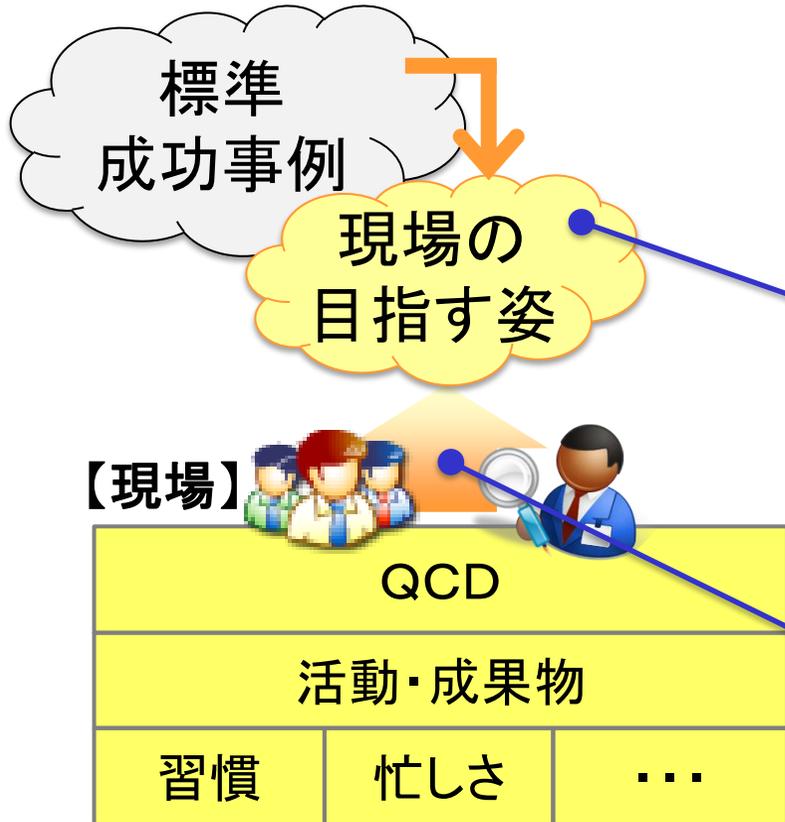
成果物のレビューにとられ、要求分析に時間を割けていない。



**誰がなぜ忙しいか？を、客観的な工数データをもとに掘り下げる**

## 6. プロジェクト支援活動の仕組み: プロセス

### 【狙っている姿】



### ①見えにくい事実を把握

- 効果や結果の背景にある事実(習慣・忙しさ)も掴む

### ②現場に合わせたゴール設定

- 結果系ゴール(QCD)とその達成に寄与する要因系ゴール(活動・習慣)を設定

### ③現場の工夫を活かす支援

- 事実(強み、弱み)を共有し、現場と共に今やるべきことを決める

## 6. プロジェクト支援活動の仕組み: プロセス

②現場に合わせたゴール設定

③現場の工夫を活かす支援

### 【プロジェクト支援活動の流れ】

支援活動計画立案

- 事実をもとにゴール(結果系、要因系)を設定
- ゴール達成確認方法を設計

支援活動レビュー

- 優先度・実行可能性・有効性の誤判断を防ぐ

支援活動実施

- 要因系ゴール達成状況から、強み・弱みを特定
- 強みを活かし“できる”策を現場と共に決める

効果確認

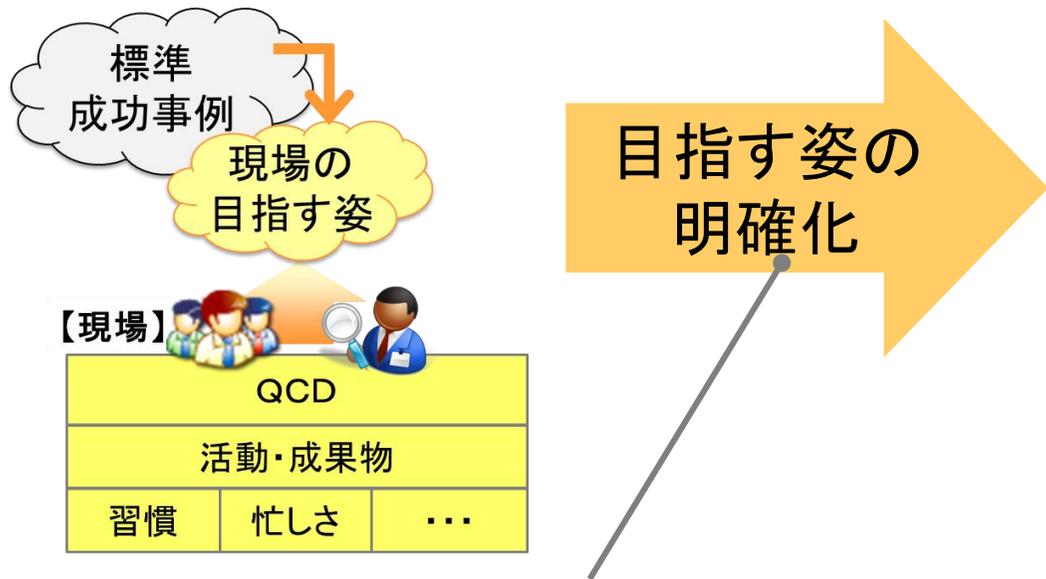
- 結果系ゴール達成状況の確認・フィードバック

短周期  
繰り返し  
※1~2カ月

短周期で繰り返し、1つ1つ効果を重ねる  
段階的に目指す姿に導く

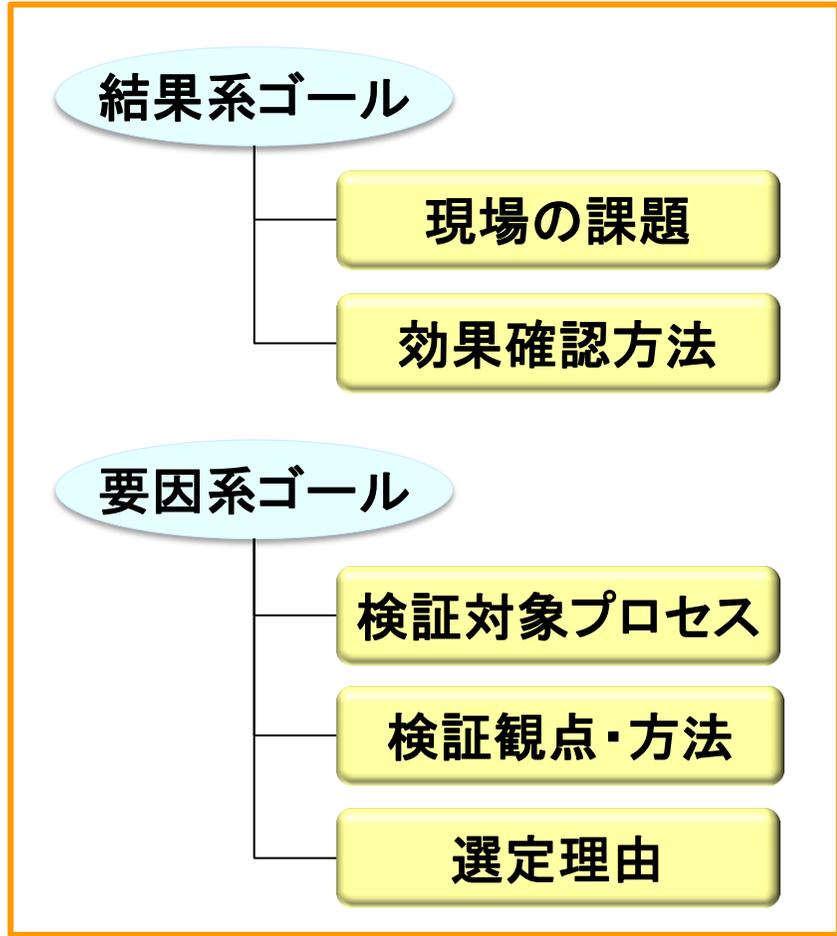
# 6. プロジェクト支援活動の仕組み: プロセス

## 支援活動計画立案



- ✓ 現場から事実を収集
- ✓ 上級管理者・PMから課題を引き出す
- ✓ 現状の活動・習慣等をもとに、ゴールを設定
- ✓ 標準・理想と現場で実施される活動を紐づけ
- ✓ ゴール達成の確認方法を決定

## 【プロジェクト支援計画】

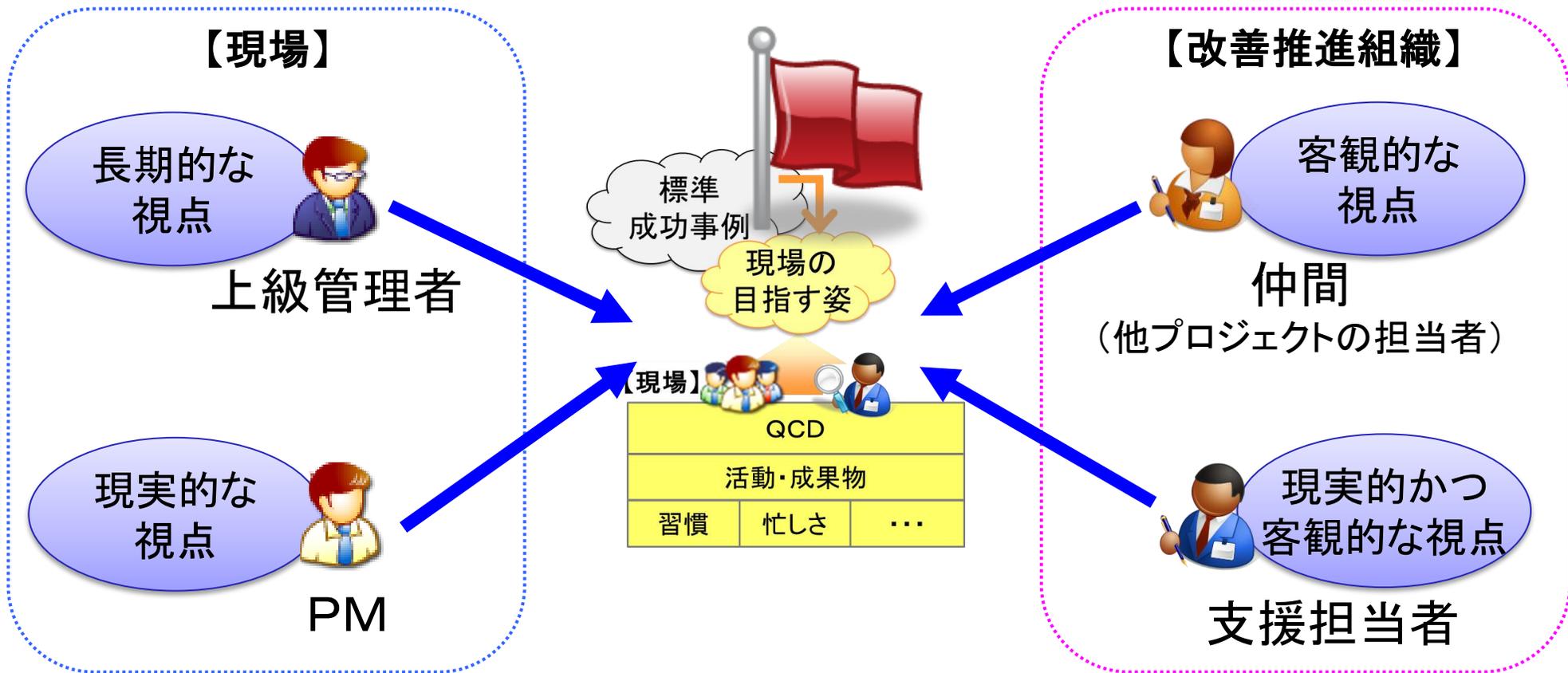


**軸足を現場に！現場の言葉で、現場の姿を表現する**

# 6. プロジェクト支援活動の仕組み: プロセス

## 支援活動レビュー

…ディスカッションの場、ゴールの合意・共有の場



事実(なぜ)の共通理解により、全員のベクトルが合う  
繰り返しにより、学習効果も得られる

# 7. 評価: 適用事例 (支援活動計画立案)

## ① 見えにくい事実を把握

### 【現場の事実】



#### 【QCD】

- ・ 毎週、遅れが発生している
- ・ 開発が進む毎に高負荷になる

#### 【活動】

- ・ スケジュールに対するレビューが実施されていない

#### 【忙しさ】

- ・ 計画変更毎に毎週多くの工数 (8H程度) を費やしている

#### 【習慣】

- ・ 工数などの実績データがタイムリーに記録されていない



## ② 現場に合わせたゴール設定

### 【プロジェクト支援計画】

#### 現場の課題

- ・ 遅れを収束させる
- ・ 開発終盤に異常な高負荷にしない

#### 効果確認方法

- ・ 遅れ工数※の推移
- ・ 投入工数の推移

#### 検証対象プロセス

- ・ 計画立案、計測

#### 検証観点

- ・ 計画の確認観点 (実績の考慮)
- ・ 工数入力の定着状況



- ・ 実績をもとにした計画見直しをする必要がある
- ・ 実績の記録を定着させる必要がある

※遅れ工数  
 オンスケジュールに戻すために必要な工数  
 ((実績進捗率 / 計画進捗率) × 計画工数)

# 7. 評価: 適用事例 (支援活動実施、効果確認)

## ③現場の工夫を活かす支援

### 事実把握

進捗データ分析  
レビュー参加  
ヒアリング



### 支援

インフラ構築  
見える化  
改善点の議論

### 【現場の改善活動】



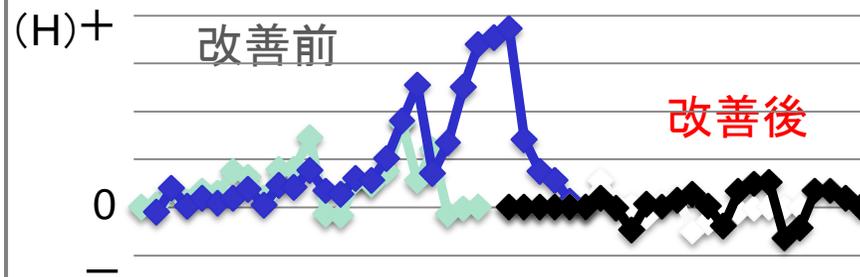
- 1日の実績(工数含む)と計画を確認するため、朝会を毎日実施
- PMが必ずスケジュールのレビューとリスク抽出を実施

### 結果

- 工数入力が定着
- 実績(工数)をもとに、見積り・スケジュールが見直される
- 徐々に計画の精度が高まる

### ■ 遅れ工数の推移

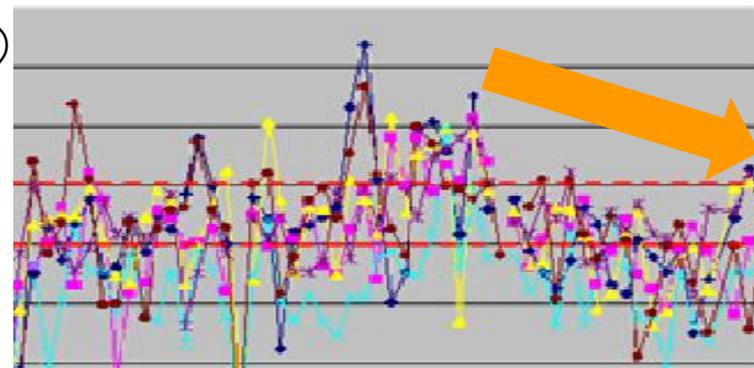
遅れは広がらず、制御できている



### ■ 各メンバーの投入工数の推移

リリース直前の高負荷状態は発生せず

(H)



現場の主体的な改善活動により、効果が得られた

## 7. 評価

### 【仕組みの展開状況】

- ✓ 他の支援担当者でも、仕組みを活用できることを確認  
(支援担当者)4名、(適用プロジェクト・PM数)13PM、16プロジェクト
- ✓ 異なる状況のプロジェクトでも、効果が得られることを確認  
(ゴール達成率)75%(12/16プロジェクト)

### 【PMへの影響の変化状況】

改善前



我々には難しい。あまり重要ではない。時間がない。

改善後

「効果を体感した・理解できた・気づきを得られた」というコメントが増えた

- 業務量、体制の変化に対応できている。自分達で仕組みを整えた効果を感じる。
- 課題に対する対策として、やることを増やして手を打つのではなく、自然にできる手を考えるということが大切ということがわかった。理にかなったやり方にする。
- 昔は遅れるのが当たり前になっていたことに気づいた。
- すべての欄に意図があり、すべての情報を使っている管理帳票ができた。
- 自分だけじゃなく、メンバが目的や意図、狙いをわかって、活動できている状態になっているかにも注意する必要がある。

## 8. まとめと今後の課題

### 【まとめ】

#### ①軸足を現場に！

改善推進組織は、**無意識**のうちに「軸足を現場に置かず、型にはめる」という失敗を起こしやすい。改善推進組織が頑張れば頑張るほど、現場を疲弊させることもある。

#### ②効果を左右する“見えにくい事実(習慣・忙しさ)”を押さえる

“習慣・忙しさ”は、活動やその成果に影響を与える。“習慣・忙しさ”は、目指す姿を定めるために掴んでおくべき情報であるが、現場でさえも**見えにくい**。

#### ③起こしやすい失敗は“仕組み”で防ぐ

現場から離れた改善推進組織の特性上、頭では理解していても、「目的がずれる」「事実を見逃す」という失敗に陥りやすい。人の意識や能力ではなく“**仕組み**”により、失敗を防ぐことができるようにした。その結果、プロセスが定着した状態に現場を導き、効果につながる支援活動ができた。

### 【今後の課題】

#### 真の現場主体の活動へ！

改善推進組織がなくても、現場で本質を理解し主体的に活動が行われることを目指す。そのために、“目指す姿の明確化”、“事実の見える化”等の手法・道具を育て、現場が自律的に活用できている状態に引き上げる。

ご静聴ありがとうございました

## 参考文献

山路厚, 『ートレーニング指向アプローチの土壌作りー 疲弊した組織を蘇らせる』, SPI Japan 2009

山路厚, 『ートレーニング指向アプローチによるプロセス改善ー 自らの改善につながる「一人ひとりの日々の“仕事ぶり”捉える」仕組みについて』, SPI Japan 2010

竹下千晶, 『信頼される改善推進組織づくり「現場密着型・支援型SQA」ー トレーニング指向アプローチの推進エンジンー』, SPI Japan 2011

情報処理推進機構 ソフトウェア・エンジニアリング・センター(2007)『SEC BOOKS: プロセス改善ナビゲーションガイド ~なぜなに編~』, オーム社