

# 『かんばん』から始まった 改善と制度化のジレンマ

～ 「やらされ感」から自己組織化へ～

1. はじめに
2. 背景
3. 実践した結果
4. 目指すべき姿
5. 活動の成果
6. 今後の取組み





はじめに

## 未来をつなぐ 人をつなぐ

日新システムズはエネルギーをはじめとする様々な分野において  
これまで培った技術と信頼を活用し 人と人がつながる豊かで価値ある未来を創り続けます



社名 **株式会社日新システムズ**

設立 1984年7月2日  
売上 約32億円（2016年度）

社員 213名

所在 <本社>

〒600-8482 京都市下京区堀川通綾堀川町293-1

<東京支社>

〒101-0024 東京都千代田区神田和泉町1番地

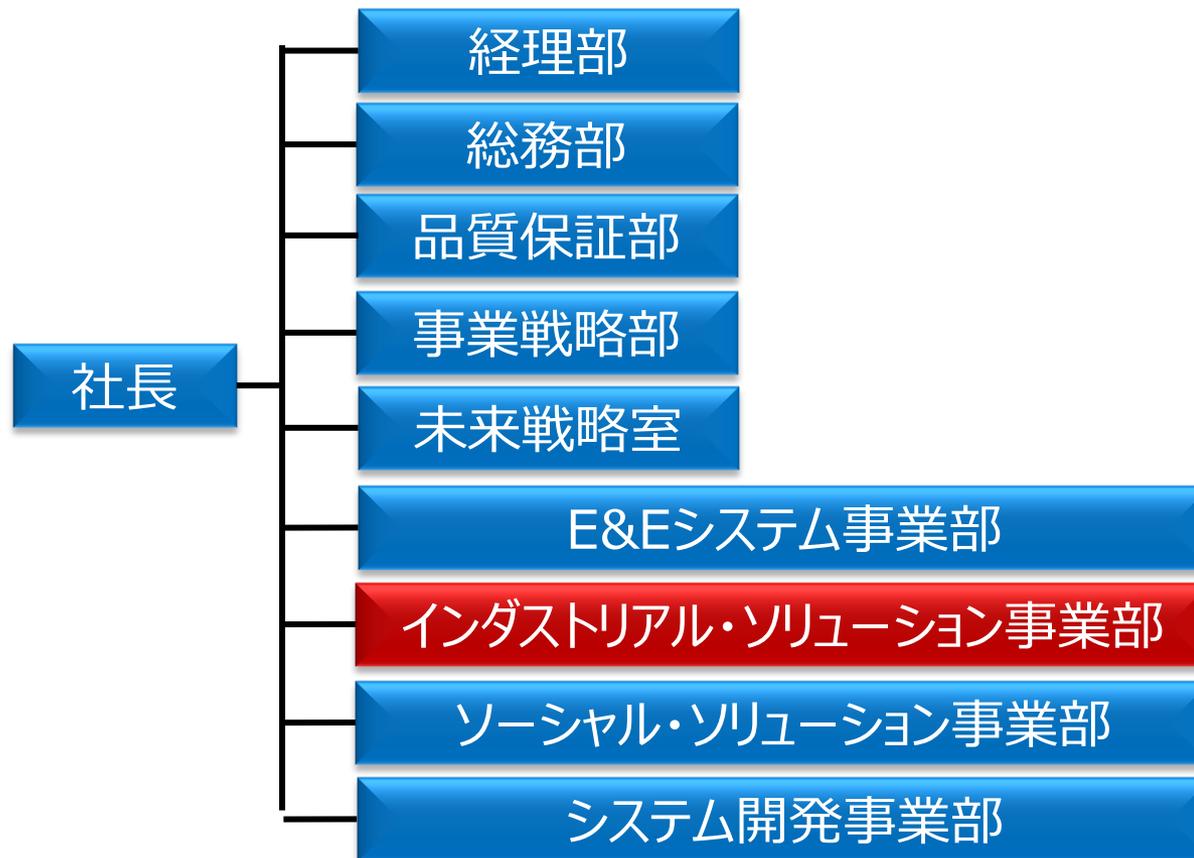
住友電気工業株式会社

 日新電機株式会社

 NISSIN  
SYSTEMS

※住友電工グループ、日新電機（株）の100%出資子会社

## 組織体制



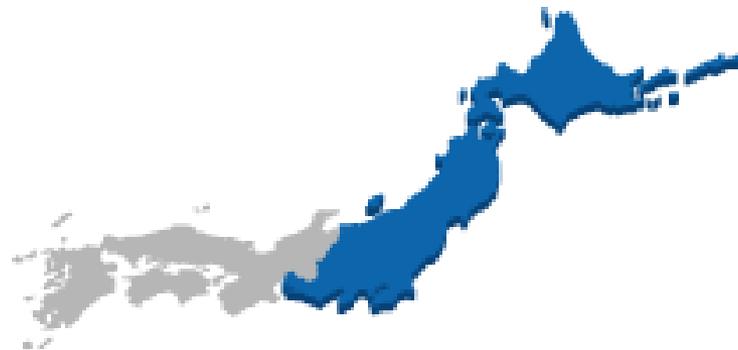
## 東京支社

### インダストリアル・ソリューション事業部

拠点：東京（秋葉原）

メンバ：31名（全社員の約14%）

活動：東京地区の「商品販売＋受注開発」  
新規ビジネスマーケティング  
IoTを中心とした新規分野の事業＋  
ソリューション・サービス企画



## 未来戦略室

設立 2015年10月1日

ビジョン 社員一人ひとりの成長を支援し  
社員のパフォーマンスを最大限に発揮できる風土と仕組みを創る

- ◆ 一人ひとりが自分自身のビジョンを持ち、行動に変える
- ◆ 自ら考え発信できる場と風土を作る
- ◆ ビジネス観点で考え、価値を提案できる社員を増やす

インダストリアル・ソリューション事業部との関わり

- 新たな開発手法（アジャイル開発）の支援
- 社員育成
- SEPGのバックアップ

など



ワクワクする未来を創造する



背景

# Step0.ソフトウェア開発の変化

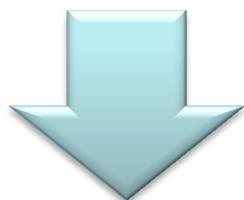
## いままでのソフトウェア開発



発注元

必要なシステムが  
明確

仕様が明確に  
決定できる



ウォーターフォール開発



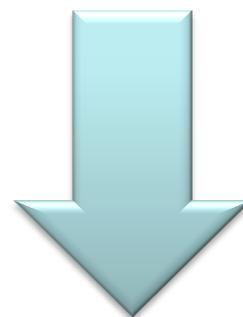
## これからのソフトウェア開発



発注元

価値が創造できるものが  
はっきりしない

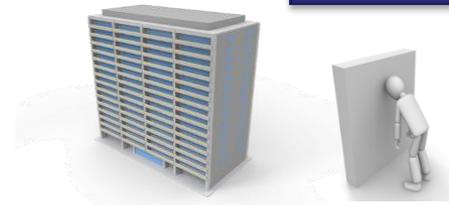
仕様が明確にならない



- ・開発途中の仕様変更
- ・開発途中の機能追加
- ・仕様の遅れ
- ・納期は必達



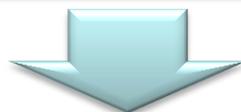
ウォーターフォール開発



- ・納期遅れ
- ・品質の問題

# Step1.新しい開発手法へのチャレンジ

ウォーターフォール型での開発



アジャイル型での開発

アジャイル開発にチャレンジしたい!!



開発現場



アジャイル  
コンサルタント  
(未来戦略室)

## アジャイルコンサルティング&サポート

- 👉 インセプションデッキによる  
目標設定
- 👉 要求分析からの  
プロダクトバックログの作成
- 👉 朝会+かんばんの  
プロジェクト運用など

# Step1.新しい開発手法へのチャレンジ

## アジャイル型での開発結果



顧客の信頼を獲得  
ビジネス継続につながった

自律的にプロジェクトをすすめていくことの  
重要性を感じることができた



1プロジェクトでの改善にとどまっている



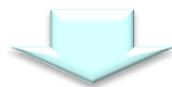
### 成功事例の他プロジェクトへの展開

事業部長



#### 「かんばん」の見える化に注目

- ✓ 状況がわかりやすい!!
- ✓ 問題の早期発見/解決に有効だ!!
- ✓ コミュニケーションが向上している!!



- 事業部全体・全プロジェクトへの展開を検討
- まずは、3つのプロジェクトで「かんばん」を運用



3プロジェクトで自発的に工夫  
自律的に改善する意識が生まれた

# Step3.自律改善をつながねば

## 全プロジェクトへの展開

事業部長



事業部施策「プロジェクトの見える化施策」  
かんばんの事業部全体の標準的なルールがほしい

先行プロジェクトメンバからルールや意見を集積  
標準的なかんばんのルールを作成

SEPG



やらされ感が  
でないように・・・

## Step3.自律改善をつながねば

### かんばんの標準ルールを作成



- プロジェクト特有のルールは削除
  - 流用できる部分及び悪かった点の改善をルール化
  - 毎月の運用状態を確認し  
問題があれば随時ルールを変えていく
- 全技術メンバへ展開と運用を依頼

このあと、順調に進んでいた  
「ボトムアップの改善をきっかけに組織全体への改善活動」が…



**実施した  
結果**

## Step4.えっ？（メンバの意識の変化）

かんぱんの標準ルール策定後



**かんぱんの運用ストップ**

## Step4.えっ？（メンバの意識の変化）

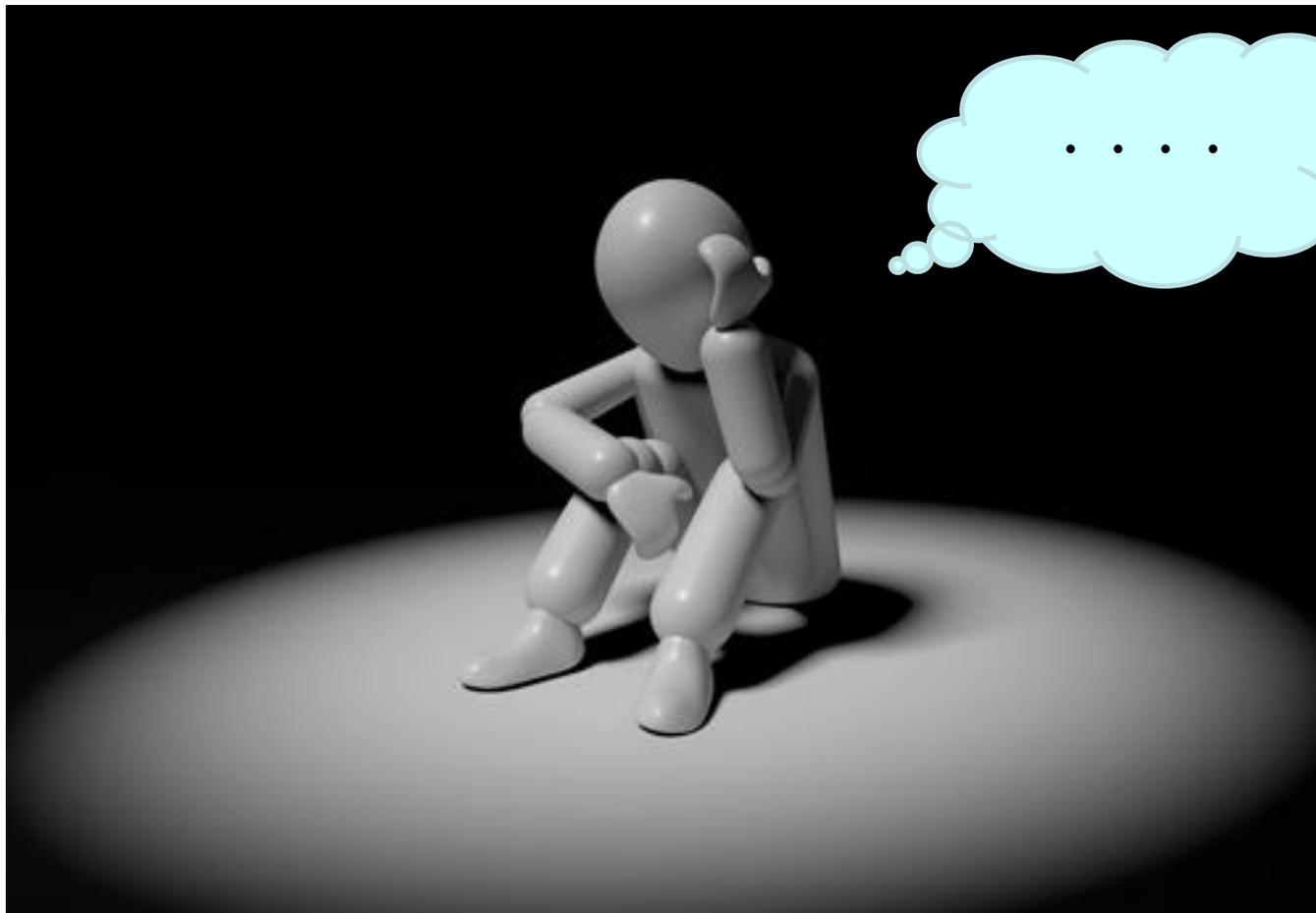
### かんばんの標準ルール策定後

ルール化されるとやらされ感満載だ！  
アジャイル開発手法からかんばんだけ  
抜き出した中途半端なルールはいらない！



## Step4.えっ？（メンバの意識の変化）

かんばんの標準ルール策定後



## Step4.えっ？（意見の奥）

### 意見の奥を分析



ルール化されるとやらされ感満載になってしまった



- ✓ ルール化によって、自由度がなくなってしまった？
- ✓ ルール以外のことが許されなくなった？
- ✓ ルール化しないほうがよかった？



アジャイル開発手法の中から、かんばんだけ抜き出した中途半端なルールはいらない



- ✓ ルール化するのであれば、かんばんだけではなくアジャイル開発全体のルール化もすべきだった？
- ✓ さらにルール化を進めるほうがよかった？

## Step4.えっ？（意見の奥）

### 環境を分析

## トップダウンの強制的な指示を嫌う風土



かんばんの実施は  
トップダウンからの命令だ…

## 徹底された時間管理



かんばんは、手入力など  
余計な時間がかかる…  
そんな作業をする余裕はない…

## Step4.えっ？（意見の奥）

### 環境を分析

## 必要性が感じられない（腑に落ちない）



かんばんは  
自分のプロジェクトには必要ない…  
かんばん以外の方法があるのでは？

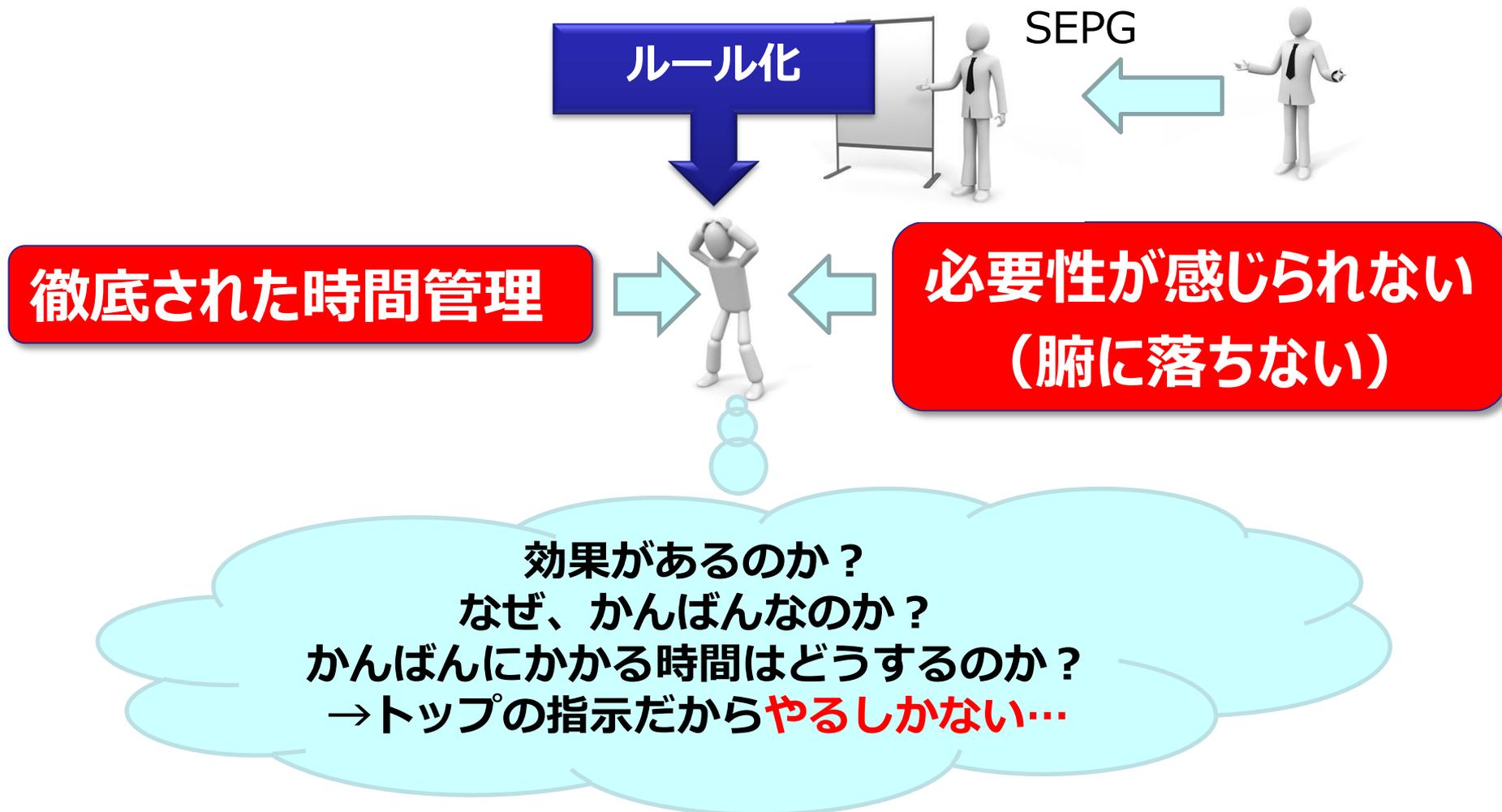
アジャイル開発手法の中から、かんばんだけ  
抜き出した中途半端なルールはいらない



かんばんをするのであれば  
タスクの分割方法から決めないと意味がない!!

## Step4.えっ？（意見の奥）

### トップダウンの強制的な指示を嫌う風土



## Step4.えっ？（意見の奥）

### 環境と意見から

環境等を考慮せず、単純な「ルール化」というアプローチにより、メンバーの心情に「トップダウンからの命令」というイメージを植えつけてしまい、「やらされ感」を持たれることに気付いた





**目指すべき  
姿**

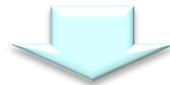
## Step5. どうすればよかった？

### 本来のSEPGの目指すべき姿は？

SEPG



- ✓ 改善することの必要性を感じてもらい  
自分たちから改善案を引き出せるようにする
- ✓ やらされ感を出さないように現場からの  
ヒアリング方法、アプローチ方法を改善する



**SEPGとして現場からの信頼関係を  
これまで以上に強固なものとして再構築が必要**

## Step 6 .新しいアプローチ

### 具体的にどうするか？

一方的に意見を  
聴くだけでなく、  
一緒に課題分析、共有、  
対応策を引き出す

濃密に  
コミュニケーション  
をとる

SEPG

具体的に  
は・・・？

## Step 6 .新しいアプローチ

### 新しいアプローチ（5月品質保証部門に永田敦氏が入社）



永田氏サポートのもと以下の活動を実施  
**自律改善を目指すために**

- **ボトムアップの強化**
- **メンバ本人に改善必要性の体感を実施**

# Step 6 .新しいアプローチ

## ボトムアップの強化



アジャイル開発



アジャイル  
コーチ  
(永田氏)

### アジャイルコーチとして参画

- 👉 改善の目的の説明
- 👉 具体的な活動のアドバイス
- 👉 自律改善のさらなる加速



SEPG

### SEPG

- 👉 プロセス改善のポイント
- 👉 プロジェクトの状況を把握
- 👉 信頼関係の構築方法
- 👉 ファシリテーション方法

# Step 6 .新しいアプローチ

## 改善必要性の体感



開発メンバ



アジャイルRCA  
(永田氏)

### アジャイルRCA

- 👉 問題の真因を分析
- 👉 開発メンバと改善案の検討
- 👉 改善案の同意



SEPG

### SEPG

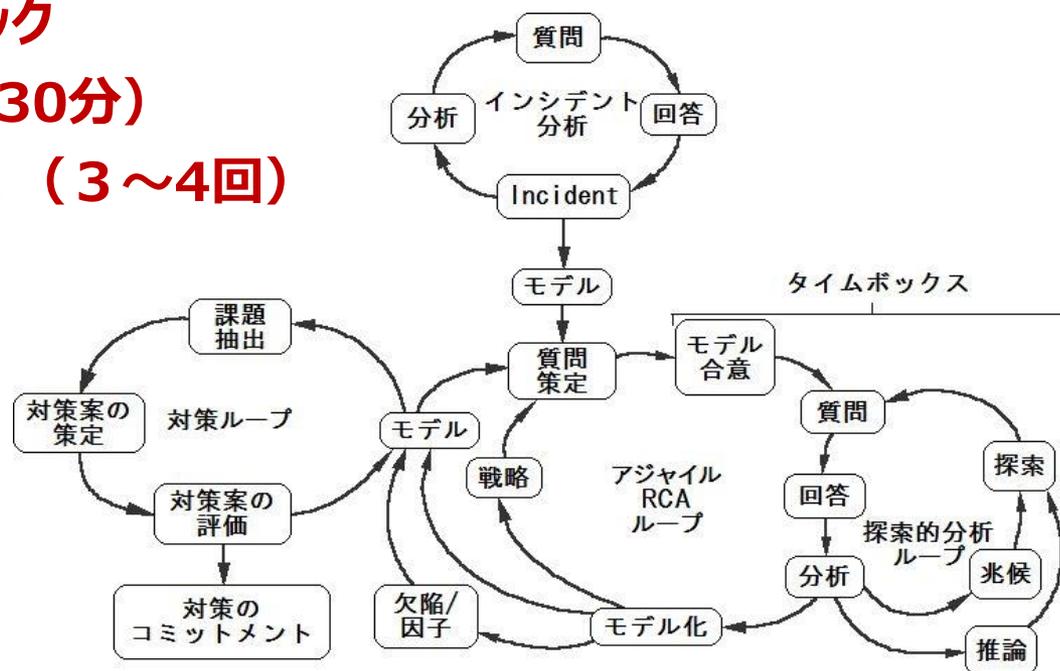
- 👉 分析結果の解析方法
- 👉 ヒアリングの方法
- 👉 ファシリテーション方法
- 👉 技術部内への結果の展開
- 👉 今後の活動を説明

# Step 6 .新しいアプローチ

## アジャイルRCAとは

プロジェクトで発生した障害の真因を表出化する技法

1. 短い時間（30分）でヒアリング
  2. 分析・フィードバック
  3. 再度ヒアリング（30分）
- のサイクルを繰り返す。（3～4回）





# 活動の成果

# Step 7. 自律改善の意識向上と信頼関係

## 「改善必要性の体感」の実践

アジャイル開発に  
チャレンジしたい!!  
勉強したい!!

SEPG



問題・状況

分析結果のフィードバック

アジャイルRCA  
(永田氏)

- ・ ヒアリングを通して自分たちの問題と再認識
  - ・ 自分たちから問題解決のために行動を起こすようになった
- 「改善のための種」が新たに生まれ始めた

信頼関係が得られ、  
自ら改善しようという意識（自己組織化）が出始めた

# Step 7. 自律改善の意識向上と信頼関係

## SEPGとしての気づき



- プロセス改善のポイント（問題の分析、問題の引出方法）
- 信頼関係の構築方法（分析結果の提示と承認）
- ファシリテーションの方法（自分たちで検討、検討の手伝い）
- フィードバックの重要性を認識  
（やらされ感を感じさせず、一緒に解決する）



今後の  
取り組み

# Step8.未来に向けて

## 自己組織化を目指すために



- ◆ 自己組織化を進めるために  
SEPGにてアジャイルRCAを活用して分析を進める
- ◆ フィードバックは随時実施し、信頼関係を崩さない

## 「やらされ感」から『自己組織化』へ



改善を進めるためには、  
メンバに「やらされ感」を感じさせてはいけない！

- 問題をメンバと一緒に検討
- 改善策を導き出した経緯を共有
- 成果のフィードバックを行う
- 活動を継続していく

**みんなが楽しく仕事できる環境に変えるため  
自己改善できる組織への変革！**

ご清聴ありがとうございました



株式会社日新システムズ