

全社QMS全面刷新という困難な変化に対して、 それを達成するための手法の紹介

～組織が持つ「変革」への抵抗に対して、どのように立ち向かうか～

エプソンアヴァシス株式会社
事業推進本部 品質スペシャリスト
江口 達夫

当社ではこのたび「QMS刷新」という一大変革事業
(と自分は思っている)を実施することになりました。

「改善」や「修正」ではなく「刷新」です。

大変な困難と抵抗が最初から予想されました。

本日はこの一大変革事業に対し私が実践した手法をご紹介します。

会社紹介



人びとを幸せに、
発想と技術で未来をクリエイトする



1980年の設立からソフトウェア開発の受託会社として、2015年からはエプソングループの一員となり、エプソン製品のソフトウェア開発を担う会社として、日々技術を磨いています。

エプソン製品をITで支えてきた私たちの次なるステージは「展開」。技術の使い方から、使われ方に視点を向けて、未知の日常を世の中に贈りだす。これまでの知識と経験には、可能性があります。技術と発想で、新展開をつくります。



会社概要



社名 エプソン アヴァシス株式会社
(EPSON AVASYS CORPORATION)

代表取締役 武井 喬

設立 1980年4月

事業内容 アプリケーション開発
組込みシステム開発
サービス開発・運用
業務システム開発・運用
ソフトウェアテスト
マニュアル制作
研究開発・新事業創造等

本社 長野県上田市下之郷1077-5
上田リサーチパーク内

拠点 上田事業所
長野県上田市下之郷浅間原813-21
上田リサーチパーク内

松本南事業所
長野県松本市寿小赤2070
セイコーエプソン(株)松本南事業所内

WEB <https://avasys.jp/>



江口達夫:長野県上田市在住:1996年(当時)エプソンコーワ(現エプソンアヴァシス)中途入社
システムエンジニアだったが、2007年に社内の品質関連部門へ移動、その後同部門長、
親会社の品質保証部門管理者を歴任。

- 背景と課題
- 取り組み内容
- 成果
- 今後

背景と課題

～QMSの停滞と業務の多様化～

当社QMSの沿革

1999/10月に初回制定

ISO9001:1994

2001/2月

ISO9001:2000

2005/10月

CMMI v1.1レベル3

2009/4月

ISO9001:2008

2016/10月

ISO9001:2015

2016年までは最新のISO9001やCMMIに対応して改善してきたが、その間、基本骨格は大きく変化していない。またその後は最新規格への対応や大きな修正は実施されていない。

刷新に至る背景

顧客が多様化し、合わせて
仕事のやり方の多様化

現在のQMSでは対応でき
なくなっている

現場ではほとんど利用され
なくなっている

いよいよ形骸化してきた
QMS

2016年以降はQMSに
は大きな改善が実施されて
おらず、現代のソフトウェア
開発に対して最適ではない
部分が散見されてきている

社員の品質意識も全体的
に低下してきた！

- ならばここで全面的に刷新する！
- もう特定の規格にも過去にもとらわれず、ゼロベースで作り上げる！

新QMSについて：開発方針

**当社の開発の基準であるQMSにはとらわれず、
ゼロベースで検討する**

プロセスイノベーション

いまどきのソフトウェア開発スタイル対応

EASならではのスピード、高品質、機動性をもたせ、昨今のソフトウェア開発（アジャイル、DevOps等）に対応している

軽量で実効性

現場の実態に合い、軽量で実効性がありカスタマイズが容易、さらに品質向上/生産性向上に寄与する

世の中の標準規格にとらわれない

これまでのようにISO9001/CMMI等の世の中の標準規格にはとらわれない

社員自分ごとプロセス

ベースとなるプロセスの上に乗る部門プロセスやプロジェクトプロセスは全社横断SEPG/PMOが中心に策定/改善
現在現場で実施している開発方法もとりこんでいけるようにする

EAS全業務対応

請負/支援および自社サービスすべてで活用できる

親会社価値創造プロセスへのリンク

将来的に親会社各事業部の価値創造プロセスでの活用が可能

刷新決定時の社内資料より

経営層の理解

- 推進には長い期間と大きな工数が必要。それらを
- 確保してまでも実施する意義を理解してもらえるか？

開発現場の理解

- いまさらなぜ大きな変革/刷新するのか？慣れたものを変えるのか？面倒なことが増えるのか？

変化に対する
大きな抵抗が
予想される。

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

しかし、実は最も大きな課題は、

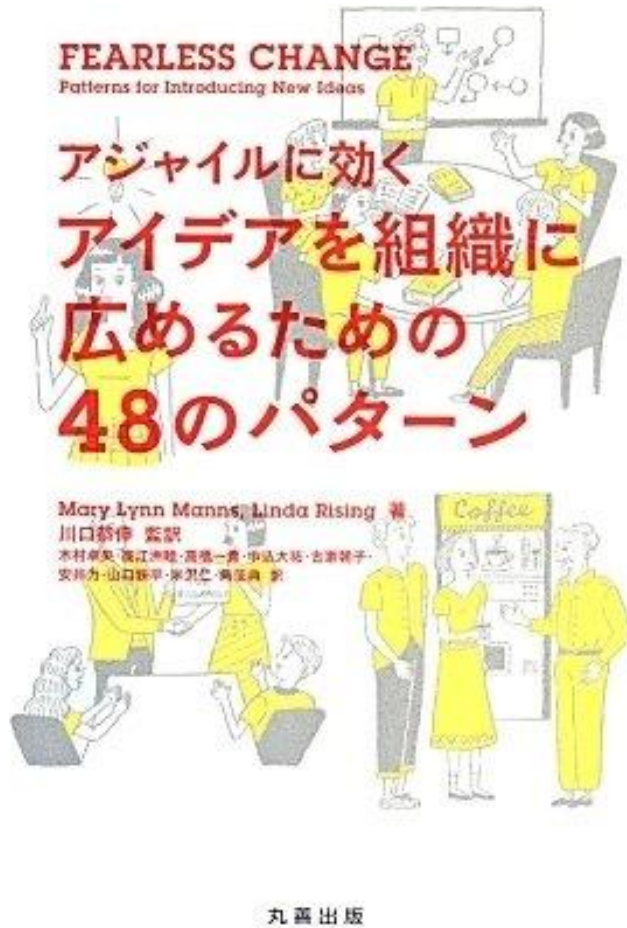
「自分がQMSに対してこれだけの規模の変更(刷新ですが)を経験したことが無い = **大きな抵抗への経験が無い**」

ということだったのです。

取り組み内容

～アイデアの導入に成功した世界中の人達のテクニック～

「変化への恐れ」に着目し、コントロールする



しばらく悩んだ末に思い出す。
進めるための武器を持っていたことに！

(実はだいぶ前に購入し、
積本してありました。。。日本語版は
2014年発刊)

出典: Fearless Change アジャイルに効く アイデアを組織に広めるための48のパターン(丸善出版)

- 「あらゆる種類の新しいアイデアを、あらゆる規模の組織に導入しようと試みているすべての人に、本書を届けたい。誰一人一人の心でも、他人の心を変えようとするときには、もし、新しいアイデアの導入に成功した人の秘訣を教えてくれたなら、どんなにすばらしいのに匹敵するくらいの、アイデアの導入のテクニックと戦略が凝縮されている。

求めていたものは
これだ！
まさにこれなんだ！
Mary Lynn Manns
さん、Linda Rising
さん、
川口 恭伸さんに感謝

出典: Fearless Change アジャイルに効く アイデアを組織に広めるための48のパターン(丸善出版)
Amazon webページ紹介(「BOOK」データベース)より

最初にでてくる最も大切なパターン:エバンジェリスト(1) AVASYS

新しいアイデアを普及させるには**あなた自身が熱狂的にならなければならない**し、できる限りすべてのセールステクニックを使って説得しなければならない。待っているのは苦闘の日々だ。多くのチェンジエージェント達は、たった一人で何かに挑戦する愚を犯してしまっている。カギとなる要素はオーナーシップ(当事者意識)だ。物事を達成できる人とできない人を分けるのは、協力を求める能力をどのくらいもっているか、である。

出典: Fearless Change アジャイルに効く アイデアを組織に広めるための48のパターン(丸善出版)

まず最初にとっても大切だったことは、自分がエバンジェリスト(1)にならなければならないということだ。自分自身を信じ、**熱意をもって進める覚悟**が必要だ。**自分の提案への信仰心**をもっていないなら、草の根で普及させるといふ道の踏破することは到底不可能。自分を信じ、**情熱とか熱狂とか信条とか決意というものが必須の要素**だと理解した。

□ 書籍からは変革の道に以下の大きな流れを見出すことができた。

- 始まり
- 認められてからの第一歩
- 必要に応じて変化
- 戦略の拡大

□ それを踏まえて進めていくことにした。

- 始まり（施策骨子の決定と会社としての承認）
- 認められてからの第一歩（本格的な作業開始と現場の巻き込み）
- 必要に応じて変化（開発と短いスパンでの立ち位置確認）
- 戦略の拡大（現場導入推進拡大）

それぞれの流れで、書籍から活用できそうなパターンを複数取り上げ、内容をカスタマイズして使う。

全48パターン

エバンジェリスト(1)	小さな成功(2)	ステップバイステップ(3)	予備調査(4)	ふりかえりの時間(5)	協力を求める(6)	ブラウンバック・ミーティング(7)
コネクター(8)	何か食べながら(9)	電子フォーラム(10)	アーリーアダプター(11)	外部のお墨付き(12)	グループのアイデンティティ(13)	達人を味方に(14)
空間を演出する(15)	イノベーター(16)	やってみる(17)	感謝を伝える(18)	次のアクション(19)	個人的な接触(20)	便乗(21)
種をまく(22)	適切な時期(23)	定期的な連絡(24)	勉強会(25)	テーラーメイド(26)	著名人を招く(27)	経営層の支持者(28)
正式な推進担当者(29)	アーリーマジョリティ(30)	達人のレビュー(31)	体験談の共有(32)	みんなを巻き込む(33)	ちょうど十分(34)	身近な支援者(35)
場所重要(36)	メンター(37)	謁見(38)	相談できる同志(39)	成功の匂い(40)	勢いの持続(41)	トークン(42)
橋渡し役(43)	懐疑派代表(44)	根回し(45)	恐れは無用(46)	お試し期間(47)	将軍の耳元でささやく(48)	

始まり

～施策骨子の決定と会社としての承認～

「始まり」で利用したパターン

課題(抵抗)	パターン
自分が考えている新しいアイデアがどんなにいいものでも他人が同じ気持ちになってくれるかどうか分からない	エバンジェリスト(1)
自分が考えている新しいアイデアが本当に組織に合うものかどうか分からない	予備調査(4)
新しいアイデアのすべてを説明しようとしても膨大すぎて十分に理解してもらえないかもしれない	ちょうど十分(34)
すべての人々に即座に自分の新しいアイデアすべてを理解してもらうのは不可能かもしれない	ステップバイステップ(3)
新しいアイデアの説明会を開催してもその場で理解して賛同してもらうことは難しいかもしれない	根回し(45)
新しいアイデアに現場は賛同してくれても会社が賛同してくれなければ先にすすまないかもしれない	経営層の支持者(28)
推進には時間がかかるため人々の心に残らず忘れられてしまうかもしれない	グループのアイデンティティ(13)

「始まり」で利用したパターン

課題(抵抗)	パターン
自分が考えている新しいアイデアがどんなにいいものでも他人が同じ気持ちになってくれるかどうか分からない	エバンジェリスト(1)
自分が考えている新しいアイデアが本当に組織に合うものかどうか分からない	予備調査(4)
新しいアイデアのすべてを説明しようとしても膨大すぎて十分に理解してもらえないかもしれない	ちょうど十分(34)
すべての人々に即座に自分の新しいアイデアすべてを理解してもらうのは不可能かもしれない	ステップバイステップ(3)
新しいアイデアの説明会を開催してもその場で理解して賛同してもらうことは難しいかもしれない	根回し(45)
新しいアイデアに現場は賛同してくれても会社が賛同してくれなければ先にすすまないかもしれない	経営層の支持者(28)
推進には時間がかかるため人々の心に残らず忘れられてしまうかもしれない	グループのアイデンティティ(13)

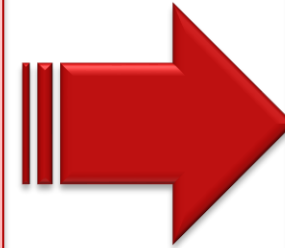
今回の発表ではこの3つについて説明します。

予備調査(4)

自分が考えている新しいアイデアが本当に組織に合うものかどうかわからない

なにから始めればいいのか、組織に合っているのか、小さな労力で小さな調査を実施し、その結果を確認する

課題



どうする？

現状の会社の状況を把握するためにさまざまな階層の社員を一部サンプリングしてヒアリングを実施した。

予備調査(4):成果

■調査は、最初は自分の周りの社員から開始し、**課長以上の全職制及び主にプロマネを実施している社員**へと広げていった。(そういう意味では「ステップバイステップ(3)」や「個人的接触(20)」も利用している)

■結果、現在は自分たちの品質や生産性が不明確になっており、向上している実感も薄く、ヒアリングした社員や職制が抱えている**不安と現在の実態**が起き彫りになった。

■品質に対しての本質的な課題の仮説立案を実施。

■ほとんどが定性的な内容だったが、一部定量的なデータも入手できたので、それを合わせて説得力のある仮説を作成した。

新しいアイデアに現場は賛同してくれても会社が賛同してくれなければ先にすすまないかもしれない

経営層からの協力を得よう

課題



どうする？

自分の上司に対し、「予備調査(4)」の結果を基にした事実と仮説を立案した。
刷新の必要性について、情熱と決意をもって伝え、理解と協力を勝ち取った。→その後経営層へ進言。

■「予備調査(4)」でわかった事実と仮説を経営層へも報告し、「**全社標準ではない現場に寄り添った新しいタイプのQMS**」への刷新が必要であることを提案、施策推進に対してのGOサインを得ることができた。(「根回し(45)」も利用している)

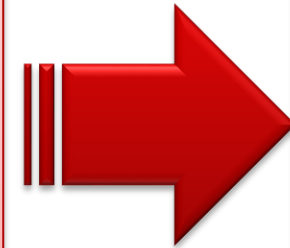
■同時に、**経営層が現場から感じ取っている不安**の1つが、まさに現在のQMSのありかただったことも判明した。

■その後、経営層から全社へ施策開始の発信をしてもらい、さらに施策のための資源の提供の約束を取り付けた。

推進には時間がかかるため
人々の心に残らず忘れられ
てしまうかもしれない

活動にアイデンティティを与
えるために、活動の特徴づけ
る名前を掲げ、人々がその存
在を認識できるようにする

課題



どう
する
？

新QMS開発プロジェクトを
「Project JE**」と名付け、
フォースとともにありながら未
来の品質を守ることにした。

- 活動を特徴づける名前(俗にいうコードネーム)を「Project JE**」とした。
- 「QMS」よりも「JE**」のほうが親近感と敷居の低さがあり、自分たちの活動を紹介するときにも役に立った。活動のイメージもJE**の理念と近く、全社により印象づけることができている。
- 最初は「JE**」という単語を口にするのをためらっていた経営層も、途中から堂々と口にするようになってくれ、社内に広く知れ渡るようになった。

認められてからの第一歩

～本格的な作業開始と現場の巻き込み～

「認められてからの第一歩」で利用したパターン

課題(抵抗)	パターン
新しいアイデアに興味をもってくれる人が現れても現場のマネジメントの協力が無いとすすまないかもしれない	身近な支援者(35)
新しいアイデアを進めるにはボランティアや兼任では工数がとれずすすまないかもしれない	正式な推進担当者(29)
すべての人に情報発信するのは難しい	電子フォーラム(10)
新しいアイデアに常に触れていないと人々は忘れてしまうかもしれない	空間を演出する(15)
自分の成功は他人にアピールすることができる	成功の匂い(40)
新しいアイデアをより強力にすすめるにはもっと上層部からのサポートが必要だ	経営層の支持者(28)
新しいアイデアの説明会を開催してもその場で理解して賛同してもらうことは難しいかもしれない	根回し(45)
就業中にたくさんの打合せを設定するのは難しい	ブラウンバック・ミーティング(7)
個人個人の考えやペースは異なるので説明会などではうまく伝わらないかもしれない	個人的接触(20)

「認められてからの第一歩」で利用したパターン

課題(抵抗)	パターン
新しいアイデアに興味をもってくれる人が現れても現場のマネジメントの協力が無いとすすまないかもしれない	身近な支援者(35)
新しいアイデアを進めるにはボランティアや兼任では工数がとれずすすまないかもしれない	正式な推進担当者(29)
すべての人に情報発信するのは難しい	電子フォーラム(10)
新しいアイデアに常に触れていないと人々は忘れてしまうかもしれない	空間を演出する(15)
自分の成功は他人にアピールすることができる	成功の匂い(40)
新しいアイデアをより強力にすすめるにはもっと上層部からのサポートが必要だ	経営層の支持者(28)
新しいアイデアの説明会を開催してもその場で理解して賛同してもらうことは難しいかもしれない	根回し(45)
就業中にたくさんの打合せを設定するのは難しい	ブラウンバック・ミーティング(7)
個人個人の考えやペースは異なるので説明会などではうまく伝わらないかもしれない	個人的接触(20)

今回の発表ではこの1つについて説明します。

身近な支援者(35)

新しいアイデアに興味をもってくれる人が現れても現場のマネジメントの協力が無いとすすまないかもしれない

現場のマネージャーに協力をもとめ、支持を得よう

課題

どうする？

課長以上の全職制に対し、現在の当社が抱えている問題と、それを解決する新しいアイデアの素晴らしさを伝えてまわった。
(一人ひとり個別に対面で実施した)

身近な支援者(35) : 成果

■一人ひとり個別に対面に対話を実施することは大変だったが、**考え方の違いについてもより深く現実的な話をすることができ、職制達はマネジメント面で協力(というか一緒に)してくれることを約束してくれた。**

■職制を巻き込めないと大きな障害になる可能性があったので、今後の推進にあたっての大きな成果となった。

必要に応じて変化

～開発と短いスパンでの立ち位置確認～

「必要に応じて変化」で利用したパターン

課題(抵抗)	パターン
新しいアイデアに抵抗を示し続ける人のためにトライアルを設定してみる	お試し期間(47)
他の人の体験を聞くと抵抗感が少なくなるかもしれない	体験談の共有(32)
新しいアイデアをまずは自分でやってみる	やってみる(17)
すべての人々に即座に自分の新しいアイデアすべてを理解してもらうのは不可能かもしれない	ステップバイステップ(3)
新しいアイデアに興味をもってもらう機会がないと人々の興味は薄れて行ってしまうかもしれない	種をまく(22)
主要な支援者たちは日々忙しいので新しいアイデアのことを忘れてしまうかもしれない	定期的な連絡(24)
遠い先のゴールだけを目指していくと力尽きてしまう	小さな成功(2)
新しいアイデアを特別なタスクにしておくとなかなかとりいれてくれないかもしれない	便乗(21)
新しいアイデアに常に触れていないと人々は忘れてしまうかもしれない	空間を演出する(15)

「必要に応じて変化」で利用したパターン

課題(抵抗)	パターン
新しいアイデアに抵抗を示し続ける人のためにトライアルを設定してみる	お試し期間(47)
他の人の体験を聞くと抵抗感が少なくなるかもしれない	体験談の共有(32)
新しいアイデアをまずは自分でやってみる	やってみる(17)
すべての人々に即座に自分の新しいアイデアすべてを理解してもらうのは不可能かもしれない	ステップバイステップ(3)
新しいアイデアに興味をもってもらう機会がないと人々の興味は薄れて行ってしまうかもしれない	種をまく(22)
主要な支援者たちは日々忙しいので新しいアイデアのことを忘れてしまうかもしれない	定期的な連絡(24)
遠い先のゴールだけを目指していくと力尽きてしまう	小さな成功(2)
新しいアイデアを特別なタスクにしておくとなかなかとりいれてくれないかもしれない	便乗(21)
新しいアイデアに常に触れていないと人々は忘れてしまうかもしれない	空間を演出する(15)

今回の発表ではこの1つについて説明します。

新しいアイデアに興味をもってもらえないと人々の興味は薄れて行ってしまいかもしれない

人が集まるイベントに、新しいアイデアについての資料を持ち込む

課題



どうする？

社内では実施されている技術発表会やキックオフイベントなど様々なイベントで、新QMSについてのプレゼンテーションを(ねじ込み)実施した。

種をまく(22) : 成果

■各種イベントでのプレゼンテーションを機会に興味を示してくれる人が現れてきた。

■集うカテゴリやレイヤーが異なる機会、繰り返し話をしていくことは非常に有益と感じた。

■新QMSには無関係だが、品質に関する相談事や依頼も舞い込み、結果として活動に前向きな姿勢を示してくれる人が増加し、様々な情報を拡散する機会も増加した。

戦略の拡大

～現場導入後推進拡大～

「戦略の拡大」で利用したパターン

課題(抵抗)	パターン
組織内に新しいアイデアでインパクトを起こすにはもっと多くの人の関心を集めなければならないかもしれない	アーリーアダプター(11)
組織の内側にも新しいアイデアを利用してくれる人がいるとすすみが早いかもしれない	イノベーター(16)
新しいアイデアの推進にはたくさんの人々を巻き込んだほうが早い	みんなを巻き込む(33)
現在やらなければならない仕事がたくさんあると、新しいことは後回しになってしまうかもしれない	勢いの継続(41)
新しいアイデアの抵抗勢力の中には発言力や影響力をもった人が居て、なかなかすすまないかもしれない	懐疑派代表(44)

今回の発表ではまだここまでたどり着いていないので利用予定のパターンのみご紹介します。

成果

～想定された課題は払拭されたのか？～

経営層の理解

- 推進には長い期間と大きな工数が必要。そこまでしても実施する意義を理解してもらえるか？
- →経営層は本施策の必要性を理解し、大きな変革をすることを決断、そのための**経営層からの発信や必要なリソースの手当**もしてくれた。

開発現場の理解

- いまさらなぜ大きな変革/刷新するのか？慣れたものを変えるのか？面倒なことが増えるのか？
- →現場の職制一人ひとりと対話することにより、**きめ細かく深く本施策の目的を伝えることが可能**となり、施策に対する理解と協力の約束を得た。

ここまでは
(定性的には)
ほぼ狙ったと
おりの成果を
上げることが
できた。

今後

～では新QMSはどうなったのか？～

顧客ごと細かく多様化されてしまっている開発プロセスへの対応をどうするか

- 全社一律、全社標準化、というのは無理

開発現場の自分事感をいかにして醸成するか

- 自分たちの仕事とうまく結びつかない

これらはQMSの構造や内容の課題であるため、次の機会に発表！
今回はあくまで「変化に対する抵抗」への立ち向かい

本発表は、

「困難な変化に対して、それを達成するための手法の紹介」

開発/導入する新QMSの成果や効果について触れていません。

成果(特に定量的な成果)は、新QMSが完成/導入完了した後、組織の品質系の値や生産性系の値が現在より上昇していることや社員の意識が高くなっていることを現場メトリクス及びアンケート等で確認する予定です。

- ❑ できあがった新QMSの概要と、その効果はどうなったのか？！
- ❑ 続きは来年のSPI Japanで！（続けたい。。。）
- ❑ また利用した25/30個のパターンについても説明できていない。
- ❑ 続きはnoteで！ <https://note.com/egu33>

A. 参考情報

[1] Fearless Change アジャイルに効く アイデアを組織に広めるための48のパターン

Mary Lynn Manns (著), Linda Rising (著), 川口 恭伸 (監訳), 木村 卓央 (翻訳),
高江洲 睦 (翻訳), 高橋 一貴 (翻訳), & 4 その他
丸善出版 (2014/1/30)



AVASYS

これまでのを、変えていく

<https://avasys.jp/>