

SPI推進 – 現場との協調方法

改善を望んでいるのは SEPG だけではない

SEPG Japan 2003
2003年9月4日 東京中野

林 好一, (株) SRA先端技術研究所, yosikazu@sra.co.jp
小嶋 勉, (株) SRA, t-kojima@sra.co.jp

SRAにおけるSPIの主な取組み

✚ 改善組織の維持

✚ プロセス資産の整備と維持

- ✎ プロセス定義 (各種手順書 , ガイドブック , マニュアル)
- ✎ リポジトリ

✚ 品質保証レベルの制定

- ✎ 品質保証レベルの枠組み

✚ 社内の教育・訓練

- ✎ 推進者向け訓練プログラム

✎ 社内ワークショップ / 社内シンポジウム



教育訓練方針の転換

✚ トップダウン指示による改善の限界

- **役割**を対象とした指示や教育では必ずしも意識の向上に繋がらない

- 「OO分析 設計者」、「J2EEエキスパート」などは、本人が望んでなることもある
 - 「プロジェクト管理者」、「SEPGメンバ」などは、組織 部門が決めることが多い
- ▶ 自ら進んで選んだという意識が薄い？



✚ 非トップダウンとは

- 問題意識を持つ **個人** 本人による積極的な参加をしてもらえる場を作り、相互に **教育** してもらう

- 与えられた立場に基づく内容ではなく、関心のある問題を話しあう場を作る
- ▶ やる気を持ってもらう



教育訓練に関する発想の転換

✚ 不特定多数から、特定少数へ

- 役割に割り当てる教育ではなく、問題意識を持つ個人に課題を掘り出してもらう

✚ 「効率重視」から効果重視へ

- そもそも「効率」とは教育プログラムの計画・管理の効率のこと
- 講師が話すだけよりも参加者同士が話す方が刺戟は多い。それが自分に関心のあることなら、なおのこと



少人数制ワークショップ



ワークショップ実績

■ SRAおよびグループ会社から参加者を募集

第1回：今日の技術、明日の技術、そしてその次は？」
～ Java, UML, Webサービスはいつまで話題の中心なのか～

一泊二日 若手技術者向け

第2回：先人たちの教訓を生かすには」(失敗から学ぼう)
～ 身近にある多くのヒントを集めてみよう! ～

二泊三日 参加制限なし

(これからの予定

第3回：5年後の自分からのメッセージ」

二泊三日 若手技術者向け

第4回：リスク管理を巡って

二泊三日 Prj管理者向け)



ワークショップ実績 (2)

✦ 全体として

- ✦ 時間をかけて討論することができた

 - ✦ もちろん、もっと時間が欲しかったと言われる

- ✦ 他の部署 / 会社の人と、同じような課題、異なるアプローチや技術に関して話げできた

 - ✦ タテだけでなくヨコの繋がりもあると実感

 - ✦ 自分にできることもある



ワークショップ実績 (3)

✦ 若手向けワークショップ

- ✦ 悩んでいるのは自分だけではないと気づき、徒労感から開放された
- ✦ 一部の人のツールが全社規模で使われるようになった

✦ 失敗から学ぶワークショップ

- ✦ 様々なきっかけで似たような失敗が起きることがわかった
- ✦ 予防への具体的な活動に結びついた

ワークショップの成果

参加者には非常に好評

- ☑ 仕事に追われる毎日でできなかった議論ができた
- ☑ 他の部署の人との接触によって刺激を受けた



問題意識の継続

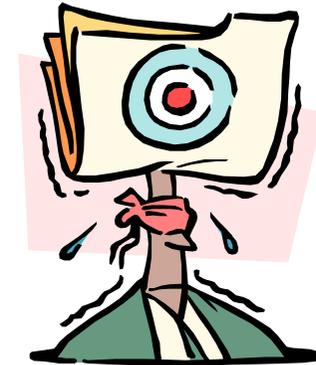
=

改善への活力

参加者の問題意識（例）

「失敗から学ぶワークショップ」より

- ✚ グループ X
 - ▶ プロジェクト管理のスキル不足
 - ▶ 要員体制 (教えられる人がいない)
 - ▶ コミュニケーション不足
 - ▶ 計画の悪さ (段取りの悪さ)
- ✚ グループ Y
 - ▶ 見積り・スケジュール 進捗管理の問題
 - ▶ 知識の共有が出来ていない
 - ▶ 顧客側の問題 (例 :要件変更が多い)
 - ▶ コミュニケーション不足
 - ▶ 品質への意識 (例 :テスト仕様書を書かない)
- ✚ グループ Z
 - ▶ コミュニケーション不足
 - ▶ 暗黙の了解事項による失敗
 - ▶ 定量的なデータがない
 - ▶ 本音で話せる場がない



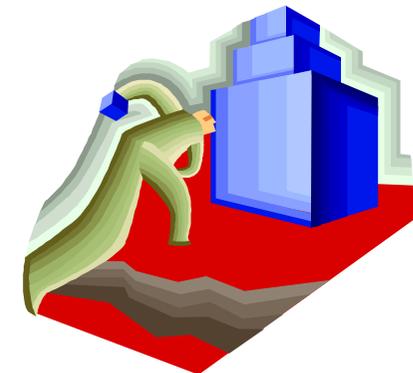
ワークショップの余録（予定内）

✚ 現場で意識されている問題の顕在化



SEPG へのインプット

人の手を経ない一次情報による現状把握



ワークショップの余録（予定外）

- ✦ 経営者による後援の約束
 - ✦ オブザーバ参加していた経営者から改善活動への後援が約束され、その後、リスク管理方法の具体的見直しへと繋がった
- ✦ 企画運営スタッフ内の交流
 - ✦ ばらばらに集められたワークショップスタッフの間にも、企画段階での意見交換を通して交流が生まれた
 - ✦ 将来に向けての「教育」基盤が強固になりつつある



SPIとの関連は？

まとめに代えて

- ✦ プロセス改善と大上段に構えないことによって、本音からの、具体的な討論を行なってもらえる
 - ✦ この、本音を出してもらうことが第一歩
- ✦ 現場の人たちに、SEPGから技術・情報を一方的に与えるだけでなく、現場の立場で考えてもらえる時間が取れる
 - ✦ この問題意識が改善への活力になる
- ✦ 企画側が予想もしなかった方向に発展することもある
 - ✦ その中にはプロセス改善の役割を持つ者が扱うべきものが必ずあるので取り上げればよい

附録一 留意点

積極的に取り入れたこと・排除したこと

✦ 企画段階

- ✦ 個人に興味を持ってもらえること、かつ組織にとって大切なことをテーマに
- ✦ いろんな立場、職階の人の意見を参考に検討
- ✦ 押し付けでなく、面白い(大事な)話ができる人による基調講演

✦ 運営上

- ✦ 社内外を問わず、発注者-受注者が同席しないように
- ✦ 上司-部下が同席しないように
- ✦ 進行状況を見て臨機応変に対応
- ✦ 「締め」は必要だが、形ばかりの「まとめ」にこだわらない

✦ 事後

- ✦ 「成果」は必ず出し、組織内に公表して実績を積む
- ✦ 「成果」の芽が出ていたら、フォローする
- ✦ ワークショップの内部に留め置くことと広めることの区別をつける
- ✦ 趣旨に賛同してくれた参加者にスタッフとしての手伝いをお願いする

