

プロセス改善には
現場のやる気が必要
⇒ワークショップによって参加者も
スタッフもやる気が向上

(株)SRA先端技術研究所

林 好一

yosikazu@sra.co.jp



改善の要件

- プロセス改善は、支援チームの押し付けではなく、現場主体で行なわれる必要がある
- つまり、現場が進んで改善を志向し、**やる気**をもって行なうことが重要である
- そうでなければ**継続的な改善**に結びつかない

やる気の鼓舞

- SRAグループでは、横の交流を深めて自発的に＝自らやる気を出して仕事を進めてもらおうと、ワークショップを年2回開催している
 - ワークショップ⇒合宿形式の討論会
- 一回の参加人数は約20名
- 開催の都度テーマを決め、グループで討論してもらう
- 夜の懇親会も計画に入れている
- 今まで四回開催した

ボランティアによるスタッフ

- 企画運営の中心は SRA 教育部門
- さらにグループ各社から手弁当での協力者が参画している
 - 獲得できた予算以上のことが行なえる
- 各自の関心、組織内の立場などによって、企画を練ったり、予算交渉をしたり、予算を提供したり、設備の用意をしたりと、自然発生的に役割を分担している
- スタッフ間の切磋琢磨の場にもなる

上層部への働きかけ

- 上級管理職層・経営層にも積極的に参加を要請している
 - 当活動の理解を求めて
 - 現場の声を聴いてほしくて
- ワークショップの成果は数字にしづらいため、上層部に直接見てもらうことは重要
- ラインから上がってこない話も直接耳に入れられる

効果は本当に あったのか？

アンケート結果他より

視点：参加者間の相互刺激

- 参加者に以下の意識改善が見られる
 - 日々の仕事に忙殺されて徒労感、孤独感に囚われていたが、悩んでいるのは自分だけではないことを知って、心が開放された
⇒ネガティブな意識からの脱却
 - 刺激を受けて、やる気が出た
⇒ポジティブな意識への移行
- ワークショップはプロセス改善のための前提
＝やる気を鼓舞する効果を持つ

検証：参加者間の相互刺激-1

- 交流によるネガティブな意識からの脱却（参加者アンケートより）
 - 「横のつながりが薄くなっていると感じていたので、このような機会があつてよかった」
 - 「今回の研修で『仕事を改善したい』と思っている人とたくさんコンタクトがとれました。今後相談相手になっていただける気がしています。」
 - 「とても良い環境で、普段接する事の出来ない方々と同じ目的に向かって時間を過ごせたことが一番自分の為になった事だと思います。」
 - 「...それに、普段機会のない別部署や別会社の方とも知り合えた事も良い刺激になると思います。今後、このようなワークショップを増やして頂いて、より多くの方に参加して頂きたいと思いました。」
 - 「他部門の方々と討議することで、...より一層、充実した内容となった。私は、〇〇に所属しており、他の部門の方々と交流を持つ事はあまりないので、横のつながりができたことも含め大変満足している。」
 - 「オフィシャルな関係ではない、他部署の方と知り合え話が出来たことは、とてもよかったと思います。」

検証：参加者間の相互刺激-2

- 交流によるネガティブな意識からの脱却(続き)
 - 「普段、客先常駐、少人数プロジェクトのため、あまり意見交換をする機会がない私にとって、とても有効な場でした。」
 - 「同じように真剣に考えている人たちがいるというその事実だけでも大変刺激になった。」
 - 「なにより同じ考えを持つ人たちとコミュニケーションを取れたことが良かったと思います。同年代から先輩・後輩の話を聞き、大変刺激になりました。」
 - 「テーマは違えど色々な人に会えたり、話したりすることが財産になるということを言いたいです。もちろん自分も次回からは自主的に参加しようと思います。」
 - 「今回のワークショップに参加して得られたことは、同じような目標を持った人達と会って、お互いの意見を交換できる場を得られたということである。」
 - 「部署や会社を超えて、いろいろな方とお話できてとても刺激を受けました。」
 - 「...また、他カンパニー、グループ企業の方々との交流を持つことができた点も、ワークショップに参加して非常に良かったと感じています。」

検証：参加者間の相互刺激-3

- やる気の発露(参加者アンケートより)
 - 「社内でも(別テーマで)このように議論する場を設けたい」
 - 「今回考えたことは仕事に必要なことなので、引き続き試行錯誤して行くつもり」
 - 「以前、自分が参加していた失敗プロジェクトについては、ある程度、その原因について話し合うことがあったが、ただの反省で『これからどうするのか』については中途半端になっていた。現在のプロジェクトはほぼ前回のメンバーと同じなので、早速話し合ってみたい」
 - 「このようなワークショップの良い点は参加者のモチベーションを高めることができる点だと思います。各人が問題意識や目標も持って仕事に取り組めますし、回りの人たちも影響を受けてより生産性も高くなると思います。」
 - 「...など、細かな内容はいろいろとありますが、最もやりたいと思っていることは、プロジェクトのメンバー(可能であればプロジェクト以外のメンバーとも)と、現状の問題点だけでなく、根本的なプロジェクトの問題点やその対策などについて話し合う機会を設けることです。」

検証：参加者間の相互刺激-4

- やる気の発露(続き)
 - 「『ワークショップって面白いぞ〜』と言う、布教活動(を社内でやって行きたい)。これで、『面白そうだな』という社員が増えてくれればと思います。このことが意識向上の原点かなと思うので。」
 - 「目標が見えない人、仕事つまんないと思っている人、なんとなく毎日暮らしている人、だまされたと思って行って。」
 - 「第一に、今後に対する目的意識を持てたことがあります。」
 - 「今まで漠然と日々の業務に追われてきましたが、ワークショップに参加したことにより、その日常業務の中でも学び取れることを吸収し、自らスキルアップに向け様々な経験を求めていこうと思っています。」
 - (今回の研修をどういう人に勧めたいかという問いに対して)
 - 「向上意欲にかける人(28歳以上くらいで)」
 - 「現場でクサッてる人。SRAという会社を嫌いになりかけている人。」

視点：スタッフ間の相互刺激

- 企画運営の打ち合わせを通じ、スタッフ間で討論が交わされる
- このため、スタッフ各自の改善意識が維持・増強される
- さらに、知識・経験・意見の濃密な交換が行なわれ、各自の行動ベースが増強される
- やる気を出してもらうための努力は、もともとやる気のある者が集まって行なうと、他人のためだけでなく自分のためにもなる

検証：スタッフ間の相互刺戟

- スタッフメーリングリストより

- 「また、業務以外で話ができる人達というのは本当にありがたくて、利害と関係ないところで意見交換でき、さらには元気までもらえたりするので、そういう輪は広がって行って欲しいと思っています。〇〇さんからも随分元気をもらいました。」
- 「こちらこそありがとうございます。やはり本拠地を遠く離れているので仲間の存在は大きかったです。現場での仕事にもいい影響があったと実感しています。ワークショップが無かったらもっと早く、白旗を掲げて帰っていたかもしれません:-P」
- 「私自身の為にはスタッフとして参加させて頂いて大変有意義なものになりましたが、私からWS(ワークショップ)へ貢献が殆どできず、残念でした。その代わりと言ってはなんですが、その分自社内に還元していこうと思っています。」

視点と検証：上層部による支援

- ワークショップ中の発言より
 - 「どんどんやってください。文句を言う上司がいたら、私に言ってください。」
- ワークショップで出たアイデアの具体化
 - リスク管理を制度化・システム化する決定が下された
- その他
 - 現場から参加者を出すことに関する指示、推奨、支持等が得られている

発見：想定外のやる気の伝播

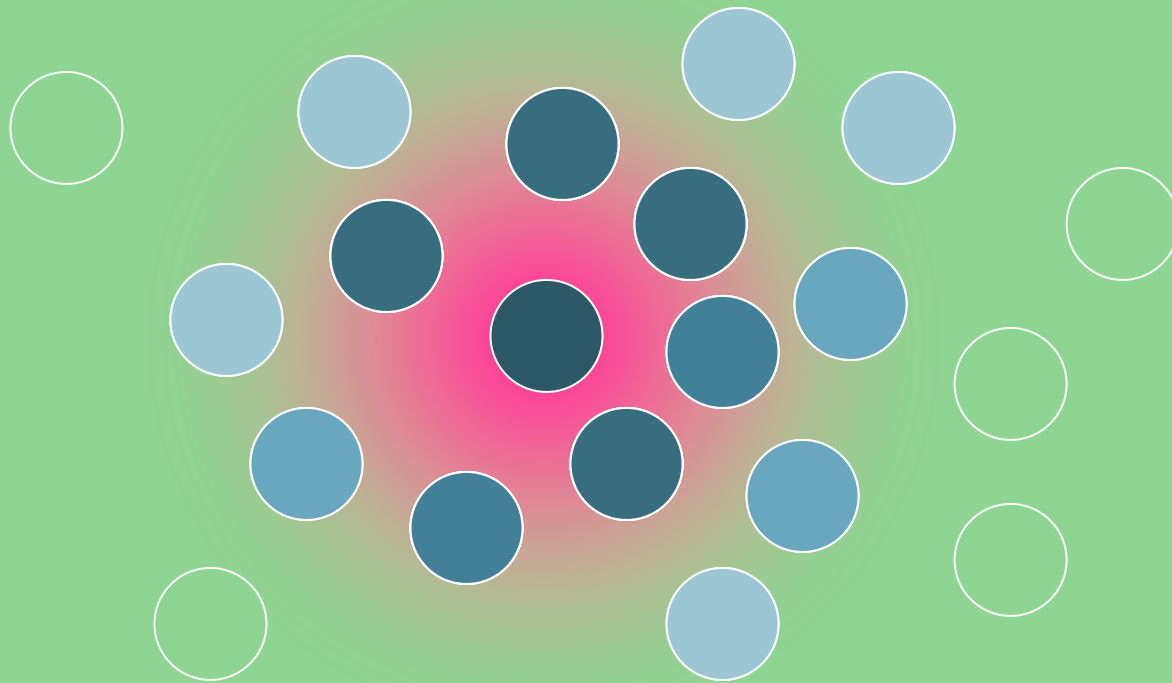
- **スタッフから参加者への刺戟**
 - スタッフはもともと熱意のある者の集まり
 - 結果的に、熱意＝やる気が参加者にも伝播した



検証：想定外のやる気の伝播

- アンケートでの裏方への言及
 - 「スタッフの方の真剣さには感銘を受けた。今後つながりは大事にしていきたい」
 - 「若手社員の熱意と、〇〇さんや〇〇さんの若手を育てる熱意が感じられ、感銘を受けました」
 - 「しかしこの会社には、〇〇さんをはじめ、まだまだ素晴らしい先輩や仲間が多数いることが認識できた訳で...この会社が良い方向へ変わって行くように働きかけていこうと決心した」
 - 「ワークショップで学んだもうひとつの大きなことは、主催された皆さんの熱意です。役員の方々が連日研修会場に詰めてくださっていたことには非常に驚かされました。『人が財産』を、言葉だけ問題ではなく、目に見えるかたちで実践として示してくださった、と有り難く思いました。そのような姿勢を少しずつでも身に付け自分自身の財産としていければ、と思いました。」

やる気の伝播の様子



今後の課題-1

- 目的は参加者のやる気向上だが、題目としての討論テーマにはこれまで大きなもの選ばれており、消化不良の気味がある
- アンケートでも指摘があった
 - 「議題が抽象的すぎた」
 - 「答えが見つからないテーマ」
 - 「もうすこし、自分達以上の経験、力を持った人の講義、話を聴くコーナーがあったほうが良い」
 - 「...が、時間の関係上、問題認識合わせのレベルに留まり、根本的な問題の分析・問題解決方法にまで一步進んで話を進めることが出来なかったのは残念だった。」
 - 「問題点の洗い出しはできたが、その解決法までは深く討議する事ができなかった」
 - 「本題については残念ながらうまく消化することができませんでした。」

今後の課題-2

- ワークショップ終了時に見られるやる気の向上を、どう維持・増強して行ってもらうかの手立ては詰められていない
- アンケートで抱負は語られた
 - 「メーリングリストによる情報交換」
 - 「社内でもこのように議論する場を設ける」
 - 「プロジェクトのホームページ構築」
 - 「プロセス改善・情報公開」
 - 「リスクシート(リスク管理)の活用(上司への提案)」
 - 「プロジェクト遂行に必要な要素の数値化、定量化、及びそれらによる客観的評価基準の確立」

今後の課題-3

- 実際にプロセスその他の改善に結びついたとはっきりわかっている例は、まだ多くない
- いくつかはある
 - ある参加者が作成した不具合追跡ツールの普及、進化
 - 参加者とスタッフへのアンケート調査、集計発表
 - 見積、進捗管理、CMM、情報の共有、過去実績の分析、意識の持ち方等
 - リスク管理手法のあるカンパニー内での実装および商品化
 - あるカンパニー内での「若手会」の発足

結び

- ワークショップはやる気の向上に効果がある
- スタッフのやる気も向上する
- 上層部の参加も重要
- ワークショップ後のフォローが課題
- やる気は伝播する！