

成熟度に依存しない「自立型プロセス改善活動」の可能性 - プロセス改善と人間力 -

2005 年 10 月

富士通株式会社

プロフェッショナル研修センター

関 弘充

(seki.hiromitsu@jp.fujitsu.com)

(注1)本資料の内容は、「CMU/SEI-93-TR-24 ソフトウェア能力成熟度モデル 1.1版 Software Engineers Association 翻訳, 1999」、「CMU/SEI-93-TR-25 能力成熟度モデルのキーププラクティス 1.1版 Software Engineers Association 翻訳, 1999」を参照しています。上記以外の著作権は富士通(株)に帰属します。

(注2)本資料では、CMM for Software(ソフトウェアCMM)をCMMと呼称して扱っております。

® Capability Maturity Model and CMM are registered in the U.S. Patent and Trademark Office.

(注3)本資料について、無断での転載、複製を禁じます。

目次

1. 「自立型プロセス改善活動」への思い
2. プロセス改善の進化と自立
3. 「自立型プロセス改善活動」への課題
4. 「自立型プロセス改善活動」考案の悩み
5. 考案した「自立型プロセス改善活動」
6. 考案した仕組みを浸透させる工夫
7. 「品質改善指導講座」と「全員参加型改善提案活動」
8. 二つの組織による「全員参加型改善提案活動」の実践
9. 仕組みの投入時期(レベル)と動機付けについての考察
10. 「全員参加型改善提案活動」に対するアンケート結果
11. 仕組みの投入時期(レベル)と効果についての仮説
12. 考察
13. まとめ

1.

「自立型プロセス改善活動」への思い

「制度化されたプロセスは、最初にそれらを定義した人々が
いなくなっても持ちこたえる」

出典:「Introduction to the Capability Maturity Model® for Software」SEI

定年が近づくに従って、SEPGへの依存度の少ない、自立した改善活動を実現すべく、悩みに悩む。

CMMレベル5の「プロセス変更管理」をヒントに仕組みをデザインし、実践しながら更に自立した改善活動を追及。

「この組織の人達は、何時も改善を考えて実践している、不思議な人達」と言われる日を夢見た仕組み作り。

組織的な改善活動の日常化であり、生き方そのもの、ライフスタイルの変革。

(注1) SEPG: Software Engineering Process Group



2.

プロセス改善の進化と自立

基本理念「プロセス改善の源は人間力にあり」

- デザイン目標 -

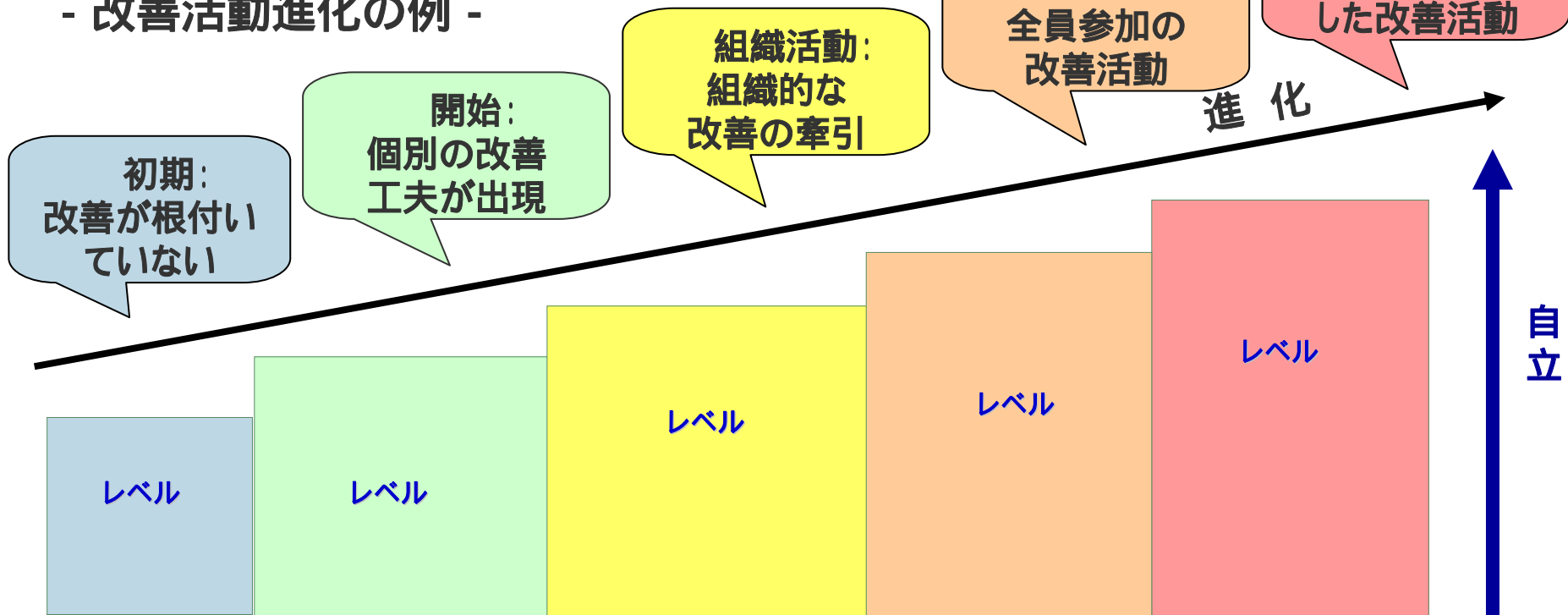
一人一人が改善の知恵を出す。

一人一人が主役になる。

「自立型プロセス改善活動」に進化。



- 改善活動進化の例 -



3.

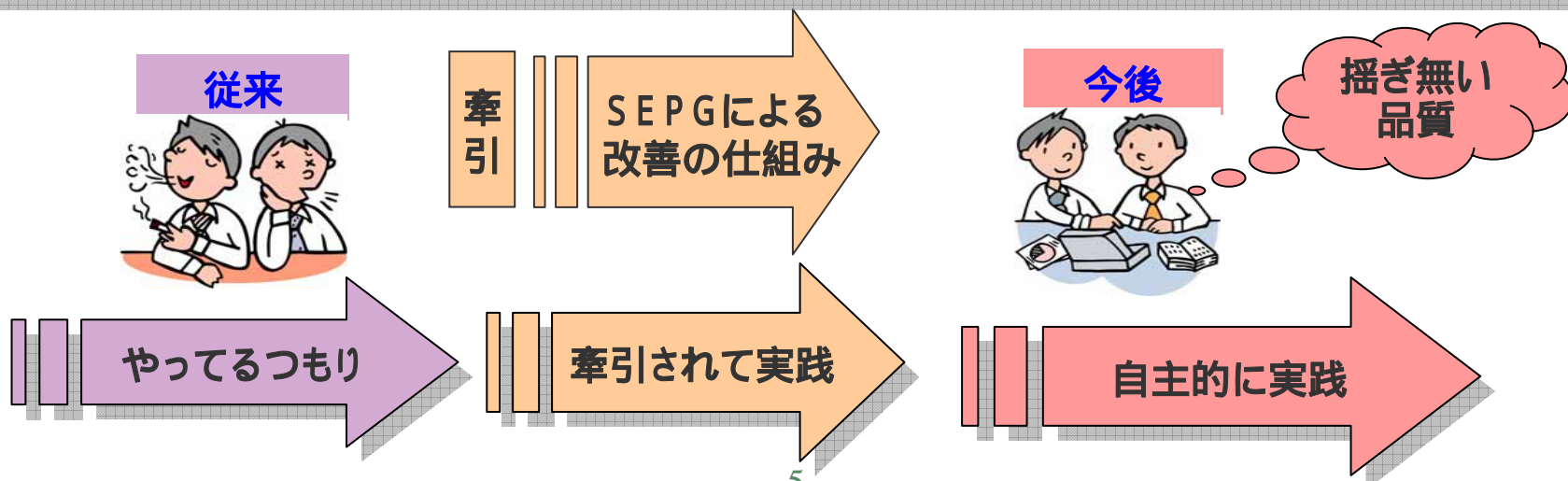
「自立型プロセス改善活動」への課題

【従来】：第三者(SEPG)による改善の仕組みに牽引された改善活動。

➡ やっているつもりで実施しない集団が改善を実施するようになる。
(品質判定、リスク管理、定量的品質管理等など…)

【今後】：全員が改善活動に参加し、更に自主的な自立した改善活動を実践。

➡ 無いものねだりをしない。一人一人が主役になり改善の知恵を出す。
幹部社員は自ら知恵を出し率先垂範する。



4. 「自立型プロセス改善活動」考案の悩み

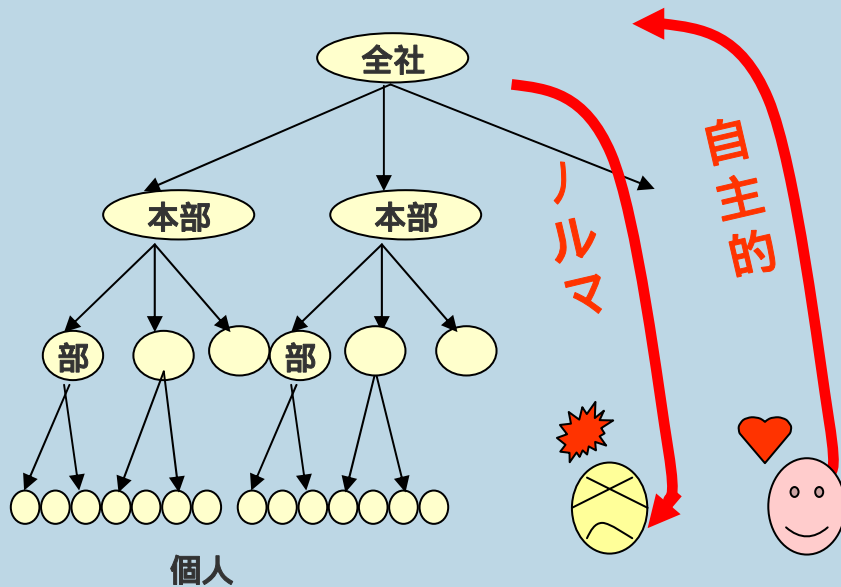
一人一人が主役になる仕組みとは？

形式的でなく、実質的な改善効果を上げる仕組み。

プロジェクト側の幹部社員の反発、形骸化を避ける仕組み。

一ヶ月間悩み続ける...

従来の改善提案活動の改善



実質的に、個人へのノルマ制。
他グループ、他部門への改善提案。
効果を生み出さず、形骸化。

一人一人が主役になり、改善活動を
自主的に実践するボトムアップ型。
協力会社要員も含めて活動展開。
一歩ずつの地道な活動の継続が、
実質的な改善効果を上げる。

5 .

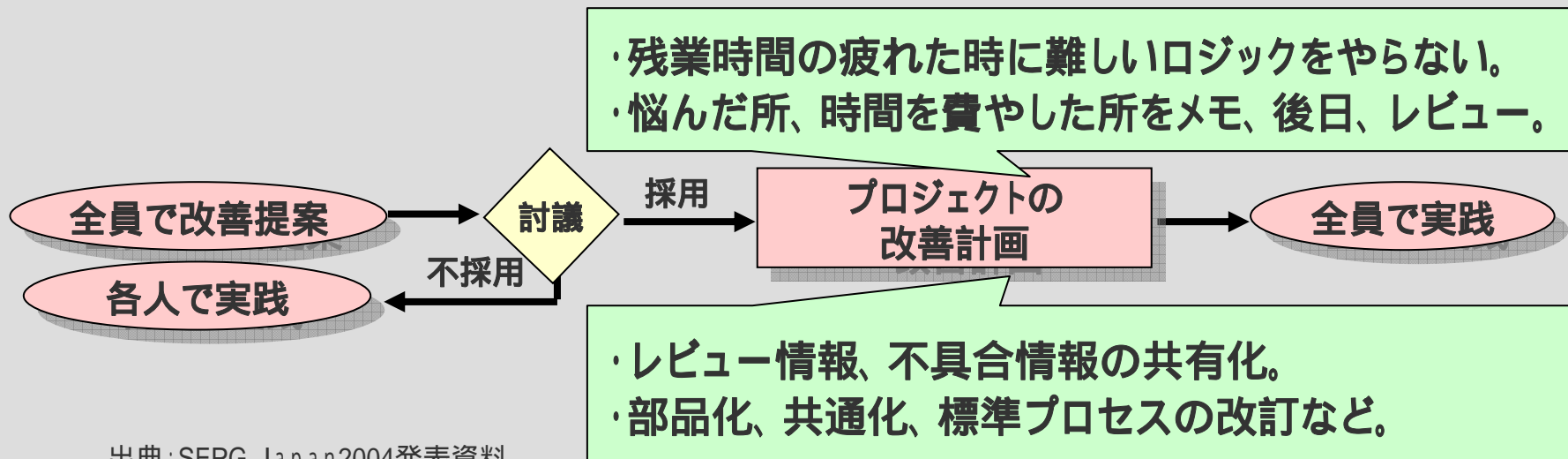
考案した「自立型プロセス改善活動」

全員が改善提案を持ち寄り、ディスカッション。



「全員参加型改善提案活動」

プロジェクトメンバー全員が「改善提案」を考え、ディスカッション。
プロジェクトの改善計画を策定し、全員で実践。
非採用の提案は各人で実践(重要)。
「精神的側面」の日常的な工夫等、簡単に出来る改善から開始。
改善計画をSEPGがレビューし、組織の改善計画に反映。



出典:SEPG Japan2004発表資料

考案した仕組みを浸透させる工夫

プロジェクト側の幹部社員の反対にどう対処？

「無駄なことをやってる暇はない」・・・活動自体が形骸化・・・。

案1：改善提案活動の重要性を説明して理解を得るor説き伏せる。

案2：組織の長から絶対的な「命令」を下してもらう。

案3：成り行きに任せる。

何れの案も採用しない

浸透させる仕組み：プロジェクト側の幹部社員自らが改善提案活動の重要性を自然に理解し、自主的に行動を起こす仕組みを考案。

考え方：私の手の内で勝負。

：一人一人を中心に、ボトムアップ的に動機付け。

：幹部社員を改善提案活動の主役に据える。

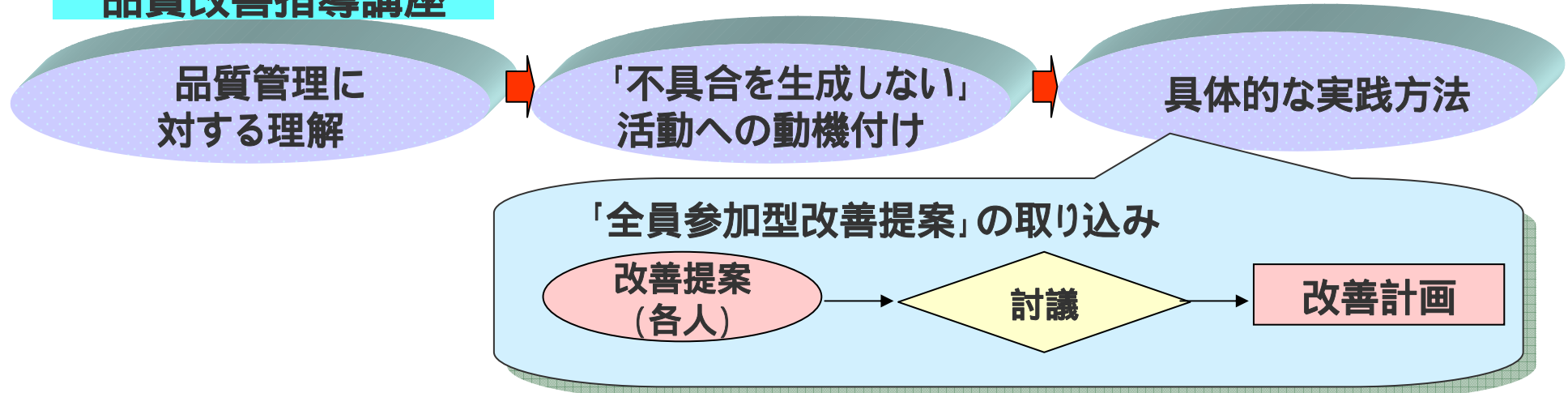
全開発要員を対象に実施していた「品質改善指導講座」の中に「全員参加型改善提案活動」を取り込む。

講師を該当プロジェクトの担当幹部社員とする。 ➡ 自立化。

7.

「品質改善指導講座」と「全員参加型改善提案活動」

品質改善指導講座



「教える講座」から「自らが自らを教える」講座へ
 事前トレーニングなし、幹部社員が講師。サブ講師を指名。
 一人一人が改善提案し、ディスカッションすることにより主役になる。
 幹部社員が講義を受け持った途端、オブザーバーから主役になる。
 講義をしながら、自分の至らない点を自覚。一人一人が考える（演習モード）。

「全員参加型改善提案活動」を講座での実施から全工程での実施へと拡大。
 「全員参加型改善提案活動」の継続により自立した改善活動にステップアップ。
 改善活動の日常化が実現。

[パターン1] 高成熟度レベル組織: M1

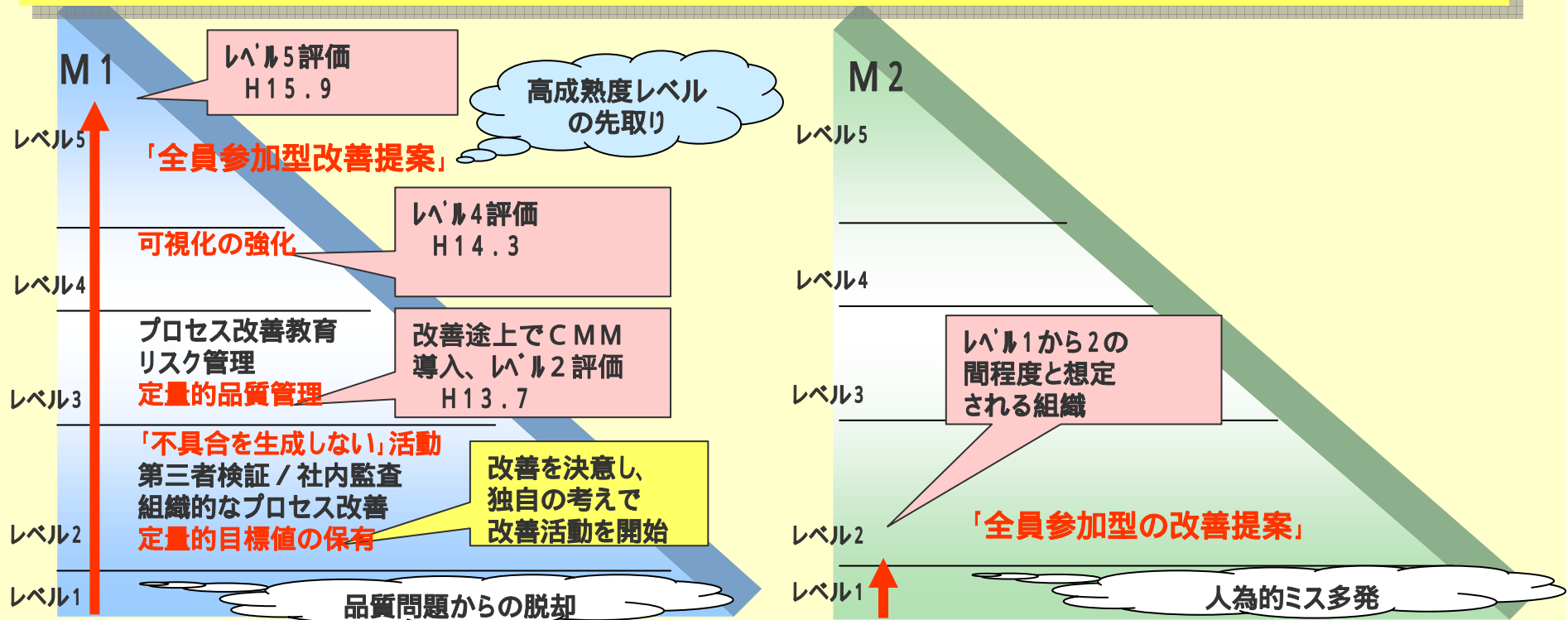
・改善指導してきた、私が所属していた組織。CMMレベル5を達成。

→ 組織的な改善を実施する風土。

[パターン2] 低成熟度レベル組織: M2

・「人為的ミス多発」を防止するためのコンサル依頼があった組織。

→ 要求が飛び交う暗い官僚的風土。



高成熟度レベルからの投入(組織M1)

SEPGによって考案された仕組みへの依存度が高い。
ようやく自分自身の気付きから改善活動を開始。
プロセス改善への思いは組織的な仕組みにより喚起される習慣。



プロセス改善効果を上げてきている組織だが、活動に対するアンケート結果に見る動機付け比率(「大変良い」との回答)は70%。

低成熟度レベルからの投入(組織M2)

言いたいことが言えない風土。
投入6ヵ月後、自分自身の知恵により改善する活動が定着。
プロセス改善への思いは人間力により湧いてきており、
命令や仕組みによって喚起されていない。

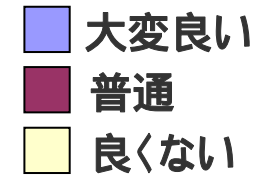
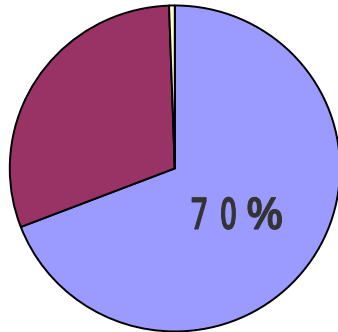


プロセス改善の期間が浅く、低成熟度レベルの組織ではあるが、活動に対するアンケート結果に見る動機付け比率は95%と高い。

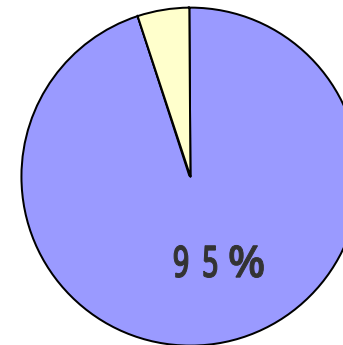
10.

「全員参加型改善提案活動」に対するアンケート結果

高成熟度レベル組織 M1



低成熟度レベル組織 M2



自分の意見が言えて清々した。
 他の人の意見が聞けて有意義。
 自分では思いつくことのなかった日常的な
 問題点を認識することができた。
 品質に対して論議することにより、
 モチベーションを高められる。

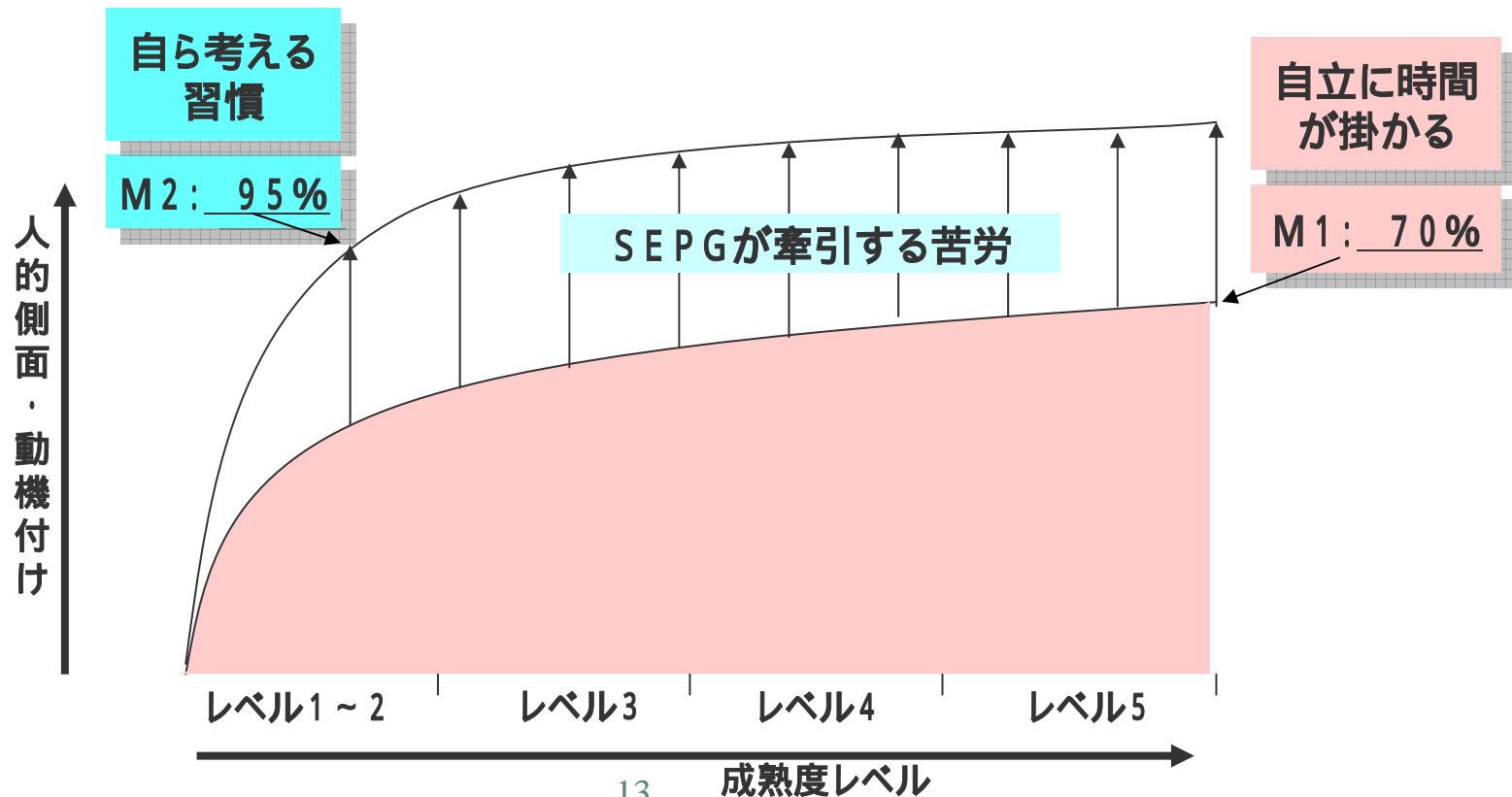


自分の意見を言う場がない、皆の意見を聞く場がない。
 真のコミュニケーションの欠如。
 本当の自分がない。

11. 仕組みの投入時期(レベル)と効果についての仮説

仮説:

改善活動を開始した早い時期に「自立型プロセス改善活動」を投入すると、プロセス改善の仕組みは人々の知恵によって、日常的に生み出されるため、改善活動を牽引するSEPGの負担及び苦勞は軽減される。





高成熟度レベル組織M1:

幹部社員が揺さぶりを受け、にわか自立。
協力会社要員を含め、プロジェクト内の一体感が強まる。
組織全体の改善提案活動が活性化。
形骸化の罫をどうクリアするかの正念場を迎えている。

低成熟度レベル組織M2:

要求だけを繰り返す評論家集団だった幹部社員の目線が低くなる。
協力会社要員を含め、現場から前向きな意見が出るようになる。
組織を構成する人々が、改善活動が好きになる。
改善活動の横展開を開始、改善のヒントを改善モデルに求め始める。



「人間力」を重視した組織的なプロセス改善が、一人一人を主役にし、組織力を発揮した「プロジェクトマネジメント」力を獲得する。

「自立型プロセス改善活動」を早い段階から投入していれば、人々の「人間力」が原動力となり、もっと早いテンポで成熟度を上げることができたのではと考える。



「制度化されたプロセスは、最初にそれらを定義した人々が
いなくなっても持ちこたえる」

出典:「Introduction to the Capability Maturity Model® for Software」SEI

悩んだ末に、全員が改善提案をし、ディスカッションする自主性を重視した
仕組みをデザインした……が。

「自主的な改善活動」に目覚めた組織は、「改善活動に燃える集団」への
転換を更に、加速できるだろうか？

私が関与した両組織共、「何時も改善を考えて実践している不思議な組織」
と言われる日に向かって今日もステップアップを続けている。



改善から逃げ回っていた人達が生き生きと改善活動の主役になる
現象を目にした時、正に「改善の源は人間力にあった」との思いを抱く。
プロセス改善は、私たちの生き方そのもの、即ち、ライフスタイルを
変革させ、かつて「品質問題にあえいでいた組織」からは
想像できなかった世界を出現させた。その根源は……「人間力」。

ご清聴ありがとうございました。

FUJITSU

THE POSSIBILITIES ARE INFINITE