

現場力を組織力へ

～ものづくりへのプロセス適用支援での一考察～

2006年10月12日
株式会社NTTデータ
片山 和晶

1. 活動の背景
2. 取り組んできたこと
3. 活動からの教訓
4. 現場力と組織力のポートフォリオ
5. 現場力と組織力が連携する課題

● 現場力とは！

- 「確実に実行する力」と「自律的問題解決」がその場に則して実施されること
- 「気づき」という刺激をきっかけに思考回路が回り、「対話」から共通認識が生まれて新たな発想や知恵が「行動」へとつながる。
- 現場のフェーズにより依存⇔協調⇔自律と状態遷移する。

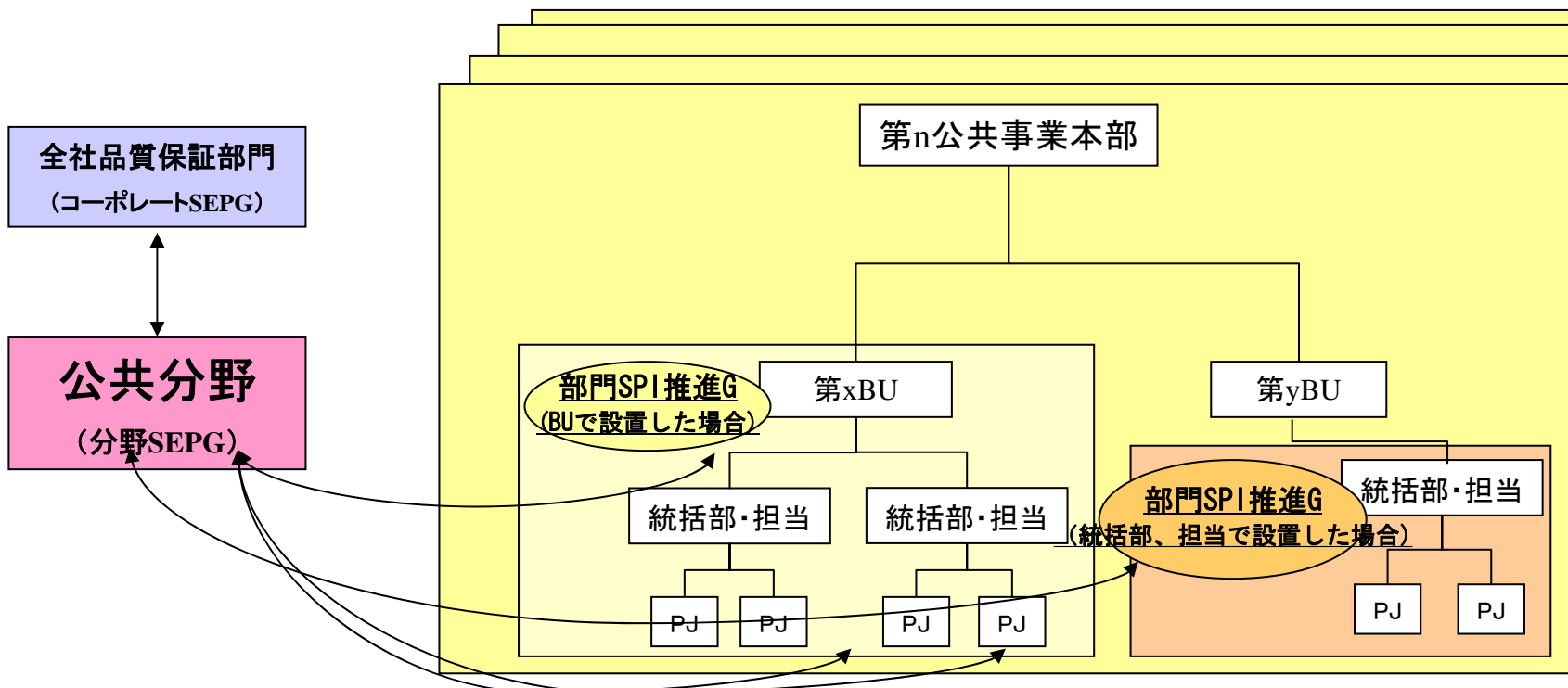
● 組織力とは！

- 問題発見・問題解決のできる人が個々の現場で育ち、組織の垣根を越えたオープンマインドを育み、協力・協調が行われる風土が個々の現場を越えて循環する環境がある。
- 組織と現場で相互の活動が融合することでこれまでとは違った価値が創出できると考えます。

SPI推進体制を3階層で実施

全社品質保証部門と連携して取組みを推進。

- 公共分野SEPG
 - 各本部横断的に支援を行う
- 部門SPI推進グループ
 - 部門内のSPI活動を推進する
 - ※部門の単位は、SPI実施に最適なレベル(BU:ビジネスユニット、統括部、担当等)



● 支援の現状

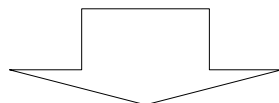
- H14年度よりCMMI評定に取り組む現場(部門SPI推進グループ)を支援してきた。(9部門)
- その過程で現場ヒアリングを実施し、現場の実状や要望に則した支援メニューを検討した。

● 現場の歴史や考え方

- 当社には大規模システムが多く、それらには長い歴史から確立されたプロセスがある。(8部門)
- 個々の現場によってSPIの成熟度は異なるので取組み方法も様々である。



支援のタイプは現場の特性によって違うのでは！！



SPI経験が浅く、着実に改善を進めるノウハウも少ない。

システムの長い歴史から運用されてきたプロセスがあり、新たな観点でのプロセス追加、見直し等の考えが生まれにくい。

分野SEPGや他の現場と連携して新技術やツールなどの新たなことにチャレンジしたり、自らSPIを推進して問題を解決できる。

現場のためになる支援とは何か！

上記特性から支援タイプを3つに類型化した。

● 3つの類型による支援内容

● 依存型への現場支援

- 現場にSPI推進グループを立ち上げ、支援メンバが第三者アセスメントを実施して標準プロセスの制定、展開を実施。
- 現場での年間を通じたSPI活動教育により意識付けを実施。

● 自律型への現場支援

- 支援メンバが第三者アセスメントを指導・実施後、その結果に基づき現場のSPI推進グループが標準プロセスを策定。
- 現場のSPI推進グループが主体となりプロセス改善のPDCAを回す。

● 協調型への現場支援

- 支援メンバとSPI推進グループが共催で第三者アセスメントを実施し、その結果に基づき現場のプロセスを元に標準プロセス策定。
- 問題解決への手法は支援メンバとSPI推進グループが相互に議論して方向性を確立する。

特徴的な支援事例として依存型の現場支援を次に紹介します



特徴

- 中小規模のプロジェクトが中心である。
- プロジェクトマネージャが複数のプロジェクトを兼務している。
- プロジェクトごとに様々な手順・様式・基準値が存在する。

課題

- 部門SPI推進グループのプロセス改善経験が浅い。
- プロセス改善のための体制が確立できない。
- プロジェクト内での管理方法(テンプレート・様式・指標値など)がバラバラでありマネージャの管理工数が多い。

実施内容

- 支援メンバが常駐して、作業漏れ、検討漏れを防止。
- 品質分析の有識者が品質評価の重要性を醸成。
- SPIキックオフで全担当に意識付け、定期的な情報発信などスポンサーやSPI推進リーダーの存在を維持。
- 年間を通じたSPI活動の教育で意識付け。
- 指標値(QCD)の統一で状況を可視化し、リスクを早期に発見できる仕組みを確立。

定性的な効果

● 開発担当者からのコメント

- 『プロセスを意識した手順が確立され、各グループでバラバラに行っていた作業の統一を図ることができた』

● プロジェクトマネージャからのコメント

- 『過去のプロジェクトの資産等が一元化され、プロジェクトの振り返り等を生かしたプロジェクト計画が策定できるようになった』

● 部門SPI推進グループからのコメント

- 『プロジェクトメンバに、プロセス改善の考え方が浸透した』
- 『プロセス改善のスケジュールが明確になり、計画的なプロセス改善が可能になった』

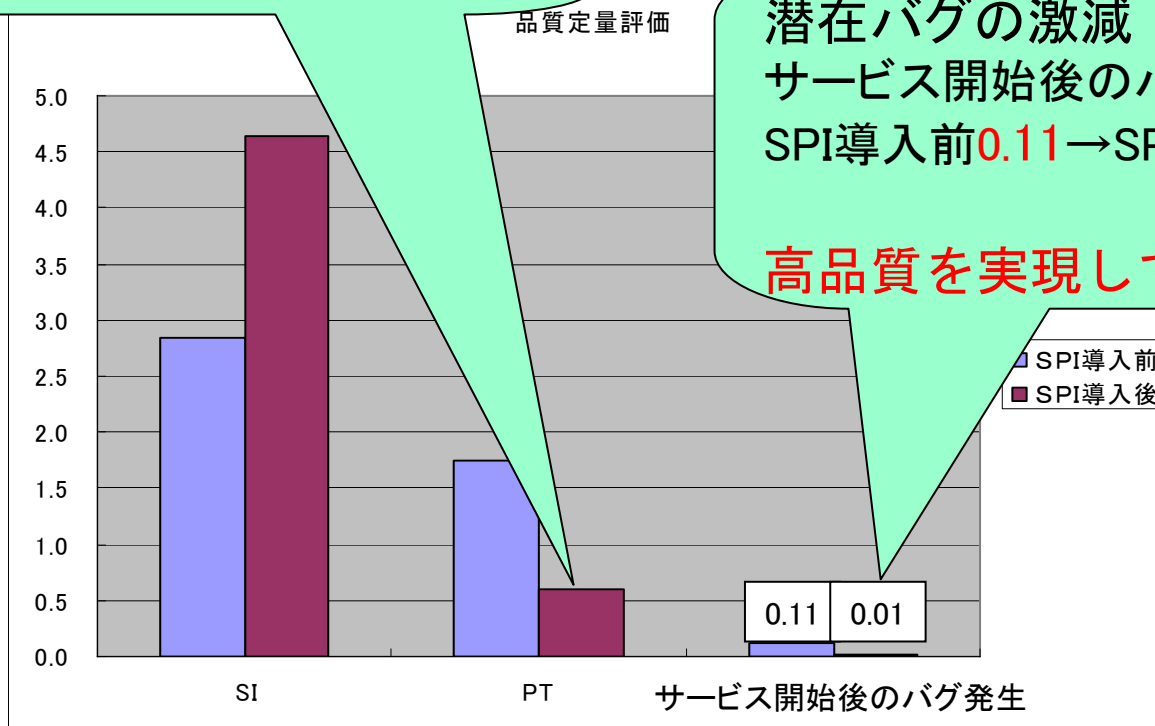
● スポンサーからのコメント

- 『プロセス改善の計画や体制の必要性が認識できた』

定量的な効果

-SPI導入前後の品質の比較(H17年:7プロジェクト)

バグ検出(SI)の適正化
PT工程でのバグ発生:65%減少



潜在バグの激減
サービス開始後のバグ発生:
SPI導入前0.11→SPI導入後:0.01

高品質を実現している!

SPI支援の一環で品質分析支援を実施して、品質評価に対する現場マインドに変化をもたらした。

各類型から得られた事例を以下に整理します。

● 良かったこと

- **依存型**: 現場の受容度が大きい為、各現場へ支援内容の説明や周知が推進できた
- **自律型**: SPI推進グループが自律的に活動を推進して標準プロセスの改善を実施できた
- **協調型**: 相互議論により現場への吸収と支援元への改善提案が始まった

● 支援方法の課題

- **依存型**: 手厚いサポートでもなかなか立ち上がらなかった
- **自律型**: SPI推進グループの頑張り過ぎが活動開始後の現場からの反発を生んでしまった
- **協調型**: 活動開始後に状況の変化で役割や責任分担が維持できなかった



活動からの教訓

依存型への支援:活動自体の意義や方向性の検討などを支援して一人称で考えられるようにする。

- SPI活動の立ち上げや課題解決に積極的な提案を提示

自律型への支援:SPI推進グループの頑張りすぎが現場からの反発と成らないよう短期や中期のアプローチを設定する。

- SPI活動は改善のPDCAを回すことを理解いただき、目標設定は改善の仕組みを確立するなかで実現されることを説明

協調型への支援:現場の改善活動が停滞しないように分野SEPGが現場に対して継続的なスポンサーへの提案により、継続的な改善活動を進めることができる。

- SPI活動は全階層(経営層～担当者)の参画をスポンサーに説明

教訓

自分のプロセスという意識が強ければ自ら改善できる。
他人のプロセスと思えばプロセスは形骸化していく。

● 現場力とは！

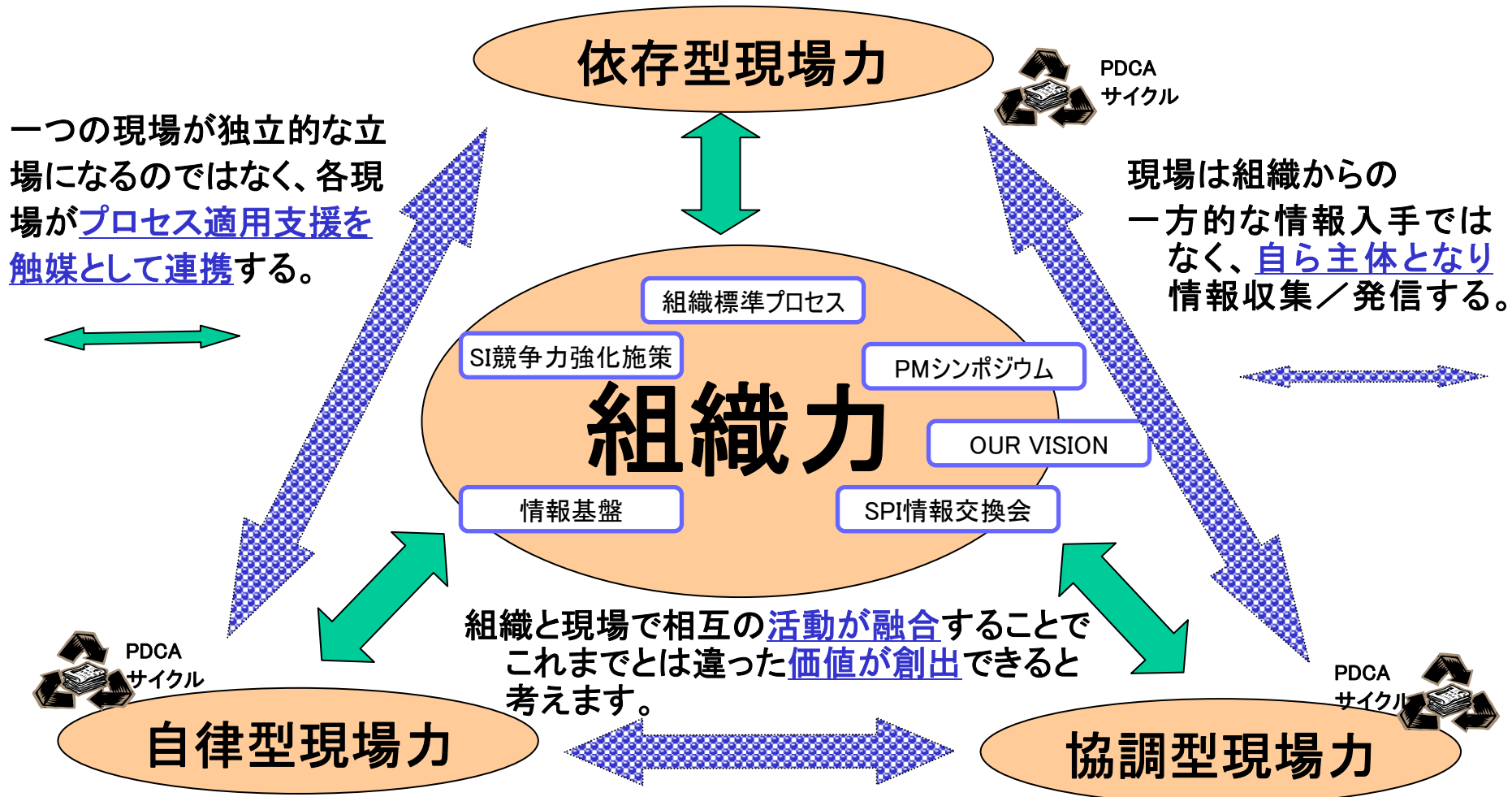
- 「確実に実行する力」と「自律的問題解決」がその場に則して実施されること
- 「気づき」という刺激をきっかけに思考回路が回り、「対話」から共通認識が生まれて新たな発想や知恵が「行動」へとつながる。
- 現場のフェーズにより依存⇔協調⇔自律と状態遷移する。

● 組織力とは！

- 問題発見・問題解決のできる人が個々の現場で育ち、組織の垣根を越えたオープンマインドを育み、協力・協調が行われる風土が個々の現場を越えて循環する環境がある。
- 組織と現場で相互の活動が融合することでこれまでとは違った価値が創出できると考えます。

融合するSPIの世界を一緒に創っていきましょう。

人が育ち、協力・協調の風土が循環する環境がある



- 分野SEPGは部門SPI推進グループや現場(PJ)との関係、距離間をどうとるか？
 - リソースの最適バランスなど
- 分野SEPGが現場のスポンサーやSPI推進リーダーとの関係をうまくとるのが難しい。
 - 継続的な話し合い
- 現場が分野やコーポレートのSEPGを最適活用するにはどうしたらよいか？
 - 信頼関係を維持する



御清聴ありがとうございました。