

SPI Japan 2006

セッション2B「プロセス改善の本質とは」

コスト不要！

「モチベーション向上のヒント」

～体験報告～

東芝デジタルメディアエンジニアリング株式会社
ソフトウェアセンター 阪本 太志
takashi6.sakamoto@dme.toashiba.co.jp

「モチベーション向上のヒント」

～体験報告～

発表内容

- プロセス改善を進める際に現れる壁
- 成功した組織からの気づき
- モチベーション向上のヒント



現場での問題



使われないプロセス
使えないプロセス

レベル主義
形骸化

報告ための実践
コミュニケーション不足

上がらないパフォーマンス
急がれるコスト回収

理解されないEPG/QAG

相変わらず続く3K開発

成功した組織の特徴

- 上級管理層がリーダーシップを取っている。コミットメントが強く、部下の声が集まる
- EPG/QAGはプロジェクトの味方的存在、影響力やリーダーシップを持っている
- プロセス改善に対する効果を感じている。現場が明るくやる気がある



改善のヒントや教訓は多くあり有効であるが、
「コミュニケーションやモチベーションの向上」といった
スローガンのような要素が多く、実践する場合に工夫が必要。
より深いこれらを生み出すような、簡単な工夫はできないものか？

なぜできてしまうのか？

もの作りの遺伝子
技術集団

やらせてよかった！！

SMやSEPGと現場の
距離感がない
利益追求型ではない



部長

責任取るから
やってみな

俺がやりたい！！



コアメンバー
EPG, QAG, TG, 課長

できてしまった
よかった
おもしろかった

よくやった
(具体的に) やってみな

日常的な達成感

やってみるか
おみやげもたせよう

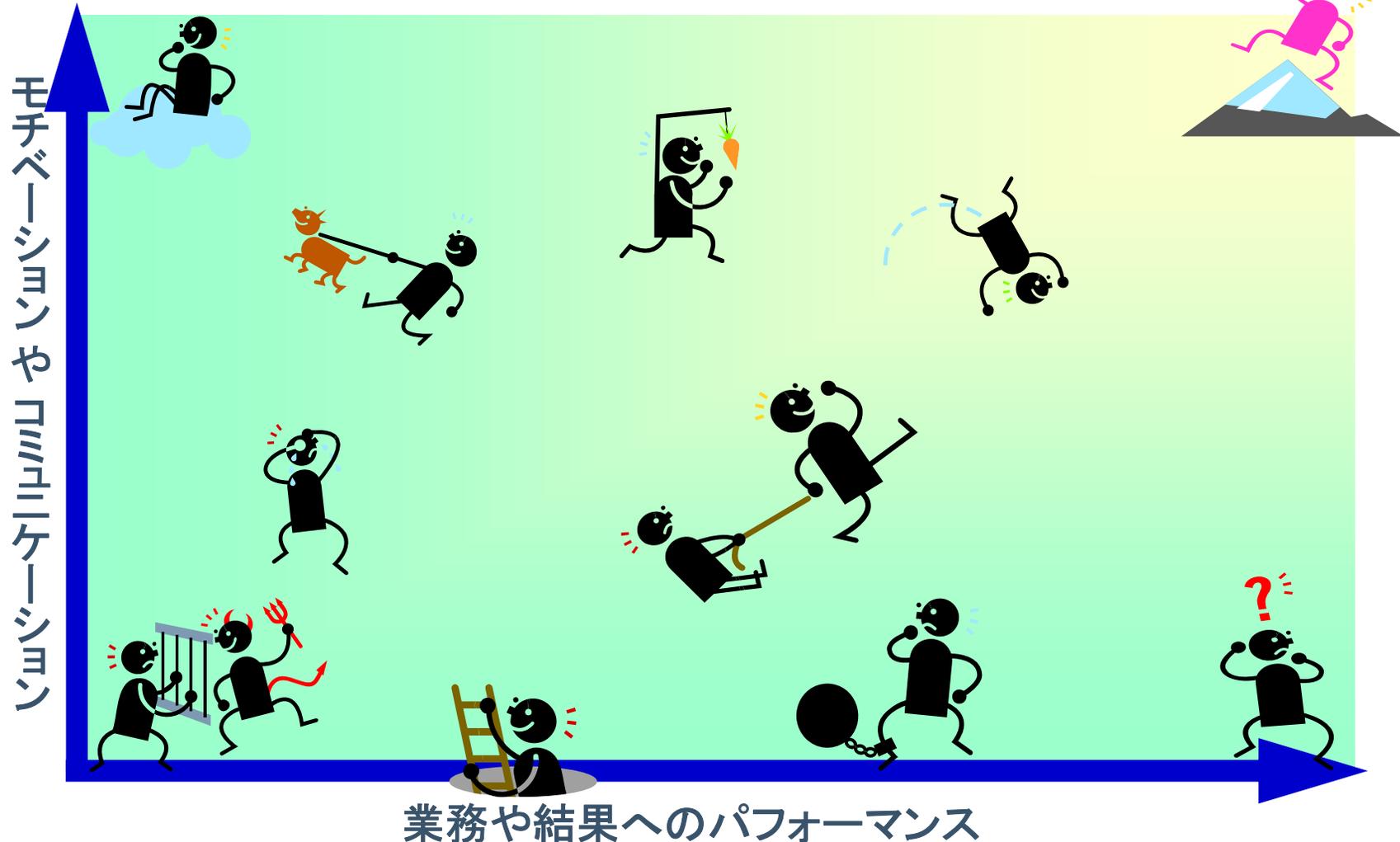
やってみたい、
参加してみたい！！



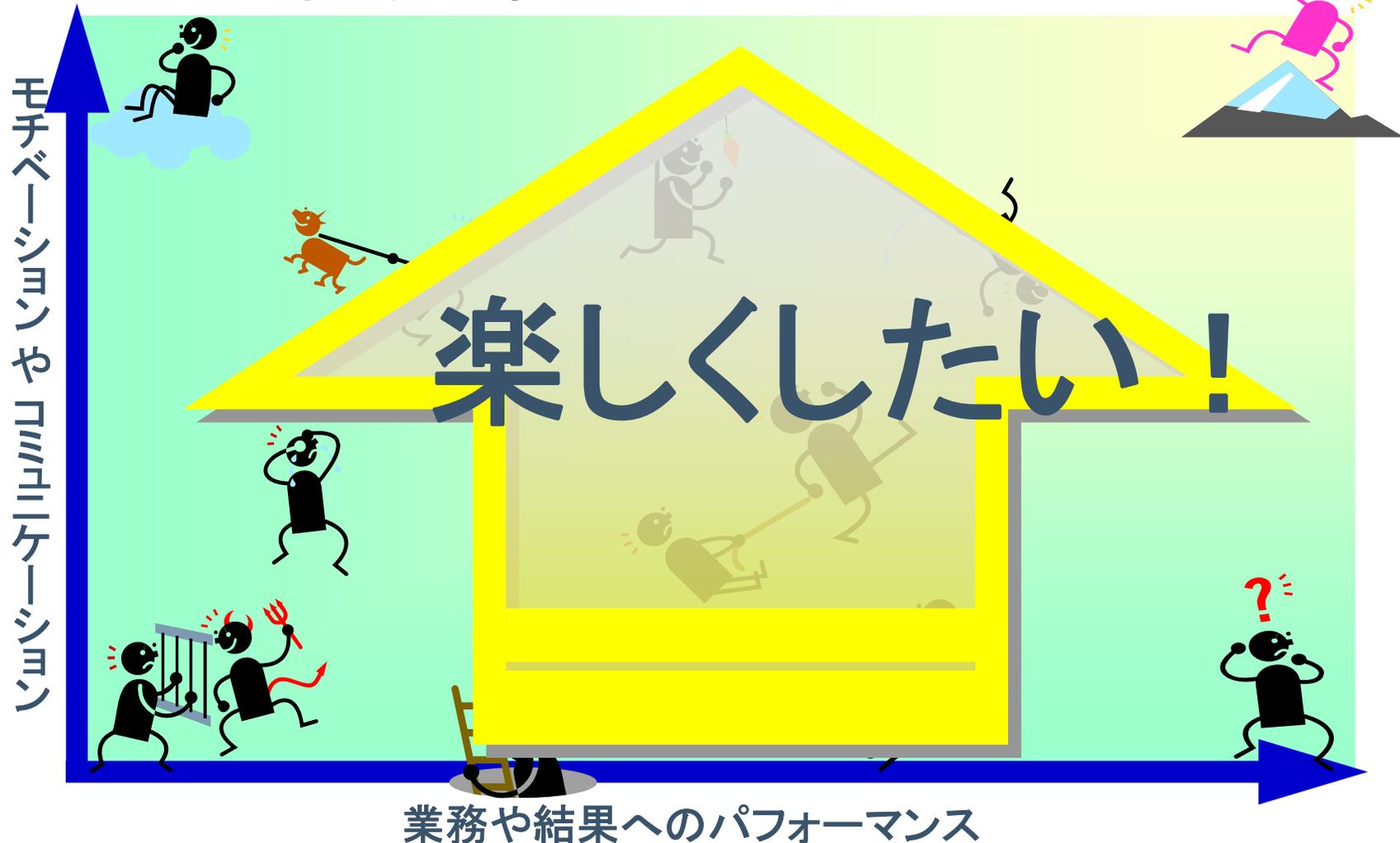
現場の人

働く上での
安心感

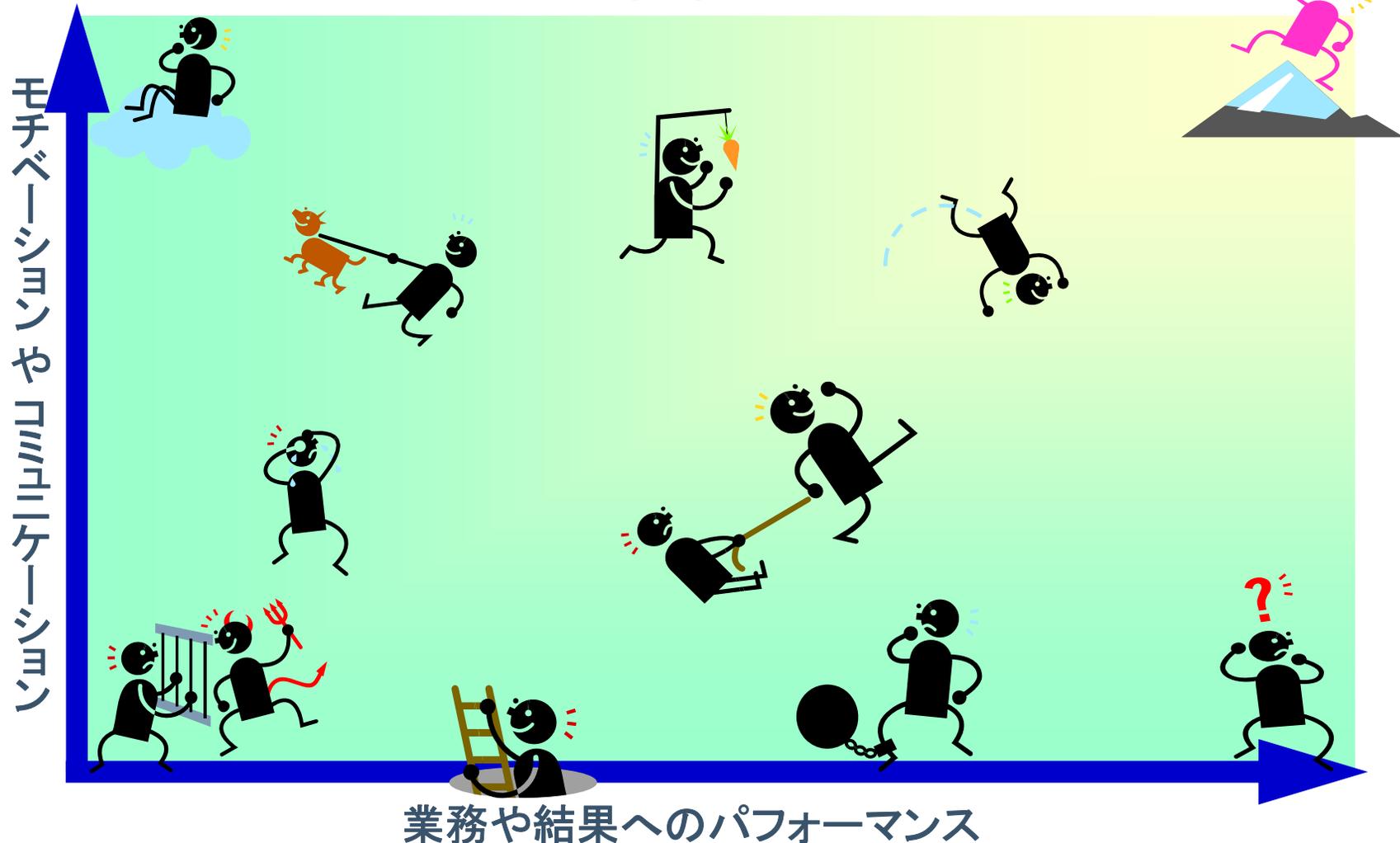
アプローチの初期目標



アプローチの初期目標の目的

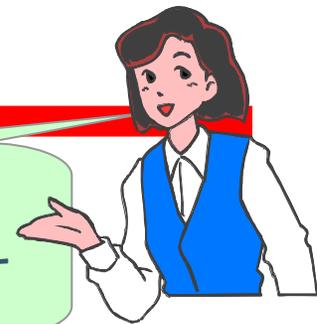


パフォーマンス向上への仮説



パフォーマンス向上への仮説(初期目標の理由)





心理療養士の分析

私たちのゴールは、
ビジネスの成功です

○コミュニケーションを活発にして、自らに考えさせてはどうでしょう

□プロセスのオーナーは現場です。上司は改善の指導に熱心です。
しかし、やらされている感があります

○叱ってはいませんか？指導とはいえ、叱ることは押し付けとなる
危険性があります。押し付けて失敗すると大抵・・・恨まれますよ

組織改善の
ヒントは？

□私も叱られて生き抜いてきたし、育ててもらった。考えられない
から、答えを教えています。彼らのために・・・

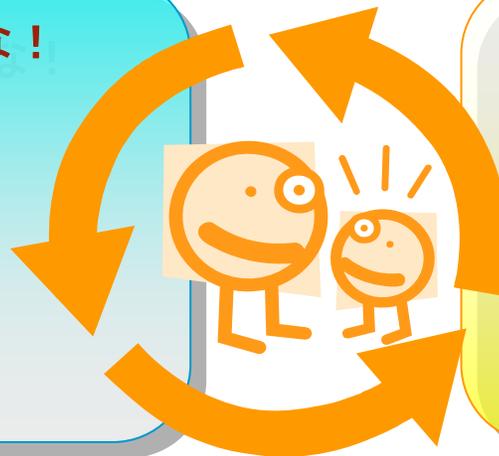
○うまくいったときに、【ほめていますか？】
ほめられるとうれしいよね。もっとほめられたいと思うよね



トツプダウンか、ボトムアップか

トツプダウン

- ・責任取るからやってみな!
- ・おみやげをもたせる..
- ・よくやった
- ・やらせてよかった
- ・どうして失敗した?
- ・次は注意しよう
- ・やらせてよかった



ボトムアップ

- ・俺がやる(やりたい)
- ・安心感がある
- ・できてしまった
- ・面白かった
- ・失敗してしまった
- ・今度は注意してがんばる
- ・やってよかった

○ やらせる文化、やってみる文化

- ・現場に考えさせる、現場はやってみる
- ・失敗を許す、失敗は次の糧とする
- ・お互いに小さな”成功体験“を重ねる→ “楽しくなる”

アプローチは簡単

○ やってもらうアプローチ

見つける

ほめる

考えさせる

実践させる



○ 答える時のアプローチ

見つける

提案する

考えさせる

実践させる

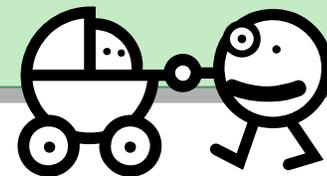


○ おすすめできないアプローチ

- ・“しかる”ことは“押し付け”となり、相手は、考えることをやめてしまう
- ・自身で考えた事は、失敗したとしても自身で改善しようとする
- ・押し付けを恐れて相談に答えないのは逆効果、二度と質問されなくなる
 答えを“与える”のではなく“提案”すると良い

まとめ

- 方向性が一致していれば『ほめる』。準備も教育コストも不要。
～共に成功体験を分かち合うことが大切～
- 質問やアイデアを求められたときは、『提案』としてアドバイスを与える。
～現場自身が改善に向き合うようにしていく～



適用の効果

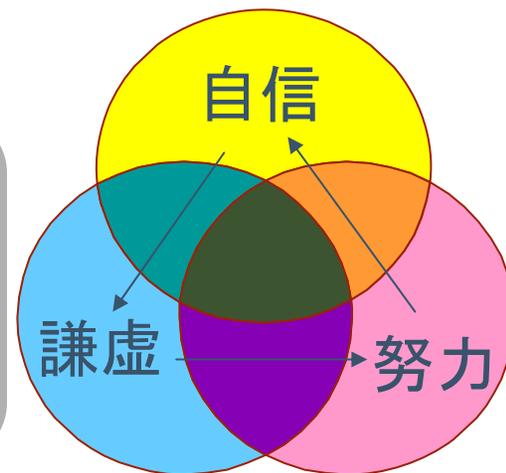
- OSPI推進の課題となる「コミュニケーション活性化」、「対抗勢力の巻き込み」、「モチベーションの向上」、「メンタル面のタフネス化」など解決に一定の良い効果を与える
- 推進者への質問や協力要請が増加した。これは、推進側のモチベーションを引き上げるといった伝播効果がある
- レベル2～3程度のプロセス(見える化の実現)を実装し、定着させる過程での相乗効果が高い。全体参加の改善へのきっかけとなる可能性が高い

今後への課題

- 伝播のスピードが遅い、伝播のスピードを上げることへの挑戦
- パフォーマンス向上へのアプローチ。品質や効率化に対する技術不足の解消
- あくまでも事例であり、組織のパラダイムが異なる場合の効果が不明

実行。

- 責めたら、イカン！
とても簡単なアプローチです。身近なところから上司も、部下も、あなたも、キミも。
良かったらこの発表が終わった後にでも、練習がてらに…
組織が少しずつ、改善が楽しくなるように。





楽しくなければSPIじゃない

**東芝デジタルメディアエンジニアリング
株式会社**

ありがとうございました。