

日本的な組織プロセス 改善活動の立ち上げ

2007年11月1日

松下電器産業株式会社

パナソニックAVCネットワークス社

藤井 顕伸

背景

昨年の状況 (2006年1月)

- プロジェクト数が多く、規模もさまざま
- 組込み機器、PCアプリの開発スタイル
- 組織手順はあるが、活動の定着はこれから
- 開発現場は、プロセス改善の用語を知らない
- 私は異動したばかりで、開発現場の用語を知らない



手順を守ろう！



忙しいんだよ..



さて、どこから手をつけよう..

SEPGの悩み

プロセス改善活動の事例を紹介
しかし、現場から一斉に拒否反応がでてしまった

「モデルは理想論なので、実際にはできない」

「他社の事例は、うちの事業場には合わない」

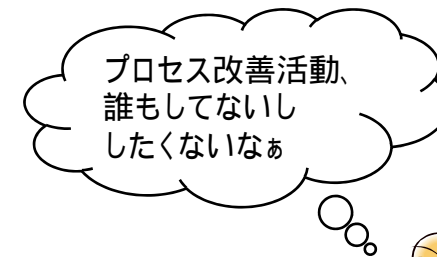
「組み込み開発で日程も厳しいので、
そんなことをしている余裕がない」

「手順を押し付けないで！ 開発の邪魔」



障壁の抽出

プロセス改善活動に関心がない
部会への参加者が少ない
他事業場の事例に興味がない



事例や前例がない
手順がない 多すぎて読む時間がない
帳票がない、サンプルがない 多すぎて分からない



妥当なトレーニングがない
プロセス改善用語が分からない
一般的なトレーニングは、理想論的で具体性がない

障壁の原因分析

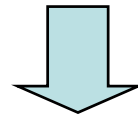
海外のプロセスモデルだから日本では難しい？
「用語の理解が困難」 「契約主義的なモデル思想」

日本文化 = 相対的な価値観、恥の文化

日本・・・相対的な恥の文化 西洋・・・絶対的な罪の文化
『菊と刀』 ルース・ベネディクト

[悪い時] 赤信号みんなで渡れば怖くない

[良い時] 阿吽の呼吸で手順の少ない改善活動



恥の文化を逆手にとった改善活動！？

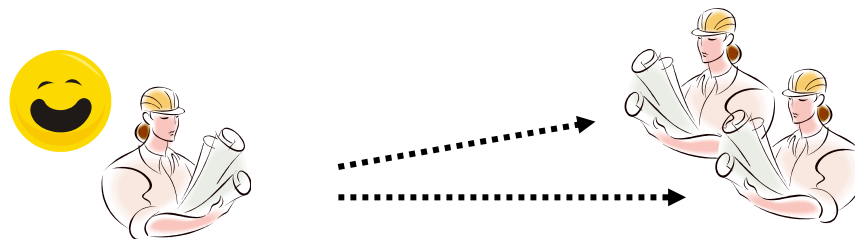
障壁をクリアした知見

障壁	知見
改善活動に関心がない	褒めると真似る 隣の芝生 興味津々
事例、前例がない	目に優しい改善 事例抽出 グラフ化
トレーニングがない	勉強会の拡大 教育型アセスメント 小さな変化

知見 : 褒めると真似る

- 現場による現場の事例紹介
 1. 現場担当者の活動を**褒める**
(必要に応じて、現場担当者の活動を改善しておく)
 2. 現場担当者の成果を他部門へ発表する
 3. 他部門が現場担当者の事例を**真似る**

事例紹介は**現場用語**を使うと分かりやすい

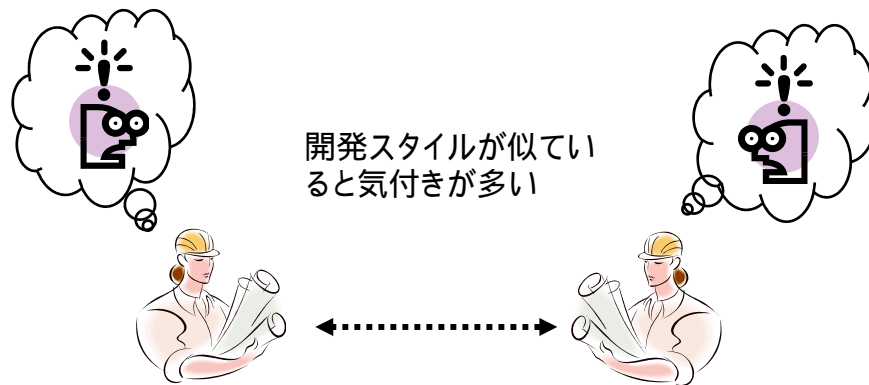


恥の文化を逆手に取る

近所の人**が**褒められると気になる
皆の前で褒めると効果的！

知見 : 隣の芝生

- 横プロジェクトとの合同WGを開く
(意外と横のプロジェクトの活動は見えていない)
- 1. 横プロジェクトと事例共有や課題検討をする
- 2. 横プロジェクトの良い点、悪い点が見える
- 3. 改善活動のイメージがつかみやすくなる



組織横断の改善活動では推進しやすい

隣プロジェクトの活動状況は、気になる
良い点に気付くと、自発的に活動が進む

知見 : 興味津々

- 現場に興味を持たせる
(現場の興味を会議の議題に盛り込む)
 1. 現場の興味を調査する
 2. 会議に参加して欲しい人の議題を用意する
 3. 会議で徹底したいことも議題に加える



知見 : 目に優しい改善

- 段階的に課題管理票を作る
(一度に多くの情報を見せると、モチベーションが下がる)

1. 困っていることを聞く メモ
2. 対策を聞く メモ
3. 誰が出来るかを聞く メモ
4. いつ頃できるか聞く メモ
5. 表にまとめて見せる

→ → →

課題	対策	担当	日付
...	...	...	10/15
...	...	...	10/31
...	...	...	10/31

帳票は、一気に見せると嫌がられる
徐々に帳票を仕上げる工夫が大切

知見 : 事例抽出

- ベストプラクティスを抽出し、公開する
(現場担当者では、何がベストか分かりにくい)

1. S E P G が複数の現場を観察する
2. 良い事例をS E P G が抽出する
3. 全プロジェクトに事例を公開する

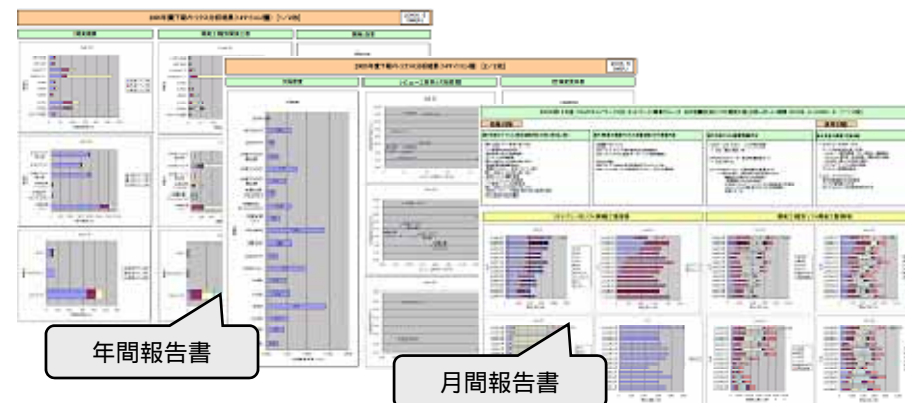
簡易な事例を1, 2枚の資料で紹介

良い事例だけでなく、失敗事例も
共有すると効果的！

「上手は下手の手本、下手は上手の手本なり」
『風姿花伝』 世阿弥

知見 : グラフ化

- 分析レポートの発行する
(グラフを作って見せると、真似してもらいやすい)
 1. 収集済みのメトリクスから分析する
 2. 年間報告書にグラフを入れる
 3. 月間報告書にグラフを入れる 頻度を上げていく



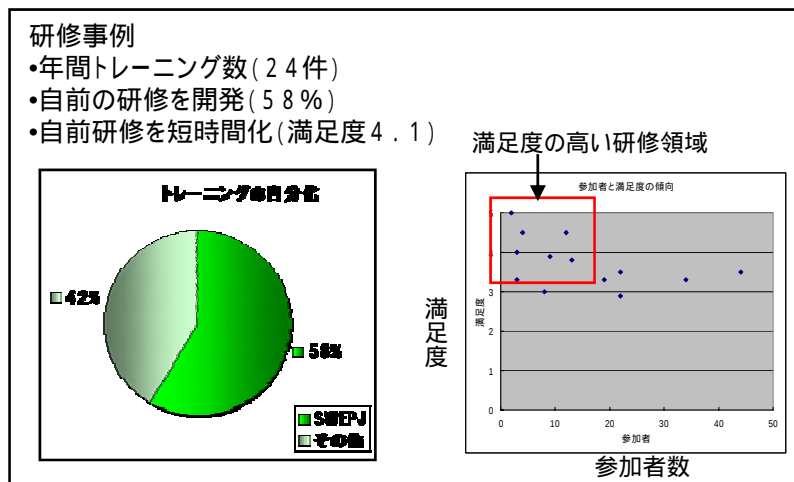
知見 : 勉強会の拡大

- 簡易な勉強会から組織トレーニングへ

(モデルの言葉を分かりやすい用語に置き換える)

ベースライン監査って？

1. 現場の用語を使った良い事例・帳票を探す
2. 良い事例までの改善過程を作成
3. 他のプロジェクトへ段階的に説明する



最初は、現場の用語を使った
短時間の勉強会が効果的

SPI用語に慣れてから、一般
研修に移行していく

知見 : 教育型アセスメント

- アセスメントを教育の場として活用する
(短時間で効率的なアセスメントと教育ができる)
- 1. アセスメント**前**に勉強会を実施する
- 2. アセスメント**中**に困っていることを聞く
- 3. アセスメント**後**に事例紹介や改善計画レビュー

アセスメント前後は、勉強意欲が高い！
正しい開発作法を一気にトレーニングしましょう

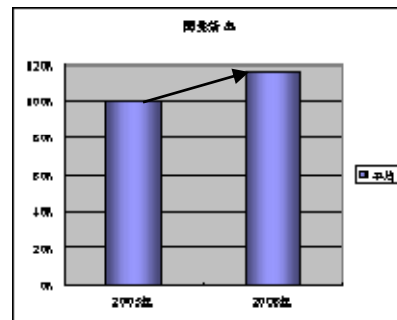
知見 : 小さな変化

- 毎週の改善活動
(大きな変化は嫌われる)
 1. 基準は1行単位でも、納得するまで議論する
 2. 毎週、タイムリーな議題を提供する
 3. 長期的な議題も提供する

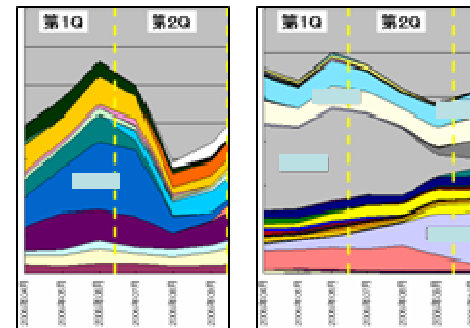


結果

- 現場が興味を持ち、自発的な改善活動に変化
- 短期間でプロセス改善活動が組織に浸透した
 - 全商品群でドキュメント整備、**グラフ化**、HP公開が進んだ
 - 組織主催のSPI研修受講者が増えた (**数百名**受講/年間)
 - 組織横断の指標が分析できるようになった (**数十**プロジェクト)



開発効率の向上



製品群別の工数分布

まとめ

- 日本的な改善活動のススメ
 - ～ 見える化から積極的な**見せる化**へ～
 - × 押し付けられたルールには反発がでる
 - 隣の芝生を見ながらだと改善活動が進めやすい
 - 近所のプロジェクトに質問できるから、活動しやすい
 - 口コミが多いから、無駄な手順・帳票を減らせる
 - 手順が少なめだから、無理せず改善活動が継続できる

「忠誠心が高い日本型組織では詳細マニュアル不要」
『日本人と組織』山本七平

見せる化の連打で、**隣も**している改善活動へ！

ご清聴ありがとうございました

以上