



人と組織を元気にする 改善モデルのすすめ

～活力の改善に着目した
新たな改善サイクルの提案～

2007年11月 1日

パナソニック エレクトロニックデバイス(株)
デバイスソフトウェア開発センター
水田 恵子



■今日のメッセージ

■今日、皆様にお伝えしたいこと

■SEPGならこんなことに悩んでいませんか？

- ・ 活動の継続性を確保することが難しい
- ・ 現場のモチベーションの課題と実際の改善活動とがうまく整合しない
- ・ モチベーションを上げる活動はソフトウェアプロセス改善活動に有効だが、その必要性・有効性についての説明・検討が難しい。

➤今回発表する

「人と組織を元気にする」

という視点に着目した改善サイクルが、
SPI活動を計画・検討するには有効そうだと、言うことです。

- このサイクルをベースに、
改善活動を計画したり整理したりすることで、
個々の活動の位置づけや目指すべき目標、
活動の関連づけが明確になると考えています。





■本発表の位置づけ

■これまでの発表

- SEPG-Japan2005/SPI-Japan2006では、「人と組織を元気にする」ことを基調にした具体的な事例を発表してきた。

■今回の発表のねらい

- これまでの取り組みを普遍的なモデルとして定義することで「人と組織を元気にする」SPI活動を共有促進すること。





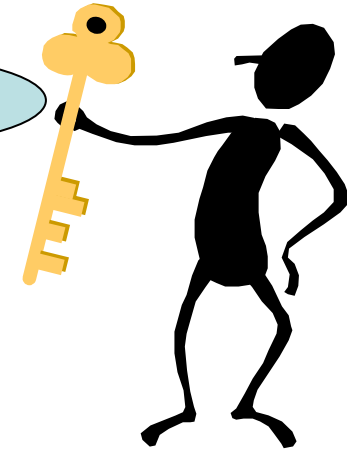
(1)はじめに

■ 私の活動の基盤になるもの ＝「人と組織を元気にする」活動で貢献したい

■ 継続性のある活動と効果

＝ 活動の改善 ＋ 活力の改善

ここに着目！



■ 活力の改善のねらい

「意識と風土の改革」によって生まれる「情熱と自主性」により
人と組織のパフォーマンスを最大化する。

■ 組織もプロジェクトも、開発する人も“生もの”で“生き物”。

“生もの”は、常に新鮮に保つ努力が必要

“生き物”は、育てる努力が必要



■「人と組織を元気にする活動」とは

■ 継続的・自律的な活動が期待できる

- 人の意識と組織の風土を改善し、
これは、それぞれのパフォーマンスを最大化させる活動。
人と組織は気づきと地力を手に入れて、継続的に自律的に開発活動や改善活動を実施することが期待できる。

■ プロダクトの品質・効率に影響する

- ソフトウェア開発は“人”に依存する。
この人の“意識”や、その人が集う組織の“風土”が、
結局、プロダクトの品質や効率に影響する。



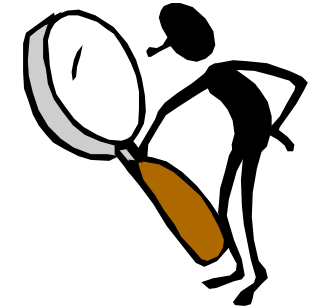
■ この活動は、人と組織のパフォーマンスを最大化する

- モチベーションの向上、スキルと自信の獲得
- そしてパフォーマンスが最大化していく



(2)これまでの課題

■ 「人の意識と組織の風土の変革」を取り上げたより普遍的な改善モデルがなかった



1. 「人の意識と組織の風土の変革が重要」だが・・

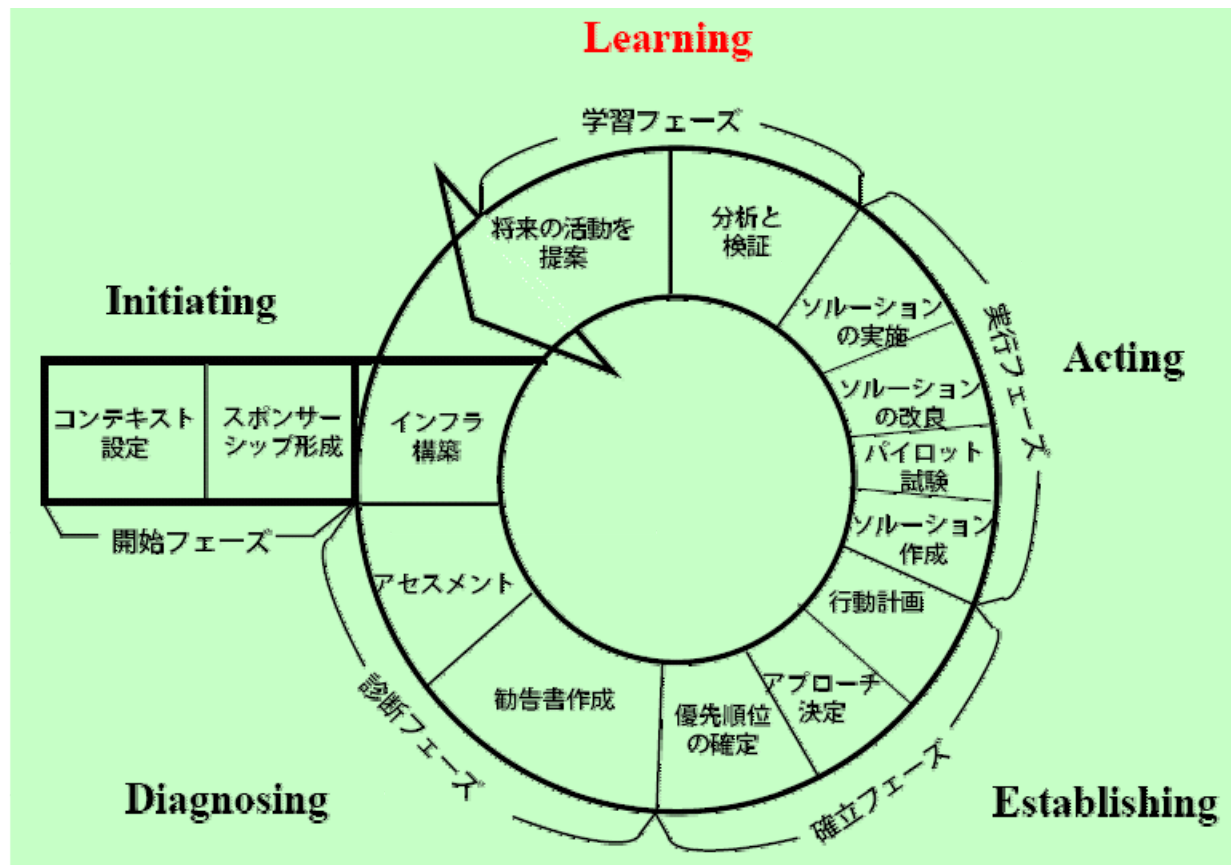
- ・ 意識と風土に関して多くの事例や効果が確認されており不可欠
- ・ しかし効果は見えにくく、意識や風土改革は後回しや置いてきぼりになりがち。
- ・ さらに上手くいっても評価されないことが多く、改善の担当者にとっては課題。

2. ソフトウェアプロセス改善のモデル(IDEAL)は有効だが・・

- ・ モデルとして洗練されているし、SPI活動のバイブル
- ・ でも・・・、何か“スッキリ”しない
 - 成熟度は上がるけれど、人と組織は元気だろうか・・

■ソフトウェアプロセス改善のモデル

■ IDEALモデル



- Initiating: 開始
 - ・コンテキスト設定
 - ・スポンサーシップ形成
 - ・インフラ構築

- Diagnosing: 診断
 - ・診断
 - ・勧告書作成

- Establishing: (基盤)確立
 - ・優先順位設定
 - ・アプローチ決定
 - ・行動計画

- Acting: 実行
 - ・ソリューション作成
 - ・ソリューションのパイロット・試験
 - ・ソリューションの改良
 - ・ソリューションの実施

- Learning: 学習
 - ・分析と検証
 - ・将来の活動を提案

* IDEALは、SEIの登録商標です。



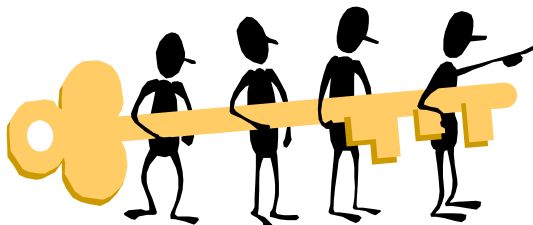
(3)アプローチ

■人と組織を元気にする改善サイクル

- 「人の意識と組織の風土の変革」を改善のプラクティスとして取り上げる
- より普遍的な改善モデルとして定義する
- このサイクルは3つのサイクルから構成され、それぞれ相乗的に影響しあう。
- この関係や状態を見ながら改善活動を検討、計画できようになっている。

■人と組織を元気にするには

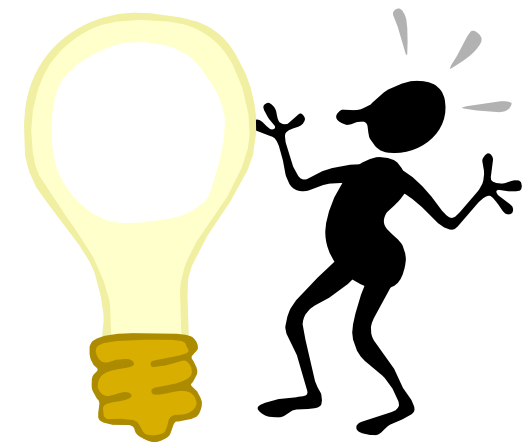
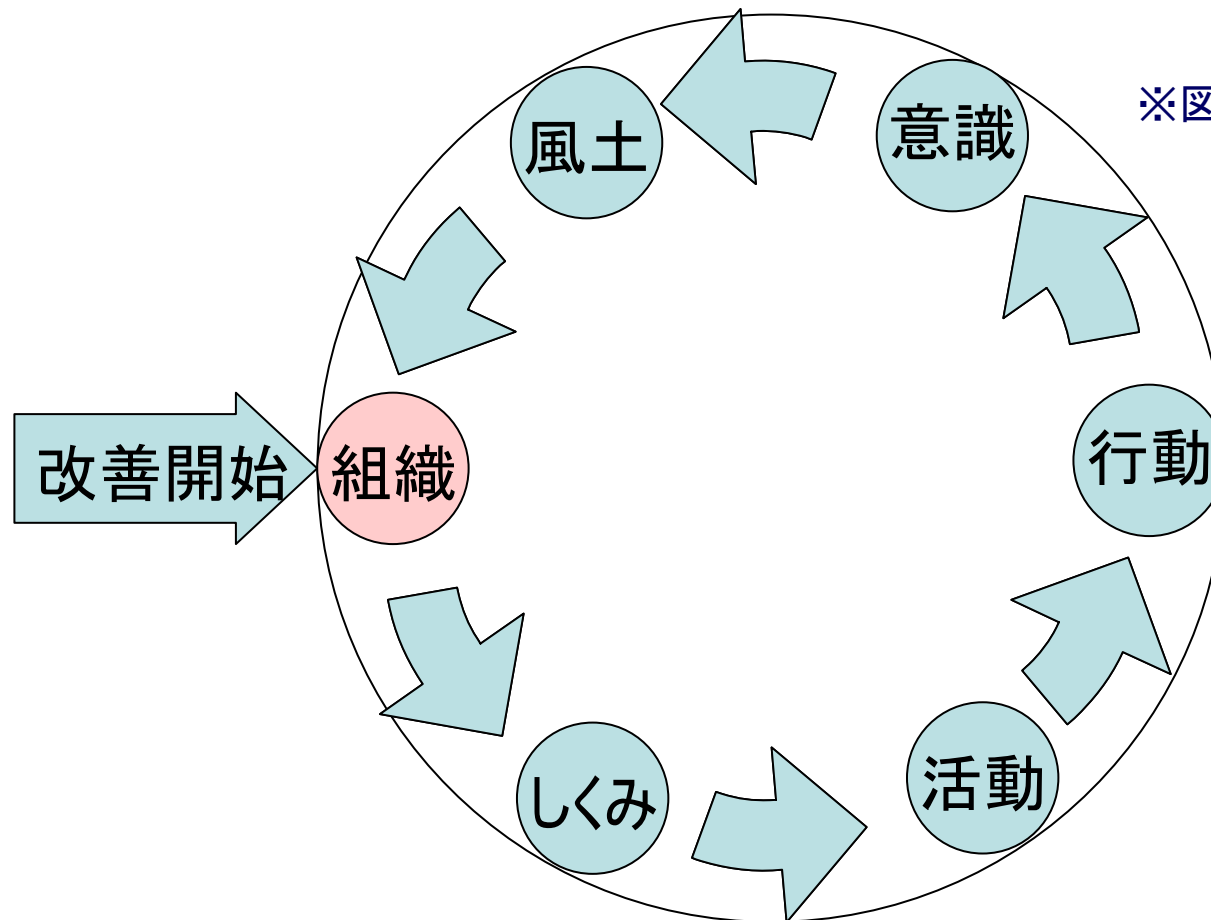
- 「人の意識」と「組織の風土」の変革が不可欠
- これにより、人と組織のパフォーマンスは最大化する



■ サイクル1: ベースサイクル

■ 人と組織を元気にする改善サイクルのベース

- 改善の対象、また影響を受けて変わっていくものを対象に、サイクルのベースを構成



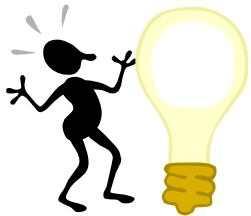
[mizuta model]



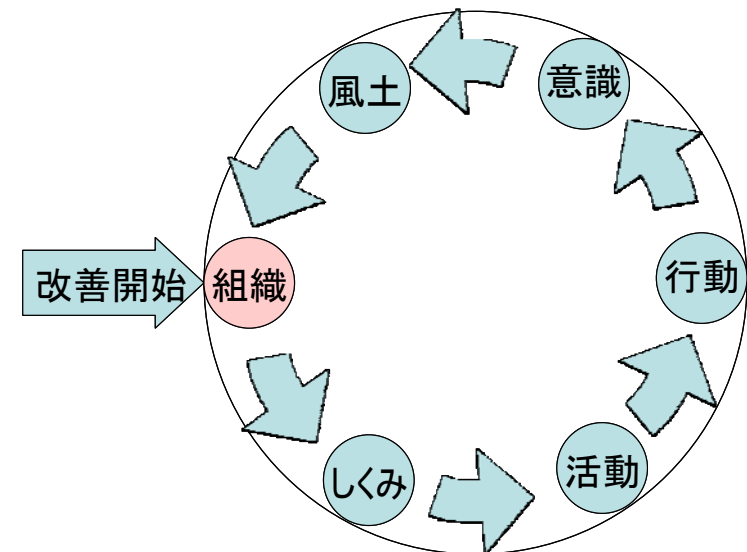
[ベースサイクル]

■ サイクルの考え方

- 改善の開始は、組織あるいは人から開始される。
- 組織あるいはプロジェクトや現場のしくみができ、人の活動（どちらかというと外面的なもの）、行動（どちらかというと内面的なもの）、と変革していき、そして人の意識が変わり、組織の風土も変革していく。これをサイクルのベースとして構成する。



[mizuta model]





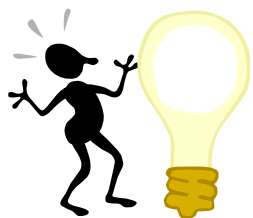
[ベースサイクル]

■ ベースサイクルの内部構成

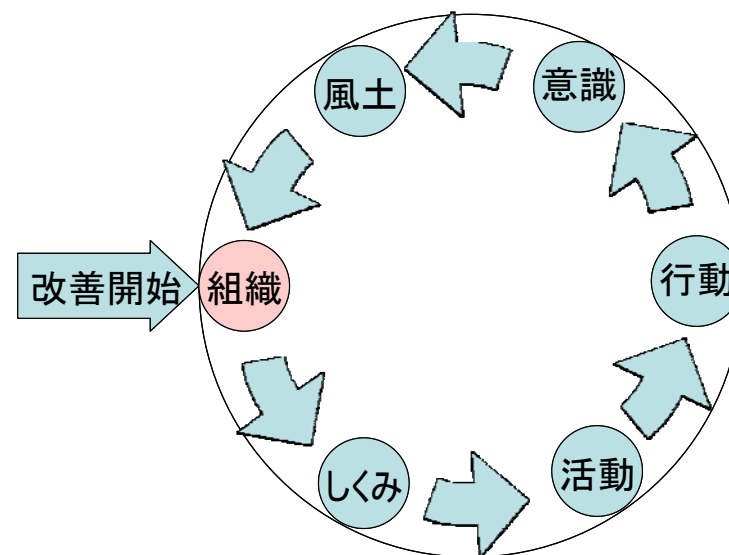
■ ベースサイクルは、さらに2つの視点で見ることが出来る。

- ・ サイクル2: 活動の改善と活力の改善
- ・ サイクル3: 組織と人の改善

■ 視点を分けて見ることで、
組織や人の状況、成熟度、バランスなどの状態に合わせて
実施すると良い改善活動を検討・工夫・実施することが容易
となる。



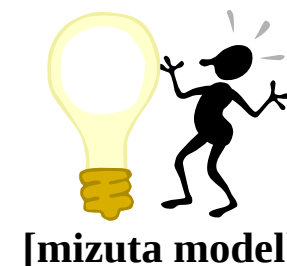
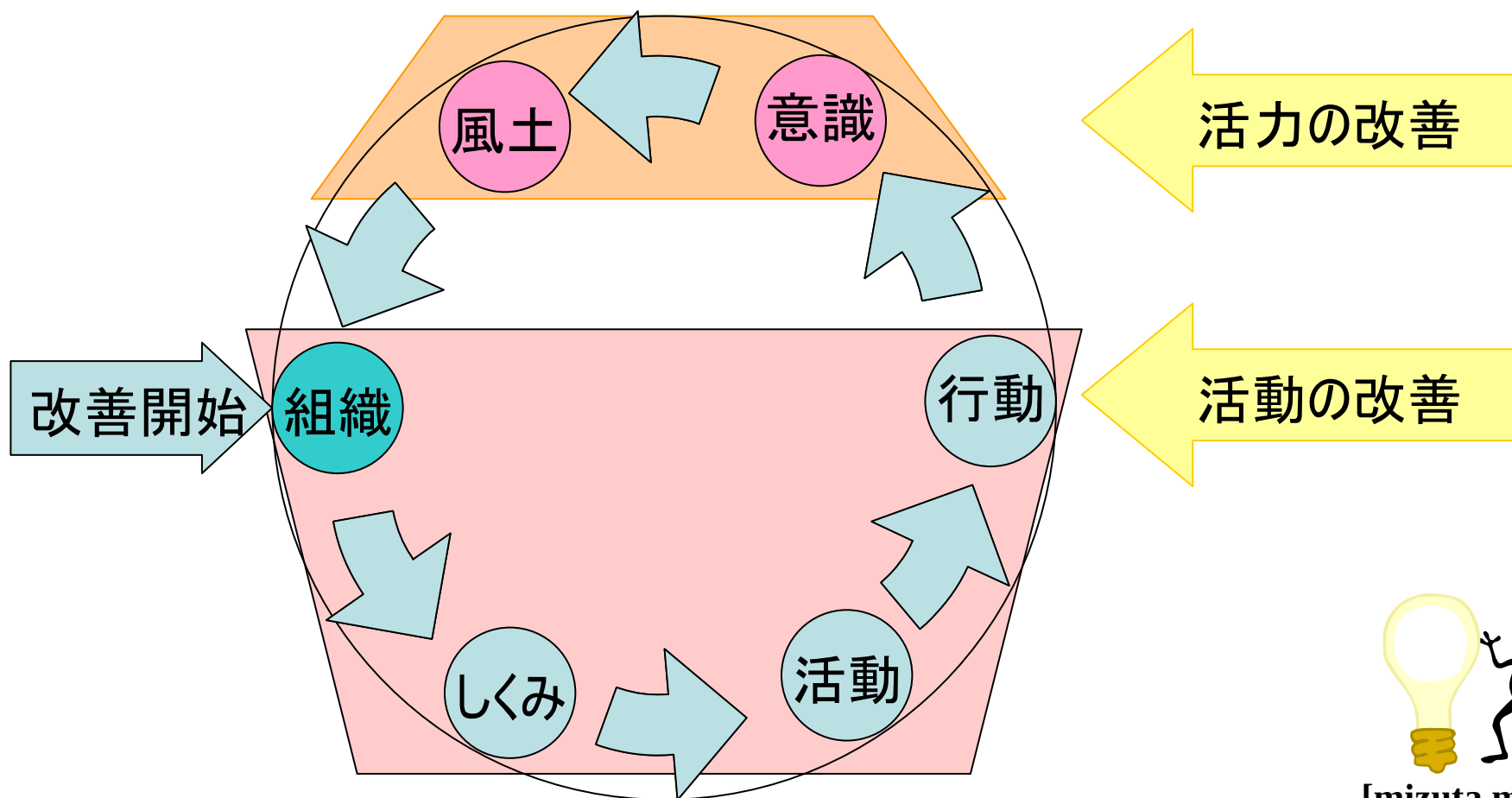
[mizuta model]





■ サイクル2: 活動の改善と活力の改善

- “活動の改善”: 従来のしくみや活動を改善
- “活力の改善”: 人の意識と組織の風土を改善



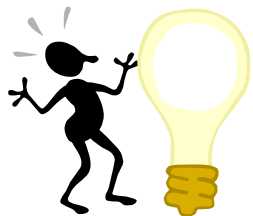
[活動の改善と活力の改善]

■ “活動の改善”: 従来のしくみや活動を改善

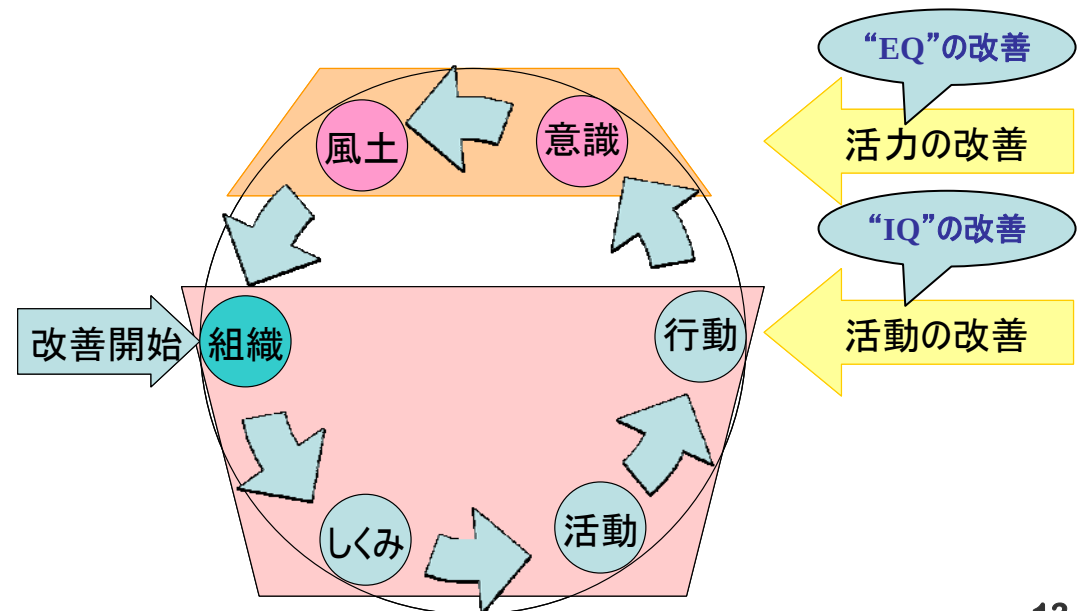
- 人と組織を元気にするのにも、この改善は重要であり、本改善サイクルでも構成上ベースとなる。
- 技術、方法論、プロセスの使い方、事例、などについて「理解する」部分であり、いわば、“IQ(知能)の改善”とも言えるところ。

■ “活力の改善”: 人の意識と組織の風土を改善

- ここが人と組織を元気にするベースとなる部分である。
- 組織・人が知能をベースにして「共感する」する部分であり、いわば“EQ(思い)の改善”とも言えるところ。

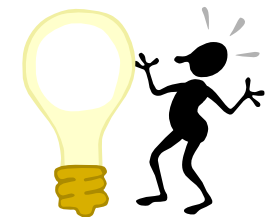
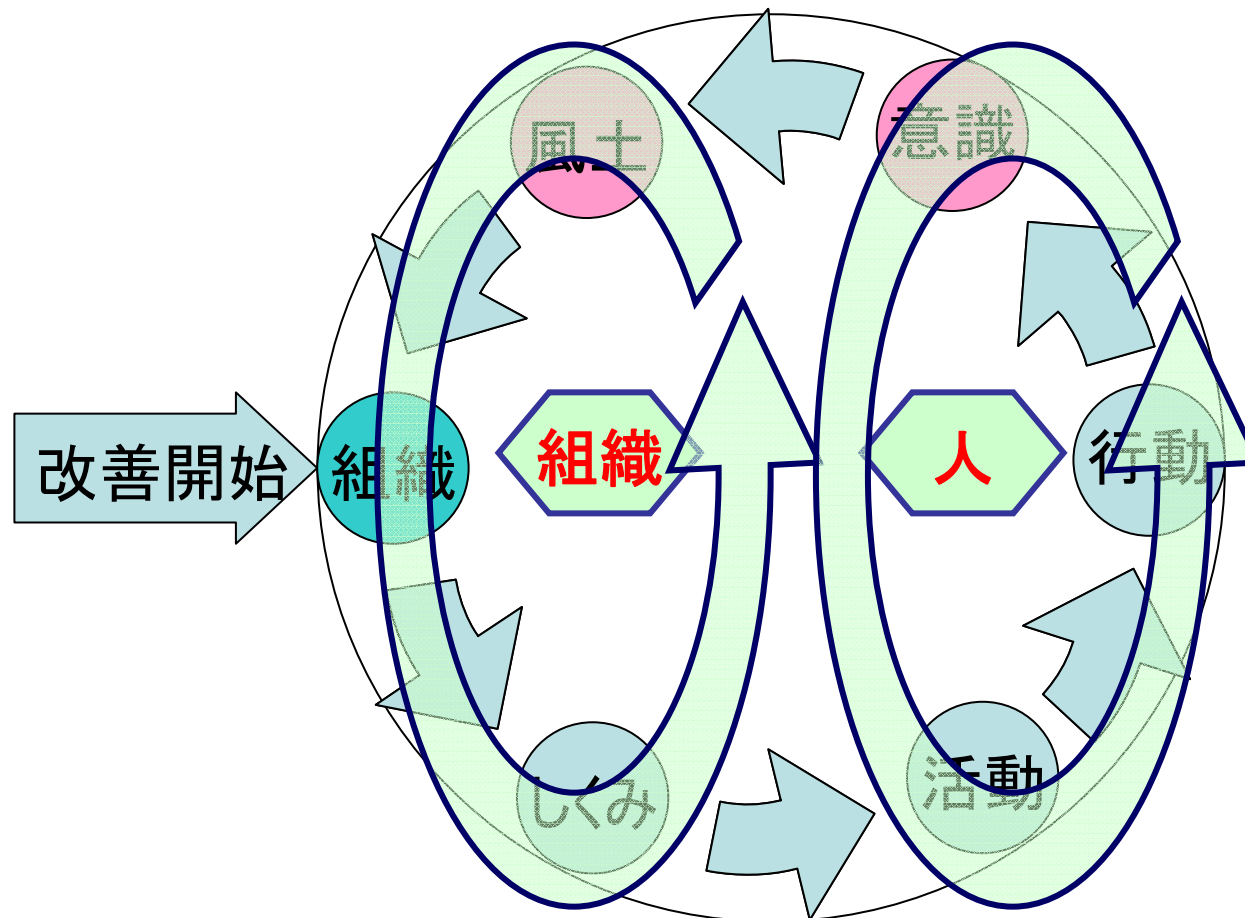


[mizuta model]



■ サイクル3: 組織と人の改善

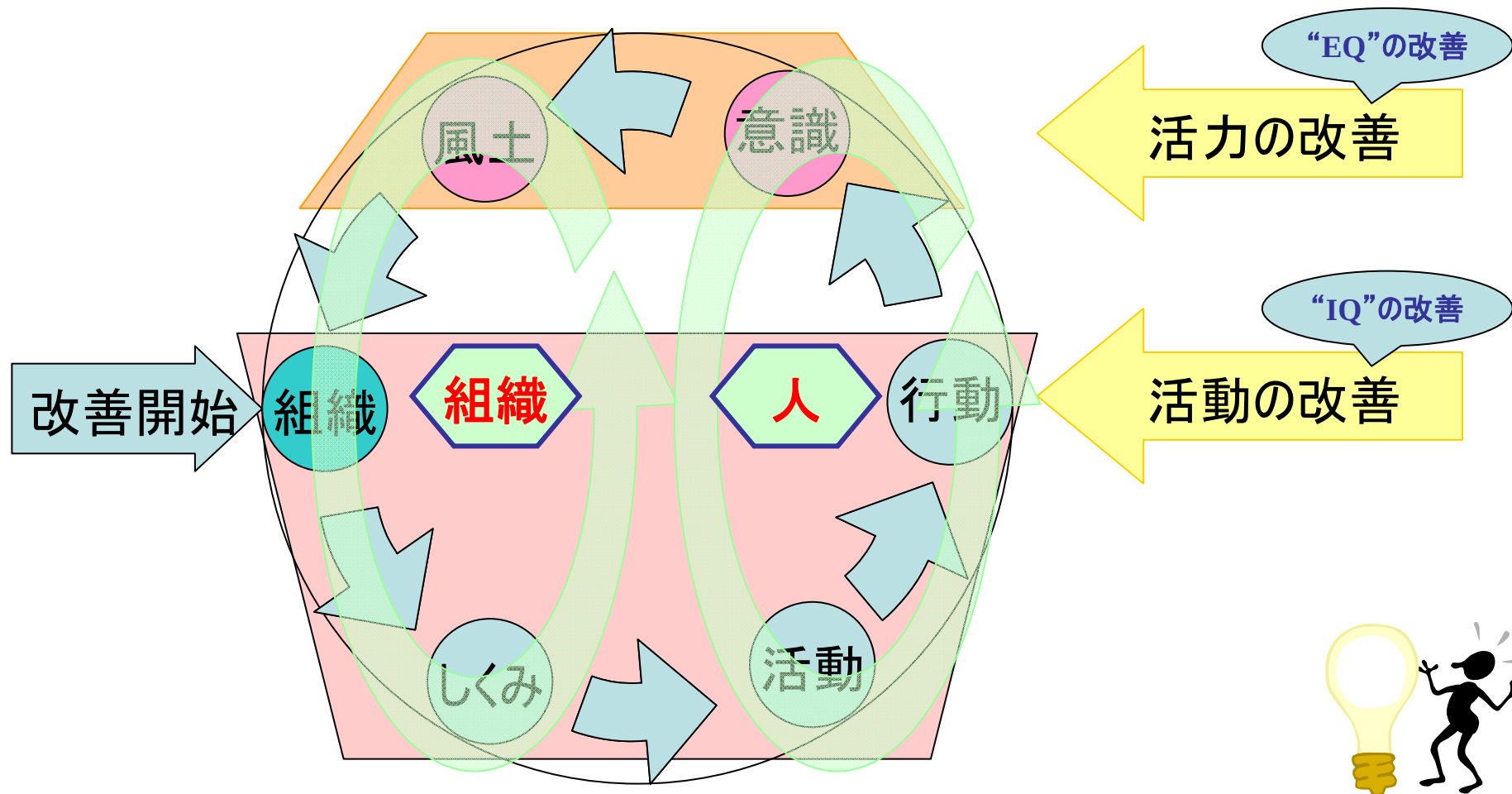
- “組織の改善” : 組織に起因するオブジェクトの循環
- “人の改善” : 人に起因するオブジェクトの循環



[mizuta model]

■ 人と組織を元気にする改善サイクルの全体像

■ 3つのサイクルを重ねた改善サイクル全体

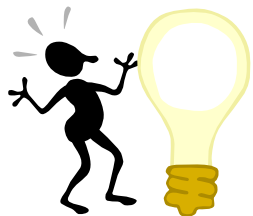


■ 人と組織を元気にする改善サイクルの全体像

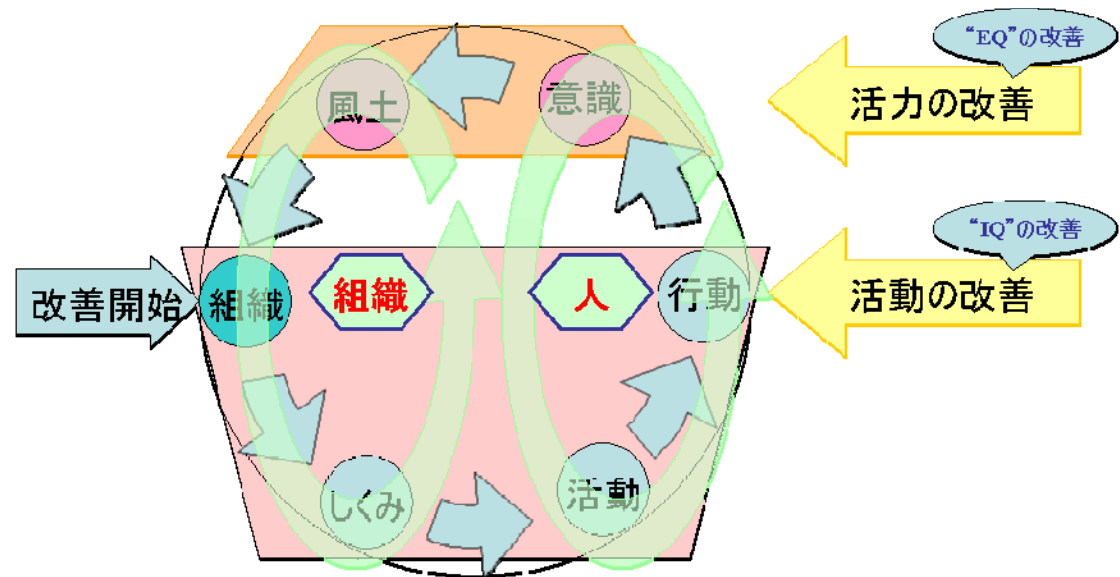
■ 改善サイクルとしてみる有効性

■ このサイクルを使うことで、組織と人、活動と活力などのバランスを考えながら、改善活動を構成、計画、見直すことができる。

- ・ 対象の組織や人の成熟度と組織の方針に合わせて、個々のオブジェクト(矢印、サークル)にミッションを持たせ、実施すべき活動を考える。
- ・ また、そのミッションと活動に対してふさわしい手法やツールを選択・適用することが容易となる。
- ・ 個々の活動の有効性や不足、偏りなどを確認することが出来るようになる。



[mizuta model]



(4)サイクルの考察－1

■「意識」と「風土」の変革をサイクルに入れる重要性

➤意識と風土について・・

➤サイクルに入れない場合の考察

➤サイクルは早い

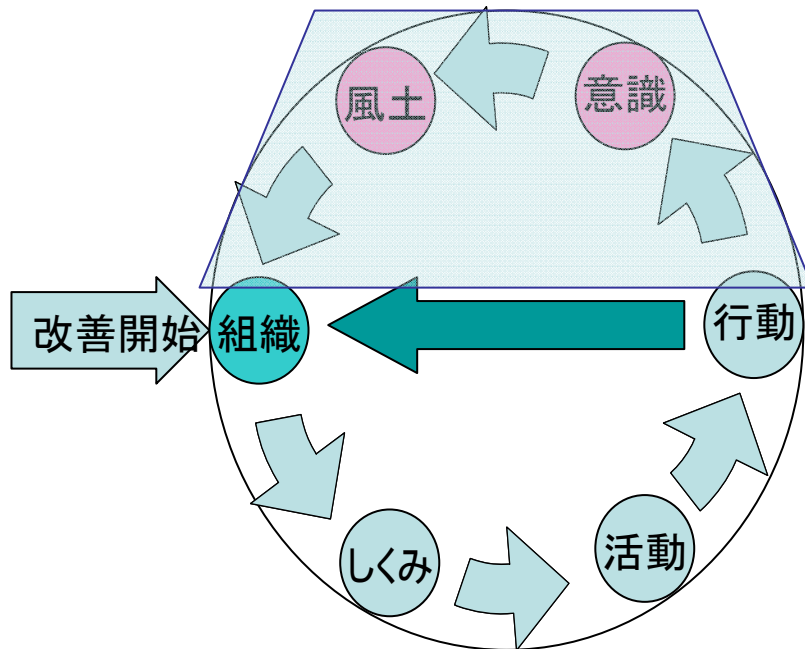
➤一次的な効果は早く出る

➤サイクルに入れる場合の考察

➤オーナーや支援者がいなくなっても活動が継続する

➤より高い成熟度へのアプローチが可能

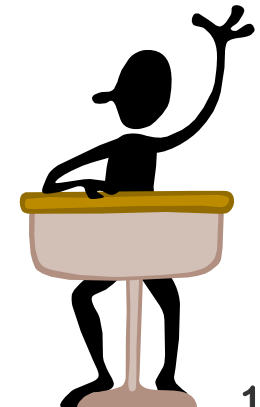
➤現場(人)の自発的な活動になる



■SPI活動も“ひと山”越えるまでは、“意識と風土”に気がつきにくい、取り組みにくい。

■“ひと山目”は、まずSPI活動を開始し、分かりやすい成果を出すことも必要。

■“ふた山目”以降、継続し効果を出して行くには、“意識”“風土”“モチベーション”というキーワードは避けて通れない。



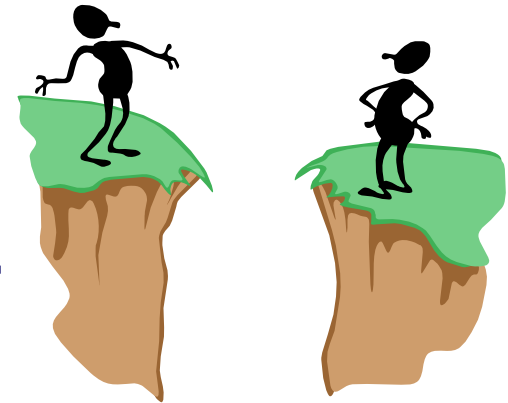


(5)サイクルの考察－2

■ 意識や風土の改善アプローチ

■ しくみはもちろん不可欠で重要

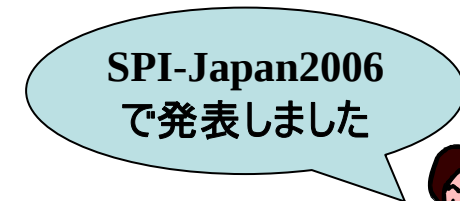
- 組織のしくみ、開発のしくみ、プロセス改善のしくみ、……



■ でも、しくみだけでは不完全

「意識や風土は人によって変革する」

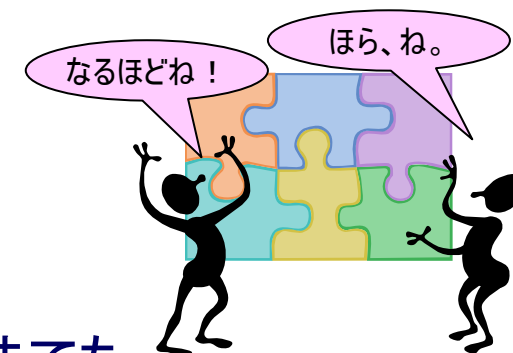
- しくみの意義をつたえ定着させ効果を出すには伝道師が必要
- 個別の事情や、それぞれの状況(成熟度)を判断し処方するお医者さんが必要
- 人と組織が元気に活躍出来ているかを見守り心配している母親の様な愛情が必要





(6)結果

- サイクルとして“形”になったことで、
 - ①改善活動を計画したり整理したりすることが容易になった。
 - ②個々の活動の位置づけや目指すべき目標、活動の関連づけが明確になった。



- 定性的だけれども・・・

- これまでの活動に根拠を与えてくれる確信が持てた。

- ・ SPI活動に関してこれまでに感じてきていた“魅力”の確認。

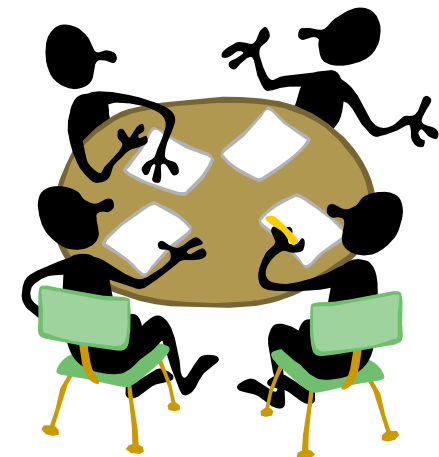
- SPI活動やソフトウェア開発活動に集う人と組織の将来へ、さらなる可能性を論議できるようになった。

- ・ SPI活動の状態や効果などを他のSEPGと共有出来る。



(7)まとめ

- 本モデルはより多くのSEPGへの役立ちが期待できる。
 - 活動の改善と活力の改善のバランスのとれた改善活動が期待できる。
 - 活力の改善に必然性が生まれ、より多くのベストプラクティスや手法の開発が期待できる。
 - 各オブジェクトに対するベストプラクティスの収集や手法・ツールの選定をすすめ、モデルとしての完成度が向上できる。
- 今後について
 - さらなる改善モデルの活用と検証の推進
 - モデルの完成度向上





■会場にお越しのみなさまへ

- 活力の改善で
実施するものは、意識と風土の改革で、
目標は人と組織のパフォーマンスを最大化すること。
- そしてこれによって「情熱と自律による自主性」が生まれ根付けば、
活力の改善は成功だと考える。
- しかし、たいそうな事より、まずはちょっとした事でもやるべき事はたくさんあるし効果もある。
人の心に響くようなちょっとした“エッセンス”が、SPI活動を活性化
する。
- **SEPGも元気に頑張らねば！**
人や組織が元気で、共に育み合えれば、
SPI活動の効果は最大化する。
そのために、SEPGも元気に頑張りたい。





Our process improvement continues !

Thank You For Your Attention.

