

## ボトムアップ型改善活動の実践 ～やらされ感をやる気に変える～

2007年11月1日

富士通株式会社  
飯塚 誠一

- 第1章 改善活動の狙い
- 第2章 改善活動の事例紹介
- 第3章 改善活動から学んだこと  
～改善活動に取り組む方へ～



## 第1章 改善活動の狙い

- 1-1. モチベーションを向上させる
- 1-2. ムダをなくし、付帯作業を減らす
- 1-3. 改善のサイクルを定着させる



# 1-1.モチベーションを向上させる FUJITSU

## お客様の要望・要求



これらに応えるためには？

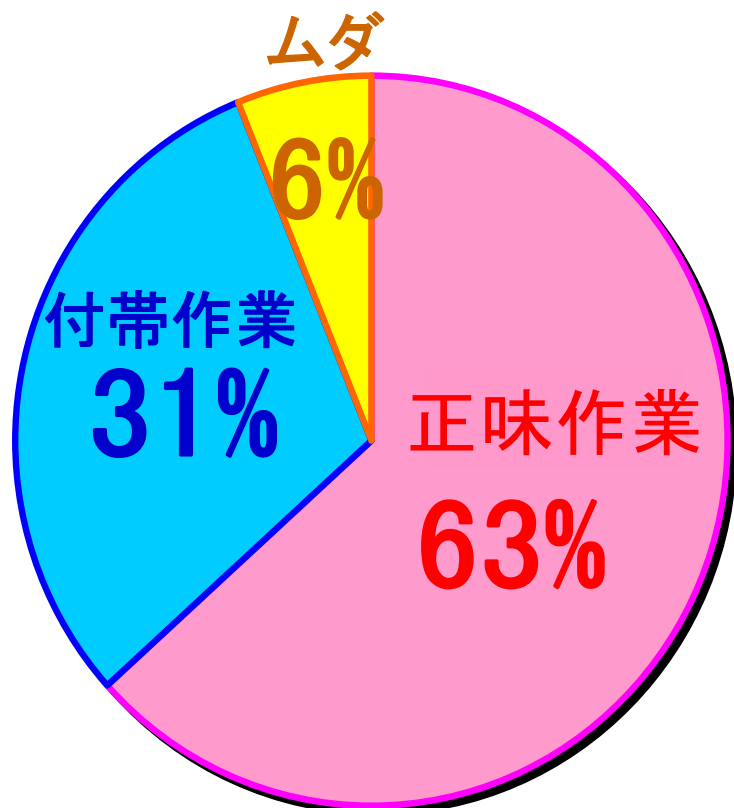


- ・もっとこのグループで働きたい！
- ・もっとこの仲間と一緒に仕事がしたい！
- ・ここでもっといい仕事がしたい！



# 1-2. ムダをなくし、付帯作業を減らす

## 作業日報データによる比率



### <正味作業>

お客様にとって付加価値を生み出す仕事  
詳細設計書作成、コーディングなど

### <付帯作業>

組織にとって必要な仕事  
進捗会議、申請書作成、事務手続きなど

### <ムダ>

お客様や自組織にも価値のない仕事  
故障対応、移動、作業待ちなど

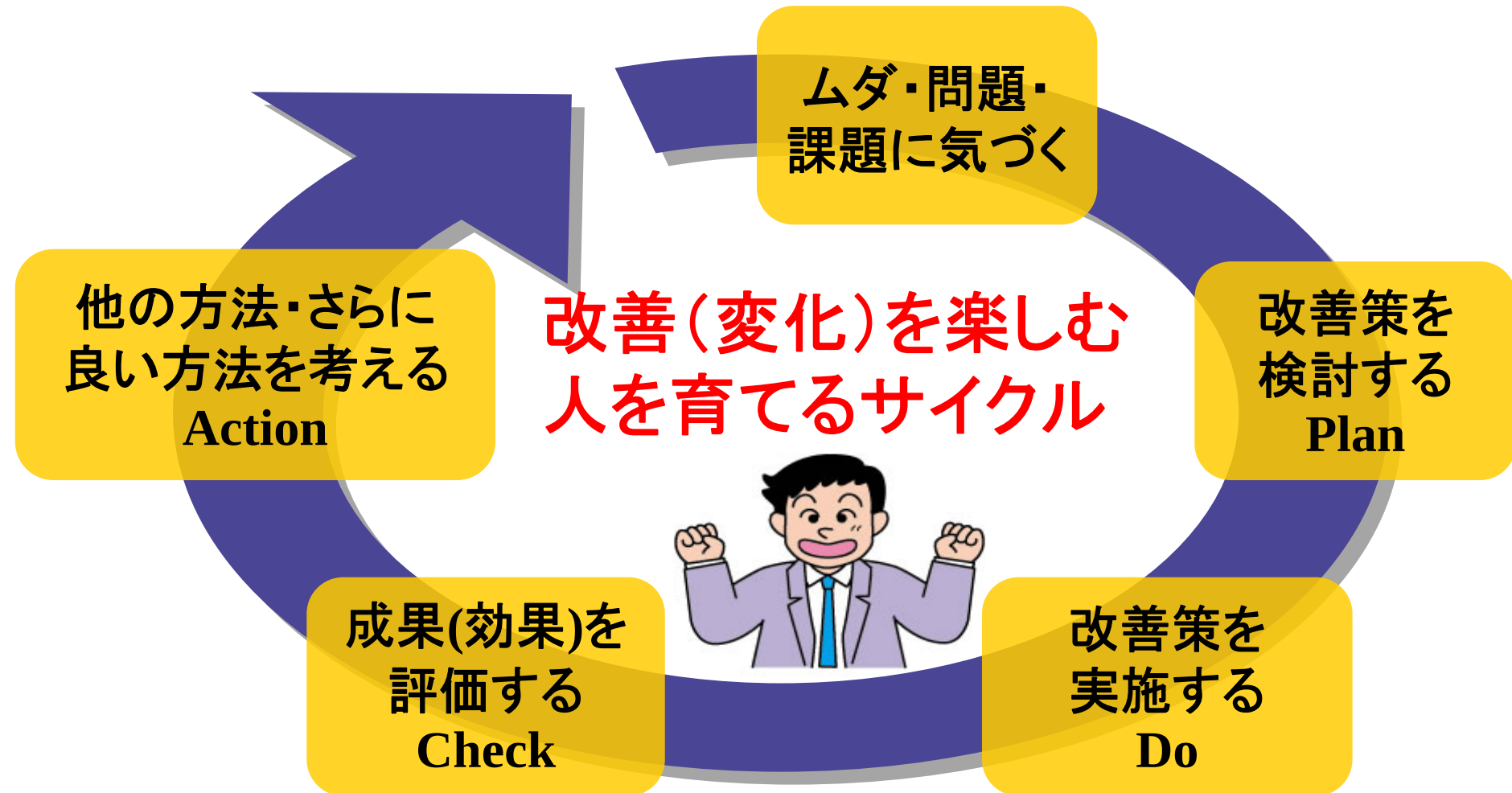
2007年3月～5月実績



**まずはムダと付帯  
作業から改善！**

# 1-3. 改善のサイクルを定着させる

## 改善活動のサイクル



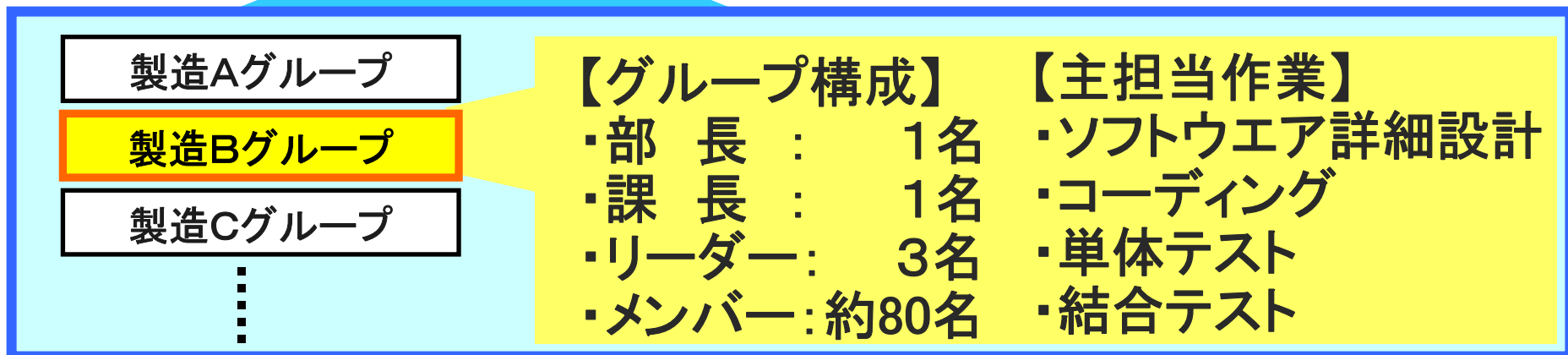
## 第2章 改善活動事例紹介

- 2-1. プロジェクト概要
- 2-2. 背景
- 2-3. 失敗からの始まり
- 2-4. ボトムアップ型改善活動の実践
- 2-5. まず最初にやったこと
- 2-6. 改善WGの主な活動内容
- 2-7. 効果測定



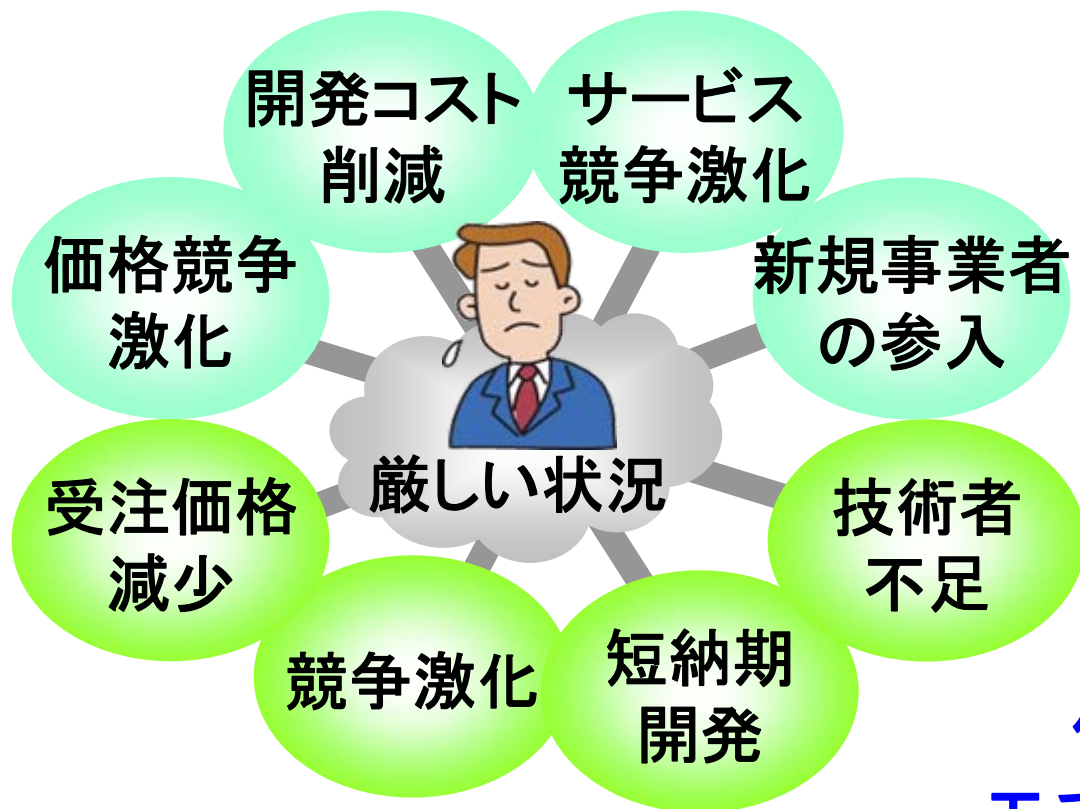
# 2-1. プロジェクト概要

- ◆ お客様 …… 大手サービス会社（顧客情報システム開発）
- ◆ 発足年 …… 1992年～
- ◆ 参画者数 …… 約1300名



## 2-2. 背景

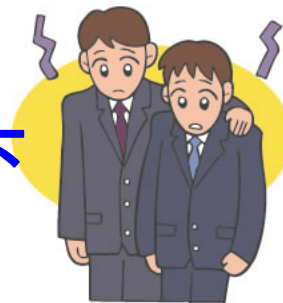
### ◆お客様を取り巻く環境の変化



### 厳しい職場環境

- ・長時間勤務
- ・深夜・休日出勤
- ・担務増、人手不足

仕事に対する  
モチベーション低下



### ◆プロジェクトを取り巻く環境の変化

# 2-3. 失敗からの始まり

## トップダウン型改善活動の取り組み

部長



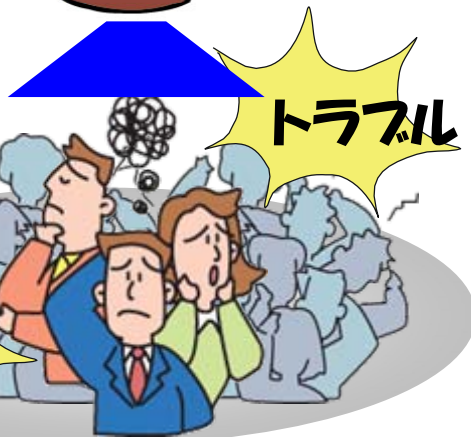
課長



残業

不満

トラブル



### ◆ 目的

メンバー間の負荷の偏り(ムラ)を減らす

### ◆ 取り組み内容

マルチスキル化の実現

そんなことやっている余裕ない！  
自分のことで、精一杯です…  
何でそんなことしなきゃいけないの！



改善活動が発展せず、消滅へ…



## 2-4. ボトムアップ型改善活動の実践 **FUJITSU**

### 改善活動を改善する



グループメンバー



### 改善WG



若手メンバー6名



改善活動推進者

### <WGメンバーへの動機付け>

- ・できることからやろう！
- ・現状から脱出しよう！
- ・自分たちのためにやろう！



- ・まさに今、直面している問題や不満を解決する
- ・小さな改善を繰り返し、コツコツ積み重ねる



全ては仲間のために！



# 【補足】トップダウン型とボトムアップ型の特徴 **FUJITSU**

## 改善活動を実践する際のポイント

- ・改善活動に取り組むメンバーへの動機づけ
- ・改善は現場で行うため、現地現物の確実な実施
- ・トップダウン・ボトムアップをうまく融合させる取り組み

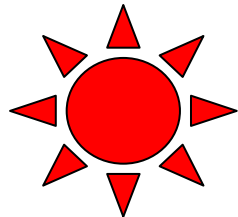


|    | トップダウン型                                                                                                                    | ボトムアップ型                                                                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 適応 | 組織力のさらなる成長                                                                                                                 | 直面している問題の解決                                                                                                            |
| 長所 | <ul style="list-style-type: none"><li>・大きな改善成果を得られる</li><li>・数値目標を設定しやすい</li><li>・組織の一体感を得られる</li><li>・熱意や勢いが現れる</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・気軽に取り組める</li><li>・身近な問題に取り組める</li><li>・改善・変化を楽しめる</li><li>・状況変化に柔軟に対応</li></ul> |
| 条件 | <ul style="list-style-type: none"><li>・強いリーダーシップが必須</li><li>・活動の継続がトップ次第</li></ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>・改善の成果を把握しにくい</li><li>・数値目標を設定しにくい</li></ul>                                     |

# 2-5.まず最初にやったこと

## グループの理想の姿を描く

高品質



納期遵守



組織目標

メンバーひとりひとりの  
モチベーションUP

知りたい時に、  
教えてくれる  
困った時に、  
助けてくれる  
成功した時に、  
一緒に喜んでくれる



友好的人間関係をつくる  
(メンバー同士の信頼関係を深める)

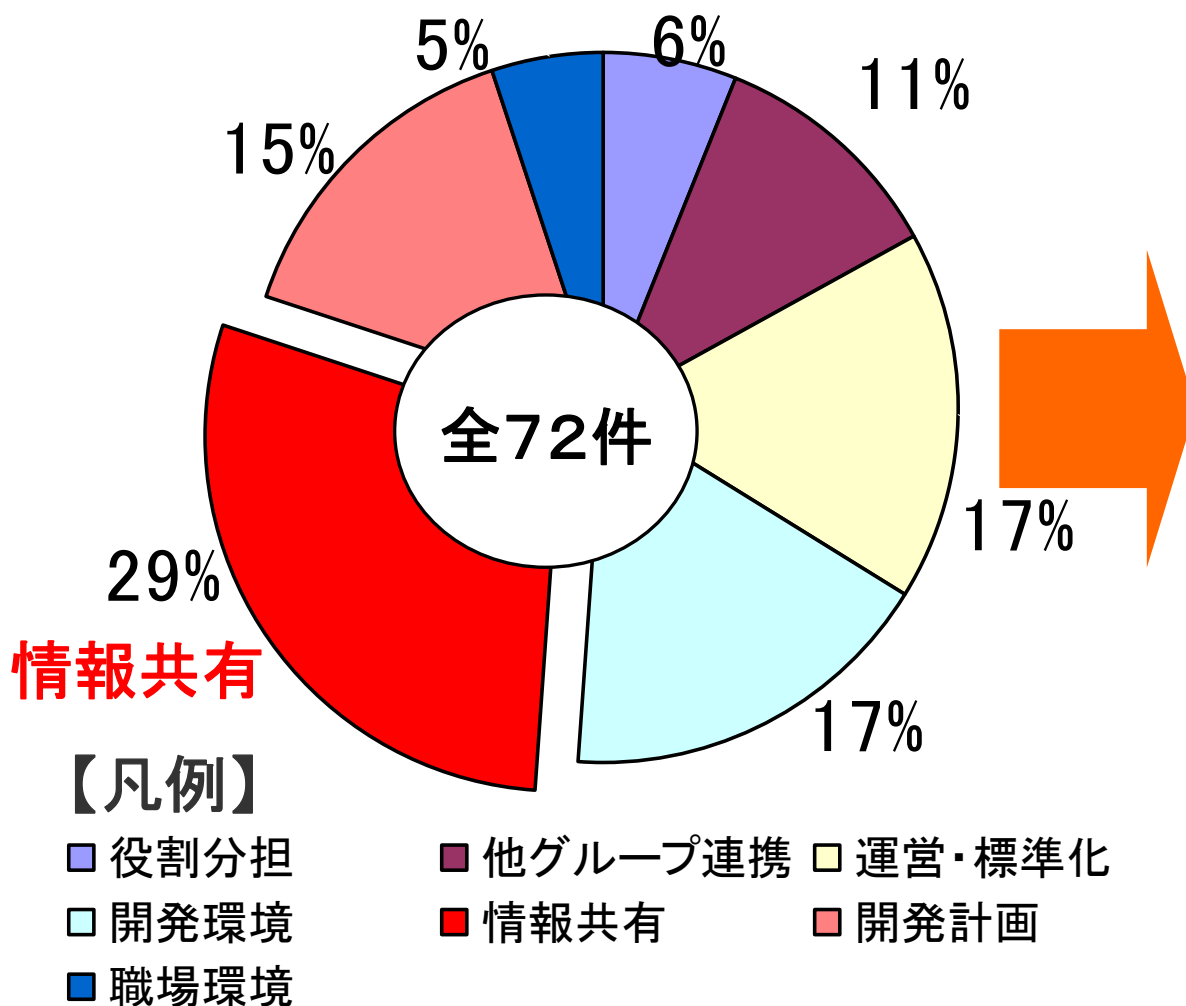
## 2-6. 改善WVGの主な活動内容

- ① グループホームページの創設
- ② チームコミュニケーションの向上
- ③ ムダや問題の解決
- ④ ふりかえりの実践



## 2-6. ①グループHPの創設

### メンバー全員にヒアリングを実施



「情報共有」を図るためには、何をすべきか

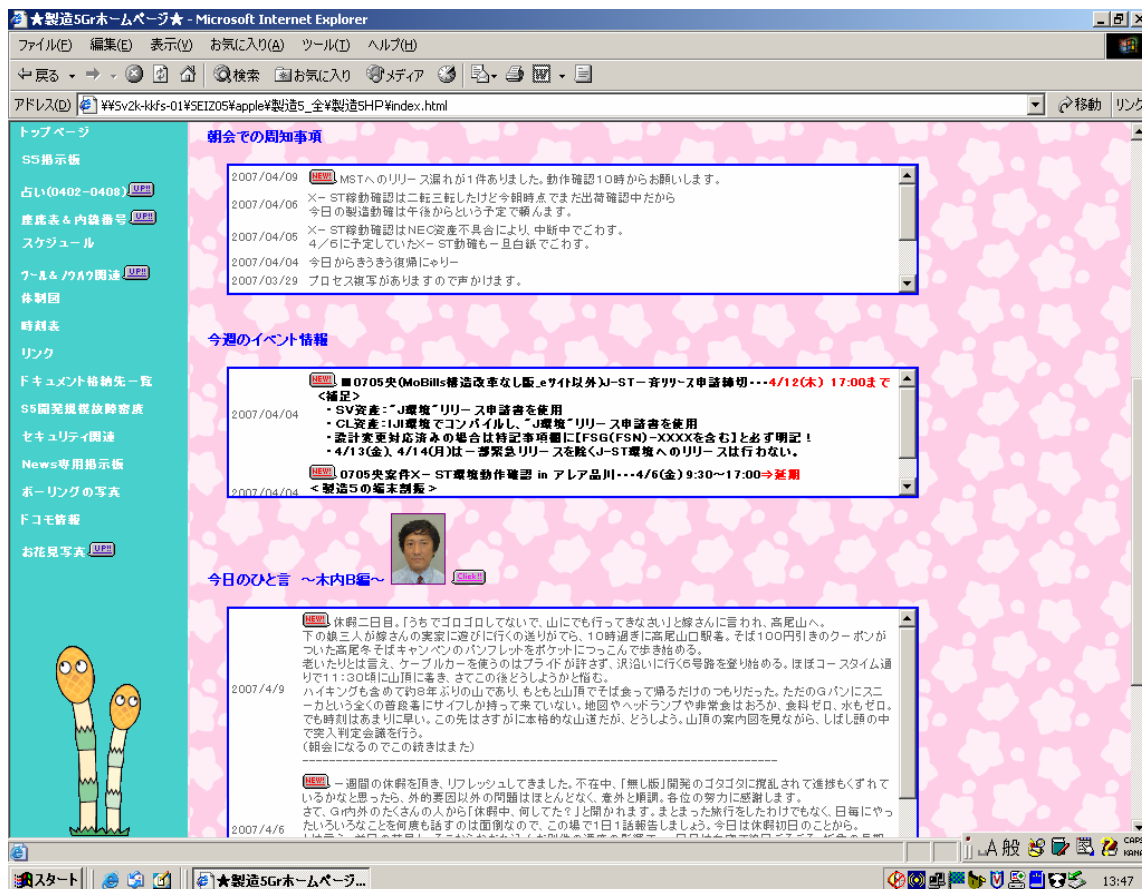


ホームページ創設



# 2-6. ①グループHPの創設

## ホームページのイメージ



### <主なコンテンツ>

- ◆朝会での周知事項
- ◆今週のイベント情報
- ◆座席表&内線番号
- ◆グループ体制図
- ◆ドキュメント格納先一覧
- ◆お客様関連公開情報
- ◆ニュース掲示板
- ◆グループ掲示板
- ◆改善活動掲示板
- ◆便利ツール、ノウハウ集
- ◆ブログ
- ◆アルバム(写真集)

※メンバーの要望に応じて、コンテンツの追加・変更等を随時実施

# 2-6. ②チームコミュニケーションの向上 **FUJITSU**

## 交流イベントの開催



### <背景>

- ・約80名ものメンバーがいる
- ・新規参入者が多い
- ・別拠点にもメンバーがいる



交流イベントを通じて、メンバー  
同士の信頼関係を深める



### <ボーリング大会(07年1月,6月)>



### <お花見 (07年4月)>



## 2-6. ③ムダや問題の解決

### ムダや問題の発見

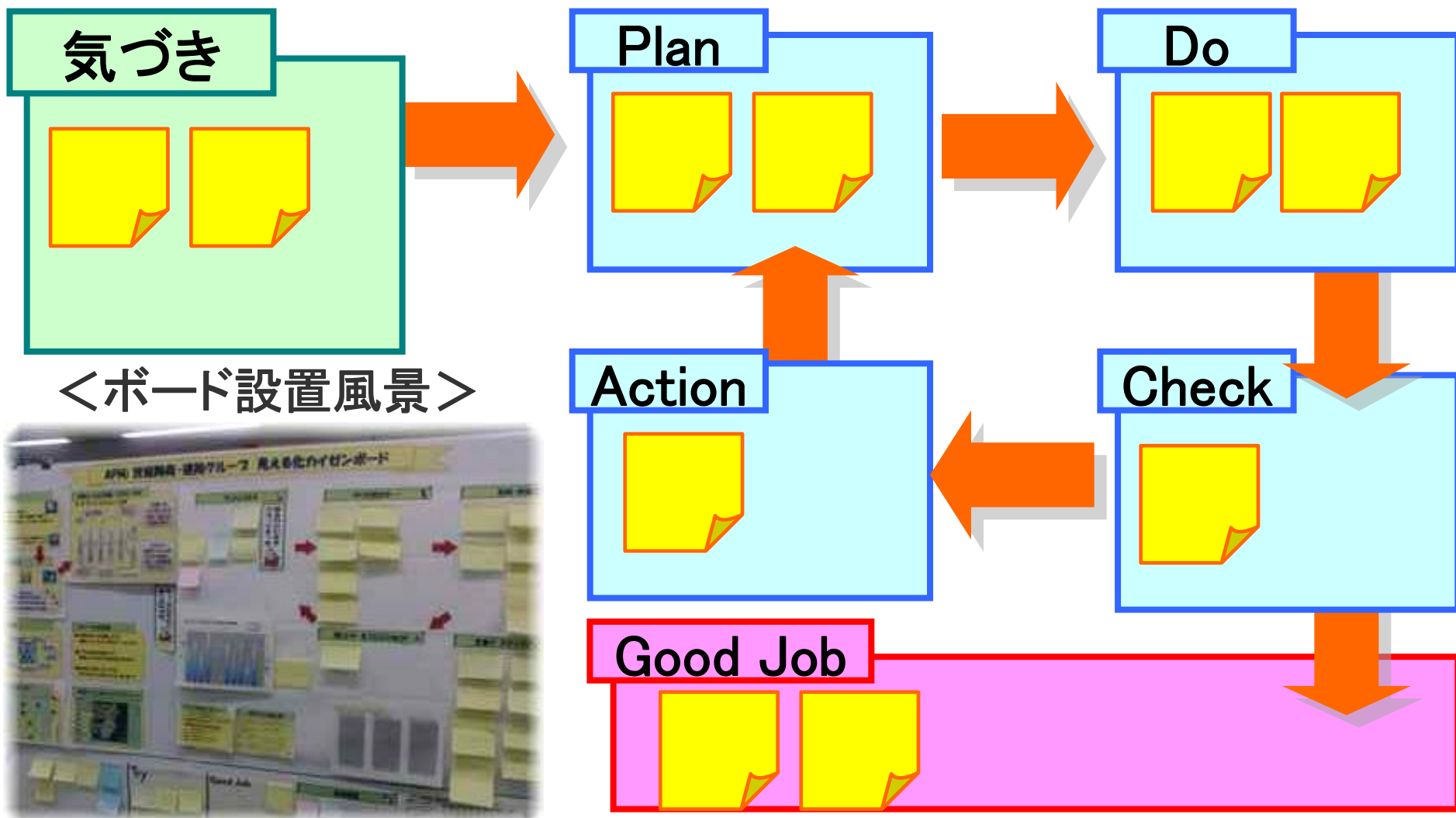
- ① メンバー全員に直接ヒアリング（半期に一度）
- ② ホームページ掲示板への投稿
- ③ 作業日報による計測

#### ＜解決手順＞



## 2-6. ③ムダや問題の解決

### 気づきボードの活用

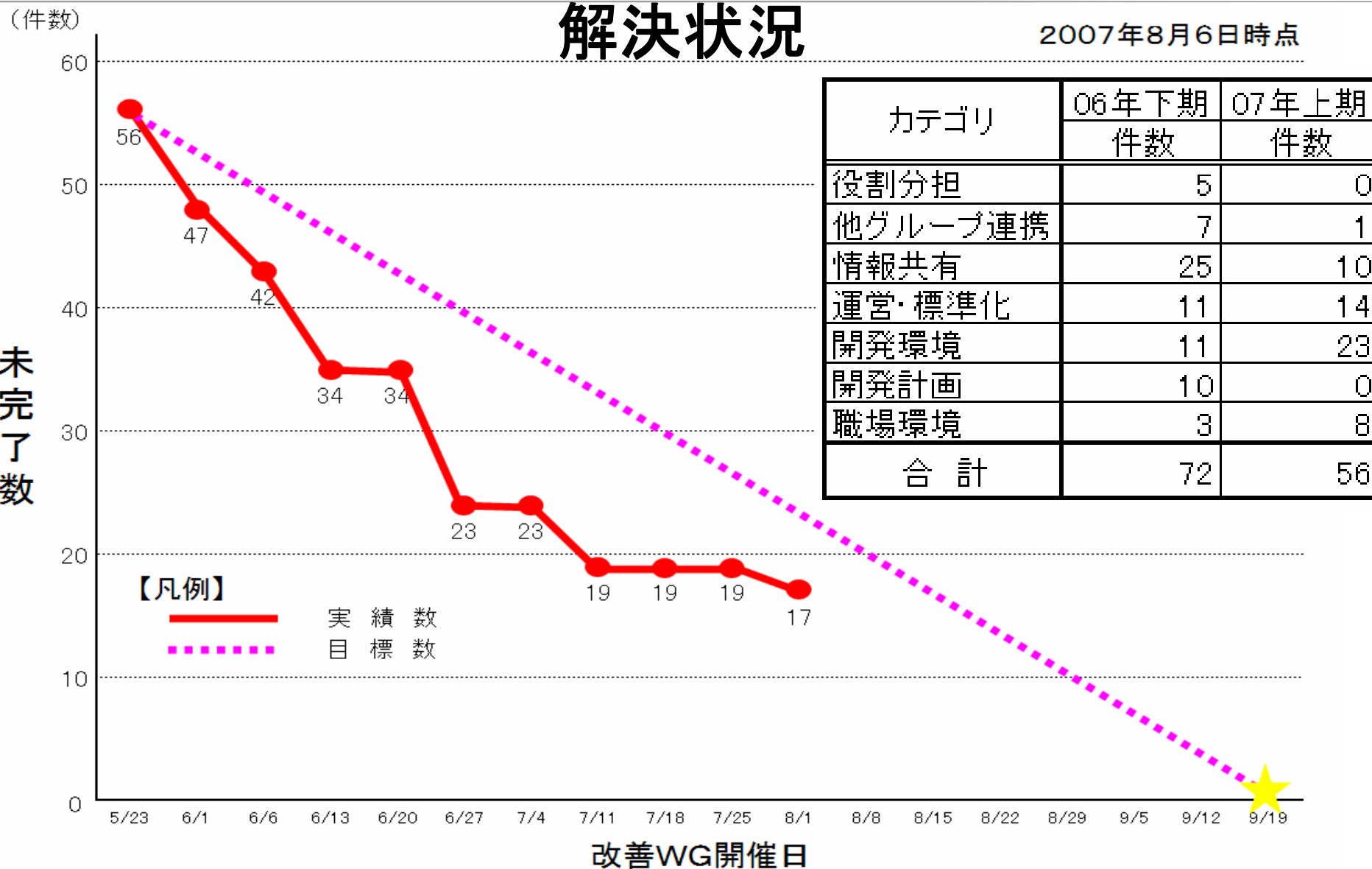


# 2-6. ③ムダや問題の解決

## 解決状況

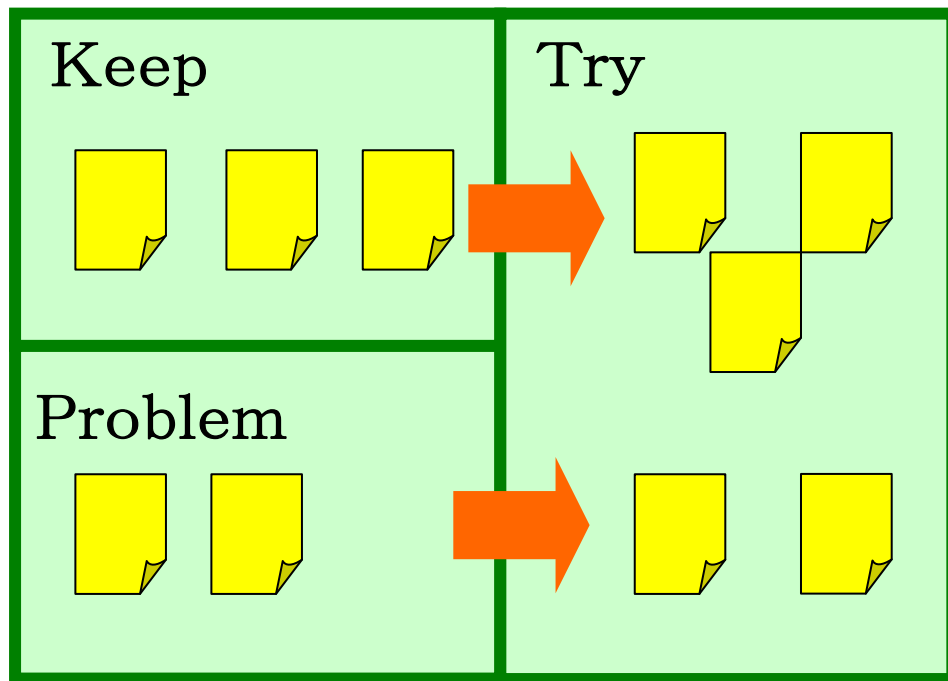
2007年8月6日時点

未完了数



## 2-6. ④ふりかえりの実践

### KPTを使用したふりかえりの実践



### <実施風景>



### 【ふりかえりのポイント】

良かったこと(Keep)・悪かったこと(Problem)の“その行動”を  
全員でふりかえり、次回への行動(Try)を導き出す

# 2-7.効果測定

## 従業員満足度調査結果

| カテゴリ         | 06年下期 | 07年上期 | 増減    | 製造Gr平均 |
|--------------|-------|-------|-------|--------|
| 充実感・満足感      | 3.02  | 3.59  | +0.57 | 3.50   |
| 職場の活性化度      | 3.06  | 3.64  | +0.58 | 3.68   |
| 職場のマネジメント    | 2.99  | 3.44  | +0.45 | 3.39   |
| 職場のリーダー      | 3.74  | 4.18  | +0.44 | 3.92   |
| キャリアアップ環境    | 2.59  | 3.01  | +0.42 | 3.20   |
| 組織内コミュニケーション | 3.27  | 3.72  | +0.44 | 3.50   |
| 組織間コミュニケーション | 2.91  | 3.35  | +0.44 | 3.08   |
| 職場のチームワーク    | 3.45  | 3.80  | +0.35 | 3.61   |
| お客様起点意識      | 3.16  | 3.56  | +0.40 | 3.55   |
| スキルアップ       | 2.89  | 3.14  | +0.25 | 3.22   |
| 総合満足度        | 3.11  | 3.54  | +0.44 | 3.50   |

特に「職場の活性化」がUP！



# 2-7.効果測定

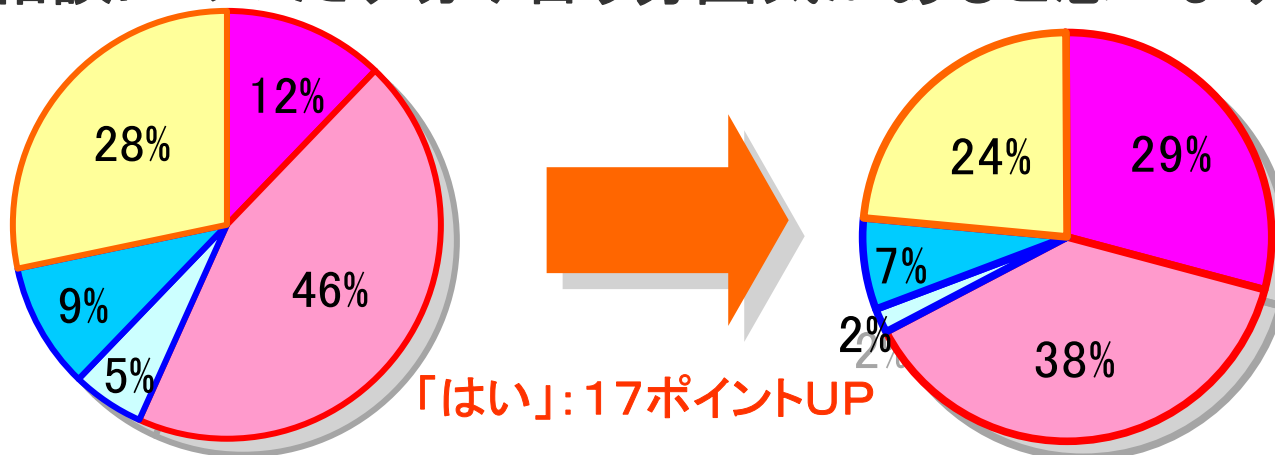
Q1.あなたはこのグループに参加してよかったと思いますか？



【凡例】



Q2.あなたのグループでは、悩んだり、困っている人の相談にのったり助け合う雰囲気があると思いますか？



## 第3章

# 改善活動から学んだこと

～改善活動に取り組む方へ～

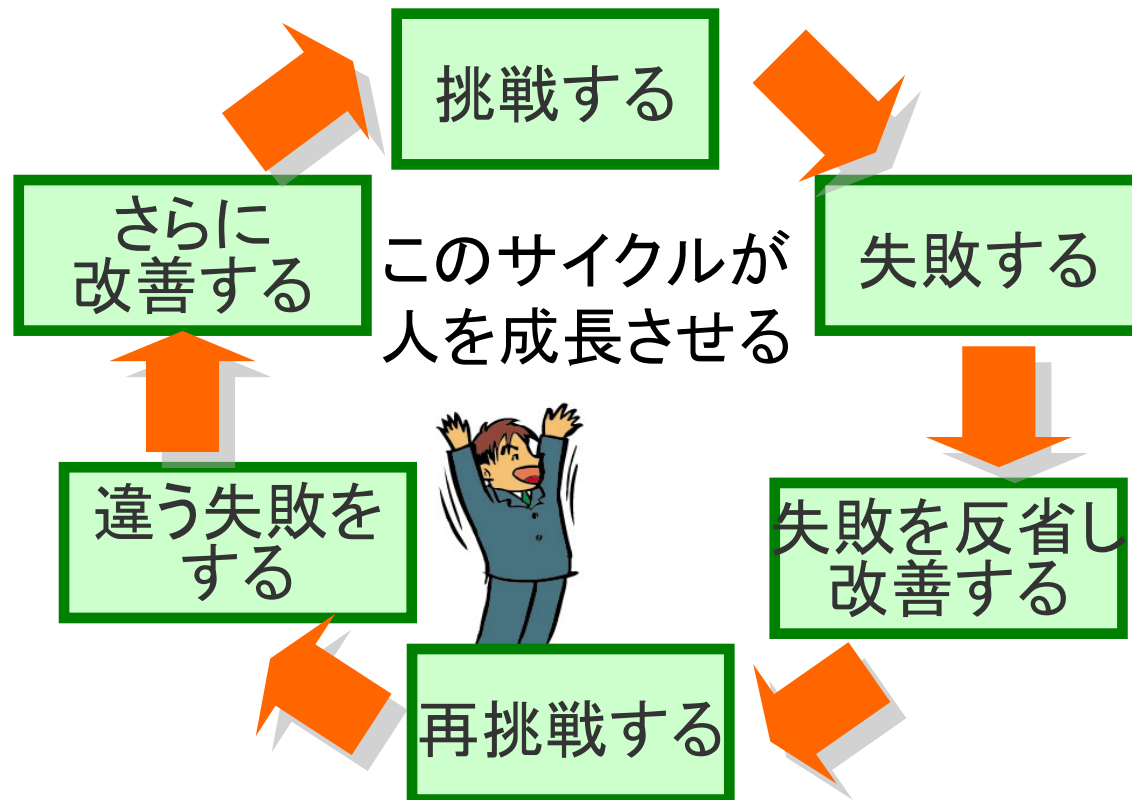
- 3-1. 失敗を恐れず、まずはやってみる
- 3-2. 人の知恵を最大限に活用する
- 3-3. 仲間や上司を巻き込み、楽しい活動にする



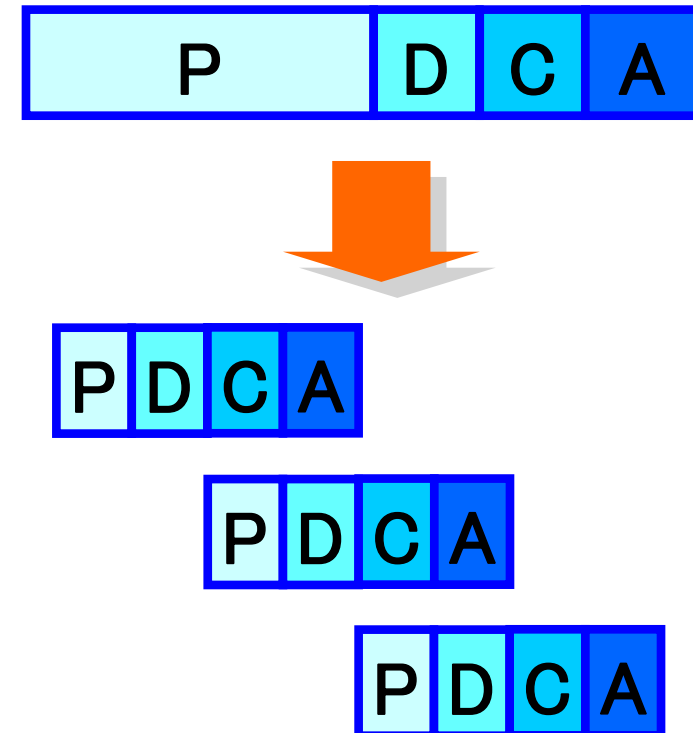
# 3-1. 失敗を恐れず、まずはやってみる

考えることは必要だけど、考えすぎではダメ。  
やってみてダメだったら、また改善すればいい。  
改善に特効薬はない！

## ＜人が成長するサイクル＞

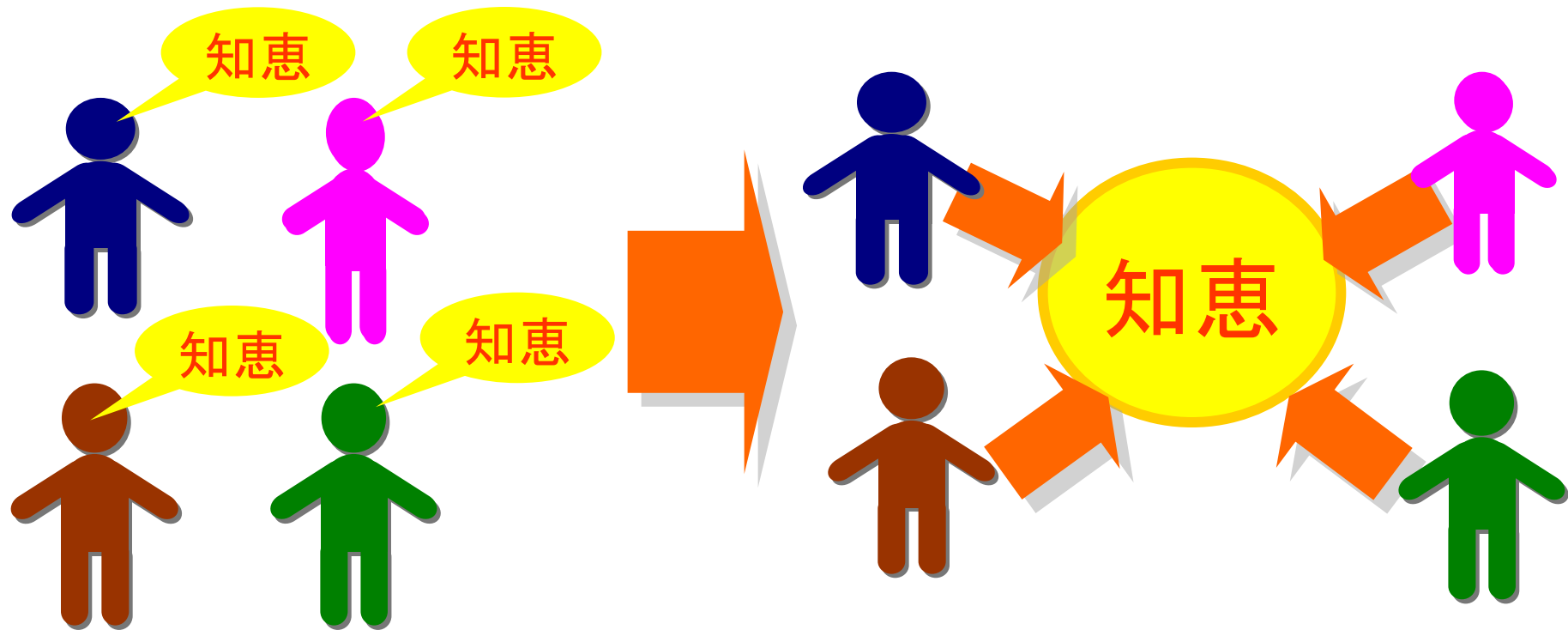


## ＜改善のPDCA＞



## 3-2. 人の知恵を最大限に活用する FUJITSU

知識だけではダメ。みんなで知恵を出しあうことが大切。  
成功は、現場の知恵から生まれるもの。

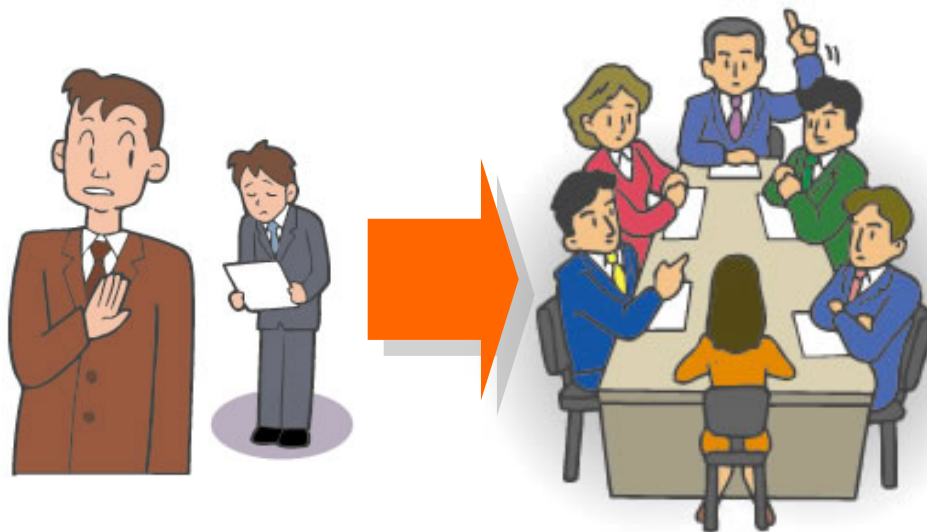


1 + 1 を 3 にも 4 にもする

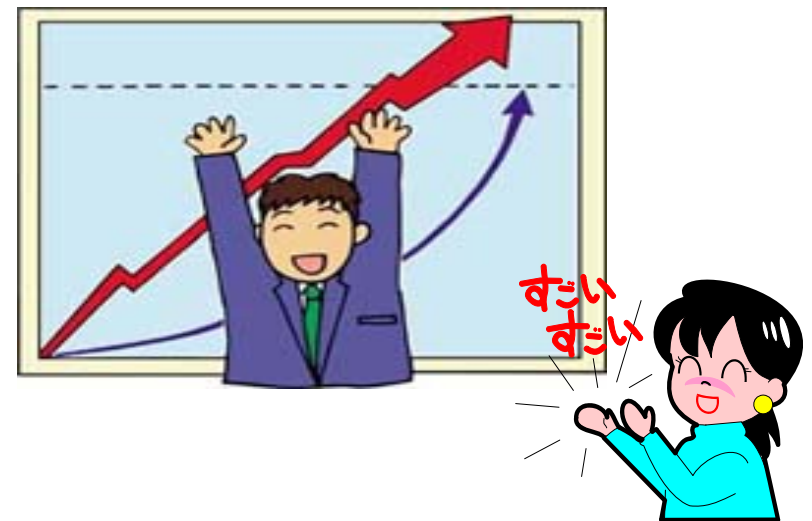
### 3-3. 仲間や上司を巻き込み楽しい活動にする **FUJITSU**

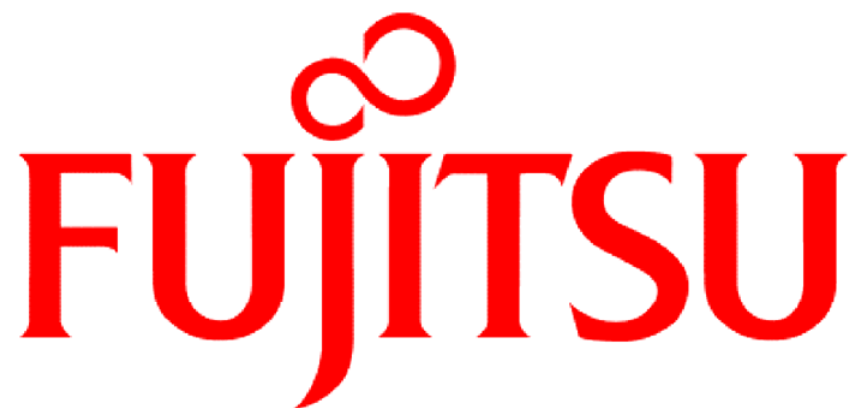
組織的に活動を継続していくためには、仲間を巻き込み、楽しく取り組んでいくことが大切。  
楽しくなければ、継続することは困難である。

＜仲間を増やす＞



＜改善活動の成果の見える化＞





**THE POSSIBILITIES ARE INFINITE**