

人とプロセスの共存共栄

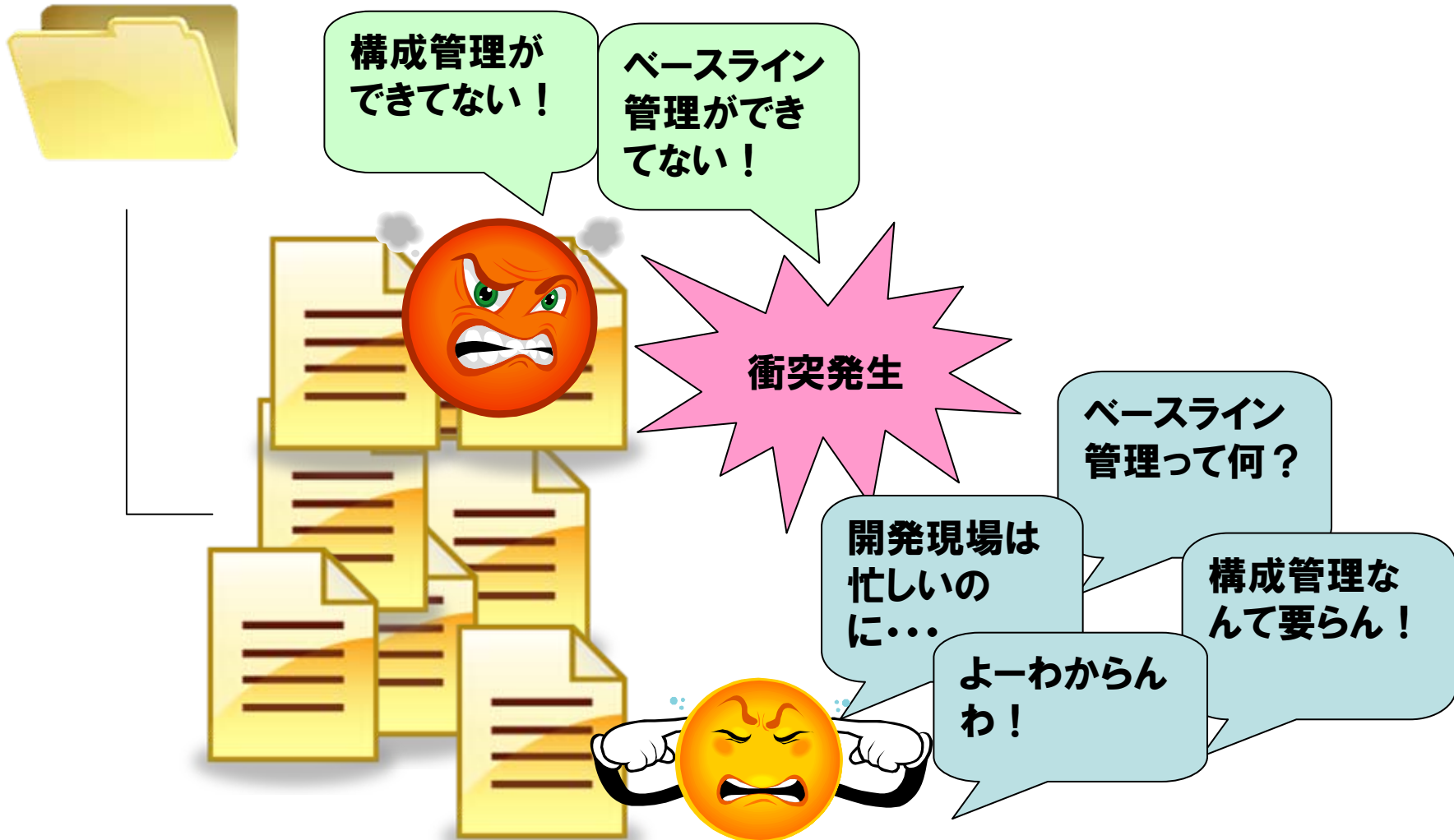
～現場で得た改善活動推進のヒント～

2008年11月26日
パナソニック株式会社
AVCネットワークス社
藤井 顕伸

目次

- 1. なぜ改善活動で衝突が発生するのか？**
- 2. 衝突時に現場でどう対応するのか？**
- 3. 継続的な改善活動のヒント**

こんな事はありませんか？



衝突事例

- **開発者との衝突**

- 行き過ぎた手順 (SEPG)
- 行き過ぎた徹底 (SQA)

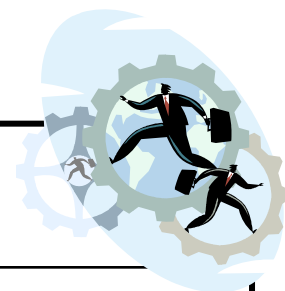


手順第一

- **用語の違い**

- システムの意味は？
 - クライアントサーバシステム (アプリ出身者)
 - システムLSI (ハード出身者)

バックボーンの相違



経営者	経営戦略、ROI、損益分岐
SEPG	基準の策定、プロセス、CMMI
SQA	基準の徹底、品質監査、品質分析
マネージャ	納期、コスト、リソース
アプリ出身	クライアントサーバ、通信プロトコル
ハード出身	システムLSI、電気特性、温度特性

衝突の原因

見えているようで見えないものがある

見えていないと衝突が発生しやすい

目次

1. **なぜ改善活動で衝突が発生するのか？**
2. **衝突時に現場でどう対応するのか？**
3. **継続的な改善活動のヒント**

現場の事例 ①

- **内容：**
 - **構成管理の導入事例**

- **対象：**
 - **ドキュメント管理が不十分なプロジェクト**
 - **プロセス改善の用語が嫌いなプロジェクト**

当初のドキュメント管理(イメージ)



構成管理が
できてない!

ベースライン
管理ができて
ない!



衝突発生



ベースライン
管理って何?

開発現場は
忙しいの
に...

構成管理な
んて要らん!



よーわからん
わ!

フォルダ管理の導入(イメージ)



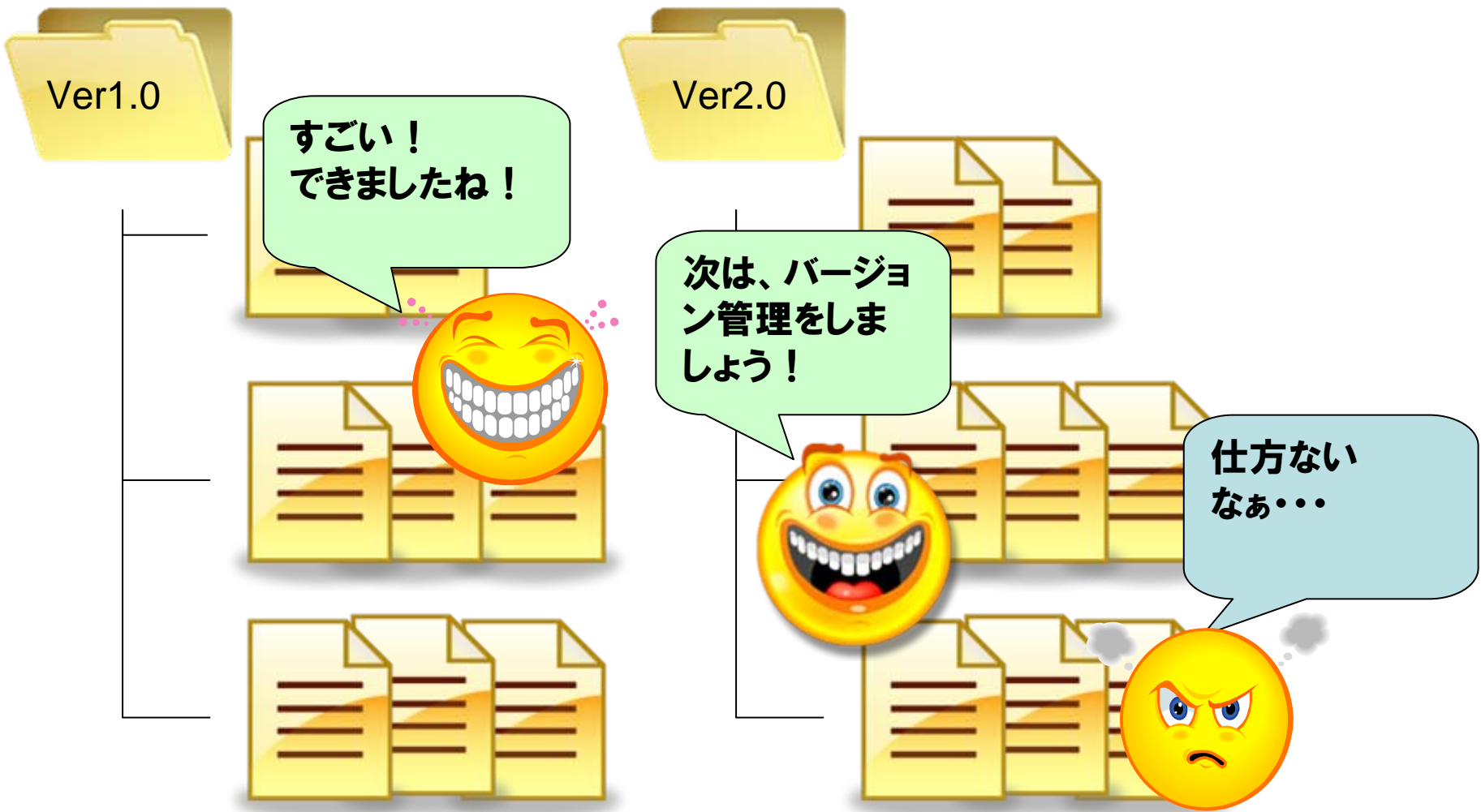
フォルダ管理からはじめませんか？



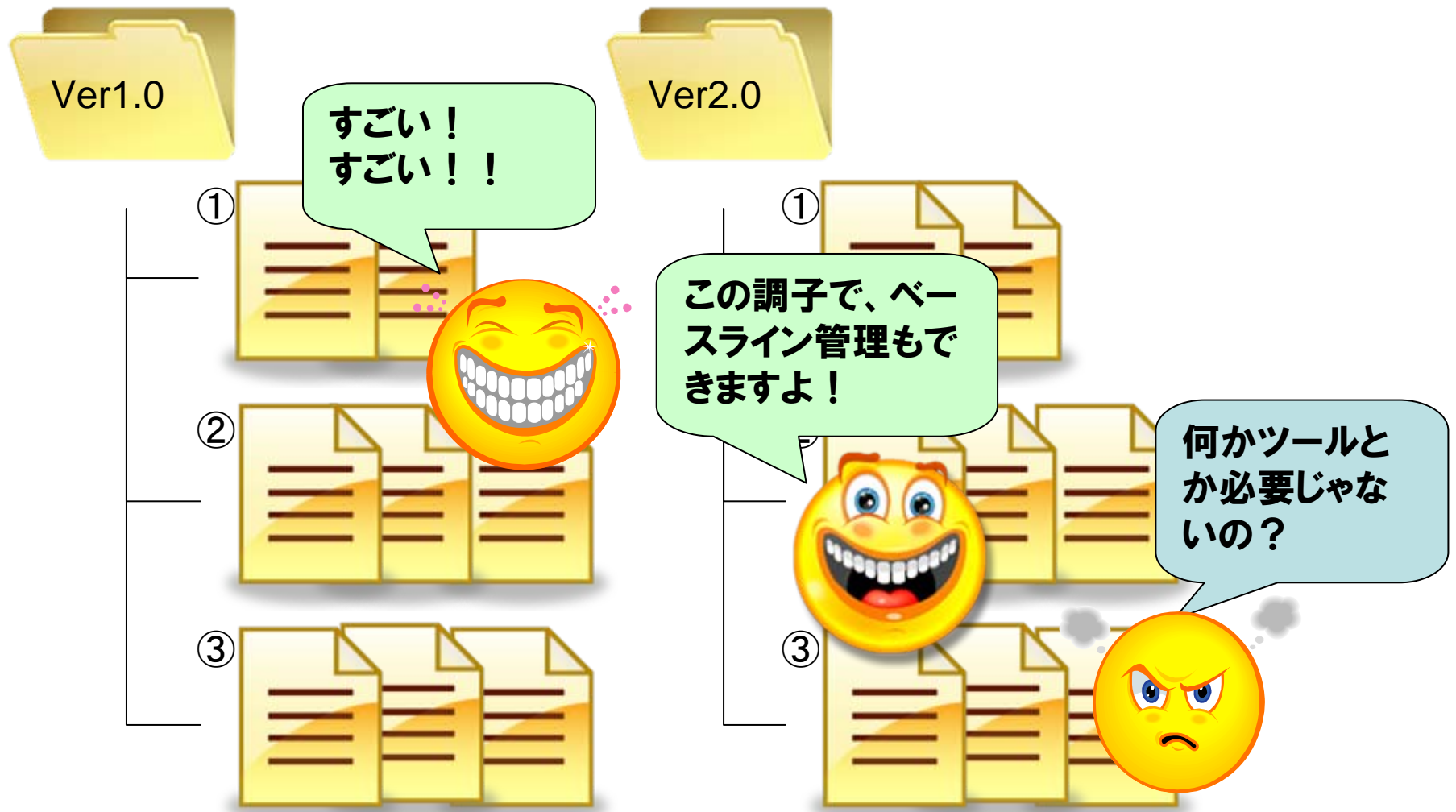
仕方ないなあ・・・



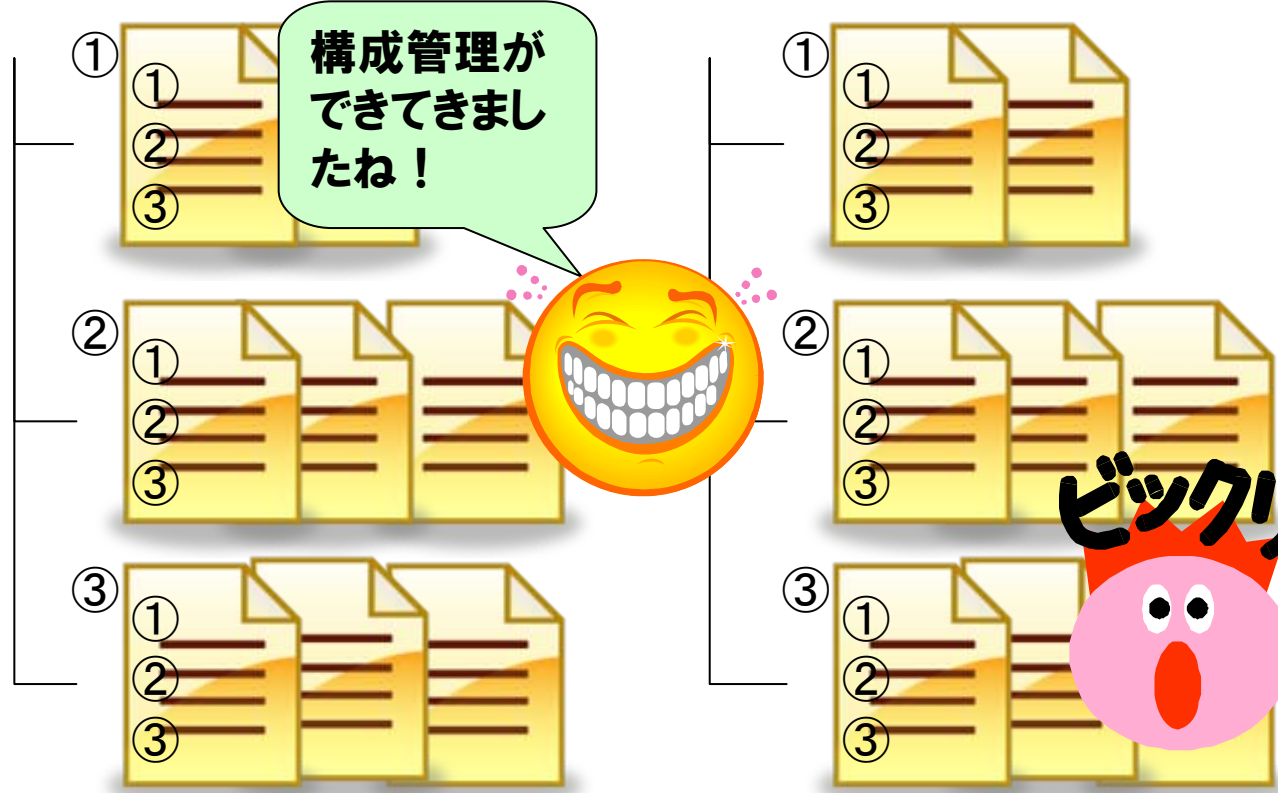
バージョン管理の導入(イメージ)



ベースライン管理の導入(イメージ)



結果



構成管理が
できてきまし
たね！



えっ、
そうなの？



その後

- **物理構成監査**
- **機能構成監査**
- **ベースライン監査報告書**
- **逸脱ファイルの分析**
- **分析ツールの導入 など**

衝突への対応

多発する衝突の原因を地道に分析し、

ひとつずつ問題点を細分化して解決する

目次

1. **なぜ改善活動で衝突が発生するのか？**
2. **衝突時に現場でどう対応するのか？**
3. **継続的な改善活動のヒント**

現場の事例 ②

- **内容：**
 - **組織横断活動の事例**

- **対象：**
 - **継続的な改善活動に困っている人**
 - **組織横断の意見調整に困っている人**

組織横断の改善活動

- **現場との連携** (毎週)

- **主なテーマ**

- 規定導入、品質問題など
- プロセス改善情報の相互交流
- 現場ニーズに沿ったトレーニング

- **継続のポイント**

- **現場の目線にあわせる**

- 興味がないと人が集まらない



衝突時の心理分析

人が対立したときに取りうる態度（心理学）

競争的	相手を犠牲にして自分の利益を中心に解決
妥協的	互いの要求水準を下げて部分的な実現を図る
回避的	その場で解決せず、対立する状況そのものを回避
受容的	自分の要求を抑えて相手の要求を受け入れる
協調的	双方の立場を尊重し、協力しながら事態解決

振り返り ~ 構成管理の導入

当初	一方的なベースライン監査導入 (SEPG > 現場)	競争的
導入時	フォルダ管理の導入 (SEPG ≒ 現場)	妥協的
改善時	ベースライン管理の導入 (SEPG < 現場主体) = WIN	受容的
組織展開	構成管理の組織展開 (SEPG × 他の現場) = WIN x WIN	協調的 → 最高益

組織展開の事例 2006年～

従来規定:

- 企画、設計、コーディング、テスト、運用

導入規定:

- システム設計の定義
- レビュー、テストの詳細化
- 設計指標の定義
- 要件管理、**構成管理**
- 課題管理、進捗管理、リスク管理



結果

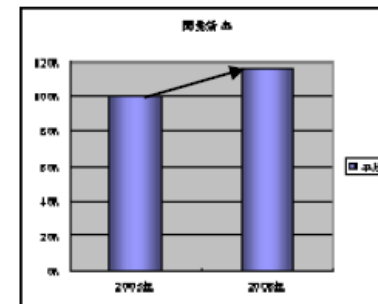
- **組織全体へ改善活動が波及**

- **社内アセスメント**

- **レベル3達成 多数 (2006年～)**

- **定量効果例**

- **開発効率** **年17%向上**
- **欠陥検出率** **年25%向上**
- **品質損失コスト** **年10%削減**



開発効率の向上

継続的な改善

現場のニーズ・興味に合わせて、

情報共有、教育、手順開発を継続する

まとめ

1. なぜ改善活動で衝突が発生するのか？

- ✓ 見えているようで見えないものがある

2. 衝突時の現場でどう対応するのか？

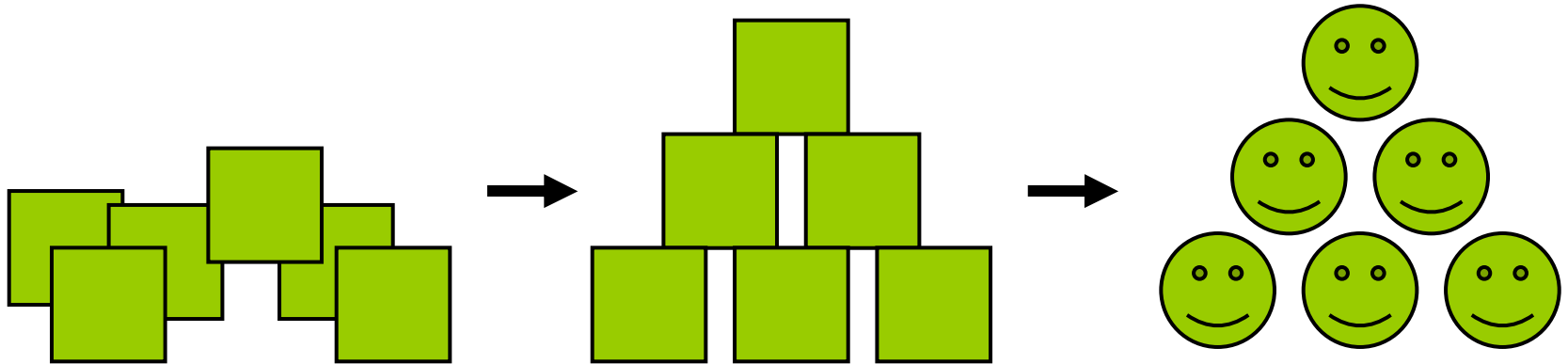
- ✓ 課題を細分化して解決する

3. 継続的な改善活動のヒント

- ✓ 現場のニーズ、興味に合わせる

今後のあるべき姿

- 組織全体の活動が**協調的に動く**、
更なる全体最適を目指す。



組織全体が栄える、共存共栄に向けて！

共存共栄

万物がつながりあって成立しているこの社会で、ひとつのものだけが栄えることは、一時的にはありえても決して長続きするものではありません。すべてが共に栄える、共存共栄する、ということであれば真の発展、繁栄はありえないはずです。

松下幸之助 1964年

ご清聴ありがとうございました

以上