



「プロセス改善は やっぱり楽しく夢がある」 ～次の時代にチャレンジする プロセス改善の秘訣！～

2009年10月5日(月)

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

*まずは…自己紹介

こんにちは
水田恵子です

<所属>

パナソニックエレクトロニクス(株)
デバイスソフトウェア開発センター

<業務>

カンパニーSEPG

<私のSPI活動のテーマ>

「人と組織を元気にする」SPI活動

<つねづね思うこと>

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



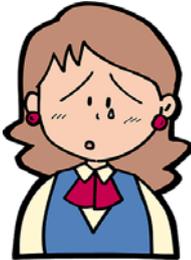
楽しく
元気に
たくましく!

現場には
大切な子供たちがいっぱい!
今日も元気に頑張らなきゃ!

■今日のメッセージ

■今日、皆様にお伝えしたいこと

■改善三山目の悩み



- ・ プロセス改善も三山目（当初の改善目標を達成するころ）って
- ・ これまでの対象スコープでは解決できない
- ・ 関わる人のモチベーションやスキルに課題が出てくる

■そこで、新たな目標に“ロックオン！”

➔ 次の時代にチャレンジするプロセス改善

- ・ 「もっと上流へ」、「もっと考え・動かす力を」実現するため
新たなプロセス改善のスコープに挑戦する

■プロセス改善はやっぱり楽しく夢がある！！

- ・ まだまだチャレンジするプロセス改善で
夢を持って楽しく取り組む活動を紹介したい。



背景

■ 当社のプロセス改善



2003年から本格的に開始

- ・ 何とかソフトウェア開発組織としては安定した状態にはなってきた。
 - ・ ソフトウェアの開発組織をスコープに、プロセス(しくみ)を作り、体制を整備
 - ・ 開発現場を強くするための活動主体で、グローバルにも展開



しかし、課題も顕著に！

- ・ 課題解決がより複雑に
 - ・ 現場で起きる様々な問題の根本原因や、さらなる改善活動の事業貢献を考えると、これまでの延長線上の活動では不十分
- ・ 改善の中だるみ現象
 - ・ プロセス改善活動のスコープや、関わる組織や人(上位層、現場、SEPG)のスキルやモチベーションが課題



まだまだ改善が必要！！！！

- ・ これを「改善三山目の課題」ととらえ、さらなる事業貢献を目指して新たなプロセス改善のスコープに挑戦



課題

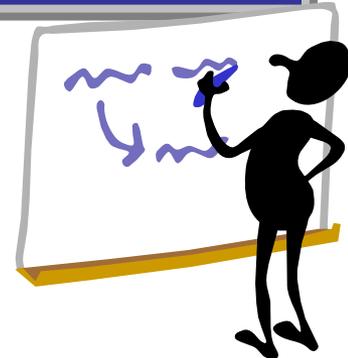
■改善活動6年目の課題

- ・ プロセス改善活動を2003年から開始して6年を経てソフトウェア開発組織としては改善活動が定着してきた。その中で、課題となってきたのが以下の3点。

- ①現場で起きる問題がソフトウェア開発組織の範囲だけでは解決できない。
- ②さらなる事業貢献のためには商品のソフトウェアの価値創造への施策(改善)が必要。
- ③関係者のプロセス改善活動へのモチベーション向上。

■チャレンジ！

- プロセス改善活動のスキープの拡大と、「価値創造」できるしくみと組織・人づくりへの改善活動が必須
- 今回は、人づくりへのアプローチを報告する。



取り組み

- 新たなプロセス改善活動のキーワードは、「価値創造」
- 「価値創造」できると言うことを以下の3点に貢献できること考えた。

①ビジネスに貢献する。

・価値の高い商品を創造し開発することで、企業としては勝って儲けることができる。

②社会に貢献する。

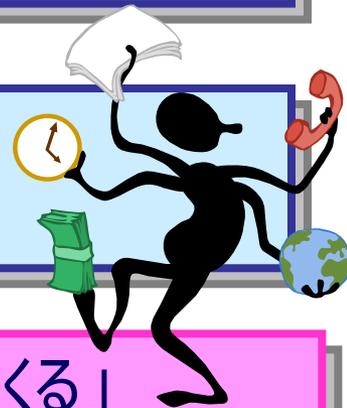
・価値の高い商品は、文化をつくりお客様・社会に喜んで頂くことができる。

③組織・人の価値向上に貢献する。

■価値創造することは、組織・人のスキルとやりがいを向上させることができる。

■これに対応するために必要なこと

- 製品開発プロセス・超上流プロセスを改善する
- さらに高い視点で深く考え・行動できる人をつくる



- 今回は、「さらに高い視点で深く考え・行動できる人をつくる」ための第1歩として、「人づくりアプローチ3点セット」を実施

(1)アプローチ1:上位層への理解拡大

■ソフトウェア開発組織の外のステークホルダを味方に

■プロセス改善活動の範囲を拡大のために

- ・ソフトウェア開発組織の外にいる製品開発の責任者、あるいはその部門の責任者・企画部門の責任者・役員の理解と支援が不可欠
- ・より上流にむけた活動の必要性を理解いただく

①エグゼクティブセミナー

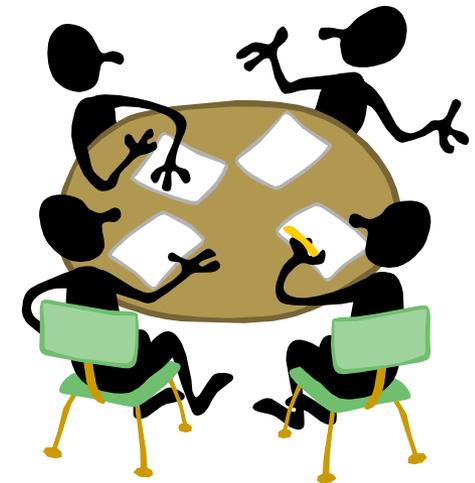
■ 部門責任者・役員向けセミナー

- ・プロセス改善活動の狙いや有効性を説明
- ・プロセス改善活動は、ソフトウェア開発だけに必要・有効ではなく、ハードウェア開発や製品開発にも有効で有用であることを説明

②システム商品力強化セミナー

■ システム製品を企画・開発する責任者・リーダー向けに研修

- ・ソフトウェアの入ったシステム製品で顧客価値を創造するためには、ソフトウェアの特質を活かせる知識やノウハウが必要
- ・必要となる技術/技法をとりあげ、スキルアップするための研修会を実施



(2)アプローチ2:マネージャの育成

■ソフトウェア開発組織のマネージャ育成

■スキル・行動指向の養成

- ・ ソフトのマネージャはどちらかという、技術の専門家としてのスキル・行動指向
- ・ より価値創造を実現していくためには、高い視点と幅広い価値観が必須であり、ジェネラリストとして、起業家・経営者としての意識・スキル・行動指向の獲得が必須

①「戦略策定ワークショップ」

■ 想い養成

- ・ 具体的なテーマを取り上げて組織・製品の戦略を考えるワークショップ
- ・ 考え論議し結論を導き、上級管理職の指導を得ることで、戦略的な思考をもった経営者マインドを養成

②「曼荼羅分析」

■ 調整力養成

- ・ 会社内での調整力を向上させるために、自組織や自分を中心にした「曼荼羅分析」を行う
- ・ 調整力の基本となるのは、まず関係するステークホルダを知ることにある
- ・ 他のステークホルダとの関係や調整を持つことが少なく他の組織や人を知らないことが、戦略策定や調整の幅を狭くする



(3)アプローチ3:現場力向上

■ 改善活動自分化の定着

- 現場力の向上は、やはりプロセス改善を定着させること
- プロジェクトの課題をプロジェクトの活動として改善を実施

① 「プロジェクト改善活動」

① プロジェクト改善実施

- ① 『**KPT分析**』 プロジェクト完了報告時
- ② 『**プロジェクトSPI活動計画書**』 プロジェクト開始時

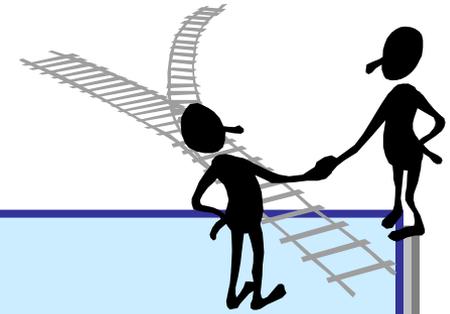
② 組織活用 → グローバルで横展開

- ① **合同報告会** (4月と10月)
 - ・ グローバル(日本・シンガポール) 合同で各テーマを報告
 - ・ 改善実施ステイタス(開始・経過・完了)で報告書を作成
- ② **改善情報を共有・活用**
 - ・ 組織の資産化フォルダー
 - ・ テーマ一覧や各報告書を資産化



効果

■ 今回のアプローチにより得られたこと



① 味方になる“外の”関係者を獲得

- 私たちの「外」の組織やその関係者たちを巻き込み理解を得ることができたことで、上流プロセス改善のための準備ができた。

② マネージャ層の価値観養成

- マネージャ層の価値観を醸成でき、さらに情報や判断基準、今後向かうべき目標や方策を共有することができた。

③ 現場改善が定着

- 現場改善が継続的に実施され、多くのベストプラクティスを得た。また組織としても取り上げて行く改善サイクルの基盤ができてきた。

さいごに

■「もっと上流へ」、「もっと考え・動かす力を」

■今後の取り組み

- ・ 超上流プロセスの整備
 - ・ 新しいステークホルダへの継続的なアプローチとスキル向上
 - ・ マネージャやリーダ層のシナリオ形成力や
ネゴシエーションスキルの向上、
- など

■この新たなプロセス改善で狙う効果は、
ソフトウェアで商品の価値を創造し、
事業を支える力になること。

■プロセス改善はやっぱり楽しく夢がある！！





Our process improvement continues !

Thank You For Your Attention.



