

「改善プロセスの定着化」と「プロセス改善の定着化」

～改善と日本人の文化～

2011年10月27日(木)

(株)日立製作所 情報通信システム
プロジェクトマネジメント統括推進本部
生田英明

目次

1. 理想を求めて
2. 改善のロードマップ
3. 日本の文化と改善アプローチ
4. モデルに基づく改善
5. 「改善プロセス」の提案とそのアプローチ
 - (1) トップダウン
 - (2) ミドルダウン
 - (3) ボトムアップ
6. 「プロセス改善」の定着化

1. 理想を求めて

失敗事例<1>

- 分散オブジェクト環境を前提としたOO方法論
 - 事例を元に**小規模プロトタイプ**を開発
 - 手順化(体系化した手順、様式、サンプル)
 - **パッケージ開発**に適用
 - **機能構造とデータ構造が分離** ⚡

失敗事例<2>

- プロジェクト開始から現時点までの進捗から、**今後の予想をシミュレーションするツール**
 - **ツールは作ったがデータを入れられず** ⚡

→理論(きれいな世界)と実践(複雑さを扱う)の乖離

→絵に書いた餅

→**たかが**計算機、**されど**計算機

2. 改善のロードマップ

反省<1>ゴールの設定だけ 
→そこに至るまでの道筋を描かなければならない

反省<2>形を整えるだけ(手順、ツール) 
→動機づけがないと賛同が得られない
➤ 相手に応じた動機づけ(千差万別)

3. 日本の文化と改善アプローチ

日本文明(七大文明の一つ)(from ハンチントン)

- **変化を嫌い** 平和を志向、惰性に眠り込んでしまう
(from 日本人の本質)
 - 安定思考なので隣人の**実績を示す**
- 一方で**危機に対する大変革**を成し遂げる
(from 日本人の本質)
 - 危機意識がある**トラブル直後**がチャンス
- 階層的な**上下関係** (from 菊と刀)
 - **トップ**マネジメントの巻き込み
- **精神力への美徳** (from 菊と刀)
 - 定量的に評価されることへの**抵抗感**を配慮
- 外のものを取り入れるとき**容赦なく変換**してしまう
(from 国民の文明史)
 - 個々の組織にあう形で**納得感**のある改善
→文化(**長年の習慣**)は生かすもので逆らえない

4. モデルに基づく改善

2002年～ CMMIアプレイザル

<メリット>

- 改善のロードマップが描ける
- あるべき姿がわかるので動機づけになる

<デメリット>

- 短期間に評価するので浅く広くなる
 - 広い 改善点が多すぎて焦点がぼやける
 - 長期戦で改善すべきだが、短期的な評価が一般的で相容れない
 - 浅い やっているかどうか問題になる
 - やり方を深掘りして分析すべきだが、評価スキルに依存する
 - CMMIモデルを使いこなしきれない

5. 「改善プロセス」の提案とそのアプローチ

<トップダウン>

- 事業部トップの会議で**プロセスQA**を提案
 - プロセスQA検討委員会を設置（各本部代表者）
 - 品質保証部門へ参画要請（後に主管元となる）
 - ルール化し試行を経て定着。他事業部へ波及。
→危険を**防ぐプロセス**には有効（**DF**）

<ミドルダウン>

- **個別組織**を対象とした改善
 - SPIWGを設置（プロジェクトメンバとSEPG）
 - プロジェクトから**現行プロセス**を聞き改善提案
 - 設計品質向上に焦点をあてた**明確な方針**
 - レビュー、設計品質評価、要件や設計書の書き方
 - 個別組織内での標準化
→設計（考えること）に集中できる**環境づくり**（**FW**）

<ボトムアップ>

- **プロジェクトメンバ**主体の改善（SEPGが事務局＆ライター）
 - よい事例を集めて形式知化
→プロジェクト中盤からメンバ多忙で継続困難（**短期決戦**）

6. プロセス改善の定着化

「プロセス改善」の定着化が本来の目標

- いい**習慣**も悪い**習慣**も変えるのに時間がかかる
 - 対処療法ではなく**体質改善**
 - 過去との比較で少しでもよくなればよい
 - 攻撃が最大の防御(**続けないと戻る**)
 - **定量化**しているが迫力はない
- 一方で**短期評価**(期毎)
 - **人財投資**とみなされない(効果を説明しにくい)
 - 設計していない人に設計改善を説明できる？
 - 遅れない、間違わないのが当たり前？
 - やりかたがよくない→失敗→**監視強化**→？
- **SEPGは必要か**
 - プロジェクトという短期目標が優先される
 - SEPGの**働きかけなしに改善**できる？
 - SEPG自体には**熟考**やトレーニングが不可欠

最後に

<上位管理者の方々へ>

- **体質改善**を続けることの意義をご理解ください

<SEPGの方々へ>

- 何かひとつでも**変える**ことができれば、十分役割を果たしていると思います
- 指摘はしても、**ほめる**ところを見つける人は少ない
- 文句をいう人はいても、**アドバイス**する人は少ない

<プロジェクトの方々へ>

- やるべきことが山積みだと思いますが、環境を改善して、やりかたをきちんとして、**少しでも楽になるように**、SEPGやスタッフを使ってください

<日本では設計しないという方へ> (憶測ですが)

- いかにより**よい環境**(よい**プロセス**を含む)を提供できるか、という意味での改善は必要だと思います
- **精神力を美化**する文化は通用しないと思います

ご清聴ありがとうございました