

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

改善文化を創るSPI ～改善意識中心アプローチ～

株式会社 東芝
丸屋 宏二、艸薙 匠

目次

- はじめに
- 改善意識中心アプローチ
- 詳細と活動例
- まとめ

はじめに

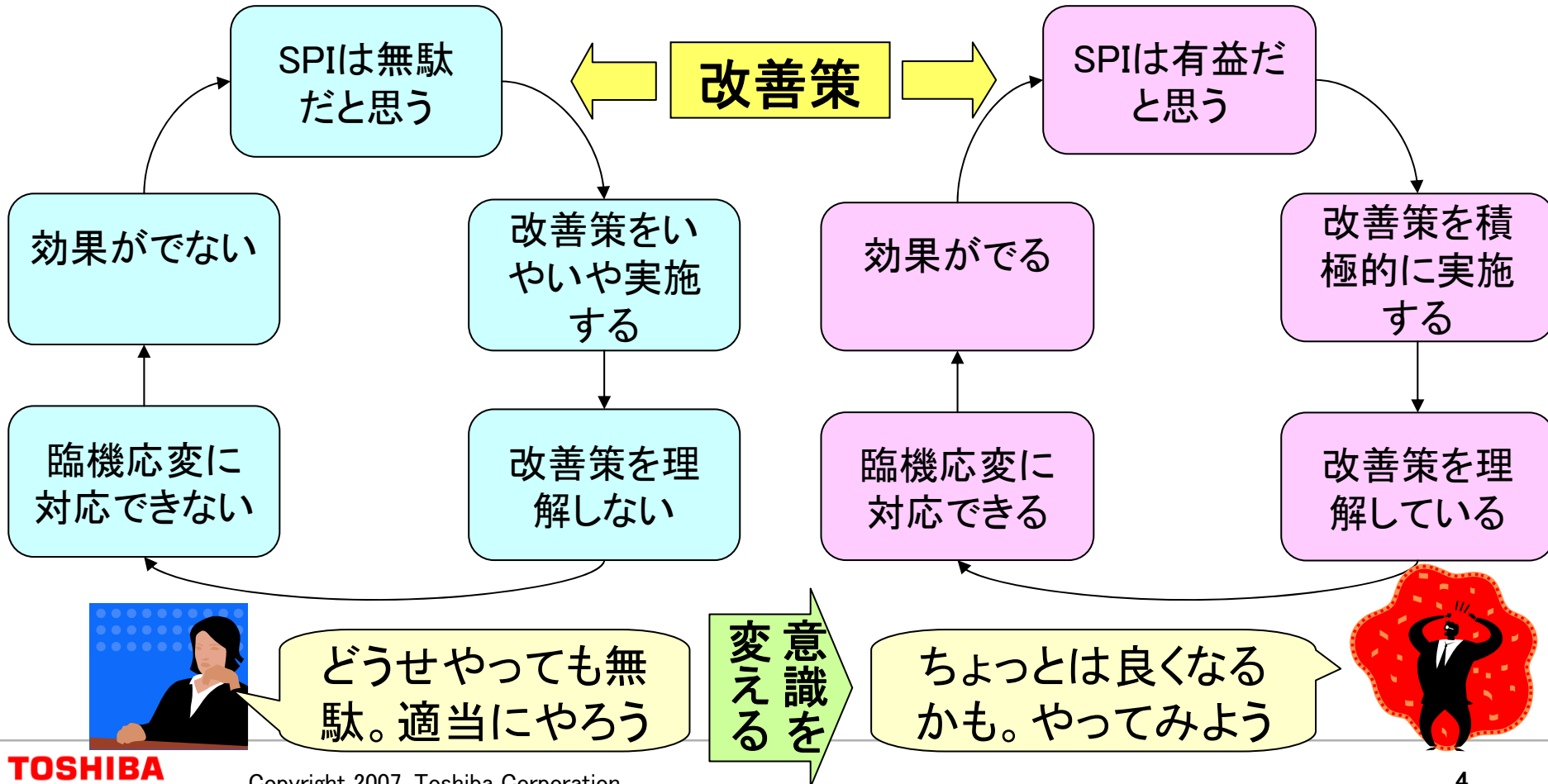
● 改善意識に着目した経緯

- SPI活動を推進する部門で、社内コンサルとして多くの部門のSPI活動を支援を行ってきた
- さまざまなアプローチでSPI活動を推進してきたが、定着する部門とそうでない部門があった
 - トップダウンとボトムアップ
 - モデル中心と課題解決中心
- うまく行かない理由も様々だが、決定的な理由はない
 - トップのコミットメント不足
 - リソース不足
- 結局、改善活動に取り組む姿勢(熱意)による違いが大きい

改善意識の重要性

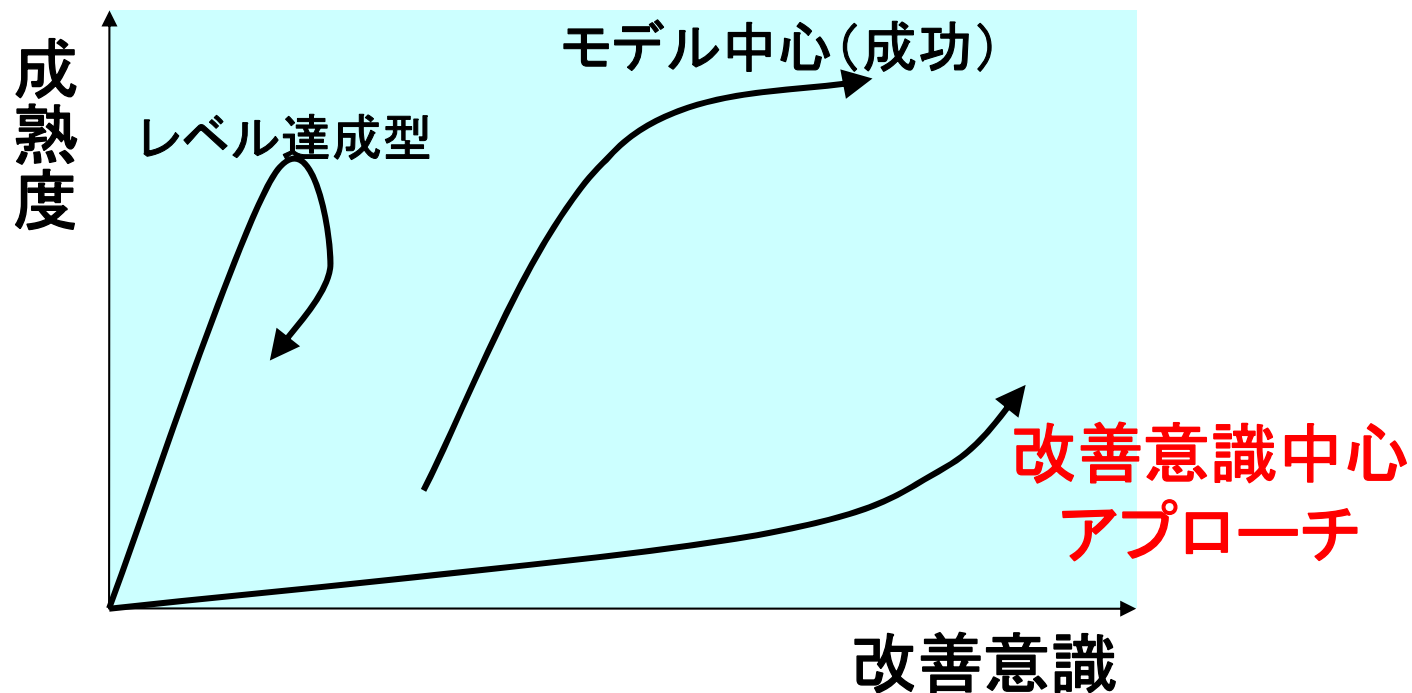
● 同じ改善策を実施しても、定着に差がある

- 効果の発揮には、改善策の理解と臨機応変な対応が必要
- 改善意識により、理解と対応に差が出るため



改善アプローチと改善意識

- 成熟度の向上に、改善意識の向上が伴わないと、活動が続かず、形骸化してしまう



- SPI活動に否定的な部門(形骸化を経験、ソフトウェア開発の文化が無い)は、「改善意識中心アプローチ」が適している

改善意識中心アプローチ

SPI活動を定着／活性化させるために思考錯誤し、そこから得たノウハウをまとめたもの

- 改善意識向上の過程を4つの段階(改善意識学習モードモデルと命名)に分類し、各段階にあった施策を展開する
 - 段階的なSPI活動で改善意識を向上させる
 - 最初は信頼関係構築／改善効果の実感を目指し、徐々にプロセス思考に意識を変えていく

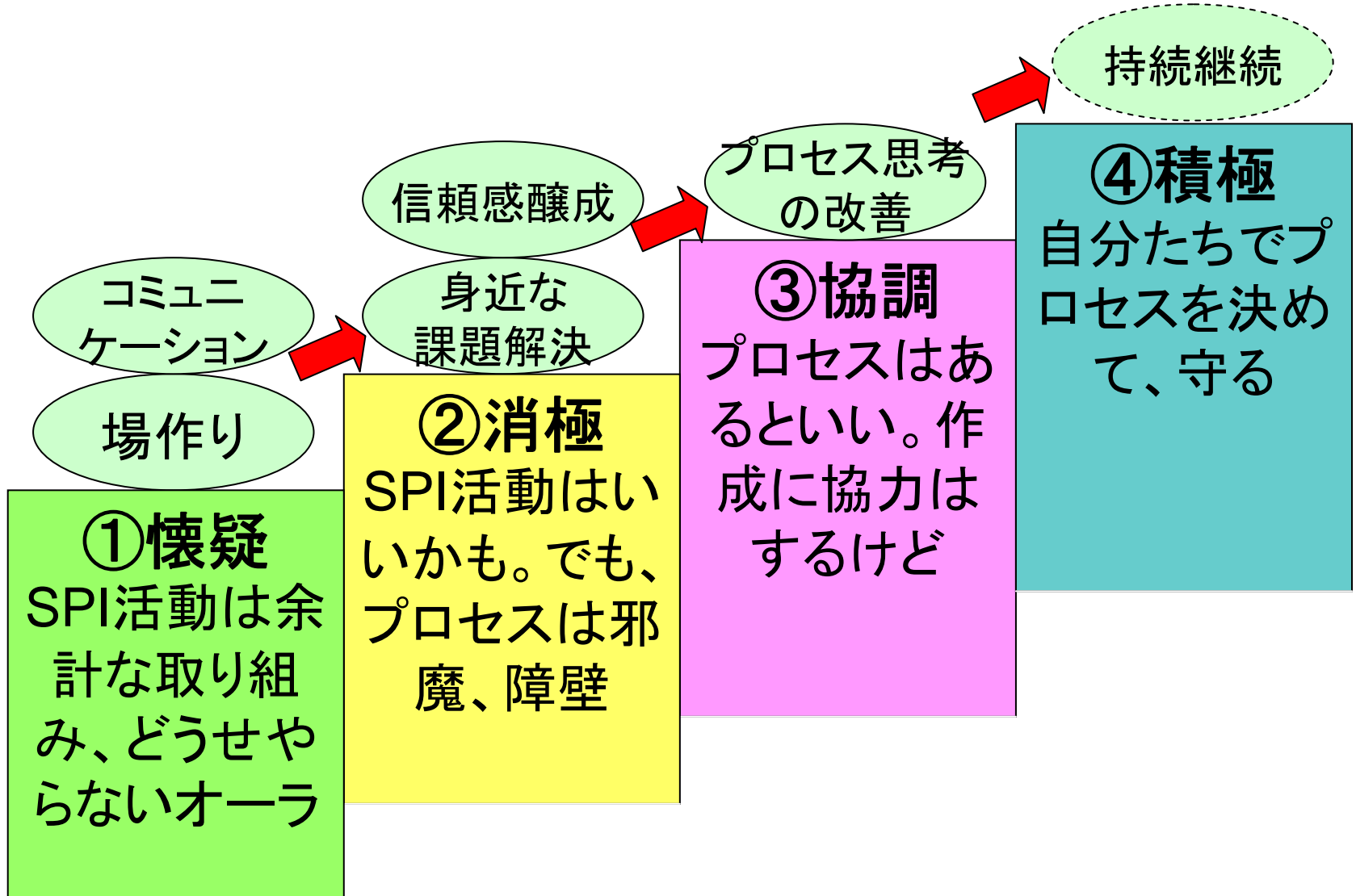
- 基本はボトムアップアプローチである
 - 改善項目の選択、改善策の決定は現場主導
- プロセスも重視する
 - 課題解決時にプロセスやテンプレートを整備



改善意識学習モードモデル

モード遷移のトリガー

意識モード



① 懐疑モード

懐疑

● ポイント

- 不満を出させること

● モード遷移のトリガー

- 場作り、コミュニケーション、チームビルド

● 具体的な活動

- スポンサーの理解がある場合は、SEPGを設置する
 - SEPGの設置は、課題や不満点を話せる“場“を作るため
 - SEPGメンバは、優秀な人を指名してアサインしてもらう
- SEPG設置が難しければ、PJ振り返り会議を開催する
 - プロジェクトの不満や課題を出させる
 - 上がった課題を解決するために、SEPGを組織する
 - 課題が明確であるため、スポンサーの了解が得やすい

懷疑モードの活動：PJ振り返り会議

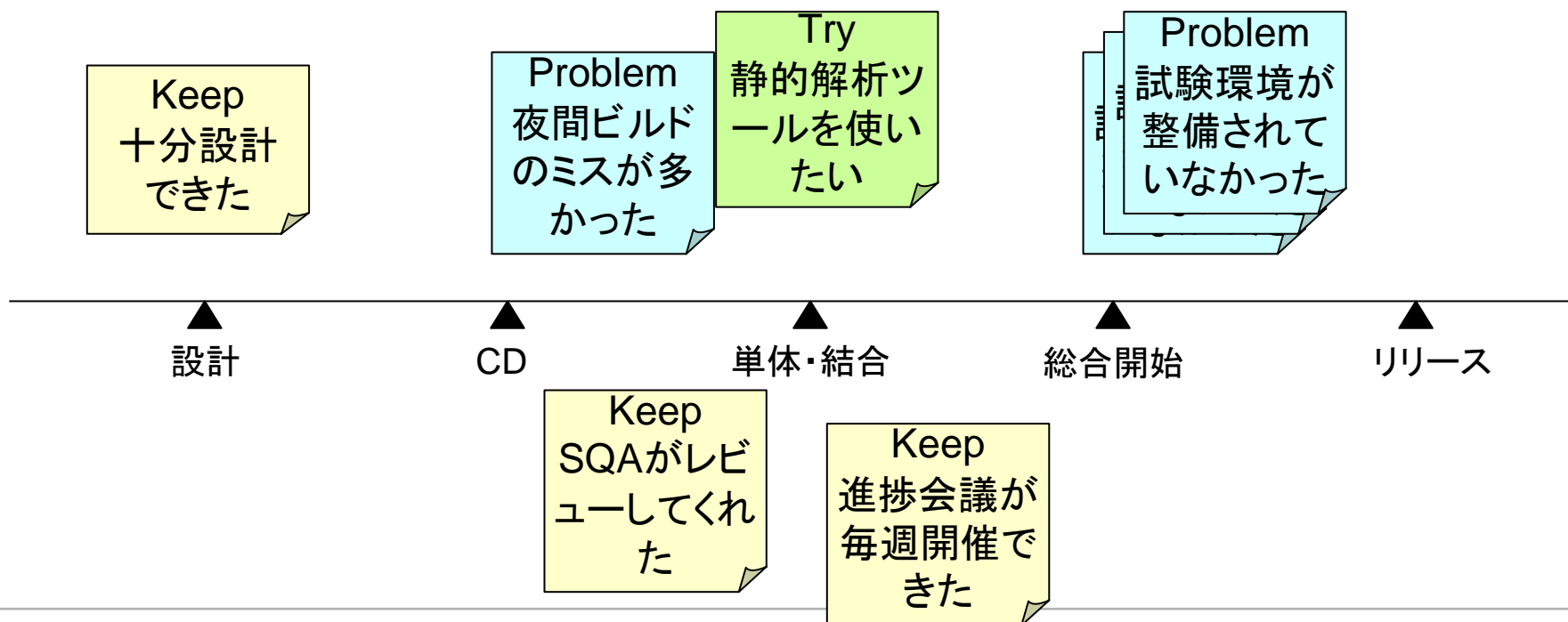
懷疑

● 進め方

- ポストイットにKeep(良かった事)、Problem(改善すべき事)、Try(次回にやりたい事)を書いてもらう
- 各自ポストイットを読み上げ、中央の模造紙に貼り付けていく

● 効果

- Keepを褒めることで自信を持ってくれる
- 同じ課題が沢山でると、問題意識が強まる



②消極モード

消極

● ポイント

- 小さな改善を実施し、成功体験を積むこと
 - SEPGだけでなく、組織全体に対して、SPI活動に好印象を持ってもらうためでもある

● モード遷移のトリガー

- 身近な課題の解決、信頼感醸成

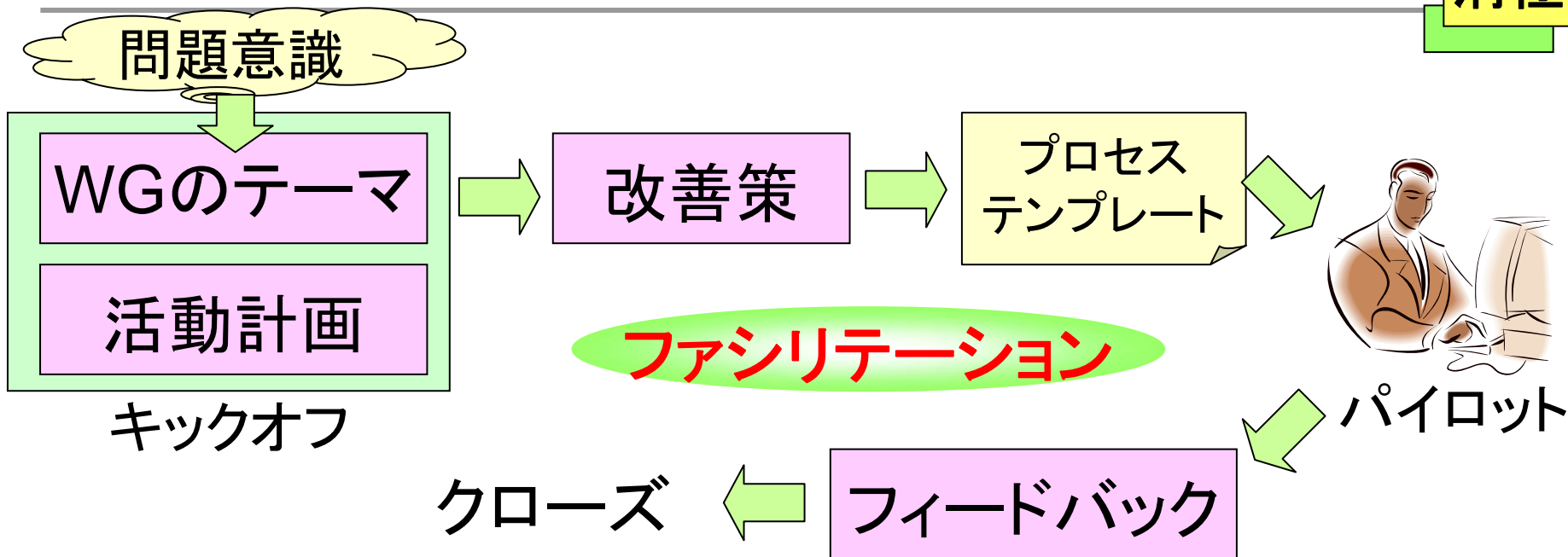
● 具体的な活動

- ファシリテーション付きWG (Working Group)活動
 - SEPG内でWG活動を実施する
 - WGの成功と自主性を両立させる必要あり
 - 支援者がWGのファシリテーションを行う

WG: 特定の課題解決のために結成された有期のグループ

消極モードの活動：WG活動

消極



● 自主性を高める工夫

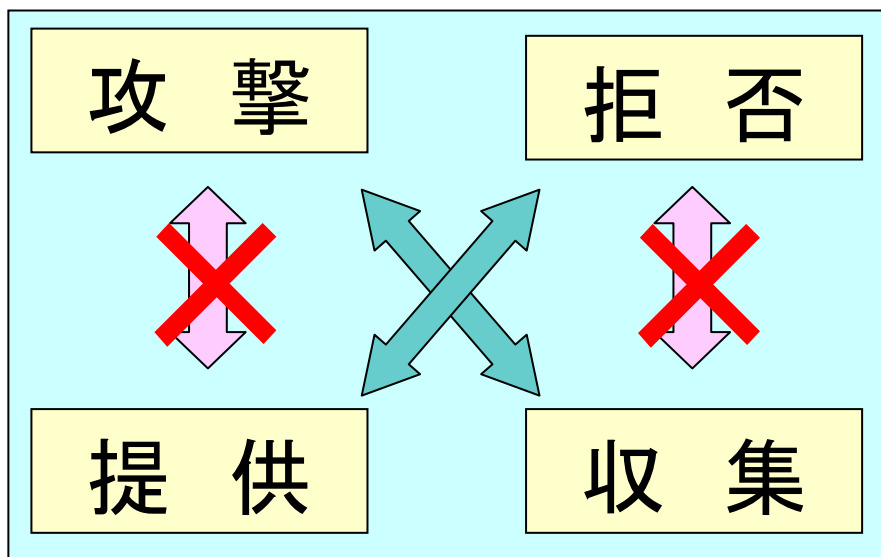
- WG参加者の問題意識からWGテーマを決める
- キックオフ時に活動日まで含めた計画を立てる

● 成功させる工夫

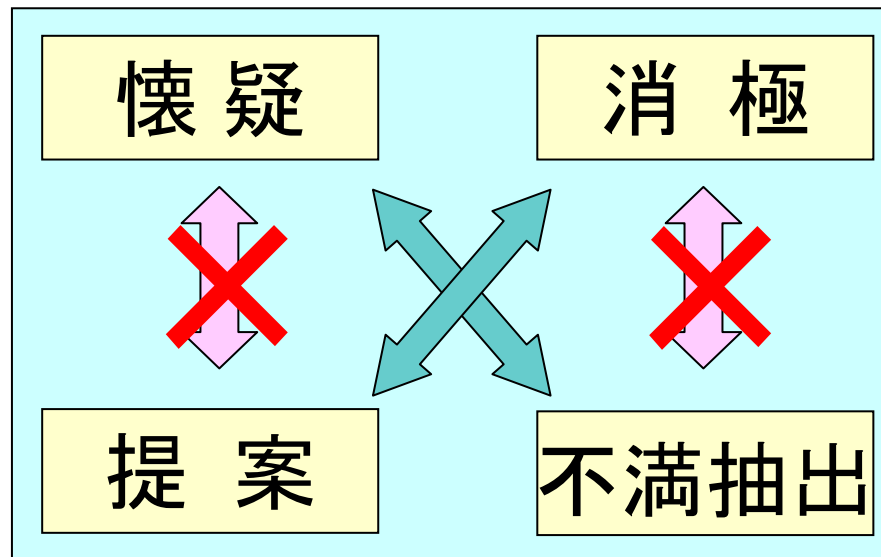
- 必ず成功するテーマを選ぶ
- 支援者が会議のファシリテーションやドキュメント化を手伝う

信頼関係の構築

- 「懐疑」、「消極」モードに対する施策を通じ、信頼関係の構築していく
- 人間同士のチームビルドと同じ



2者間のコミュニケーションモデル



改善意識学習モードモデル

③協調モード

- **ポイント**

- プロセスを意識させていくこと

- **モード遷移のトリガー**

- 組織プロセスの整備、規律の醸成

- **具体的な活動**

- プロセスアーキテクチャ(プロセスの全体像)の提案する
 - 消極モードの改善で作成されたプロセスを、プロセスアーキテクチャの元に統合していく
- SQAGを設置する
- 長期的な改善に着手する
 - 消極モードでは目先の改善が中心。トップダウンで本質的な改善にも着手する
 - － トップダウンでも進められる下地が出来ている

協調モードの活動: プロセスアーキテクチャ

協調

開始

終了

要求と要件管理

計画と進捗管理

チーム間調整

エンジニアリング

仕様策定

設計

CD

単体検査

結合検査

レビュー

総合評価

サポート

不具合管理

外注管理

構成管理

組織

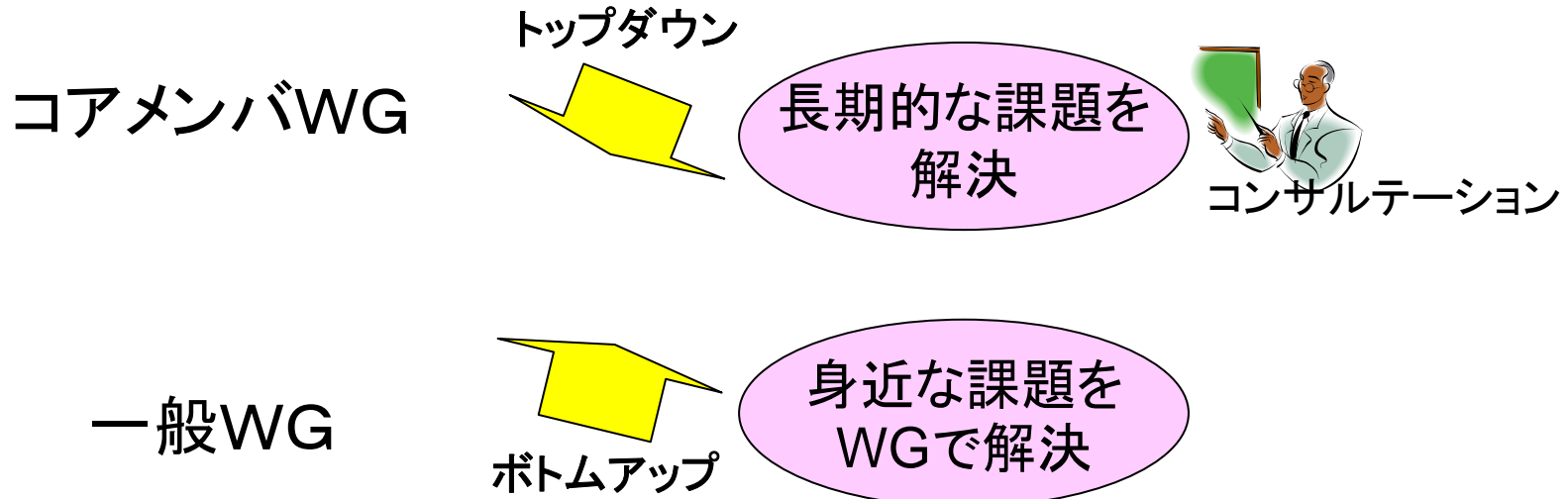
SEPG

SQAG

トレーニング

協調モードの活動: コアメンバWG

- SEPGのコアメンバ(リーダ、サブリーダ)と支援者が長期的な改善を担当する
 - スポンサーの問題意識に配慮する
(計画の見える化、コスト低減、メトリクス、etc...)
- 手法やモデルも参考にし、あるべき姿に近づける
 - 必要に応じて、外部の専門家を呼ぶ



④積極モード

● ポイント

- 自発的な活動をサポートすること
 - SEPGだけでなく、プロジェクトの進捗会議や、部内会議などでも、改善について議論されるようになる

● 持続継続

- コミットメント強化、事例発表会

● 具体的な活動

- スポンサーがSPI活動を推進する
 - やる気を後押しする
 - SEPGの専任化
- 事例発表、情報交換会の開催する
 - 刺激を与える
- 定量的な効果の把握をする
 - 良くなってきたという雰囲気データを裏付ける

まとめ

- 当社におけるSPI活動の経験から、SPI活動の浸透には、改善意識が重要な要素であり、改善意識の向上を軸とした「**改善意識中心アプローチ**」を考案した
- 本アプローチの効果
 - 改善策が定着することが多くなった
 - 挫折するSEPGが無くなった
 - スポンサーの強力なコミットメントが得られた
- 今後の課題
 - 積極モードの事例を増やし、定量的な評価を行う
 - 意識モードの診断方法の確立を行う