

トレーニング指向アプローチによるプロセス改善 “仕事の質のモデル化”適用事例

～「なぜ」が分かる、改善につながる～

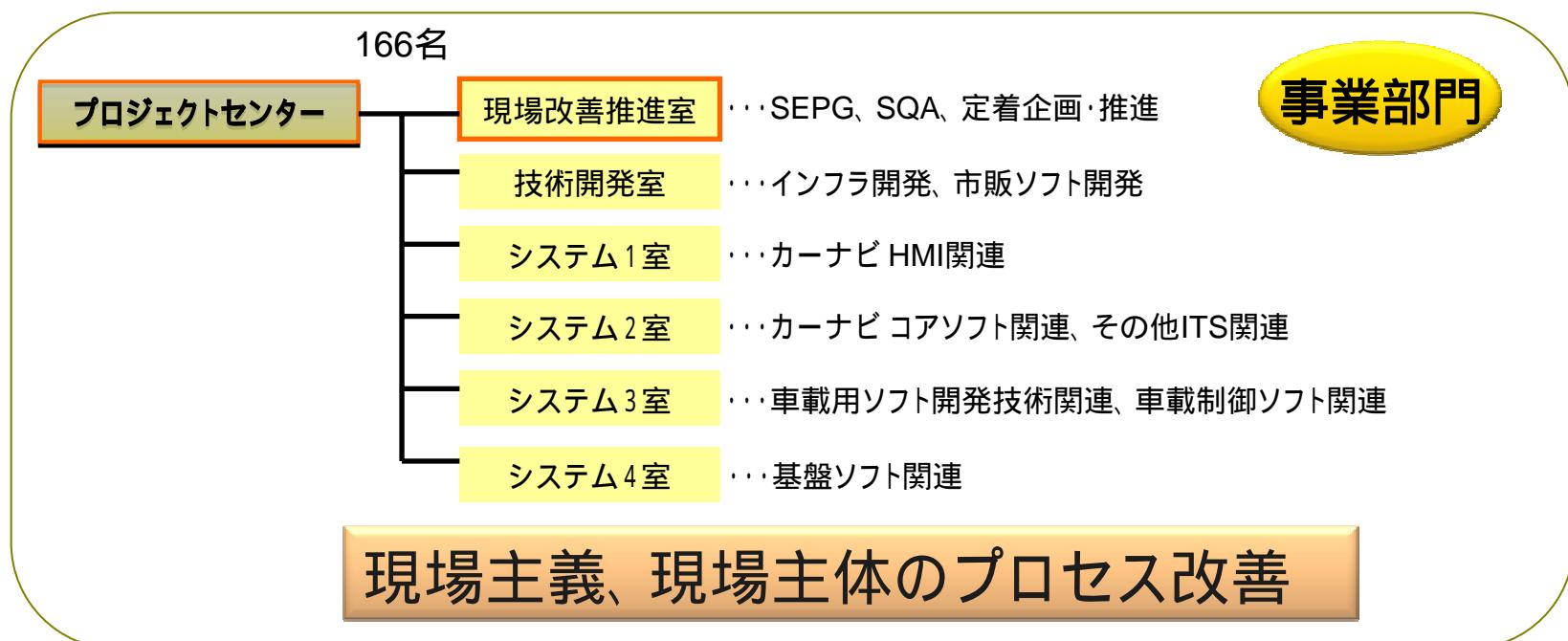
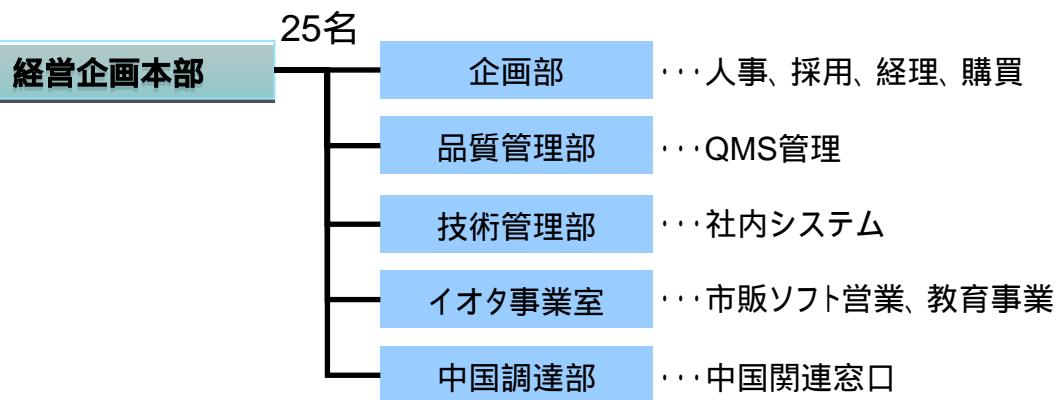
(株)デンソークリエイト プロジェクトセンター
山路厚



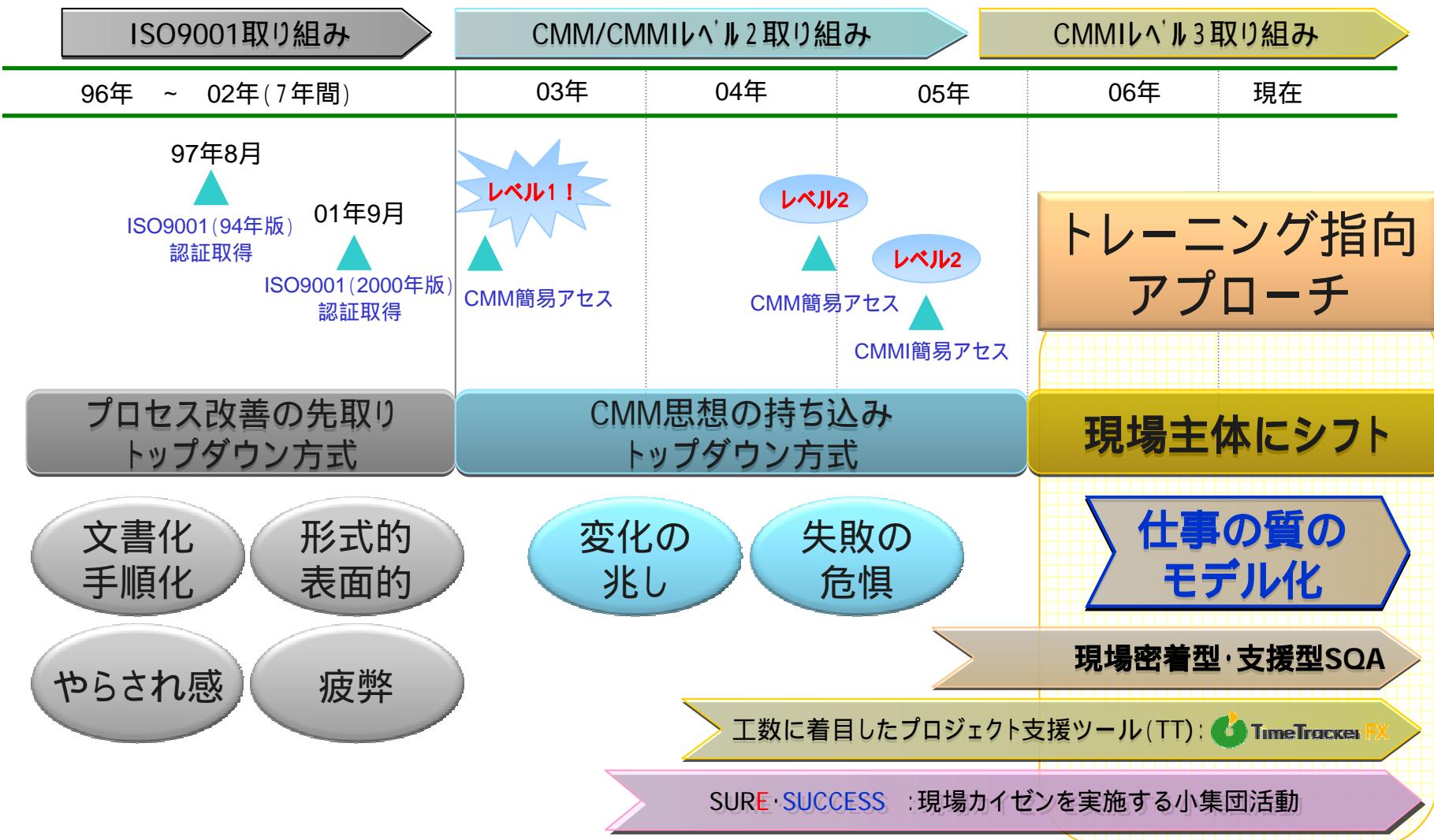
目次

1. プロセス改善の体制
2. プロセス改善の経緯
3. 背景:失敗シナリオの発見
4. トレーニング指向アプローチ
5. 仕事の質のモデル化
6. 改善事例
7. 今後:現場で永続的に人が育つシステムづくり
8. まとめ:改善活動で勉強したこと

1. プロセス改善の体制



2. プロセス改善の経緯



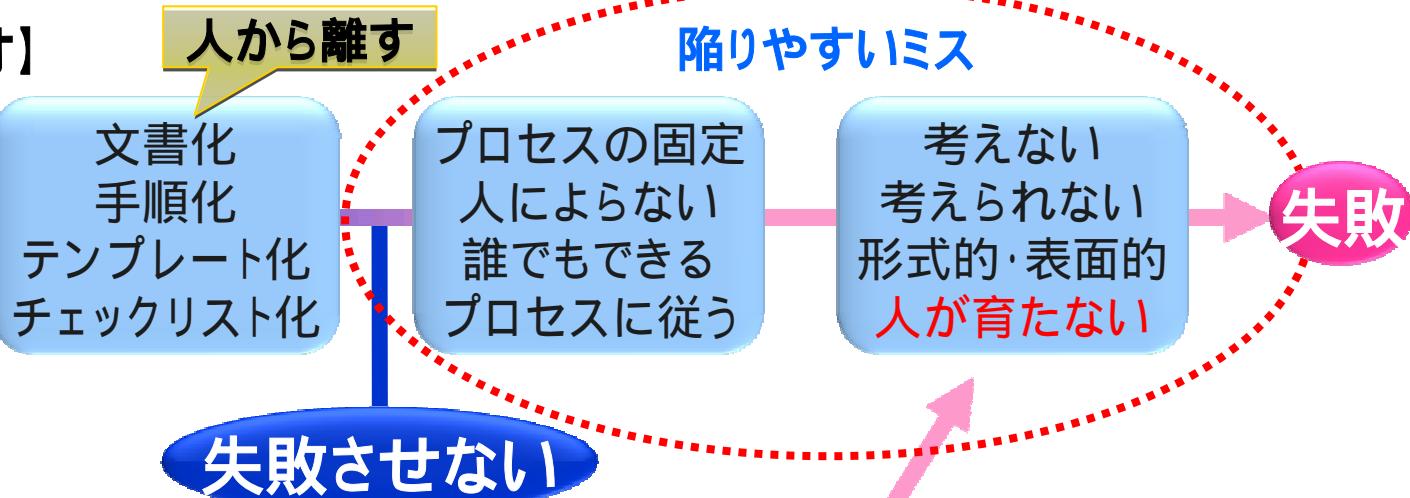
SURE: Step Up Review for Effectの略。社内用語

SUCCESS: Step Up Cheerful Circle for Effect,Skill,Satisfactionの略。社内用語

3. 背景: 失敗シナリオの発見

[失敗へのシナリオ]

プロセス定義
プロセス履行
プロセス評価
プロセス改良



[ミスに陥りやすい要因]

作った人にとっては簡単
管理者はルールを振り回す

気づき: プロセス改善の本質は、「人を育てること」

人から離した技術(ノウハウ)を多人(他人)につける方式
トレーニング指向アプローチによるプロセス改善

人につける

トレーニング指向アプローチ

- ・“人につける”“人に伝える”ことを常に考える方式
- ・“人を育てる”ことを第一義とする方式
- ・現場主義、“本質”重視

目指すもの

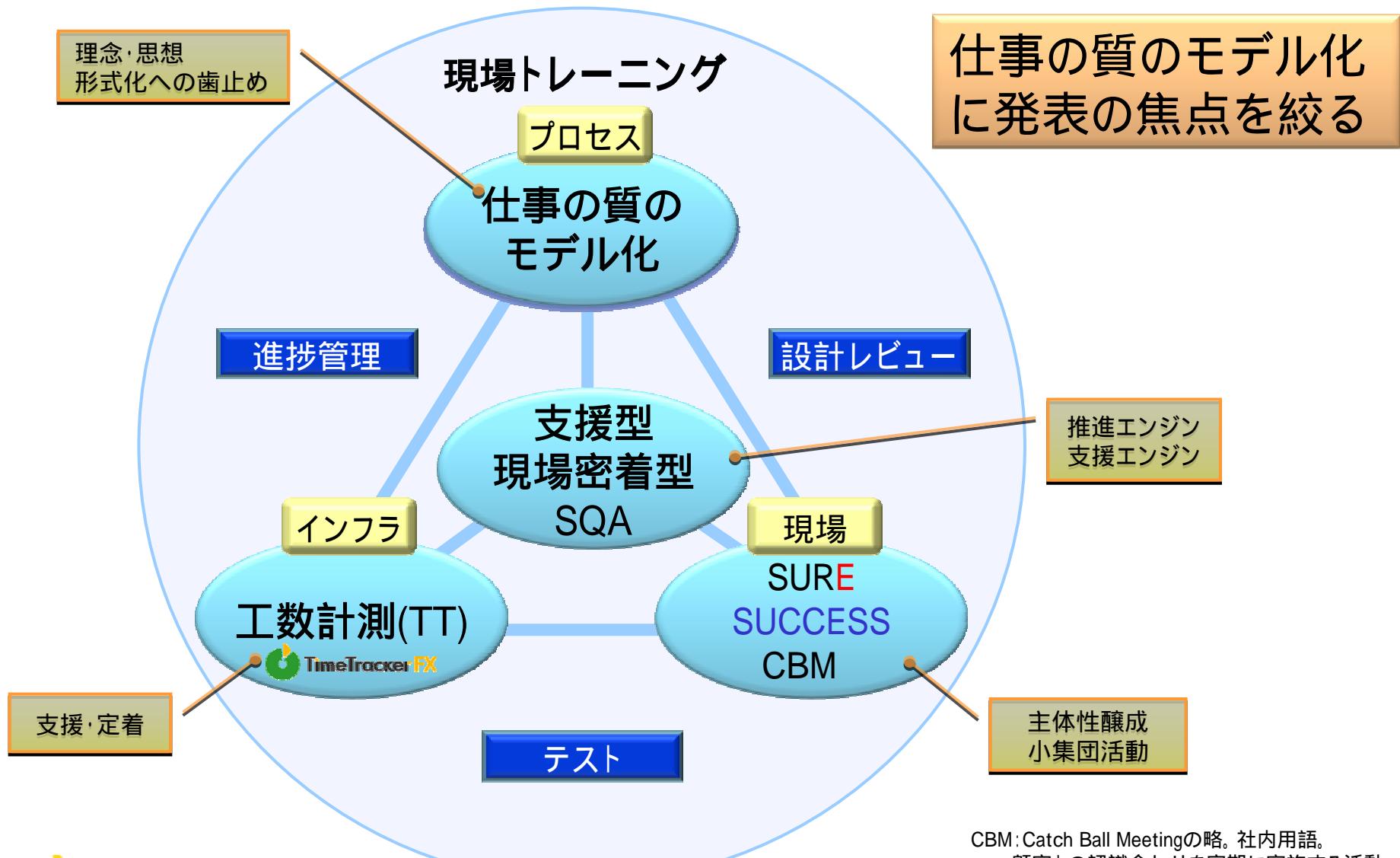
- ・“人が育つ”システムづくり
- ・永続的にシステムが人を育てる方式

自問せよ

それで
人は育ったのか
現場は良くなかったか

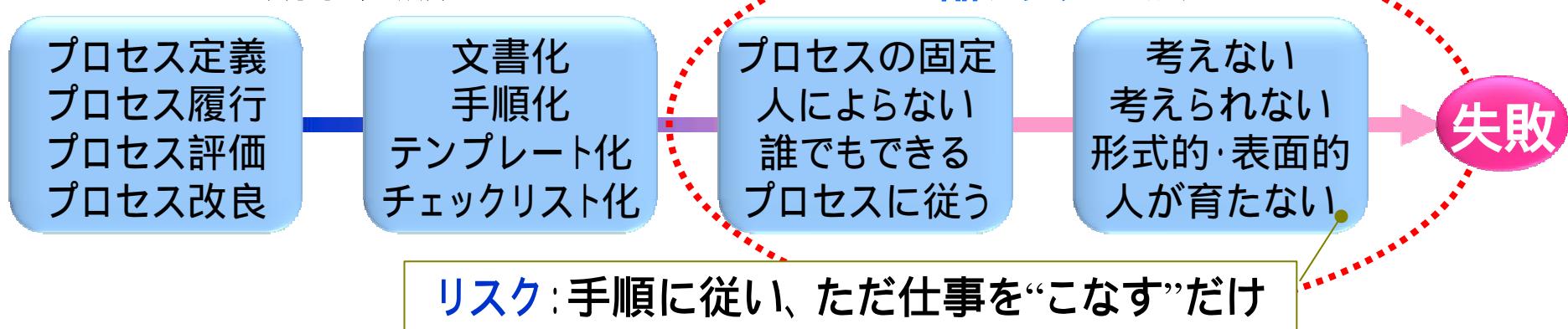
プロセス改善に対する“モヤモヤ”が晴れた
“立ち戻る位置”が決まった

4. トレーニング指向アプローチ: 枠組み



4. トレーニング指向アプローチ: 人が育つ

【プロセス改善: 失敗シナリオ】



【プロセス改善で人が育つ】

改善につながる「なぜ」が分かること

学べること
活かせること

事実を捉える

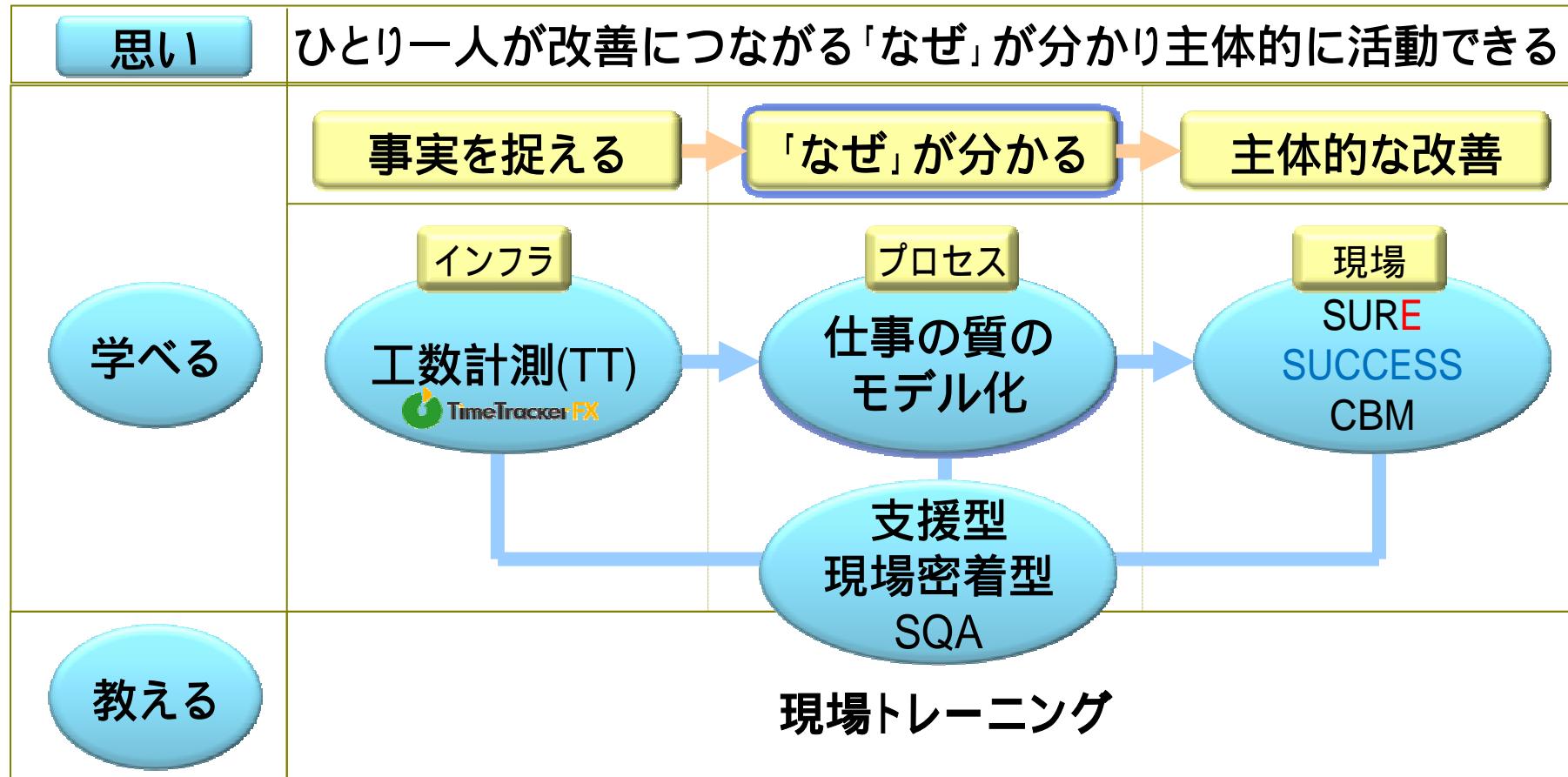
ポイント

主体的な改善

気づき: 人が育つ出発点

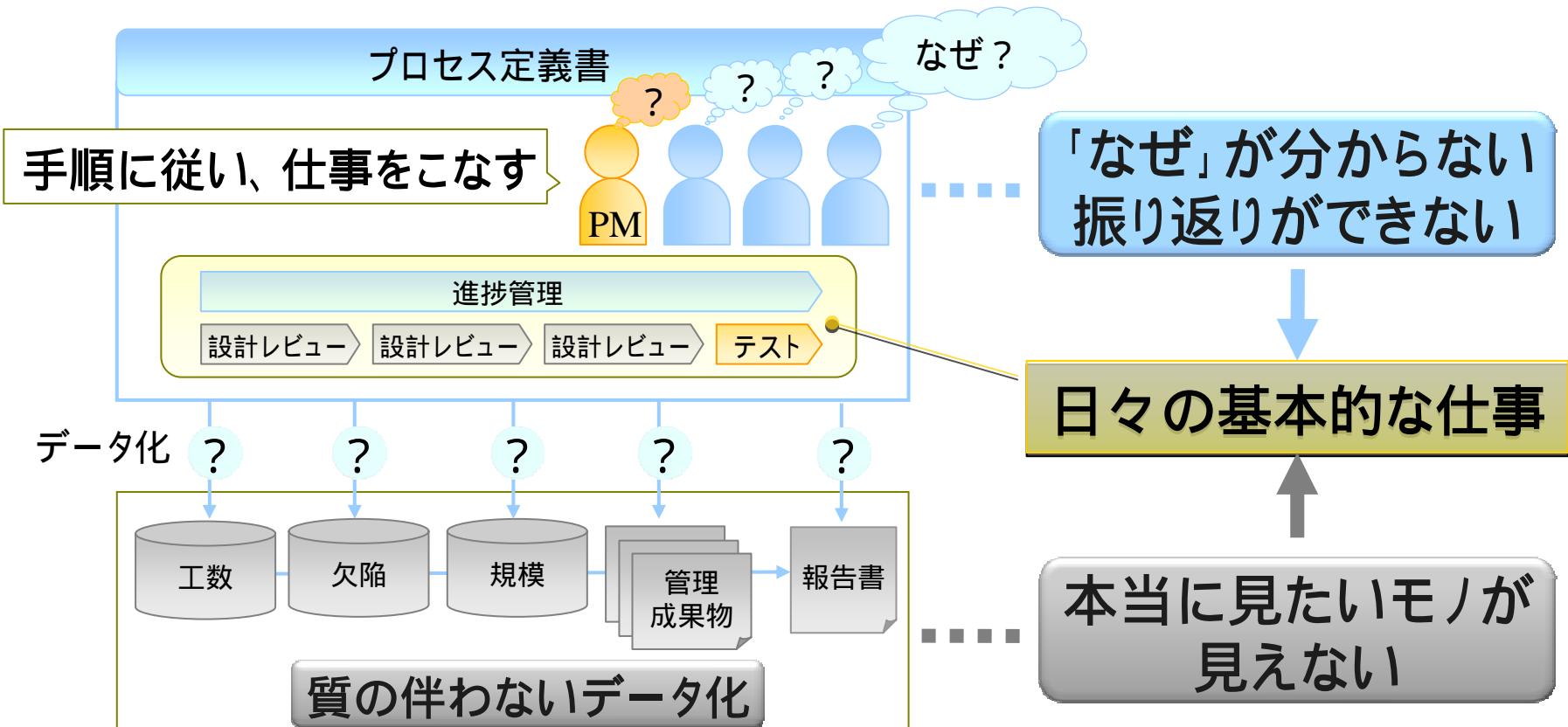
改善につながる「なぜ」が分かる“仕事ぶり”にさせること！

4. トレーニング指向アプローチ: 人が育つ枠組み



仕事の質のモデル化は、「なぜ」が分かるに手当した仕組み

5. 仕事の質のモデル化: 何をモデル化するのか



日々の基本的な仕事の“仕事ぶり”を良くすること
成長モデルによる「モデル化」手法の導入

5. 仕事の質のモデル化: どんなモデルが良いか

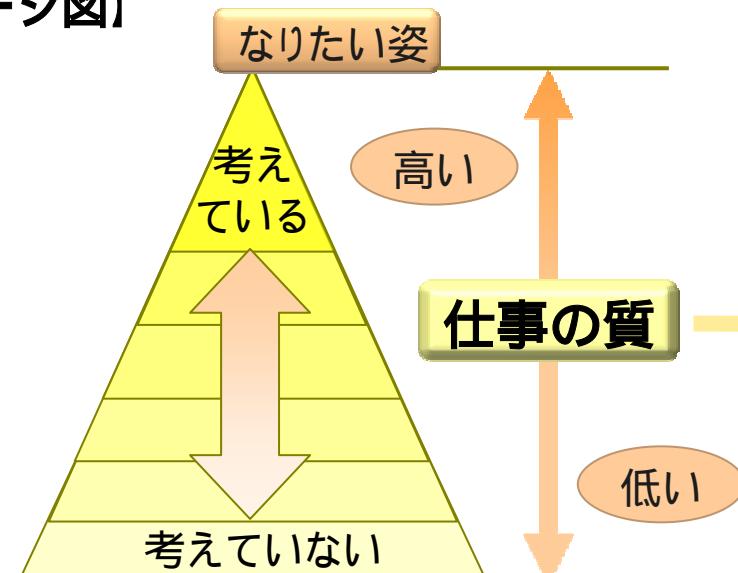
“仕事ぶり”を良くする

自ら考える業務スタイルで仕事を行う

モデル化
の概念

根拠のレベルを“仕事の質”とする
仕事の妥当性を如何に考え判断したか

[イメージ図]



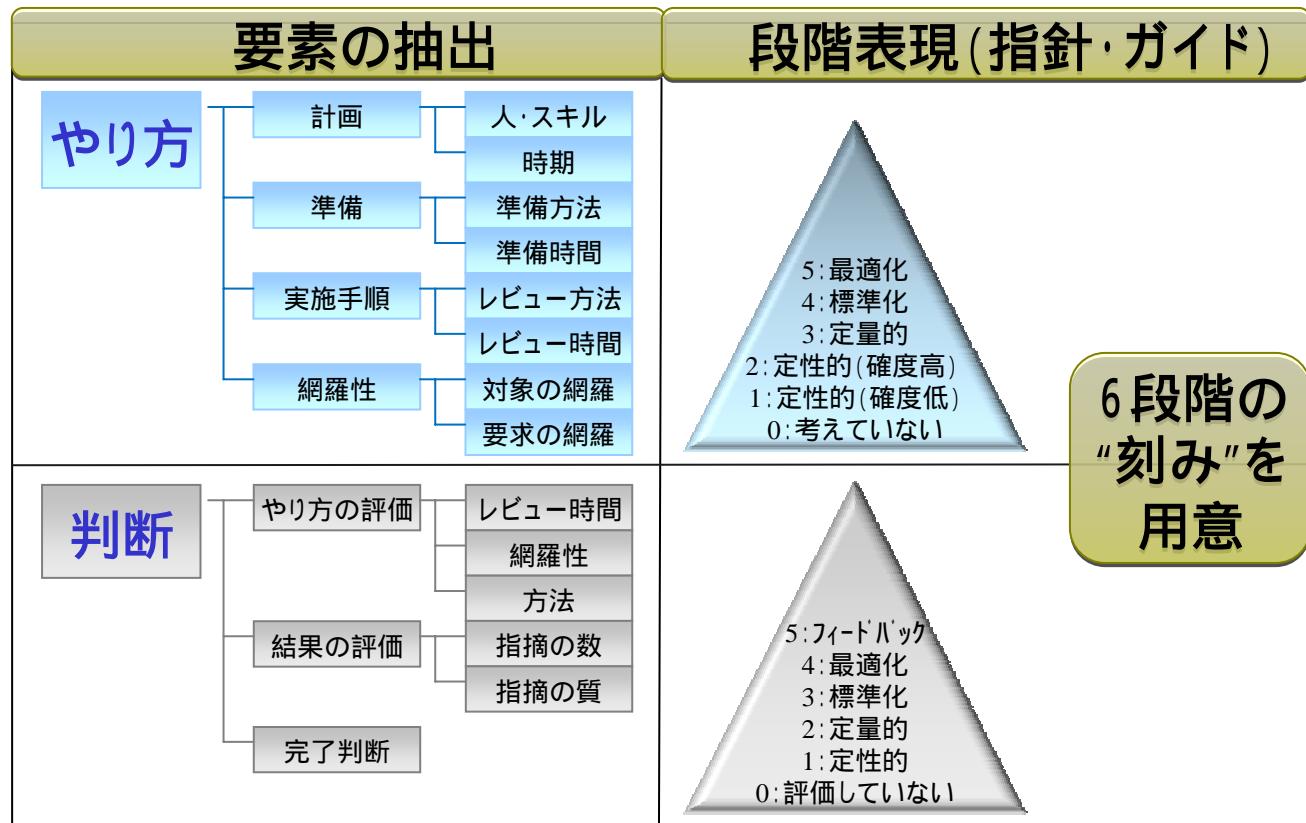
段階的・具体的表現でモデル化

5. 仕事の質のモデル化：モデル化の方式

【モデル化の方式】

仕事の質に影響を与える要素を抽出
 「やり方」「判断」という切り口で抽出
 「なりたい姿」を段階的・具体的な形式で表現

【例：設計レビュー】



5. 仕事の質のモデル化: 具体的な形式(抜粋)

[例: 設計レビュー / やり方]



レビューアを
どう考えて
決めているのか

カテゴリ	観点	レベル	状態
計画	人・スキル	0	気にしていない。
		1	担当者(レビューア)の判断で参加者を選定している。
		2	PM、PLの判断で参加者を選定している。
		3	過去の実績を参考にして参加者を選定している。 ・対象に対する適切性 ・レビューの質
		4	選定基準に基づいて参加者を選定している。
		5	懸念点等を考慮して参加者を選定している。 ・レビューアのスキル・経験 ・レビューワーのスキル・経験 ・対象の難易度・完成度 ・リソース負荷 ・教育効果 など
	時期	0	考慮していない、もしくは、時期を选んでいる。
		1	担当者(レビューア)の判断で日程を決めている。
		2	PM、PLの判断で日程を決めている。
		3	スケジュール等であらかじめ予定されている。
		4	開発プロセスや基準で実施時期が決められている。
		5	懸念点等を考慮して実施時期を調整している。 ・レビューアのスキル・経験 ・対象の難易度・完成度 ・委託先や顧客への(仮)提供の時期 ・後戻りの範囲 など
手順	レビュー方法	0	特に決まりはない。
		1	レビューの都度、方法を決めている。
		2	PM、PLからレビューの方法が指示されている。
		3	過去の実績にならってレビューを行っている。 ・対象の種類、内容 ・参加者 など
		4	全社もしくは分野標準のチェックリスト等の基準に従って実施している。 ・レビュー手法を取り入れている。
		5	基準やレビュー手法に、プロジェクト独自の項目や方法を付加している。

- 0: 考えていない
- 1: 定性的(確度低)
- 2: 定性的(確度高)
- 3: 定量的
- 4: 標準化
- 5: 最適化

段階表現
のガイド

なぜ、そのレビューア
でいいのか？

その人で、どうして
レビューできるの？



その根拠は？

観点	レベル	状態
人・スキル	0	気にしていない。
	1	担当者(レビューア)の判断で参加者を選定している。
	2	PM、PLの判断で参加者を選定している。
	3	過去の実績を参考にして参加者を選定している。 ・対象に対する適切性 ・レビューの質
	4	選定基準に基づいて参加者を選定している。
	5	懸念点等を考慮して参加者を選定している。 ・レビューアのスキル・経験 ・レビューワーのスキル・経験 ・対象の難易度・完成度 ・リソース負荷 ・教育効果 など
考 え て い る		

成長モデル: 自ら登る位置(目標)を定めることができるもの

成長モデル

「こうなってほしい」
「こんな“仕事ぶり”になってほしい」
「こう考えながら仕事をしてほしい」
　　という“思い”
を具体的に段階表現したもの

- ・自ら登る位置を定めることのできるもの
- ・使うことで啓蒙・均一化されるトーニング効果を期待

6. 改善事例: 対象と計画

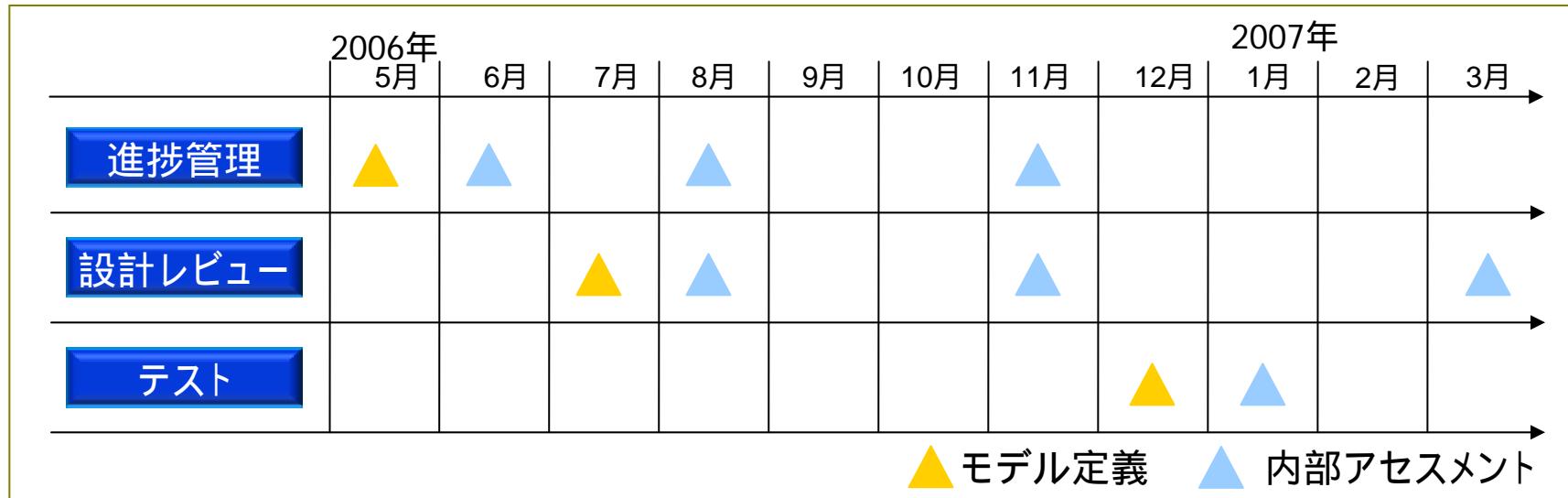
【期間】2006/5 ~ 2007/3

【対象】22プロジェクト

【方法】現場の全プロジェクトマネージャに対しモデルを基に診断

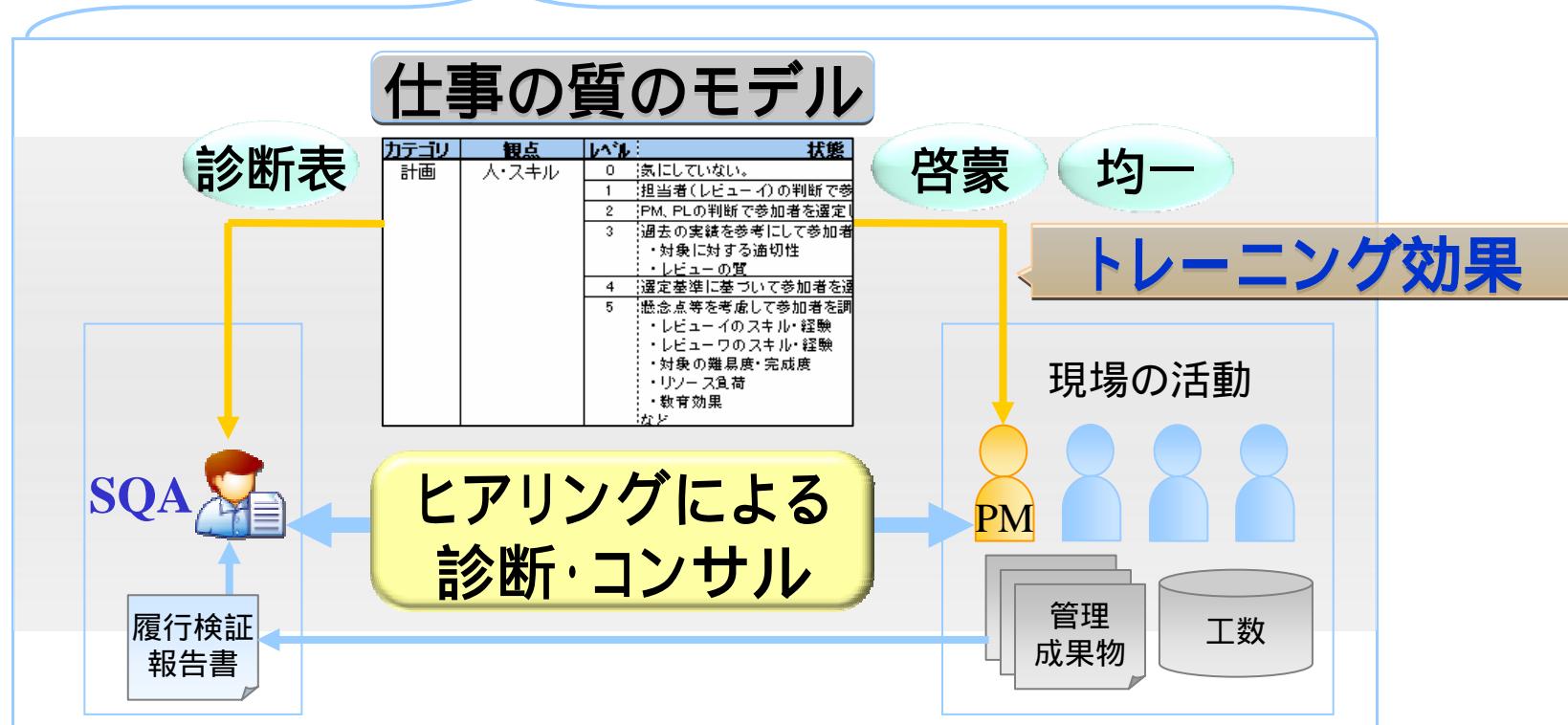
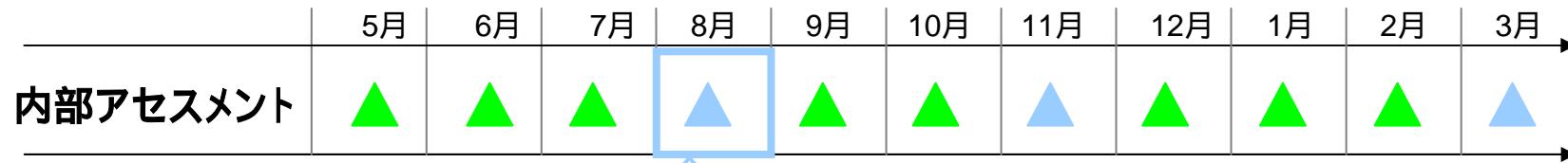
現場密着型・支援型SQAによる内部アセスメント機能を活用

得点付けにより強み・弱みを認識。効果の確認・フィードバック



仕事の質のモデル(成長モデル)を使って診断
トレーニング効果を引き出し、“仕事ぶり”を良くするシナリオ

6. 改善事例: 測定方法

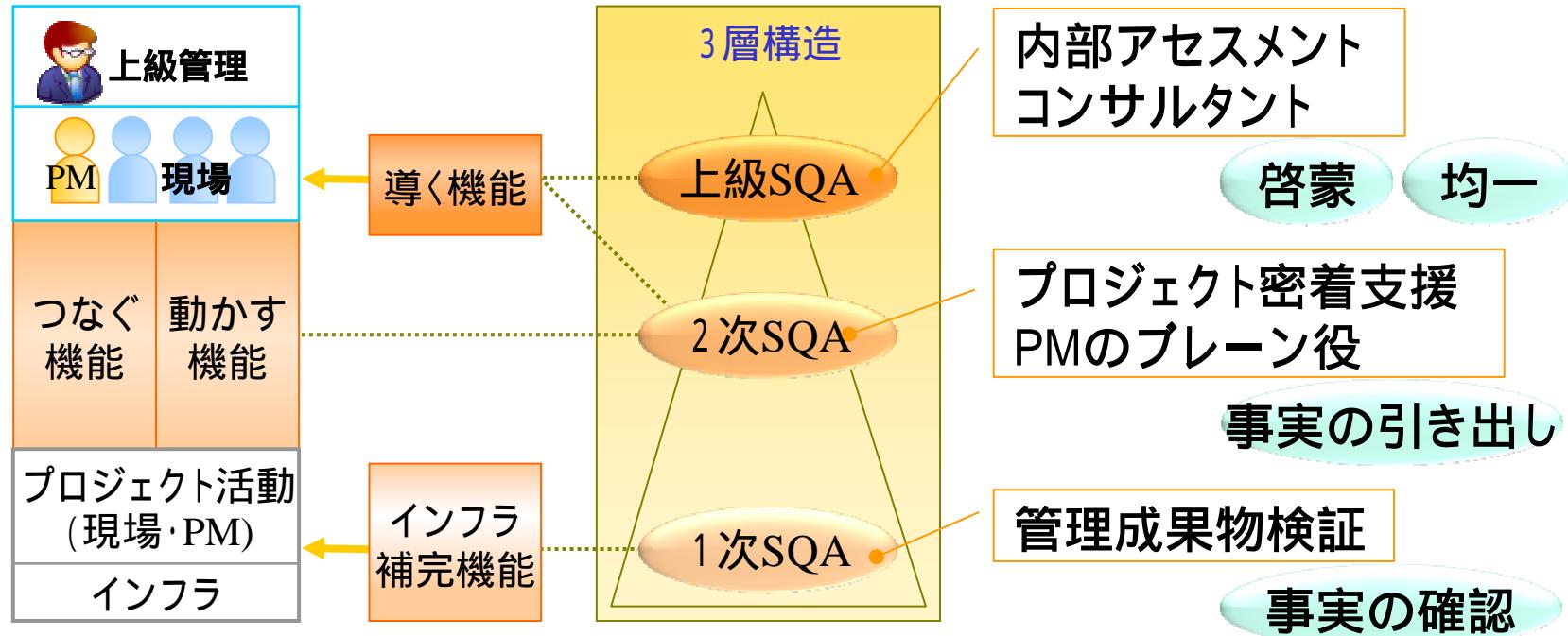


毎月実施中のSQAによる「内部アセスメント」を活用
「仕事の質のモデル」を診断表としてヒアリング！

6. 改善事例: 現場密着型・支援型SQA

【クリエイトのSQA】

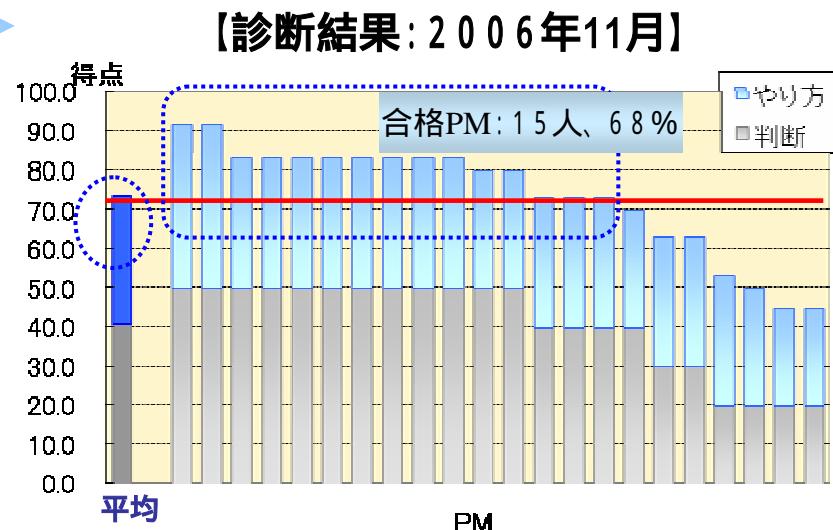
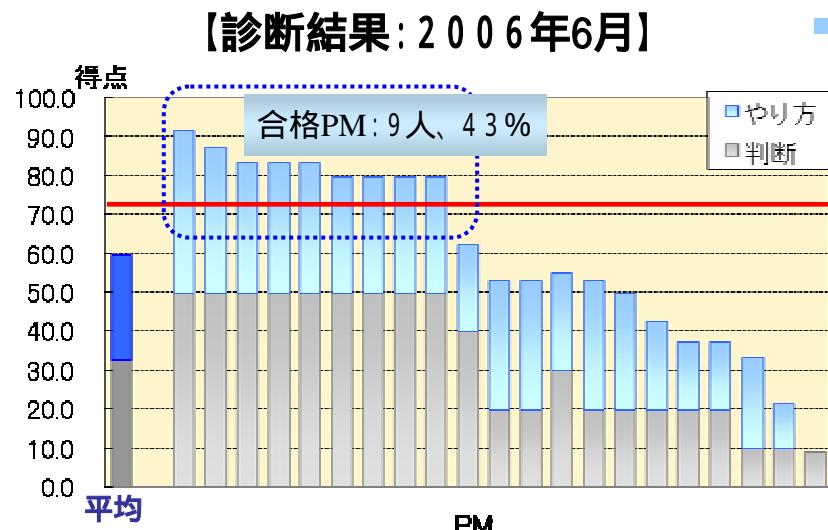
- ・現場密着型・支援型SQA。上級管理の眼・耳・頭・手・足である
- ・現場のマネジメントを上級管理の視点でドライブする役割



SQAは、現場改善の推進エンジン・支援グループ
現場の状態、事実を掌握 妥当な診断・トレーニング効果

6. 改善事例：進捗管理の質

[進捗管理の質の診断] 100点満点。合格モデルは72点以上

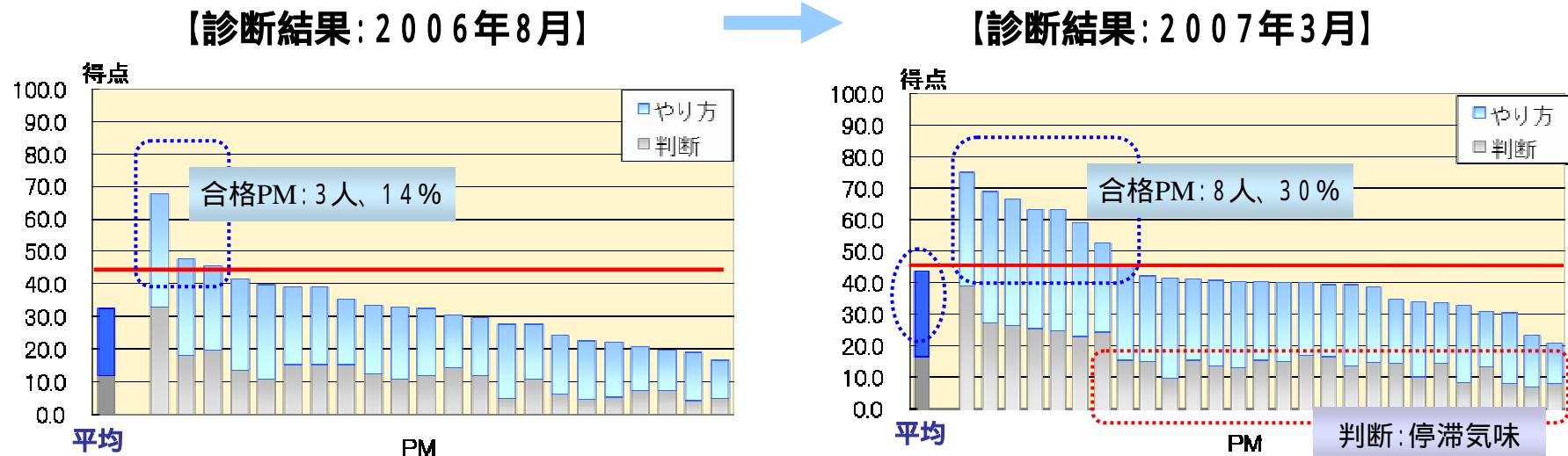


平均: 59.9点 73.6点(14点UP: 23%向上)、合格ライン以上のPM数: 1.7倍

- ・全体的な効果は確認できた
- ・進捗管理の質は啓蒙・均一化させやすい

6. 改善事例: 設計レビューの質

【設計レビューの質の診断】 100点満点。合格モデルは45点以上



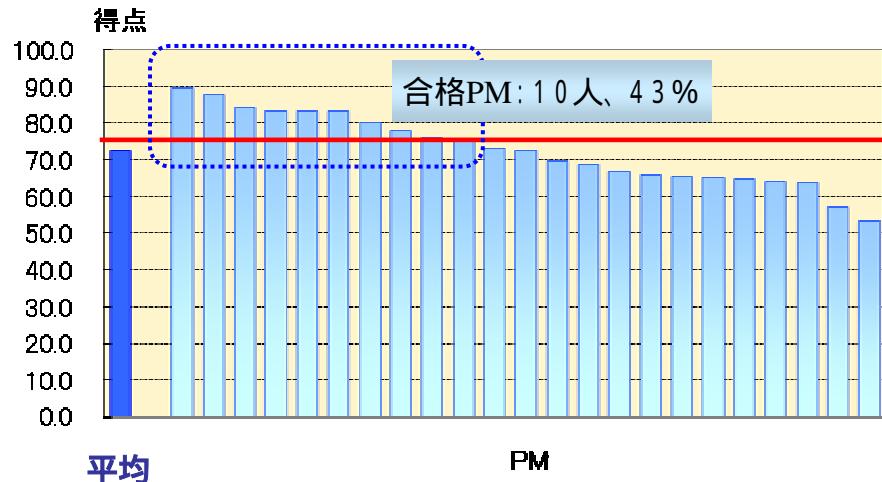
平均: 32.6点 → 43.7点 (11点UP: 34%向上)、合格ライン以上のPM数: 2.7倍

- ・全体的な効果は確認できた
- ・レビューの主体はPL層以下、内部アセスメントだけでは不十分
PL層以下へアプローチ。トレーニングの講座化が必要

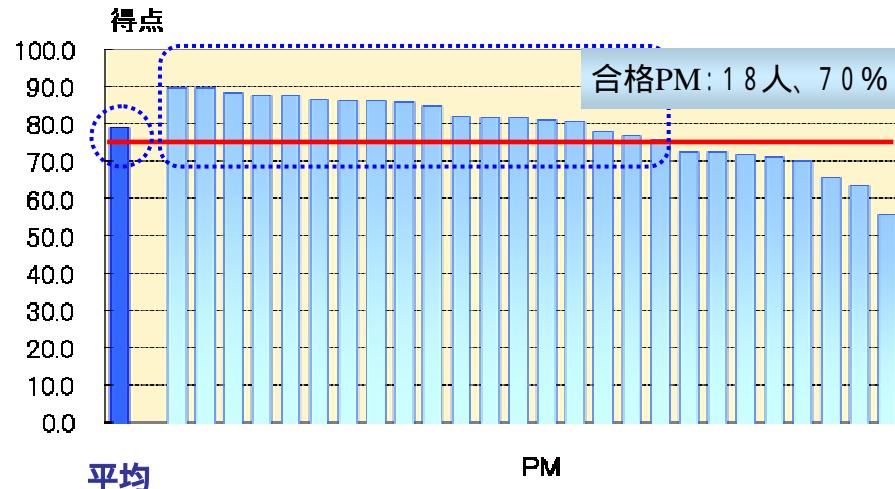
6. 改善事例: 全体としての効果

社内の標準プロセスの活用具合を診断し、仕事の質の向上の副次効果を確認する。100点満点。合格モデルは75点以上(プロセスを使っているレベル)。

【診断結果: 2006年5月】



【診断結果: 2007年2月】

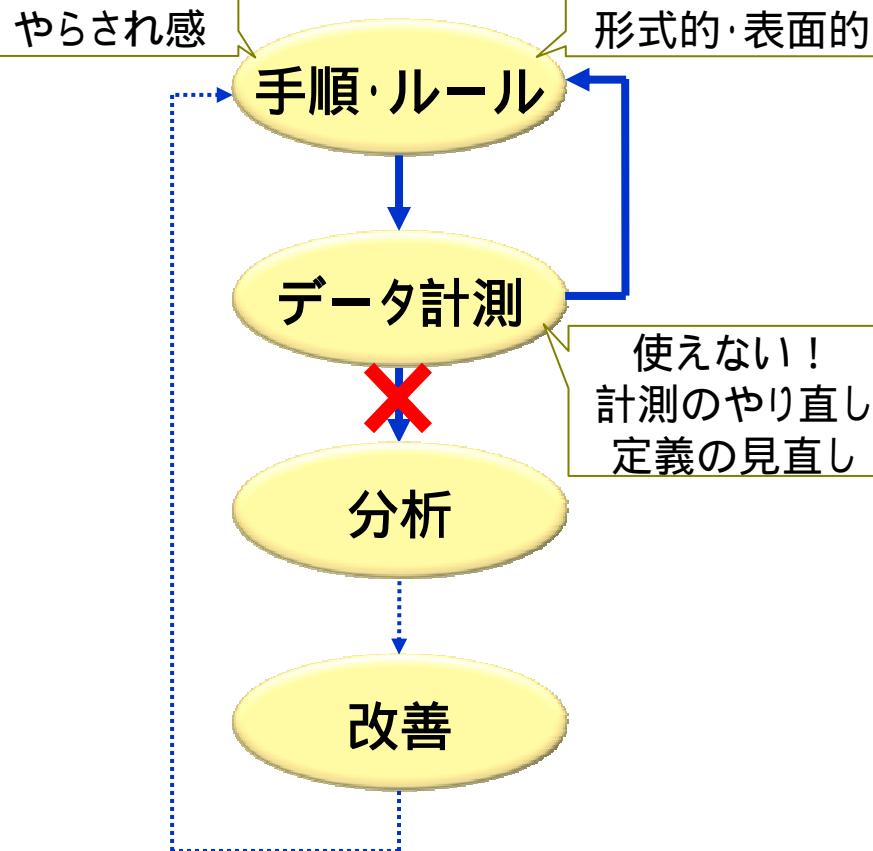


平均: 72.9点 79.2点(6点UP:8%向上)、合格ライン以上のPM数:1.8倍

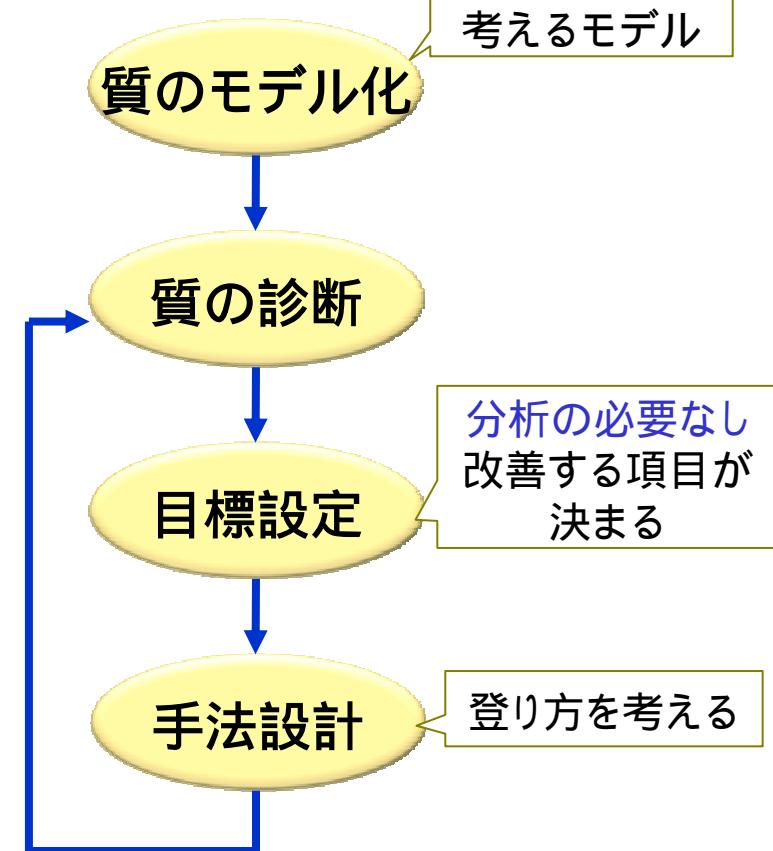
仕事の質の向上に伴い、
標準プロセスをうまく使って仕事ができるようになってきた

6. 改善事例: モデル化の良いところ

失敗経験: 手順重視



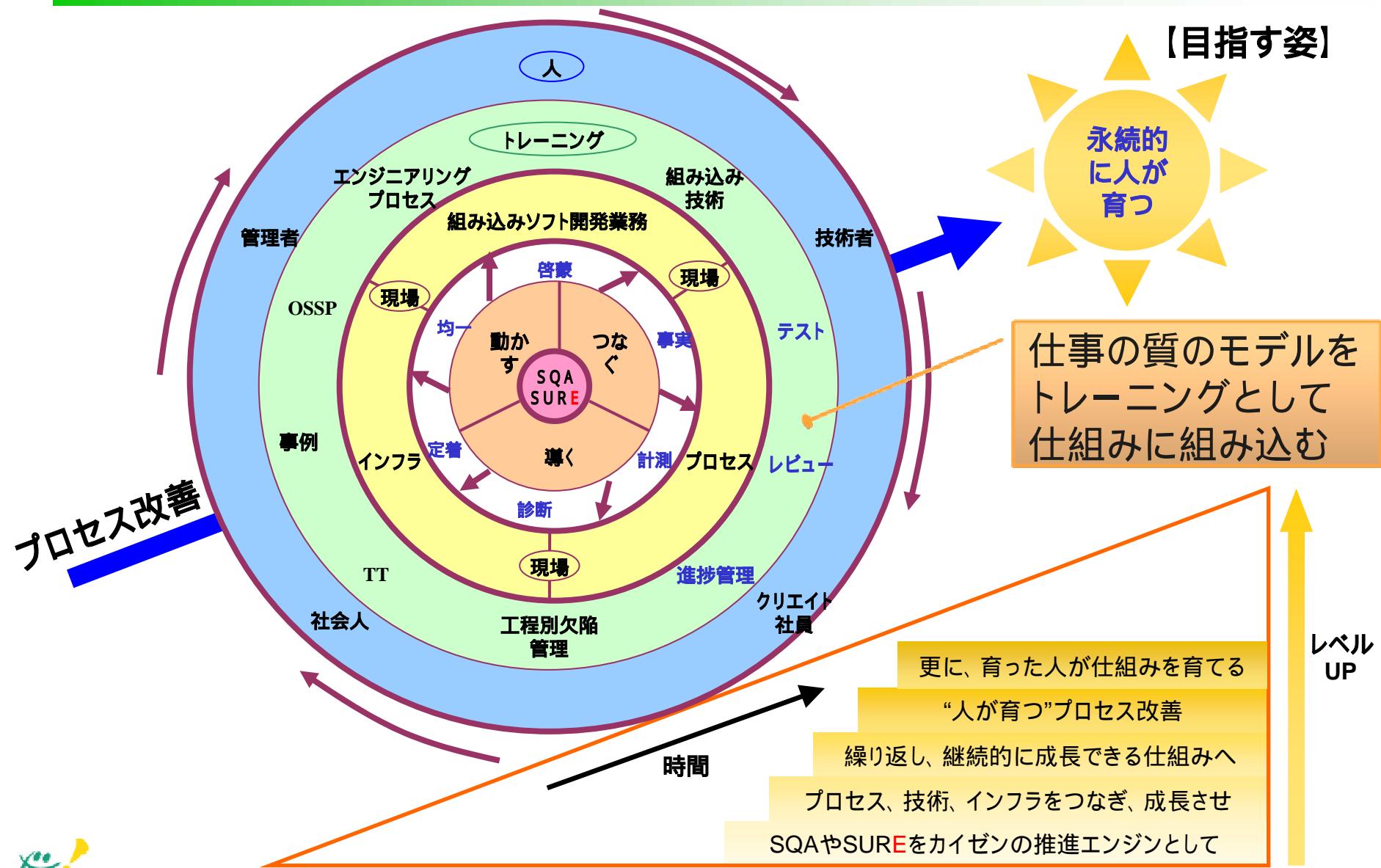
モデル化: 内容重視



改善につながりにくい！

改善につながる！考える！

7. 今後: 現場で永続的に人が育つシステムづくり



8.まとめ:改善活動で勉強したこと

失敗シナリオ…意識も技術も潰れる

文書化・手順化で留まったプロセス改善は、
プロセス改善の障壁となり人材のサル化を招く

本当に見たいモノ…仕事の質の向上

質が伴わないデータ化は、見える化を阻害する

成長モデル…状況最適・エンドレス

今日の正解は、明日の不正解(正解であり続ける保証なし)
明日の正解は、今日の不正解(理想形が最適とは限らない)



良いと思われていることが、
状況によっては悪影響を及ぼすリスク

バランス感覚

センス

END:ありがとうございました

END:ありがとうございました