

第3章

【初期】フェーズ

経営層のコミットメントが不可欠



【初期フェーズ】では、改善活動の実施に先立って、主に改善活動の動機づけ、改善活動目標の設定、活動体制基盤（インフラ）の確立、改善活動の実施計画基本方針立案等をおこないます（図1）。【初期フェーズ】は、一般にまったく実施されないか、実施される場合でも軽視され

やすい傾向にありますが、実は各フェーズ中最も重要なフェーズといっても過言ではありません。改善活動を成功させるうえで、大変重要なフェーズです。

このフェーズでは、改善活動を組織的に実施して成功させるために、企業のトップの強い実行意欲が重要かつ不可欠と

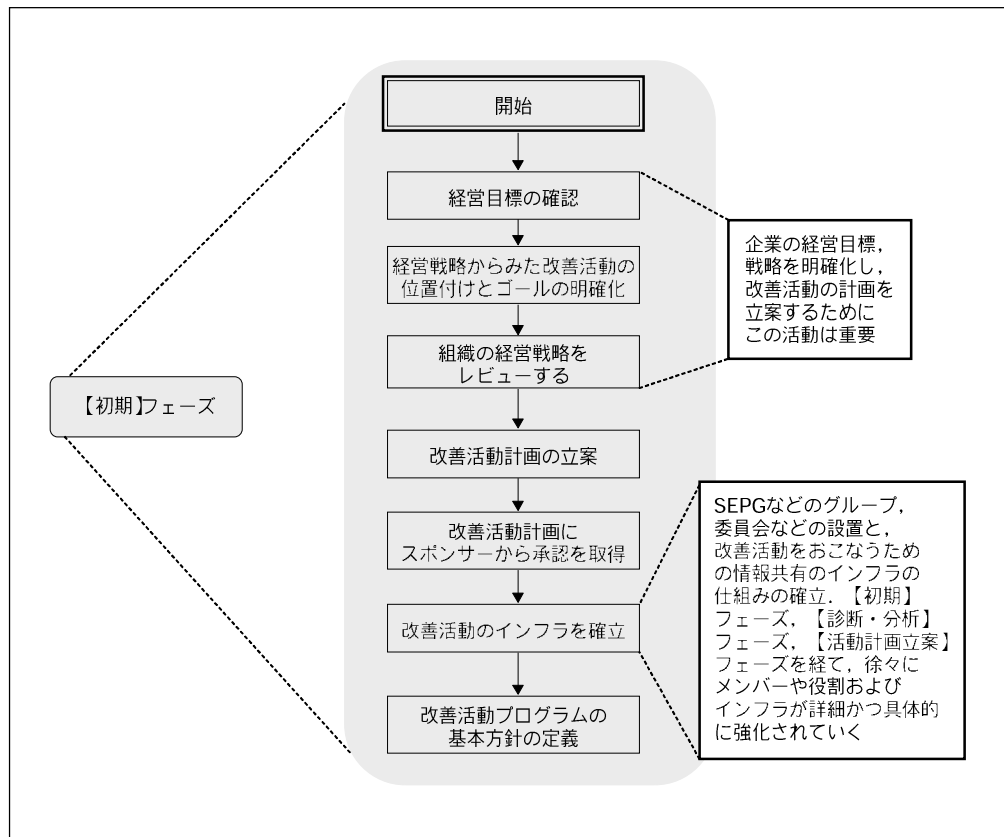


図1 【初期】フェーズの活動内容

注1) 組織構成は、企業の戦略実現に有利な構成をとる必要があります。もし、組織戦略実現に不利な組織形態となっているなら、組織再編成を含めて改善活動をおこなう必要があります。ただし、組織再編成は簡単ではありませんし、軽率な組織再編成は避けなければなりません。そこで、改善活動でどのようなことをすべきかをはっきりさせるために、まずアセスメントを実施するのがよいでしょう。

注2) IBMの前CEOルー・ガースナーや、日産のCEOカルロス・ゴーンも、それぞれの著作の中で情報共有の重要性を指摘しています。



図2 企業の経営目標・戦略の共有

なります。企業のトップが改善活動を実行するビジネスの目的を掲げることにより、組織を改善活動へと牽引していく必要があるからです。

このフェーズにおけるもう1つの重要な活動として、改善活動で必要となるリソース（活動経費、人、活動体制確立、環境など）を計画し、準備をおこなうことがあります。活動経費、人、活動体制確立、活動環境などのリソースが不十分だと、改善活動は必ずといっていいほど頓挫します。改善活動のリソースの提供や活動経費などについても、企業のトップがスポンサーとなり、改善活動を理解することが重要です。

以上のことが、本格的な改善活動の前に決定されていなければなりません。

企業の経営目標は明確になっているか

改善活動の説明に入る前に、まず明確にしておいたほうがよいことがあります。製品（あるいは商品）の「ソフトウェア」を開発する、商品に搭載されるソフトウェアを開発する目的はなんのでしょうか？ 答えは至って簡単です。魅力ある製品を低価格で市場に提供することであり、それによって利益を得ることです。しかし、多くの企業がこの目標達成に苦心している

のは、第1章で指摘したとおりです。しかしながら、だからといっていきなり「改善活動」「ソフトウェア開発方法の革新」および「組織改革」の作業に飛びつくのは、軽率な行動になりかねません。

どの企業にも経営理念や経営方針が存在し、この理念や方針の下で製品開発がおこなわれます。そして、経済動向やビジネスのトレンドなどを入力情報とし、中長期および短期の戦略が決定されていきます。したがって、改善活動においても、企業の中長期および短期の戦略は重要です。

経営的視点から企業の中長期目標および戦略、人材育成、組織構成^{注1}などが決定されたあと、次に重要なのは、改善活動を進めていくうえで企業の経営目標が「社員全員に共有されていることです。自分の所属する企業あるいは組織の経営目標は何か、考えてみてください。この経営目標は、短期・中期でも長期でもかまいませんが、通常は短・中期と長期両方の目標を立てるはずで、目標自体は詳細であればそれにこしたことはありませんが、社員に共有させるためにはスローガンのようなものでもいいでしょう。とにかく、企業あるいは事業部などの組織の経営目標が、社員に共有されていることが重要です（図2）。この目標がすべての出発点であり、社員一丸となってベクトルを同じ方向に合わせて、活動を進めていくことの第一歩になります^{注2}。

改善活動は事業目標と整合しているか

いかなる企業であっても、またどのような企業内改善活動であっても、企業あるいは組織の経営目標および戦略と密接に関連付けることは極めて重要です。もし、

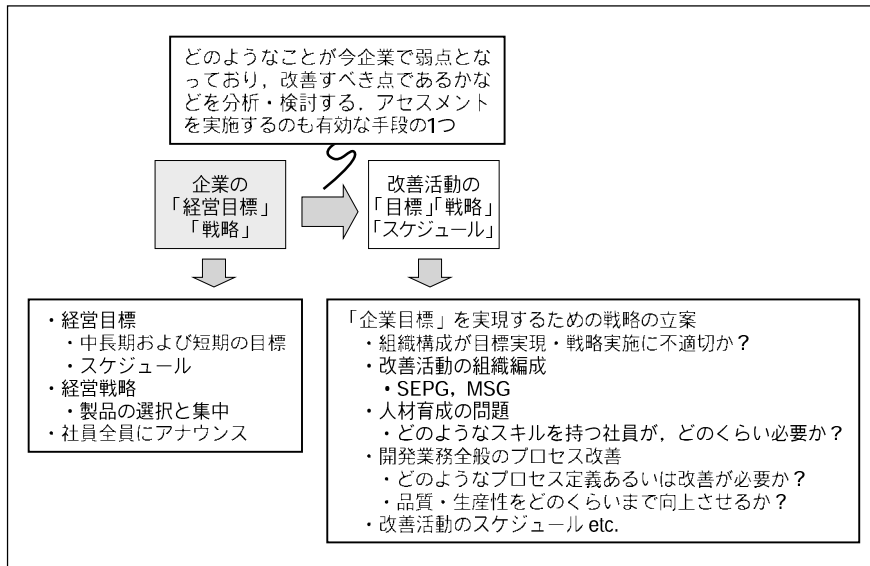


図3 改善活動は企業の経営目標、戦略から導き出される

改善活動が組織の経営目標などと関連付けられていないなら、その改善活動は迷走しかねない状態にあるといえます。そのまま運よく継続的に活動を続けたとしても、期待した効果が得られないのは自明です。改善活動は、時間をかけて継続的におこなう活動です。実行過程で、改善活動に効果が見られないのであれば、参加者あるいは経営層がそれを価値あるものと見做すことはありません。このような事態に陥れば、改善活動が形骸化するのには時間の問題であり、たいていは当初の目的を達成することなく中断することになります。

読者がSEPG（後述）のメンバーあるいはそのような立場であるなら、計画を作成する場合には、「企業あるいは組織の目標と密接に関連付ける」ことに十分注意を払っていただきたいと思えます（図3）。

経営層トップのコミットメント
改善活動で最も重要な作業の1つは、経

営層の強力な支援とコミットメント（達成責任）です。これは、改善活動を継続的におこない、参加者の考え方をまとめ、モチベーションを確立するために非常に重要です。経営層の支援とコミットメントは、改善活動に必要な資源を確保するために、そしてあらゆる組織変革・改善活動の戦略を確立し、困難な改善活動業務に確実に報いるための強力な後ろ盾となります。

改善活動で難しいのは、組織間をまたがる問題や調整事項を解決することです。複数の専門分野や各組織および業務に携わる従業員のそれぞれの利害関係の相違から生じる主張によって、際限ない議論に陥ってしまうことはなるべく避けなければなりません。しかし、もしこのような事態に陥った場合でも、経営層の強力な支援とコミットメントがあれば、混乱を避けることが可能になり、「経営目標の達成」という本質を見失わずにすむようになります。つまり、改善活動を本来ある

べき方向に誘導するのが、経営層自身のミッションということになります。

経営層のコミットメントを得ることができ、経営層が改善活動に興味を示し、活動に参加するようになると、トップのリーダーシップによって、中間管理層と参加者は、改善活動に対して企業や組織の本気度を感じとるようになります。そして、彼らを改善活動に積極的に参加させることが可能になっていきます。

以上の理由から、活動の初期段階で経営層からコミットメントを得え、改善活動中に頻繁にコミットメントを確認することが、改善活動を成功させるうえで非常に重要です。こうすることで、中間管理者や現場担当者からの無意味な抵抗にあうことを防ぐことができます。なお、「改善活動中に頻繁にコミットメントを確認する」とは、改善活動の会議やアセスメントの報告などの場に参加してもらい、改善活動の評価、意気込みを直接、機会あるたびに述べてもらうことを指します。

経営層の支援とコミットメントを得るためには、経営層の立場を理解することが重要です。経営層としても、やみくもにコミットメントすることはできません。現場では経費削減を実施しているにもかかわらず、改善活動自体が無駄な経費となる活動になっては本末転倒だからです。したがって、成果に対する達成可能なゴールや、改善活動の進捗状況や成果を定量的に示すメトリクスを利用し、継続的かつ定期的に報告可能なように配慮しなければなりません。要約すると、経営層に改善活動の戦略と効果を理解してもらい、そして活動に関わりを持ってもらいます。経営層の興味をかき立て、その状態が持続するように努力することが、

SEPGの重要な役割です。これを実現できれば、統合的改善活動を成功に導くことが可能になります。

改善活動目標と戦略

まず最初に、改善活動の目標を慎重に検討しなければなりません。この際、最初の目標は「効果がある程度すぐに得られる達成可能な目標を選択する」のがよいでしょう。つまり、目標をいくつかのステップに分割し、段階的に達成するように計画を立てるのです。これは一見小手先の活動に思われるかもしれませんが、とても重要です。こうすることで、すべての組織のメンバーに改善活動に関心を持ってもらい、適切な活動をすれば効果が得られるということを実感してもらうことが可能になります。

改善活動では、組織の大きな変革が不可欠になることもあります。そのような場合であればあるほど、最終的な目標であるゴールが、遠く感じられるものです。そのため、心理的な負担や疑問を取り除くために、すべての組織のメンバーの理解を取りつけることが戦術上重要となります。どのような効果的な計画を立案したところで、現場が積極的に参加してくれなければ、改善活動のプログラムは「絵に描いた餅」として終わってしまうことになります。

SEPGと改善活動の仕組み

「統合的最適化戦略」による改善活動の中で重要な役割を果たすのが、SEPG (Software Engineering Process Group) です。SEPGの主な活動内容は、改善活動の計画・検討および活動の統括・管理です。具体的には、改善活動に関する組

織の各種規約やプロセス標準を策定し、利用組織や部門に対して教育・トレーニングを実施し、支援することなどです。

改善活動を実践する企業や組織では、必ずしもMSG、SEPG、TWG単位の構成で活動推進体制をおこなう必要があるわけではないのですが、「統合的最適化戦略」による改善活動では、MSG、SEPG、TWGが事実上不可欠です。企業や組織で改善活動を推進するうえで効率かつ現実的な体制作りが重要となります。

MSG (Management Steering Group) が主要メンバーを選出し、SEPG (Software Engineering Process Group) を設立します。主要メンバーは改善活動の内容に応じて、現場のメンバーを召集し、SEPGメンバーとしてSEPGの活動に参画させます。SEPGは、改善活動の具体的かつ実際の推進をおこないます。具体的にはエンジニアリングプロセス、マネジメントプロセスの標準プロセスやテーラリングガイド、および新しい技術やToolの評価、導入検討などです。SEPGは、改善活動の規模や活動対象組織の特徴（たとえば、大規模であるとか地理的に分散しているなど）に合わせて、複数で階層化されることもあります。

MSGとは、改善活動の責任者グループで、SEPGの活動に対しての承認や活動

に関する組織調整や支持をおこないます。メンバーに企業のトップを含めるなどして、企業や組織で重責あるメンバーによって改善活動を牽引します。

TWG (Technical Working Group) は、改善活動の中で特定の課題や問題などについての解決を担当します。

SEPGなどの活動体制は、改善活動を実際に推進する際の非常に大きなポイントですが、改善活動をおこなう企業や組織によって最適な活動体制はそれぞれ異なります。SEPGは、改善活動の規模や活動対象組織の特徴（たとえば、大規模であるとか、地理的に分散しているなど）に合わせて、複数化・階層化されることもあります。 ■

《組織改革のポイント》

- ①改善活動は経営目標実現の1つの手段であることを認識せよ
- ②「改善活動のための改善活動」は駄目である
- ③「経営目標を達成する」という視点で改善活動を計画・実践せよ
- ④「経営目標」や改善活動の趣旨など、何をすべきかという情報を徹底して全社員で共有せよ
- ⑤改善活動は社員1人1人の任務であることを、全社員に認識させよ