

第5章

【活動計画立案】フェーズ

インフラを確立し、SEPGを編成する



【活動計画立案】フェーズでは、【診断・分析】フェーズのアセスメントの結果として得られた組織の課題に基づいて、活動の優先順位を検討し、具体的な改善計画を立案します（図1）。

このフェーズの活動目的は次の通りです。

改善活動の範囲内にある全組織と主要な業務に関する改善活動を開発する。これまでにすでに実施されてきた他のTQM活動（たとえばシックスシグマ活動やISOシリーズの活動など）が存在する場合は、その進捗や成果を評価し、これから計画する新しい改善活動（たとえば

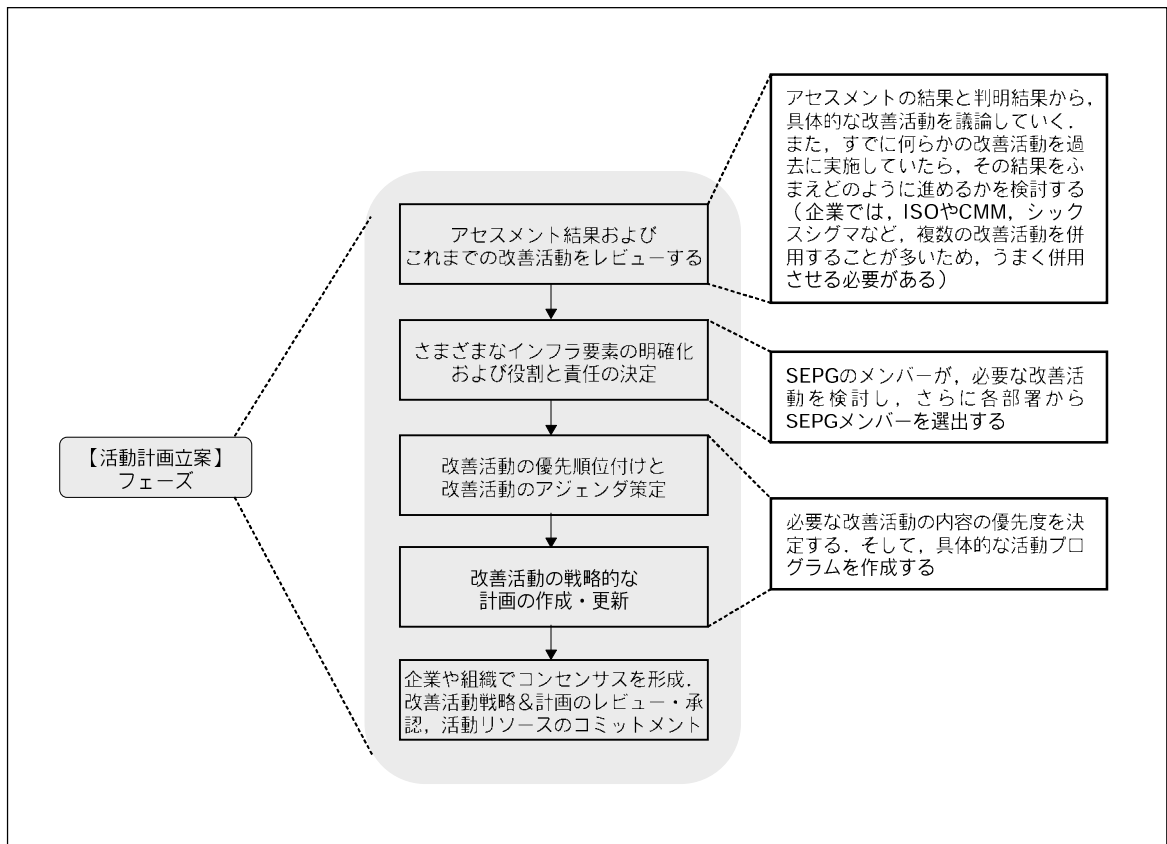
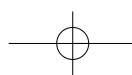


図1 【活動計画立案】フェーズの活動内容



CMMIを利用した活動)と効果的に統合していくための計画を開発する。組織のプログラムのために、長期(3~5年)と短期(1年)の活動到達目標を設定または更新する。アセスメントの所見(組織の改善活動における課題やうまく機能している長所など)を考慮し、より効果的な改善活動計画になるように統合する。このとき、改善活動計画を組織のビジネスプラン、ミッションおよびビジョンと一致するように統合していく。

キーとなるビジネスの問題と改善活動を決定する

改善活動に大きな影響を及ぼす、ビジネス上の短期および長期戦略と課題や問題を検討・評価して、【診断・分析】フェーズの結果を考慮し、そこから改善活動を押し進めます。そして、改善活動を優先順位付けするための規準を明確にします。これにより、組織のビジネス上の目的・ビジョンを達成するための改善活動が明確になります。

このとき、これまでに組織で実施し、成功あるいは失敗した改善活動のプロジェクトについて検討し、何がそうさせたかの原因を調査します。アセスメント結果からある程度の原因はわかっていますが、改めてここで詳細に検討し、失敗や成功の傾向と、課題を解決するための戦略を定義します。次に、検討した戦略から改善活動に必要な資源を見積もります。資源には、改善活動に必要な「人」「資金」「設備」などが含まれます。通常、資源にはいろいろな制約があるはずですので、その制約の中で優先付けし、資源適用の戦略を検討します。具体的には、MSG、SEPG、TWGのミッションをあら

ためて確認し、必要に応じて各現場からメンバーを選出します。

改善活動のインフラ確立と統合されたSEPGの設立

改善活動をリードし、活動を実施する担当者の役割と責任を持つチームあるいは組織が必要です。組織が統合したやり方で改善活動をおこなう場合に重要なものとなります。通常これは、SEPGと呼ばれるグループになります。

SEPGのメンバーは、完全に組織横断的に統合された環境で重要な役割を担っている利害関係者や、中心となる力のある人物すべてを代表していなければなりません。そのため、アセスメントの終了後に、改善活動の課題が明確になったのを受けて、適切なメンバーをSEPGに参画させる必要があります。

SEPGを形成する際には、改善活動を統合する際に、政治的に意見が異なるグループが複数存在することに注意する必要があります。関連組織のすべての利害関係者を1つのテーブルに着かせて議論することは、楽な作業ではありませんが、避けて通れない重要な作業です。これにより、各利害関係者が望んでいる異なる「何か」が明確にされ、お互いのベクトルを一方向に向けることに役立つからです。統合的でない、個別の改善活動の最も大きな問題点は、このような異なる組織の利害関係者間の調整がおこなわれないことにあります。関連組織すべての利害関係者が1つのテーブルに着いて議論することは、実は非常に大きな「メリット」であり、改善活動を加速させるポイントを得る「チャンス」でもあるのです。

なお、SEPGのメンバーは、改善活動

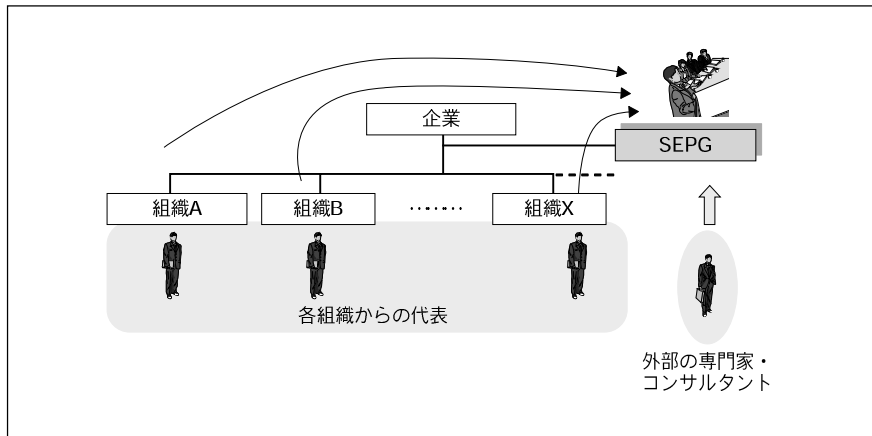


図2 SEPGのメンバー構成

の専門家に限定されるべきではないのは当然ですが、中間管理職がメンバーになったり、経営層が代表あるいはグループの長になったりすれば、さらに効果的です。これが実現すると、SEPGは資源やマネジメント上の課題をより適切に取り扱うことが可能になります。

改善活動の目標を達成するために、SEPGはトレーニングの調整、プロセスの改善、プロセス資産の維持、その他改善活動に関わる任務を遂行します。このために必要であれば（つまりMUSTではありません）、サブグループ、委員会、作業グループなどのタスクフォースを立ち上げ、専門的な課題などを解決していきます（図2）。

統合的改善活動でのSEPGの重要性

企業の組織構成にもよりますが、ソフトウェア開発では、組織間に関連業務が存在するのが普通です。したがって、通常はお互いに関連し合うチーム、コンカレントエンジニアリング、組織間、業務間のインターフェースを持つプロセスを定義します。また、業界標準の規約、諸外国の

商文化や慣習（たとえば開発する一部を外注化し、それが海外への委託である場合など）がエンジニアリングの実務に影響を与えている点も、昨今のビジネスのグローバル化にともなう大きな課題の1つです。

従来の改善活動では、企業や組織は重要な業務を対象として、複数の改善モデルを取り入れ、活動を実施してきました。ISO9000シリーズやSEIのCMMシリーズ、シックスシグマ活動などがその一例です。活動をいち早く実施してきた企業では、改善活動による大きな効果を期待するにつれて、すべての改善活動を統合する必要性が明確になってきました。各企業・組織とも、複数存在する改善活動を統合しなければ、部分最適化による問題点が数多く発生し、それぞれの改善活動の継続にも効果にも限界があるということに気づいたのです。

最新のエンジニアリングの専門分野やプロセスの多くは密接に絡み合っているため、それぞれの分野ごとに独自の改善モデルを採用して改善活動を実施しても、連携する業務（分野）でコンフリクトが

特集 3 プロセス改善の統合的アプローチ

発生してしまいます。この問題を解決するには、単一のフレームワークによる改善モデルを採用し、複数分野にわたる改善活動を実施することが最適です。そしてその際、適切な時点で必要とされる製品あるいはプロセスの専門家を活用するのが効果的です。専門家やコンサルタントも従来のようにすべての分野をカバーすることはできないため、個別の分野ごとに改善モデルを採用して、それを統合す

るという作業は単純ではありません。事実、設計者、顧客、製造担当者、試験担当者、利用者など、いろいろな作業の利害関係者の要求を満たすためには、数多くの検討が必要になります。

横断的な改善活動という考え方が、組織の構造や開発の特性を変えることもあります。エンジニアリングにおいて、横断的な専門分野および横断的機能チームを急激に短期間に広めようとする、改善

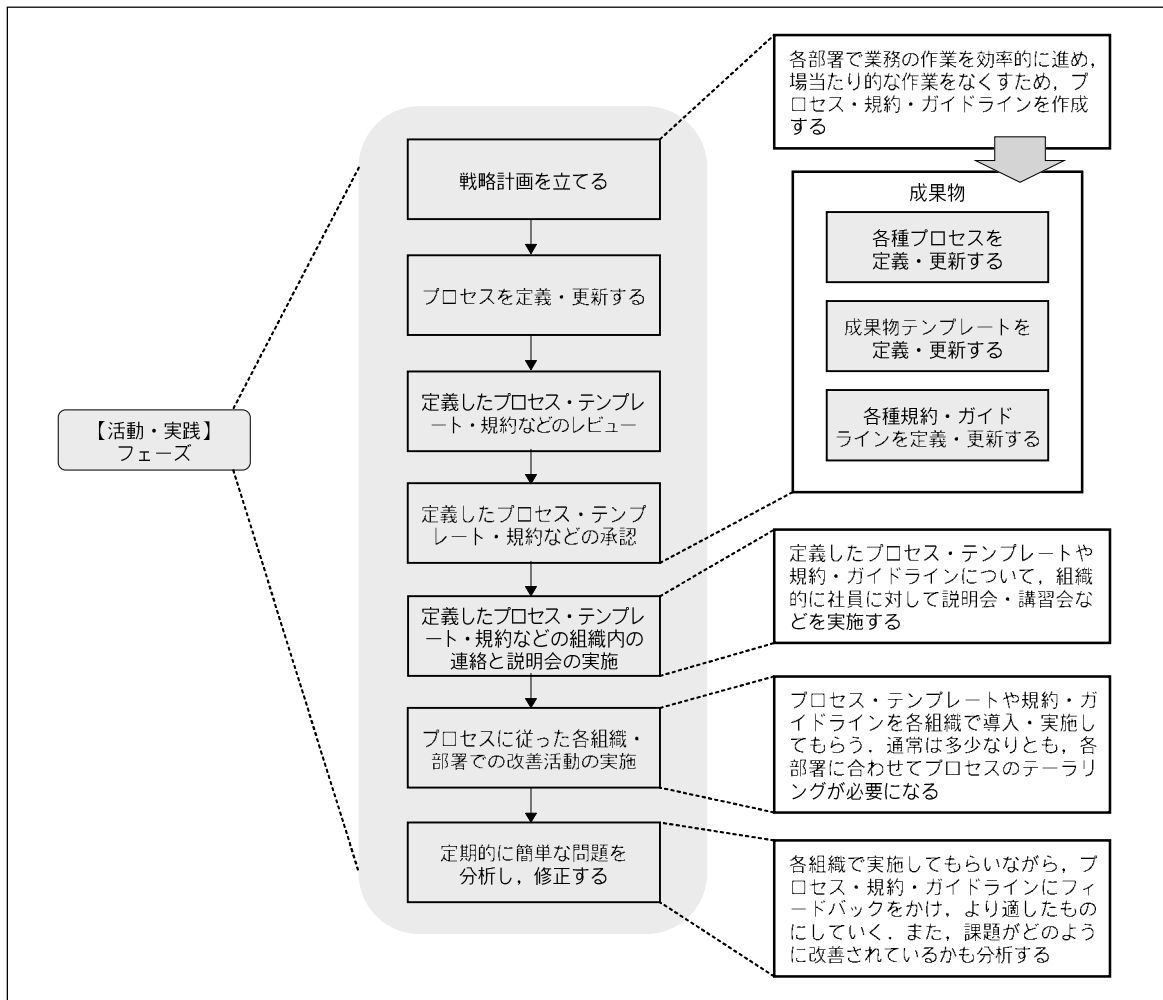


図3 【活動・実践】フェーズの活動内容

第5章 ●【活動計画立案】フェーズ

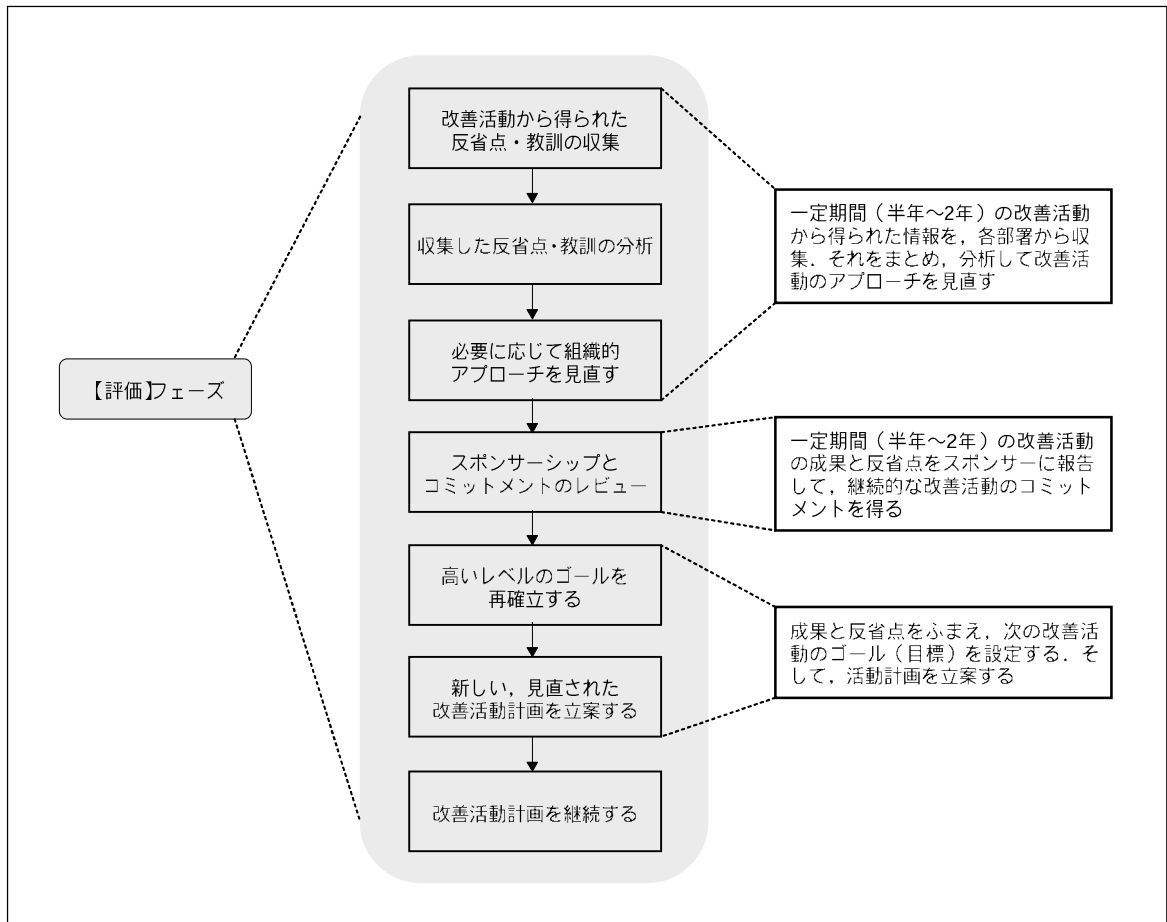


図4 【評価】フェーズの活動内容

活動に厄介な問題が起きることが極めて多くなっています。こうした事態を避けるため、SEPGなどの組織横断的なチームは、各部署・組織の事情、要望を十分に揃い上げて議論することが不可欠になります。そのためにも専門分野や連携する業務（分野）に携わっている担当者をメンバーに加えることが絶対条件となります。

【活動・実践】フェーズと【評価】フェーズ

【活動・実践】フェーズ（図3）と【評価】フェーズ（図4）については、誌面の都合もあり、図を紹介するに留めます。 ■

《組織改革のポイント》

- ①SEPGは現場の代表者から構成せよ
- ②活動の資源（人、金、物）は十分確保せよ
- ③改善活動は製品開発と同様に、あるいはそれ以上に重要なプロジェクトであり、活動であると認識せよ