

はじめの一步、やってみる現場改善

細谷 泰夫

三菱電機株式会社

改善活動に携わる人の悩み

「改善活動に現場が協力してくれない」

「良い方法を導入しようとしているが、メンバーが乗り気でない」

「新しいやり方に対してマネージャや品質保証部門などが否定的で導入できない」

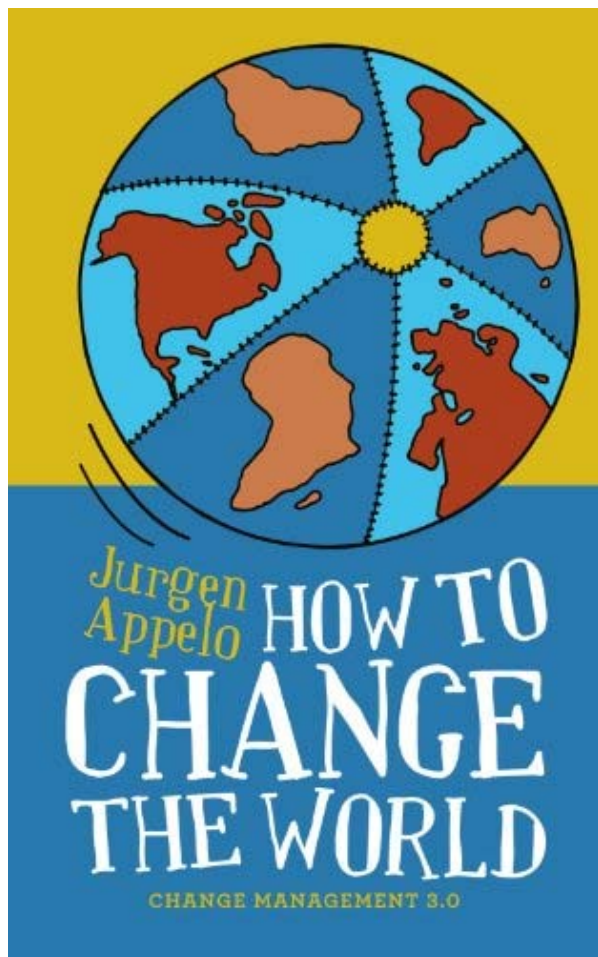
「活動が定着せずにすぐに元のやり方に戻ってしまう」

「組織の方針で開始した改善活動が効果が無さそうだが、やめることができずにしょうがなくやっている」

How to change the world

How to Change the World ～チェンジ・マネジメント3.0～

Jurgen Appelo, 前川哲次(翻訳), 川口恭伸(翻訳), 吉羽龍太郎(翻訳)



3つの選択肢

- 無視する
- 仕事を辞める
- チェンジマネジメントについて勉強する

<https://tatsu-zine.com/books/howtochangetheworld>

「改善活動」は変化

「改善」したかどうかは、実施して結果が出ないとわからない。



結果が出るまでは、「改善活動」は、「変化」である。

変化への恐れ

多く的人是変化に対して恐れを抱く。
何故、変化を恐れるのか？



今の状態は良くはないが、バランスが取れた状態であることが多い。
「変化」はバランスを崩す要因となり得る。



バランスが崩れると今よりももっと悪くなる
これが、「恐れ」の原因

「変化への恐れ」をコントロールする

「改善活動」を成功させるには、「変化への恐れ」に着目し、コントロールすることが重要。

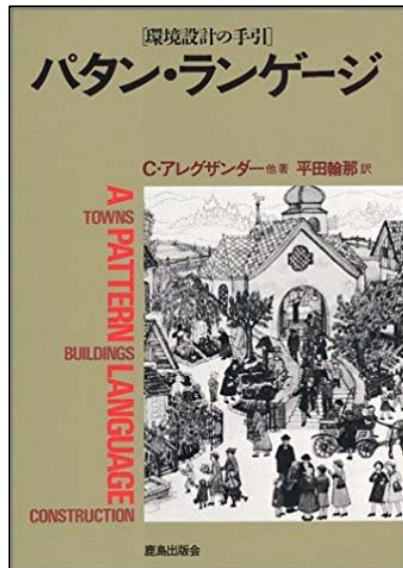


丸善出版

「変化への恐れ」を克服し、組織にアイデアを広める方法をパターン・ランゲージとしてまとめた書籍。

出典: Fearless Change アジャイルに効く アイデアを組織に広めるための48のパターン(丸善出版)

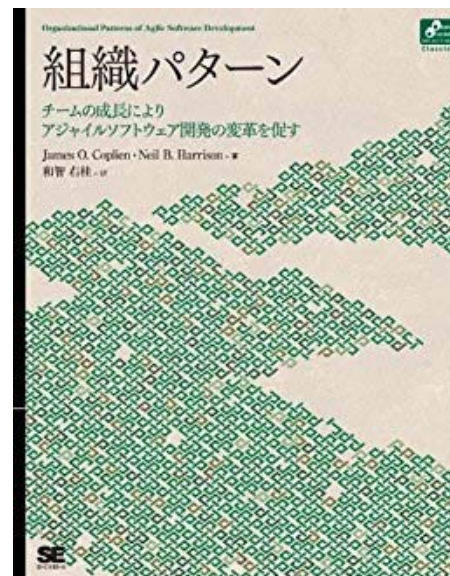
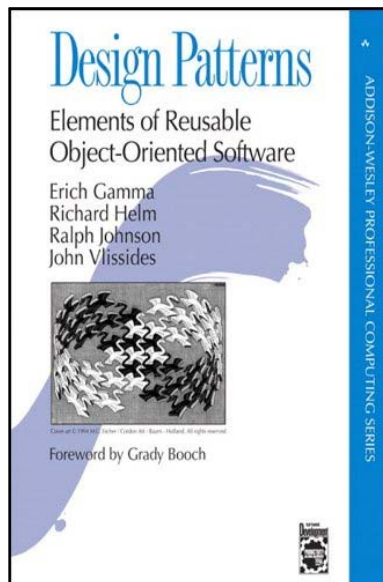
パターン・ランゲージ



パターン・ランゲージ(pattern language)は[クリストファー・アレグザンダー](#)が提唱した[建築・都市計画](#)にかかわる理論。単語が集まって文章となり、詩が生まれるように、パターンが集まってランゲージとなり、このパターン・ランゲージを用いて生き生きとした建物やコミュニティを形成することができる、とされる。
(出典: Wikipedia パターン・ランゲージ)



経験者の良い取り組みを共有する方法として、ソフトウェア設計、組織、社会の課題解決など多くの分野で活用されている。



パタンの形式

Fearless Changeは以下の形式で記載されている。
(下線の項目は、パタンの記述形式として一般的に含まれる項目)

パタン名

はじめに

要約

状況

問題

フォース

解決方法

結果状況

使用例

改善活動の形態

実施の立場によって、以下の3つに分類できる。

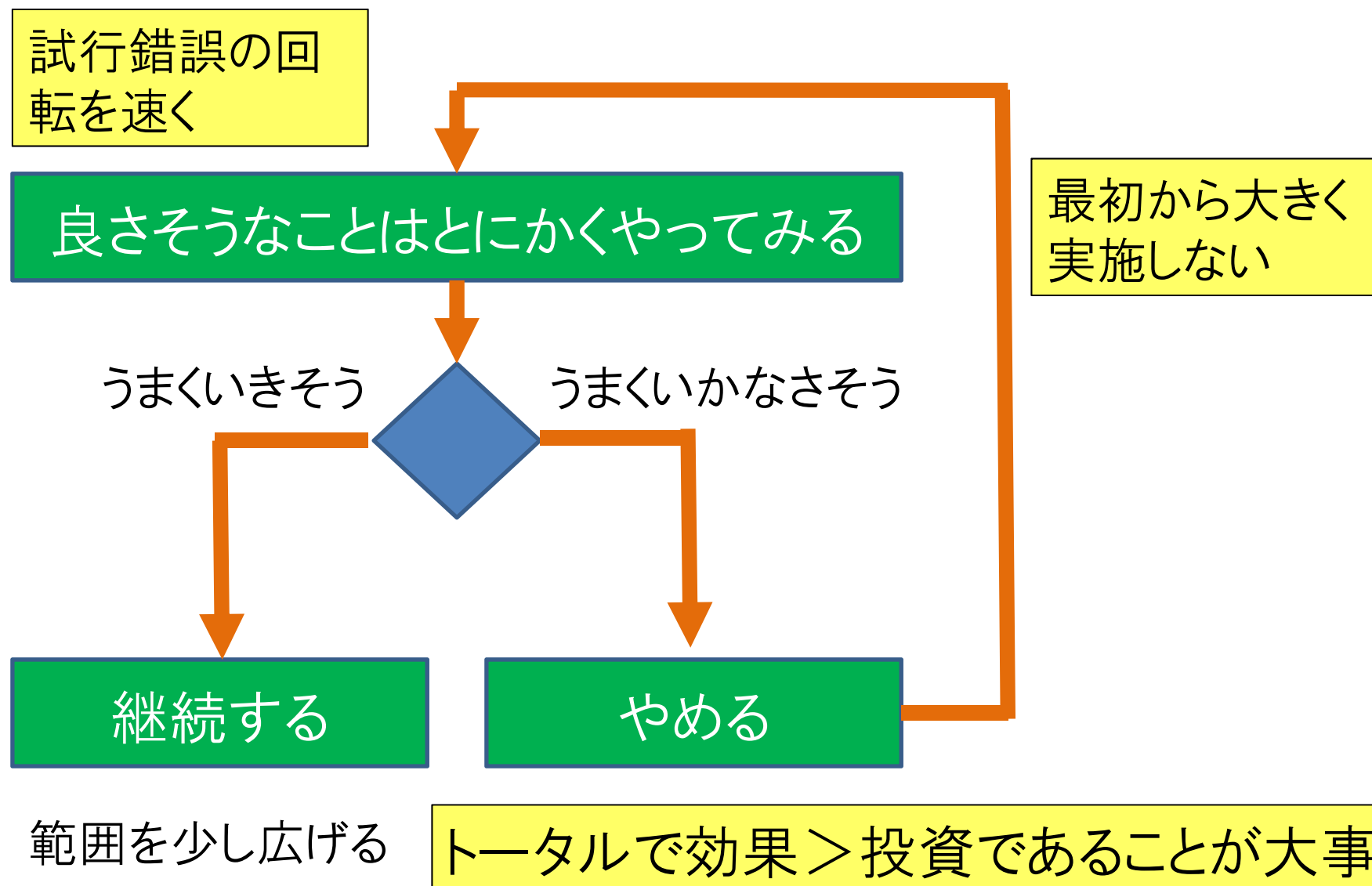
立場	改善対象	スタンス
チームの一員	自分自身の作業を改善する。 自分の所属するチームを改善する。	ボトムアップ
リーダー マネージャ	自分がマネジメントしている 組織を改善する。	トップダウン
組織外の支援者	他の組織の改善を支援する。	トップダウン (不安定)

改善活動の形態

実施の立場によって、以下の3つに分類できる。

立場	改善対象	スタンス
チームの一員	自分自身の作業を改善する。 自分の所属するチームを改善する。	ボトムアップ
リーダー マネージャ	自分がマネジメントしている 組織を改善する。	トップダウン
組織外の支援者	他の組織の改善を支援する。	トップダウン (不安定)

チームの一員として



チームの一員として

やってみる(17)



ステップバイ
ステップ(3)



小さな成功(2)



ふりかえりの時間(5)

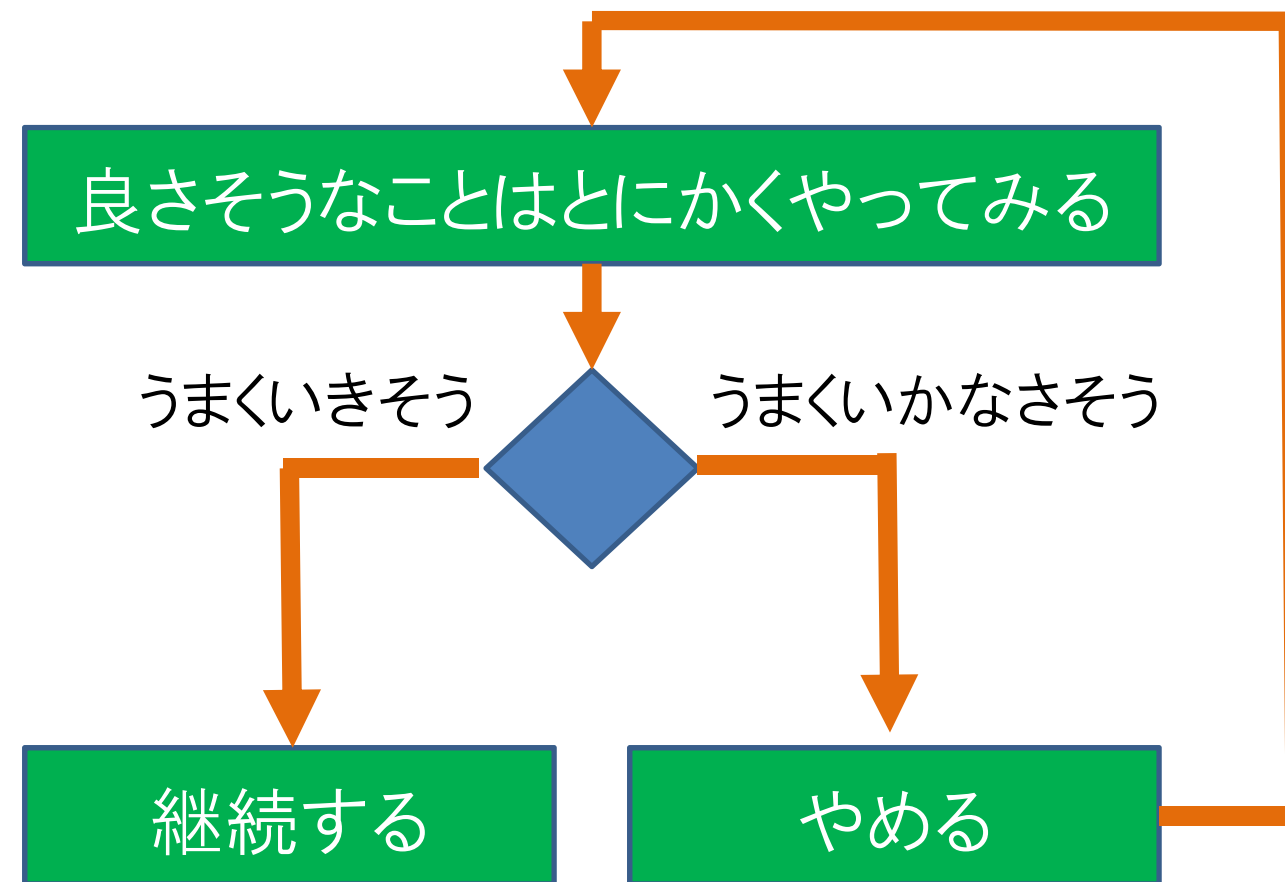
新しいアイデアに関する話を広めるための
前の準備段階として、まずは自分の仕事に
使ってみて、そのアイデアの利点と限界を
見極めよう

目標に向かって一步一步進めていくことで、
組織変化の膨大な作業へのいらいらを和ら
げよう

挑戦していることや組織変革の取り組みで、
やるべきことの多さに飲み込まれないよう
たとえ小さな成功であってもお祝いしよう

過去から学ぶために、うまくいっていること
や改めるべきことを評価するための時間を
定期的に確保しよう

チームの一員として



仲間を巻き込む

うまくいったら、仲間を巻き込んでチームでの実施範囲を広げてみる

仲間を巻き込むコツ

- ・雑談などの会話で反応を見る（興味を持ってもらう）
- ・興味を持つ人がいたら、デモをして見せる。
- ・少しでも「やってみたいな」という反応があれば、一緒にやってみる。

チームの一員として

エバンジェリスト(1)

新しいアイデアを組織に導入しはじめるなら、あなたの情熱を共有するため、できる限りのことをしよう。

イノベータ(16)

変化への活動を始めるときは、新しいもの好きな同僚の助けを求めよう。

個人的接触(20)

新しいアイデアの価値を納得させるために、その人にとってどれだけ有用で価値あるものなのかを示そう。

やってみる(17)

やってみた結果をデモ等で見せて共有する。

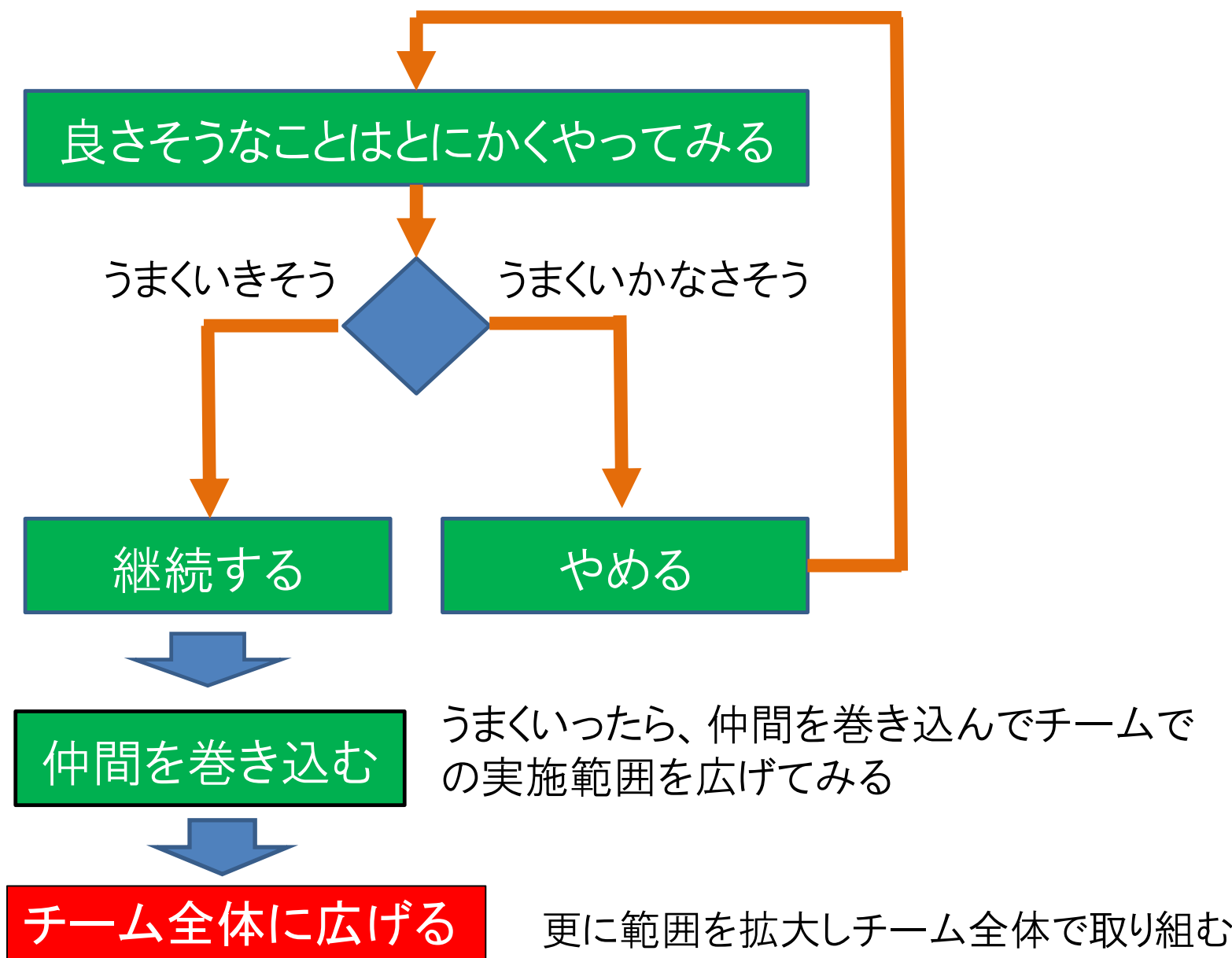
仲間を巻き込むコツ

- ・雑談などの会話で反応を見る（興味を持ってもらう）
- ・興味を持つ人がいたら、デモをして見せる。
- ・少しでも「やってみたいな」という反応があれば、一緒にやる。



2～3人を巻き込めたら**チーム全体に広げるチャンス**

チームの一員として



チームの一員として

この辺りから「変化への恐れ」の壁にぶつかる



<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%9F%8E%E5%A3%81>

チームの一員として

チーム内での「変化への恐れ」



良くなるんだったら採用したいけど、不安



チーム全体でやりましょう！



ちよつといいかも？

ほんとに良くなるの？



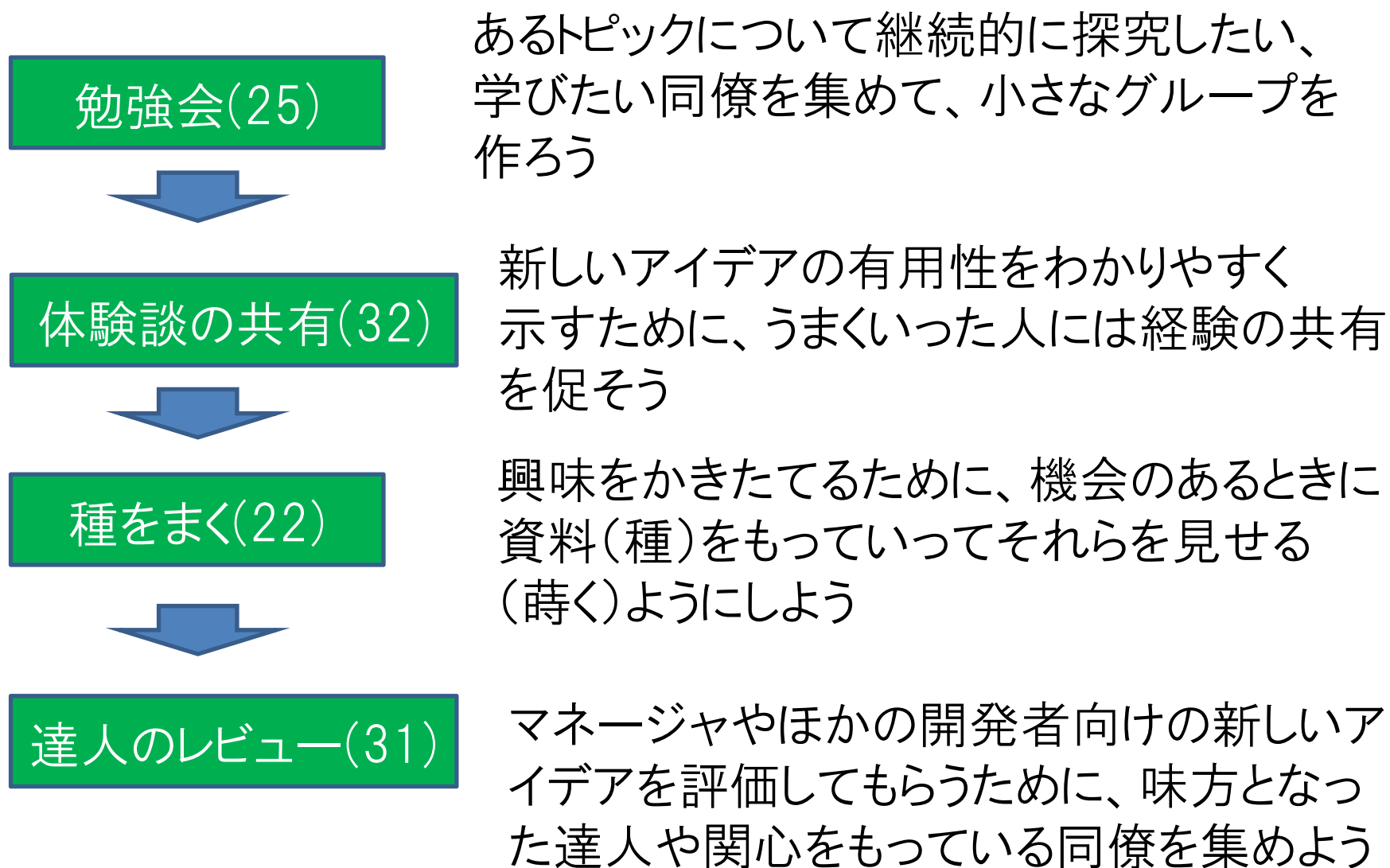
「変化への恐れ」を克服するには「効果を出す」だけでは十分でない。

チーム内外に対して効果を様々な機会でアピールすることが重要



- ・「定例会」のような場で取り組みについて何度も報告
- ・職場での雑談や飲み会の席などで話して興味を持ってもらう。
- ・チーム外の上位への「～報告会」のような場で発表する。
- ・チーム外の有識者にアピールする。
- ・社外に取り組みを発表する。

チームの一員として



チームの一員として

身近な支援者(35)

現場のマネージャーに協力を求めよう。
直属の上司が新しいアイデアの導入活動を
支持してくれればもっと効率的に活動できる

定期的な連絡(24)

一度キーパーソンに支援を求めたら、彼らの
ことを忘れてはならないし、あなたも彼らに
わすれられないようにしよう。

便乗(21)

新しいものを導入する戦略が障害にぶつかったときは、組織の慣習に便乗する方法を探そう

成功の匂い(40)

あなたの取り組みがなんらかの目に見える結果を残した時、あなたと話したがる人がぞろぞろと現れるだろう。その機会を活かして教育に力を入れよう

チームの一員として

著名人を招く(27)

変化への取り組みがもっと注目されるよう、優れた経歴をもつ人を招いて、新しいアイデアについて語ってもらおう



外部のお墨付き(12)

新しいアイデアの信憑性を上げるために、外部の情報を組織内に紹介しよう



正式な推進担当者(29)

新しいアイデアの組織導入の仕事をもっと効率的に進められるよう、担当業務の一部に組み入れることを提案しよう



感謝を伝える(18)

感謝の気持ちを伝えるため、あなたに協力してくれたすべての人に、できるだけ誠実に「ありがとう」と言おう。

改善活動の形態

実施の立場によって、以下の3つに分類できる。

立場	改善対象	スタンス
チームの一員	自分自身の作業を改善する。 自分の所属するチームを改善する。	ボトムアップ
リーダー マネージャ	自分がマネジメントしている 組織を改善する。	トップダウン
組織外の支援者	他の組織の改善を支援する。	トップダウン (不安定)

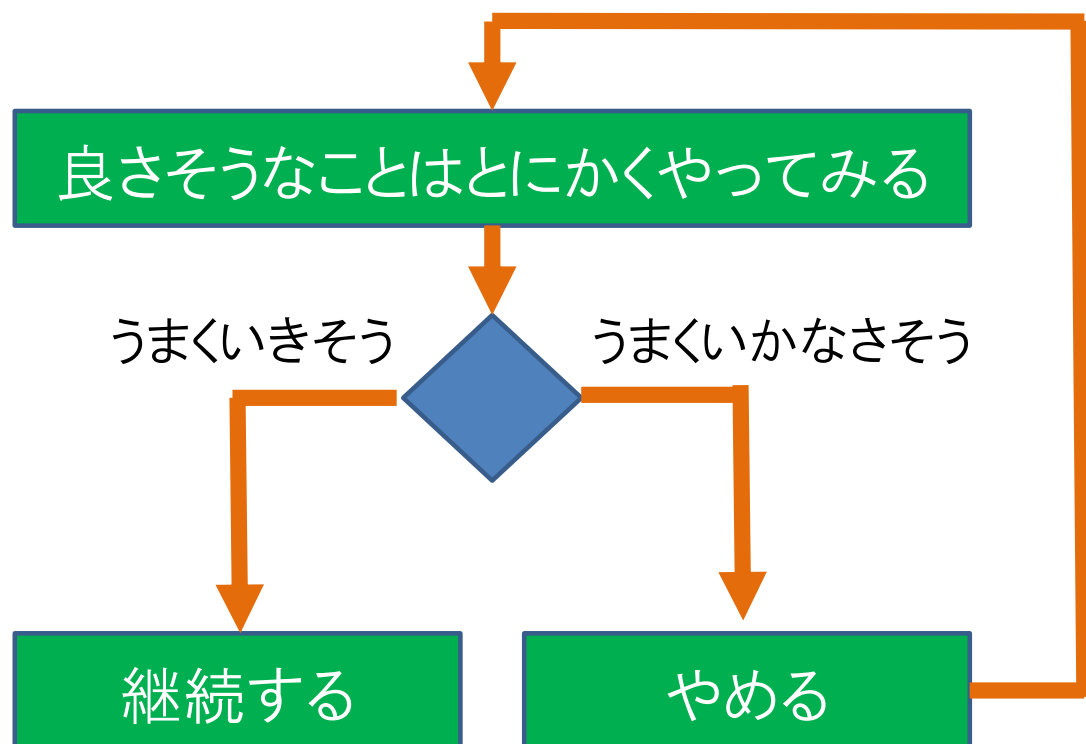
<http://www.jasst.jp/symposium/jasst13kansai/pdf/S1-1.pdf>

<http://www.jasst.jp/symposium/jasst13hokkaido/pdf/S1.pdf>



リーダーやマネージャとして

- 基本的な活動は、チームの一員として実施する活動と同じ。



試行錯誤を素早く回すことを組織の方針として奨励する

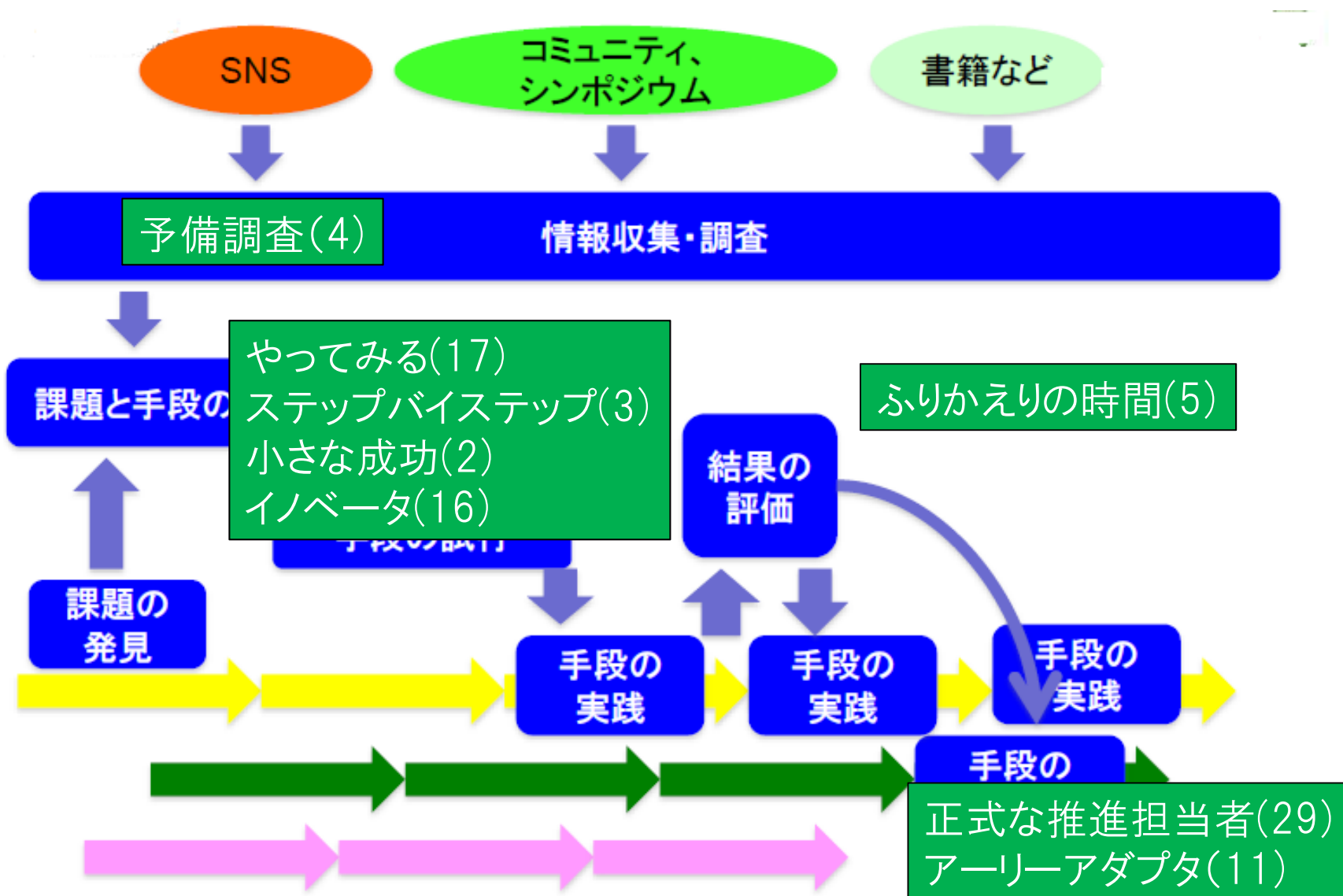


うまくいった活動をチームの正式な活動として採用する。



チーム外に成果をアピールする

リーダーやマネージャとして



リーダーやマネージャとして

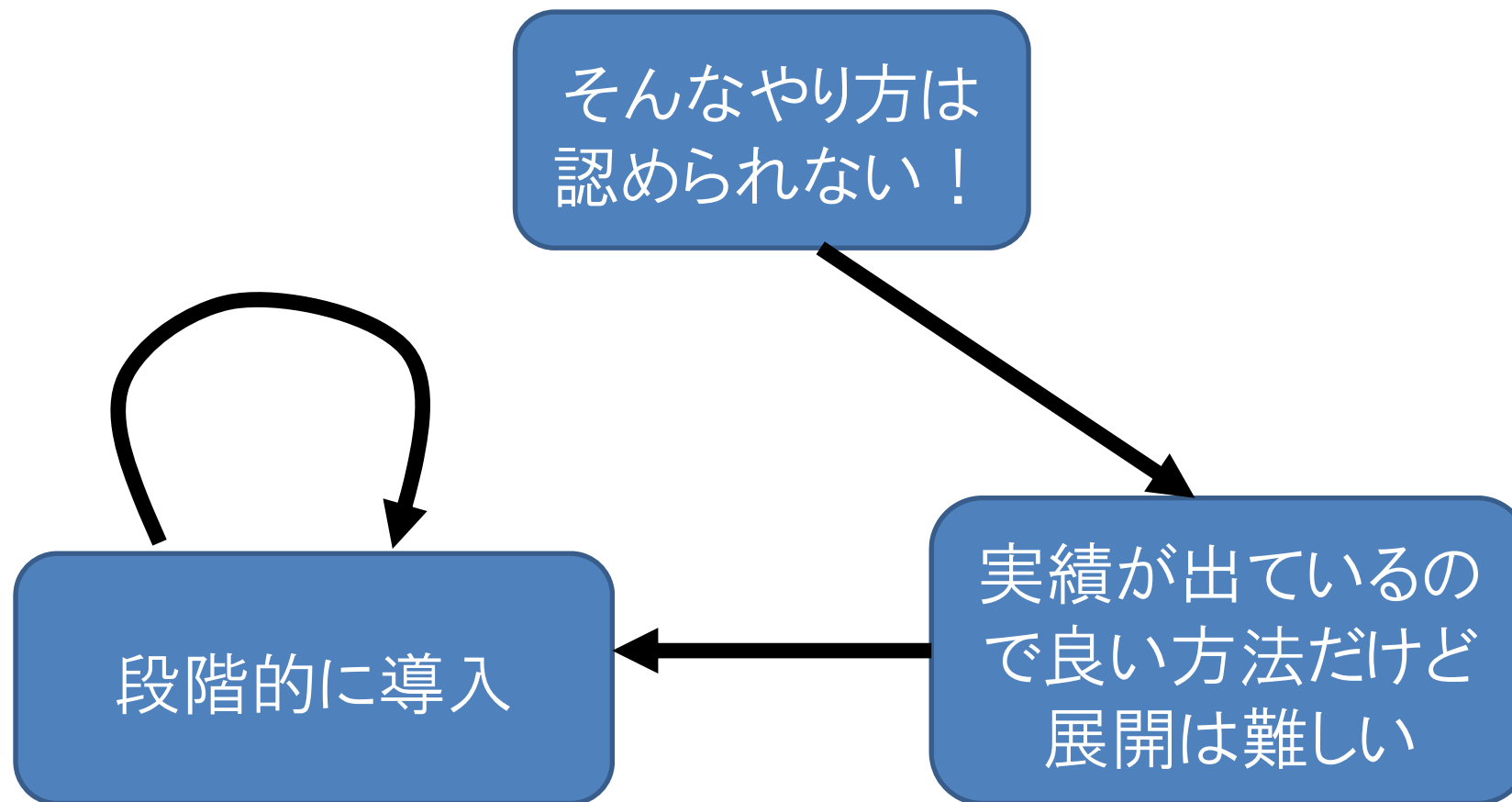
次に直面するのは「組織の壁」



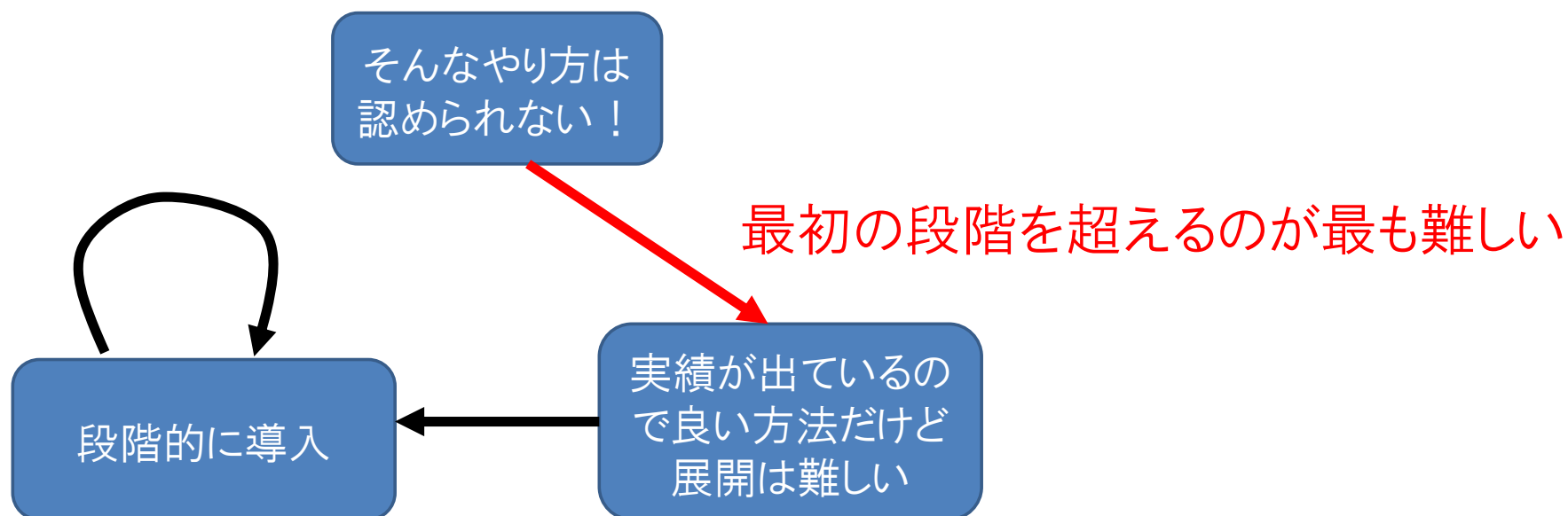
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%9F%8E%E5%A3%81>

リーダーやマネージャとして

組織の壁をどうやって超えるか？



組織の壁をどうやって超えるか？

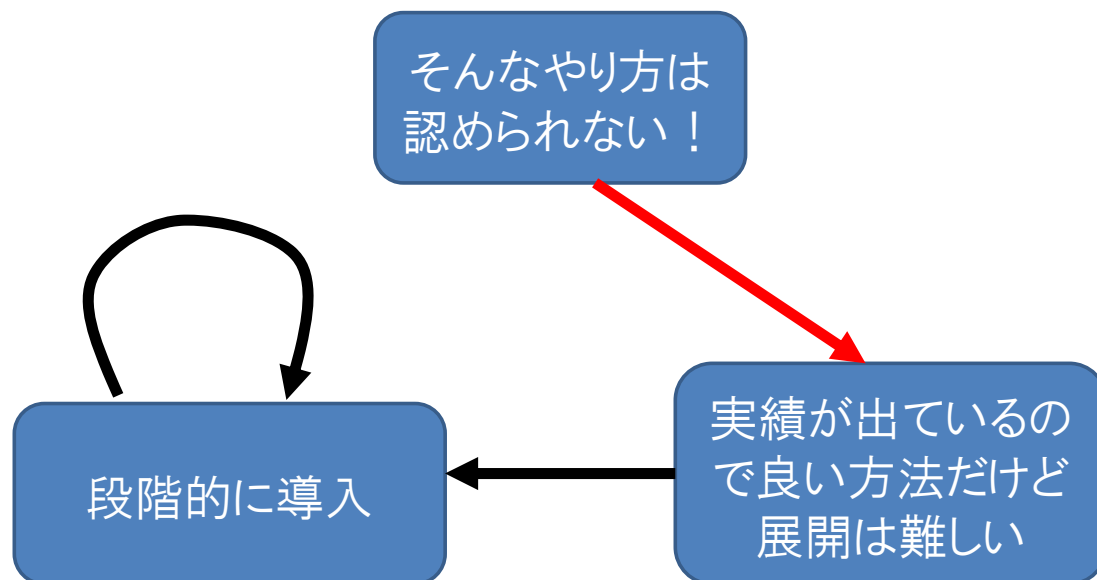


最初の段階を超えるコツ

- ・ 取組みの効果のアピールが重要
- ・ 相手が価値を感じて進めていることに協力する(信頼貯金をためる)
- ・ 相手が信頼している人から、ポジティブな評価をしてもらう。

リーダーやマネージャとして

組織の壁をどうやって超えるか？



懐疑派代表(44)

恐れは無用(46)

達人を味方に(14)

外部のお墨付き(12)

便乗(21)

個人的な接触(20)

最初の段階を超えれば、上位の組織全体への展開は難しくても、自組織での取り組みは評価され公式に認められる

リーダーやマネージャとして

個人的な接触(20)



恐れは無用(46)



懐疑派代表(44)

新しいアイデアの価値を納得させるため、その人にとってどれだけ有用で、価値あるものなのかを示そう

抵抗勢力を新しいアイデアの強みに変えよう

あなたのアイデアに懐疑的なオピニオンリーダーに「公式な懐疑派」の役割を演じてもらうよう、協力をお願いしよう。

リーダーやマネージャとして

便乗(21)



外部のお墨付き(12)



達人を味方に(14)

新しいものを導入する戦略が障害にぶつかったときは、組織の慣習に便乗する方法を探そう

新しいアイデアの信憑性を上げるために、外部の情報を組織内に紹介しよう

組織のメンバーに尊敬されているシニアレベルの人々にサポートを求めよう

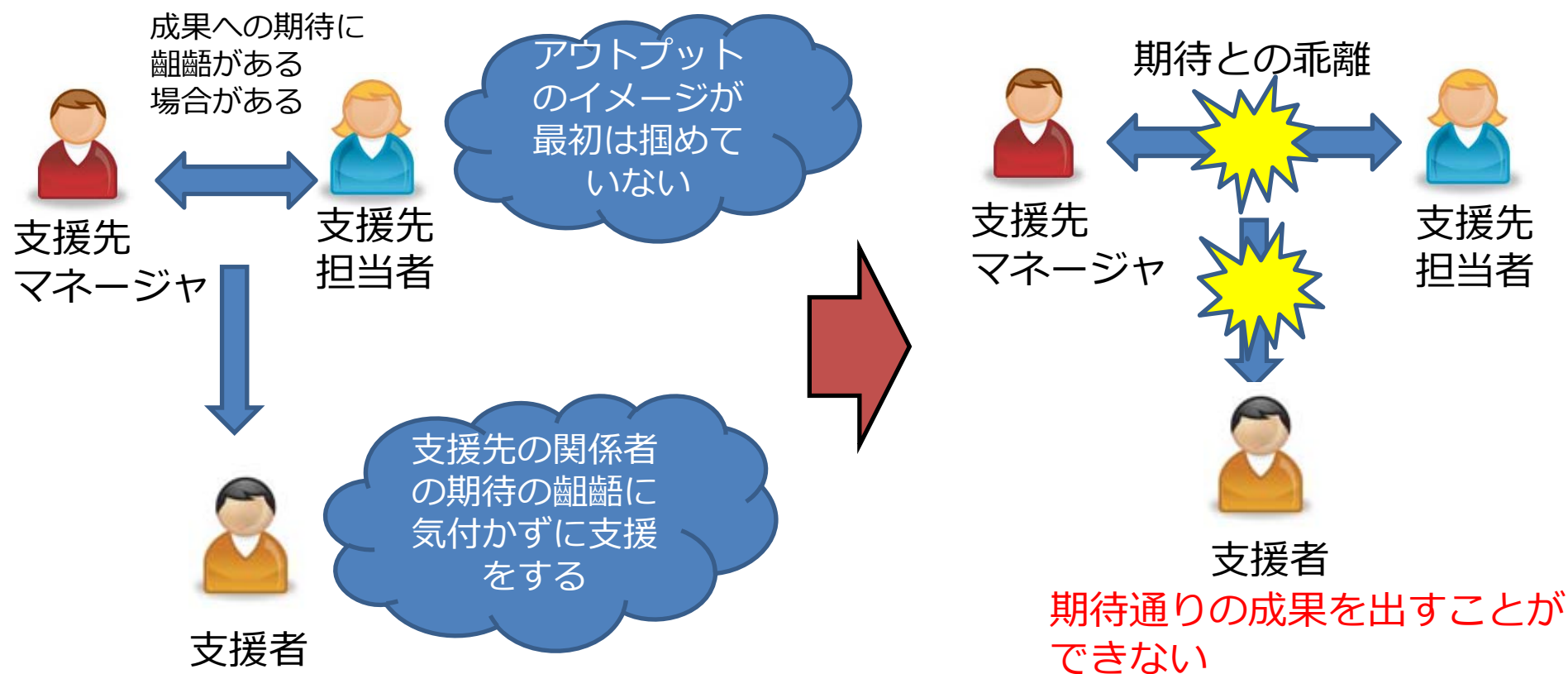
改善活動の形態

実施の立場によって、以下の3つに分類できる。

立場	改善対象	スタンス
チームの一員	自分自身の作業を改善する。 自分の所属するチームを改善する。	ボトムアップ
リーダー マネージャ	自分がマネジメントしている 組織を改善する。	トップダウン
組織外の支援者	他の組織の改善を支援する。	トップダウン (不安定)

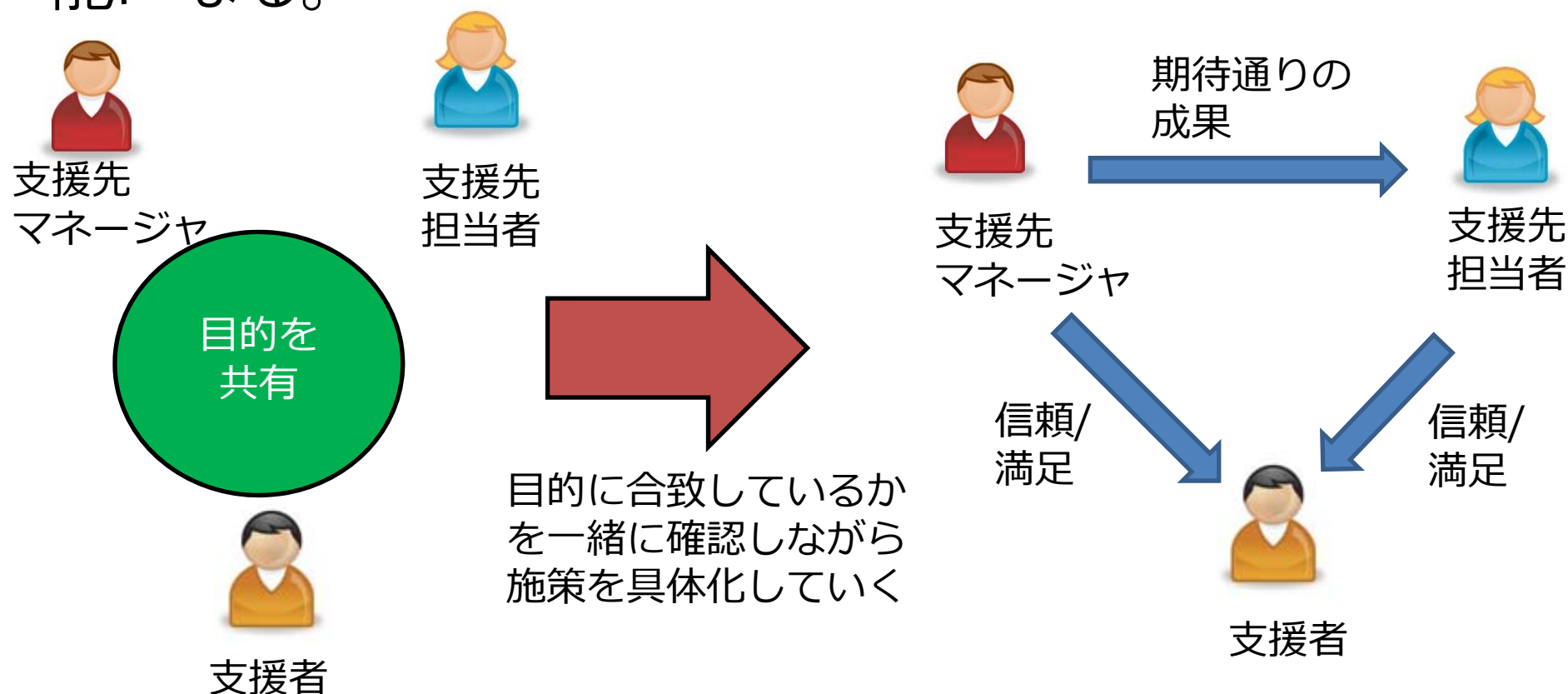
組織外の支援者として

支援先が抱える問題やその原因を共有しないまま
新しい方法を導入してもうまくいかないことが多い



組織外の支援者として

支援先が抱える問題やその原因を特定し、目的を共有して進めることを期待通りの成果を出すことが可能になる。



組織外の支援者として

支援先、支援者と合同でワークショップを実施し、解決したい課題を共有する。

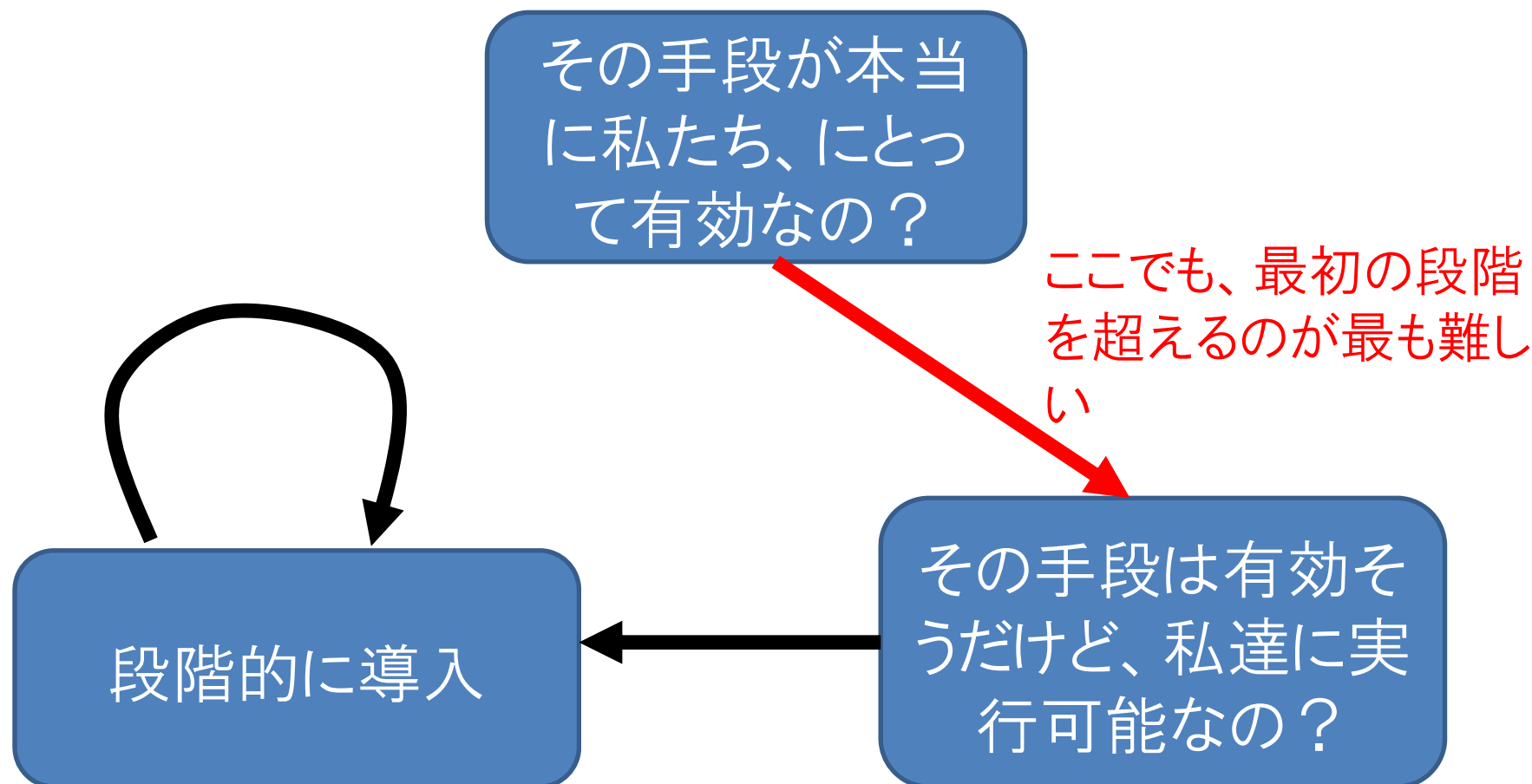


匠メソッド

プロジェクトを価値のデザインから始めて、その価値を実現する具体的な要求として抽出するための手法。システム開発だけではなく価値から施策を導出する手法として適用することも可能。

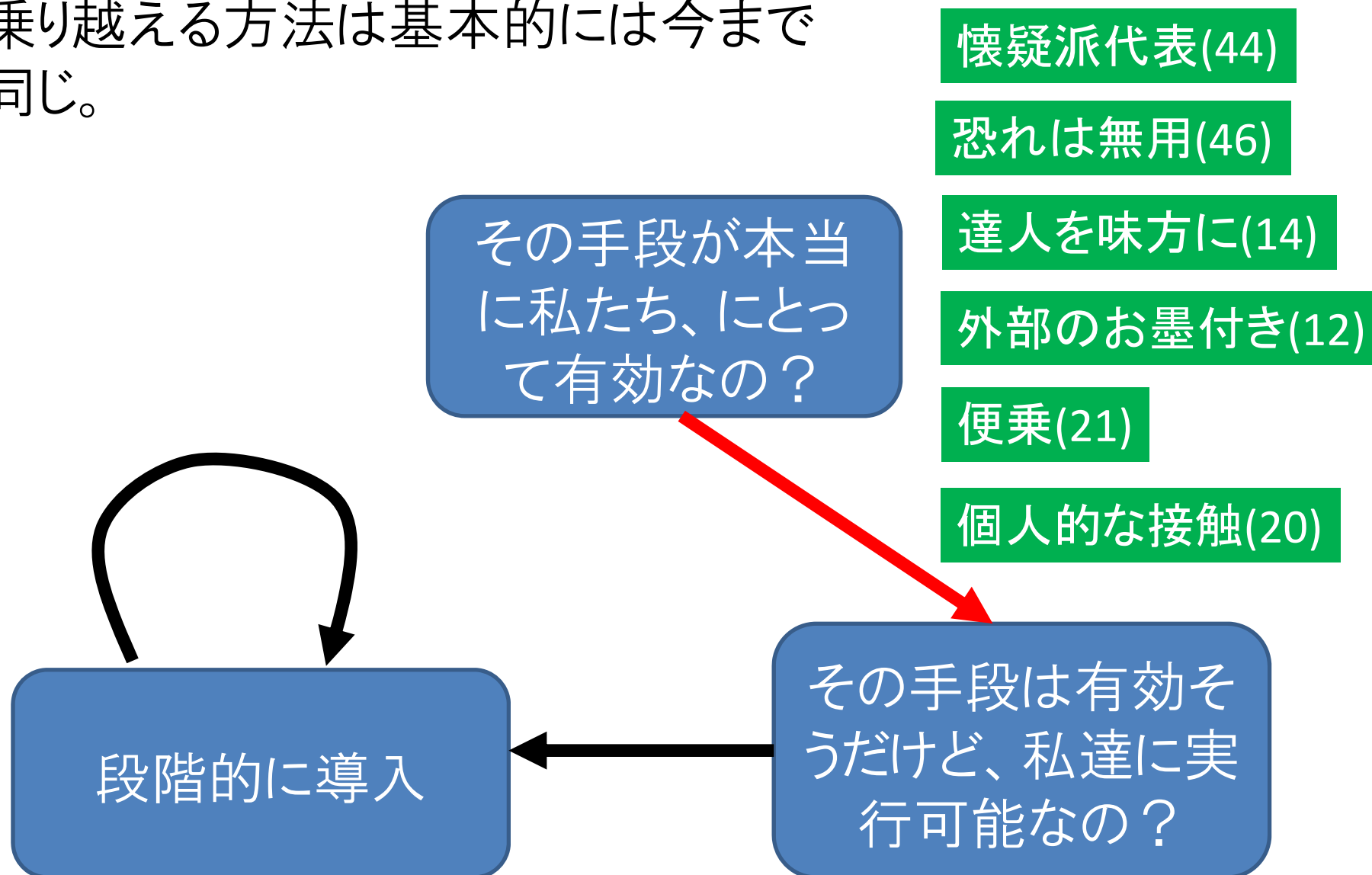
組織外の支援者として

目的を共有できれば、手段を提案。その手段が支援先組織にとって新しい手法の場合は、「変化への恐れ」による抵抗がある。



組織外の支援者として

乗り越える方法は基本的には今まで
同じ。



組織外の支援者として

最初の壁を乗り越えれば、あとは障害を段階的に取り除いていくことが可能

ステップバイステップ(3)

小さな成功(2)

ふりかえりの時間(5)

その手段が本当に私たち、にとって有効なの？

その手段は有効そうだけど、私達に実行可能なの？

段階的に導入

事例1：テストプロセスの導入

JaSST ' 13 Tokyo 「見通しのよいテストの段階的詳細化の手法」で紹介したテストプロセスの現場への導入

<http://www.jasst.jp/symposium/jasst13tokyo/pdf/A4-2.pdf>

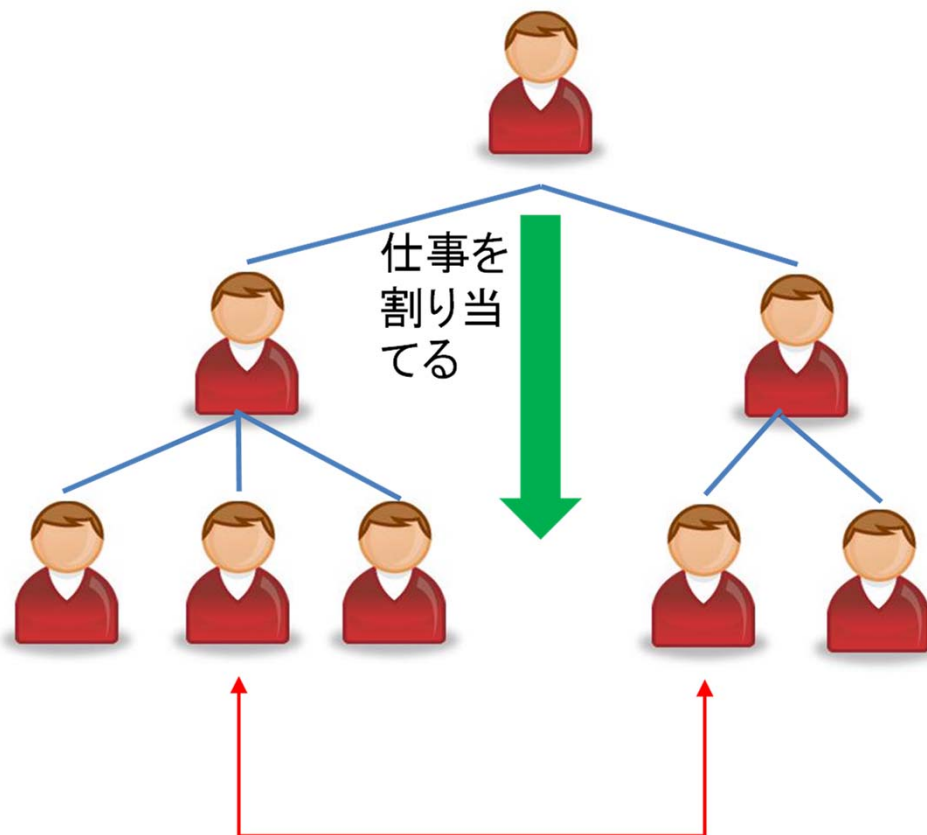
事例1: テストプロセスの導入

段階	活動	対応するパターン
手法構築時	- 大学との共同研究として実施 - 現場の第一線のメンバーが検討メンバーとし参画	著名人を招く(27) イノベータ (16) 正式な推進担当者(29)
手法適用 初期段階	- テストスキルが高くモチベーションが高いメンバーを支援して適用を開始 - 成果を社内で定期的に行われる発表会で発表。 - 社外発表を実施 (JaSST' 13 Tokyo)	アーリーアダプタ(11) 便乗(21) 外部のお墨付き(12)

事例1: テストプロセスの導入

段階	活動	対応するパターン
手法適用 拡大段階	• 段階的な適用を支援 • エントリ層の適用を支援 • 組織の従来からある改善活動目標への取り込み	ステップバイス テップ (3) 小さな成功(2) 便乗(21)

事例2: スクラムによる業務改善



階層的な組織で、人と業務の依存性が強い組織

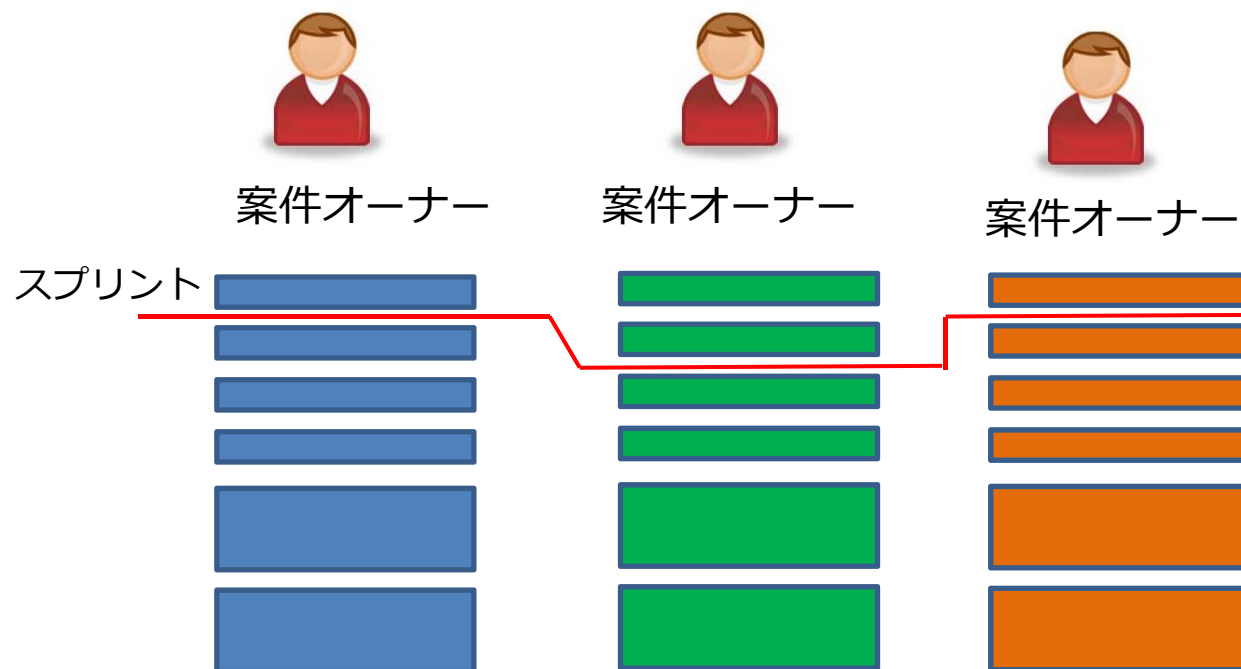


特定の人への負荷の集中。問題が発生しても助け合いにくい。

異なるツリー間での助け合いは難しい

事例2:スクラムによる業務改善

ソフトウェア開発とは関係無く、組織の働き方としてスクラムを適用する。



- ①案件オーナーが案件毎のやるべきことを優先順位付けする。
- ②スプリントのスコープを決める案件毎の優先順位付けがコンフリクトする場合はマネージャが組織のオーナーとして優先順位を決める。
- ③チームはスプリント計画で具体的な段取りをタスクとして抽出。
- ④得意/不得意や、チャレンジしてみたいことをサインアップする

事例2:スクラムによる業務改善

段階	活動の状況	対応するパターン
施策開始 の前段階	- 小集団活動で「特定の人に負荷が集中する」問題を改善するための活動を実施。 ⇒「作業の見える化」をテーマに設定。 - 物理的な「カンバン」を使って作業の見える化を実施。（プロセスは変えずに現状をそのまま見えるようにする） - 共有できる作業を段階的に共有。	ステップバイステップ（3） 小さな成功(2) 便乗(21) ふりかえりの時間(5) ⇒現状が見えるようになって、以前より良くなはなったが、助け合いは起きにくい。やり方を大きく変える必要性を共有

事例2:スクラムによる業務改善

段階	活動の状況	対応するパターン
施策開始時	- スクラムの研修を社外講師を招いて実施。チームのほぼ全員に受講してもらう。 - スクラムマスタを任命する。 - 小集団活動のテーマとして継続実施。	・ 著名人を招く(27) ・ 正式な推進担当者(29) ・ 便乗(21) ・ グループのアイデンティティ(13)

事例2:スクラムによる業務改善

段階	活動の状況	対応するパターン
施策実施時（当初）	・ 全員でスプリント計画を実施することで、今まで発生しなかった連携が自然行われる。 ・ チームが全案件の状況を共有することで問題を把握し対策を実施。 ・ 小集団活動として定期的に活動について話し合う場を設定 ・ 物理カンバン、デイリーミーティングで他の組織の人にも活動が見えるように実施。	・ 小さな成功(2) ・ 場所重要(36) ・ 空間を演出する(15)

事例2:スクラムによる業務改善

段階	活動の状況	対応するパターン
施策実施時（停滞期）	- 徐々に案件と個人の関係が固定化してくる。 - 以前は顕在化しなかった意見の相違 - 案件オーナーの負荷が高く、バックログが抽出できない案件がある。 - 案件をまたがって優先順位を付けがたい	身近な支援者(35) 正式な推進担当者(29)

事例2:スクラムによる業務改善

段階	活動の状況	対応するパターン
施策実施時（停滞からの脱出）	・ 小集団活動のリーダーが外部セミナーで得たことをヒントに改善策を提案 ・ バックログが抽出できない案件オーナーを支援して一緒にバックログを抽出する。	身近な支援者(35) 正式な推進担当者(29) 協力を求める(6) 外部のお墨付き(12) やってみる(17)

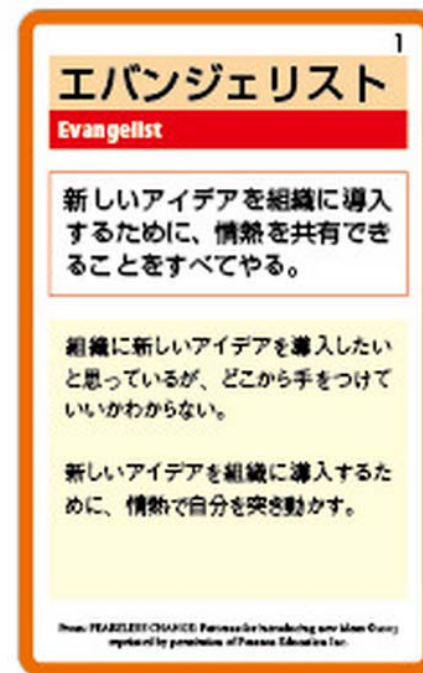
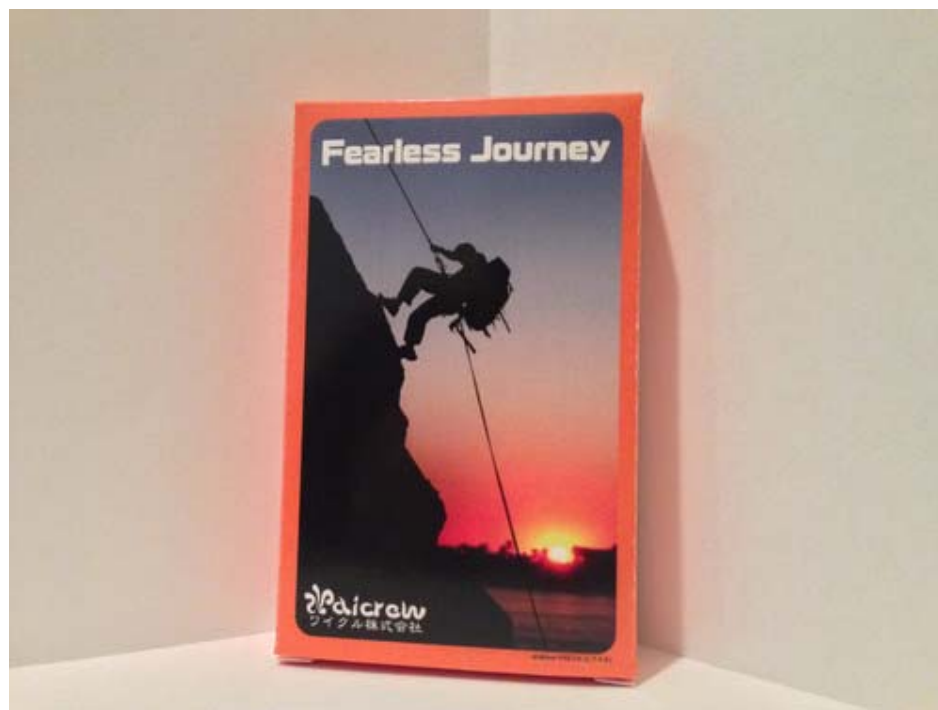
事例2:スクラムによる業務改善

段階	活動の状況	対応するパターン
施策実施時（定着へ？）	・ 案件オーナーが同じ案件をまとめて、優先順位を一系列にする。 ・ ペアワークの試行 ・ チームは分けるがスプリント計画、ふりかえりを同じ場で実施。（同じ場所で分かれて同時に実施する） ・ 複数チームを統合する方法を検討中	やってみる(17) ステップバイステップ(3) 小さな成功(2) アーリーアダプタ(11) 感謝を伝える(18) 個人的な接触(20)

FearlessChangeのパタンを使う練習として最適なワークショップ。

ワークショップの実施方法

http://deborahpreuss.com/resources/FearlessJourney/FearlessJourney_v1.0_Rules_JA.pdf



出典: ワイクル株式会社: <https://waicrew.thebase.in/items/37055>

立場によって改善活動の形態は異なるが、基本的な考え方は同じ。



「変化への恐れ」をコントロールするために、パタンを活用。



内向きになりすぎずに、外にアプローチしていくことで仲間を増やして、難しい問題を解決できる。