

事例研究

竹下 千晶

株式会社デンソークリエイト

プロジェクトセンター 現場改善推進室

デスク

トレーニング指向アプローチによるプロセス改善

ー現場のキーパーソンを育てる「現場SQA」方式ー

講演概要

デンソークリエイトでは、2006年より「トレーニング指向アプローチによるプロセス改善」に取り組んできた（SPES2007～2010で発表）。本稿では、その中核に置いている「現場密着型・支援型SQA」の仕組みと、その機能によって現場のキーマンを確実に育てる「現場SQA」方式とその効果について発表する。

(1) 背景

1996年頃よりソフトウェア業界の先駆けとなり、優秀なプロ集団となるべくしてトップダウンで始まったプロセス改善は、厳格なプロセス定義とその遵守を強いるあまり、「やらされ感」のもと、形式的・表面的な活動になり、現場は疲弊していた。同じ失敗を繰り返さない思いで活動する中で、プロセス改善の本質が人を育てることであると気づき「トレーニング指向アプローチ」と名付けた仕組みを構築してきた。日々の仕事の中で人を育てるためには、現場目線を持ち、現場のための支援を行うことがポイントと考え、一般的なSQA機能より幅を広げた現場密着型・支援型SQAを考案した。

(2) 失敗させないための仕組み

過去の失敗の大きな要因の1つは、表面的・官僚的なプロセス遵守の強要であると考えた。現場は、活動や改善推進チームに対する不信感や誤解でいっぱいになっていた。それを打開し、現場のためになり、現場が嬉しい改善活動にしていくために、信頼される改善推進チームに変えることを考えた。

これまでの失敗を踏まえて、信頼される改善推進チームに必要な要件は「現場の本当の事実を知り」、「現場と一緒に汗をかき」、「高い視点で足は地に置いた判断ができる」ことであると考えた。それを実現する組織として、それらの要件を満たす三層構造から成る「現場密着型・支援型SQA」を構築した。

(3) 課題

SQAの構造は決まったが、三層構造の1つである、現場のPMに密着して支援をする機能（2次SQA）に必要な人材確保の目処が立たなかった。信頼されるSQAとなるには、現場が「認める人」つまり「優秀な人」である必要がある。

しかし、適任となる”優秀な人”は少なく、かつ、現場でも手放せない人ばかりである。現場のためのSQAを機能させるためには、現場から”優秀な人”をSQAに持ってくる必要がある。しかし、”優秀な人”を抜いてしまうと、現場が回らなくなる。現場のためにとって”優秀な人”をSQAに集めることが、逆に現場の不満となるのではないか。そのような矛盾が想像され、葛藤し、2次SQAの人材確保に悩んでいた。

(4) 優秀な人を育てる

”優秀な人”が少ないからSQAの数になるし、SQAに持ってくるにしても対象者が少ない。”優秀な人”が多ければ解消するはずなので、なぜ少ないのかを考えてみたところ、若い時に”優秀”として期待されていた人が、期待通りには育っていないことが少なくないことが分かった。若い時の優秀は、技術的な側面が強く、技術力があるが故に、担当範囲内ではマネジメント力もあるように見えてしまう。しかし、PMになると技術的に経験したことがない範囲も見ることになり、技術的知識や経験ではカバーしきれない本来のマネジメント力の真価が問われることとなり、突然破綻しやすいことが分かってきた。また、本人も回りも”できる”と思ってしまうため、自ら学ぶことも怠り、周りも指導しない。優秀な故に、学ぶ機会を逸してしまっているのではないかと考えた。そこで、現場にいなからSQAを経験することにより、PMとしての業務を疑似体験し、スキルを身につける「現場SQA方式」を考案した。「現場SQA方式」はPMとしての疑似体験だけでなく、視点の変化や担当業務との兼務という制約の中で活動することにより、更にマネジメント力をのばせる有効な方式であることにも気づいた。

「現場SQA方式」は、現場SQA担当者にとっては優秀に育ち、SQAにとっては優秀な人材が確保できて現場の支援ができるだけでなく、現場の上司にとっても、自分の配下に置きながら優秀な人を育てることができる、という三者にとって嬉しい「一石三鳥」の仕組みとなった。

(5) 効果の確認

全PMに対して実施する内部アセスメントではモデルに基づき診断することによりPMやプロジェクトの水準を定量化できる。

PMになる前に現場SQAを経験したメンバは、PMになった時に、同時期にPMになった他のメンバと比較すると高い水準を得られた。また、本人も感覚でも有効性が示されている。また、現場SQA方式の運用当初と比較すると、課題・問題を抱えるPMの割合が10%減少すると共に優秀なPMは倍増し、全体の半数になった。