

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

早期の要求獲得・問題解決を実現する仕組みづくり

講演概要

デンソークリエイトは組み込みソフトウェアの請負開発を主な事業としているが、長期間に渡り常に開発に追われメンバーが疲弊する、という状況を繰り返していた。その状況から抜け出すには”素早く”動くことが有効であると感じ、組織の素早さを引き出す仕組みを築いてきた。本稿では、”素早さ”を持つ組織になるための仕組みと、その効果・事例について発表する。

【1】背景・問題

組み込みソフトウェア開発は年々大規模化している。製品評価のフェーズでは仕様変更や不具合対応が多発し、開発終盤に特に負荷が集中する。その結果、次の開発の立ち上げを始めることができない場合が多い。また、開発の初期段階では、仕様の曖昧さが多い。更に顧客側での動き様が見えないことも加わり、プロジェクトの立ち上がりの遅れを助長する。

このように立ち上がりの遅れが常態化し、結果的に開発終盤に負荷が集中するという悪循環に陥っていた。

そのような状況に対し、現場は「仕様が決まらない・変わる」「無理な要求を強いられる」等の不平・不満を常に抱き、被害者意識でいっぱいのまま、悪循環から抜け出すことができずにいた。

【2】課題

現場は他責・被害者意識が強く、悪循環を断つために顧客をはじめとした周り（他人）に変わってほしいと望んでいた。

しかし、他人のことを変えるには限界があり、変わらないことにより一層不平・不満が強くなっていた。そこで、発想を変え、仕様が曖昧・変わる等の周りが大きく関係することに対し、”そういうものだ”と受け入れ、自分たちが出来ることをやって、問題の状況を軽減するアプローチを考えた（変えられないことを前提とした）。そして、曖昧なもの・変わるものに対し我々が出来ることは「早く始めることである」と気づき、”素早さ”を持つ組織になることが課題であると考えた。

【3】”素早さ”を持つ組織を作る仕組み

まず、”素早い”組織となるための要件として(1)「攻めの気持ち」を持ち、行動するための(2)「機会を持つ」、そして、それらの定着を支える(3)「モニタリング」の3つを掲げた。

(1)「攻めの気持ち」：標準プロセスで「上位活動への参画」を明示し、顧客活動に入り込む覚悟を決めさせた。そして活動の中心となるPM層と、PM層を支える若手メンバーのそれぞれに対し、意識付けのトレーニングを行った。

(2)「機会を持つ」：いくらプロセスがあり意識付けをただけではうまくいかない。コミュニケーションが元々苦手な人が多いため尚更である。そこで、強制的に機会を持たせる「Catch Ball Meeting(CBM)」の仕組みを導入した。

(3)「モニタリング」：気持ちや機会があっても、元々苦手な活動であるため、人の弱さが出てしまい、やらなくなる・できなくなる可能性がある。そのため活動状況を定期的に確認できる「モニタリング」の仕組みを構築し、人の弱さに歯止めをかける仕組みとした。

また、周りは変えられないことを前提として築いた仕組みだったが、自分たちが”素早く”行動することにより、周りをも動かすことができることにも気づいた。(副次効果)

【4】効果の確認

(1)仕組みが機能しているか：活動状況で判断

以下の状況から仕組みが機能しており、”素早さ”を持つ組織となる仕組みが構築できたと判断している。

・CBMの実施状況：活動開始から3年間実施率は90%以上を維持し、年間の実施回数も全プロジェクト合わせて1000回を超えるようになった。

・上位活動への参画：PM自身の自己診断と第三者によるアセスメントの診断結果ともに1年から1年半で満点近くに向上し、活動の定着が見られた。

(2)問題が解決しているか：仕組みを取り入れたプロジェクトの結果（事例）で判断

仕組みを取り入れた実際のプロジェクトで効果が確認されたため、”素早さ”を持つ組織がとなることが問題解決につながると評価している。

・初期から「上位活動への参画」を積極的に行い、活動量は過去の同規模のプロジェクトより格段に多い。

・「上位活動への参画」を基盤とし、過去の同規模プロジェクトの約4倍の課題・リスクを活動初期から素早く抽出し、素早く解消し、終盤の混乱を抑制した。

・結果的に、顧客評価での不具合は過去の同規模プロジェクトの約1/3に削減できた、品質も向上した。