

品質マインドの醸成に向けた 組織的取組みの研究

アブストラクト

1. 研究の背景と目的

システム業務（開発・保守・運用）に関わる組織は、品質を担保するため各種の施策を行い、多くのルールを策定し実践してきた。しかし、組織の内部では「ルールを守らない」「守ってはいるが、形骸化している」「チームや個人により順守状況にバラツキがある」といった実態がある。その結果、システム障害や手戻り・納期遅延・コスト増大などの問題が発生する。

品質問題が発生するたびに、管理者はルールを追加して順守を強調し、最終的には担当者（担い手）のマインドの高低に原因を帰する。一方で、担当者の業務の負荷は増大し、意欲が低下してさらなる障害を発生させ、負のスパイラルに陥る。

本分科会では、組織や管理者が単にルールを定め運用するだけでなく、品質に関わる問題の根本原因を、関係者の行動・心理まで掘り下げて明らかにし、品質マインド醸成を組織的に進めるための改善策を検討した。

2. 問題の認識と研究へのアプローチ

品質マインド醸成の研究にあたり、以下の2点が問題であると考えた。

(1) 品質の問題は、負の情報と見なされ、公開されにくい

(2) マインドは目に見えず、組織や個人により要因が様々であると考えられている

そのため、問題の共有化がされず、原因究明と対策検討が進まない。対策を検討しても、組織内部で一過性の対処に陥る。当研究では、メンバーが社内で経験している事例をオープンに出し合い、共通点を見出して、汎用性があり組織として継続的に実施できる解決策を導くこととした。見えないマインドについては、可視化できる方法を検討した。

また、メンバーが今後各社で品質マインド醸成の中核を担うことを鑑み、研究を通じて互いのマインドを醸成し合う経験を持つことも活動の方針とした。

3. 研究手順

まず用語と研究範囲を定め、メンバー間で活動状況を共有して品質マインドの醸成を阻害する要因について仮説を立てた。次に仮説を検証するためのアンケートを実施して420件の回答結果を分析し、マインドを醸成するためのポイントを特定した。さらにポイントに沿った施策を立案し、評価を行った（図1）。

「品質マインド」の定義は、品質確保のための活動を行う最小単位である個人が「品質を能動的に向上させようとする精神」とした。品質には、顧客の期待どおりの「当たり前品質」と、顧客の期待を超え感動を生む「魅力的品質」がある。研究では、「当たり前品質」の確保を基本とした上で、品質マインドを高め続けることにより「魅力的品質」にもつながると考えた。

また、システム部門には開発・運用・保守など様々な業務があるが、研究では特定の分野に限定せず、どのような業務でも共通するマインドの有りようについて考察することにした。

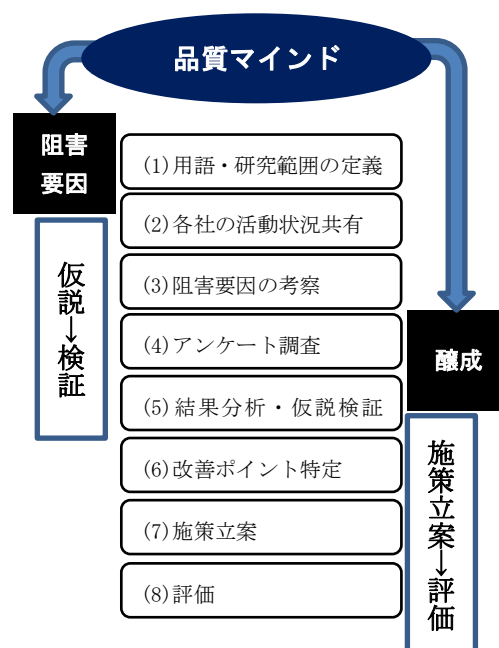


図1 研究の流れ

4. 研究内容と成果

(1)品質マインド醸成を阻害する要因の特定

マインドに影響する要因が「役割」「ルール」「評価」の3つの要素であることを確認し、どのような観点からマインドを醸成していけばよいか明らかにした。組織はこの観点に沿って、品質マインドの醸成を阻害する要因がないか判定することができる。

- ①役割 チームの役割が明確になっているか
自分以外の誰かがやるという気持ちを持っていないか
管理者が担い手の求める欲求を理解しているか
- ②ルール ルールを遂行する人がルールに納得できているか
ルール見直しには管理部門主体ではなく、担い手が関与できる仕組みとなっているか
ルールを順守しないと、後工程やお客様にどのような影響があるか明確になっているか
- ③評価 お客様や利用者など社外から成果を実感できる機会があるか
社内で成果を実感できる機会があるか
問題発生時に個人を一時的に批判するような行動をとっていないか

役割とは「役職・グループ等の組織編成および役職・グループに与えられた職務範囲」で、マインドが低いと「役割が明確でない場合も確認をせず、自分の役割を最小限にとどめる」。ルールは「日々の開発・運用手順から品質管理報告に必要な規程類まで広義の取り決め」を指し、マインドが低いと「納得できないルールを、形式的に実施する」。評価は「制度上の評価に限定せず、業務遂行に対する日常的なフィードバックも含めるもの」とし、「自分の業務の意義がわからない。問題発生時の個人攻撃に不満を抱いている」のが低いマインドの状態である。

また、それぞれの要素について、担い手と管理者では意識のずれがあり、その蓄積が担い手にとってマインド低下の要因になっていることも突き止めた。

(2)品質マインド醸成の施策 (SKJ プロセス)

組織で継続的に実施する施策である「診断・計画・実践」3フェーズで構成し、頭文字をとって「SKJ プロセス」と命名した(図2)。各フェーズに対しツールを提供する。

診断フェーズでは、「品質マインド診断ツール」により、担い手と管理者の品質マインドの状態を客観的に判定し、役割・ルール・評価のうち、組織がどの問題を多く抱えているか明らかにする。

計画フェーズでは、既に実績のある事例を「品質マインド向上事例集」として提供する。診断結果に沿った事例を参考に、容易に対策を導き出せる。

実践フェーズでは、個人への働きかけを継続的に行う。必要なツールの一例として「日めくりカレンダー」を提供する。担い手が日常的に品質マインドを高め、組織の知識を蓄積することができるツールである。

診断・計画・実践のサイクルを回し、組織として継続的なマインド醸成の取組みができる。

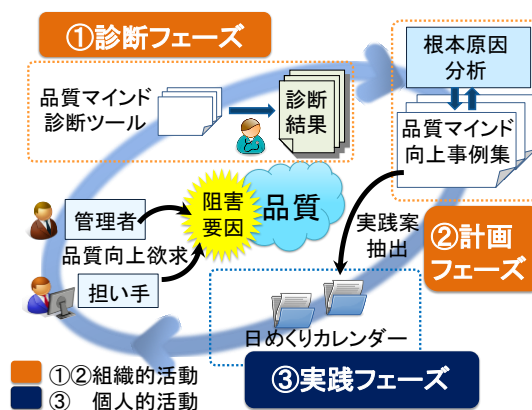


図2 品質マインド醸成の施策

5. 評価と課題

研究で明らかにした阻害要因および施策について、参加各社で評価を行った。その結果、要因は十分納得でき、施策については効果が十分に期待できることを確認した。マインド醸成には、組織において一定期間をかけて実証することが必要である。さらに、本研究を基礎として、より自発的な品質マインドが求められるアジャイル開発方式や、文化などの背景が異なるオフショア方式での事例収集も視野に入れる必要がある。「施策の実証」と「時代の変化や組織に合った内容の調整」が今後の課題である。

6. 提言

品質問題に取り組む企業は、品質マインド醸成の一步として、組織の実態を正確に把握することから始めることを提言する。本研究の成果を活用して品質向上の実現に貢献できることを研究メンバー一同強く願っている。