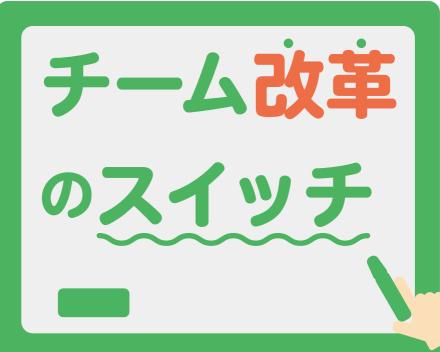
三井 伸行 🖀



チームのやる気はどこにあるのか 「スイッチ」の押し方教えます

必要なのは

目的は「ビジネス」の スピードアップ!

「あなた」が変わる勇気!

アジャイル × 現場主義 × 人間中心のチームづくり

Manastink

はじめに

ら、すでに干支では一回りしています。もう一昔前と言ってもよいの アジャイル開発に出会い、はじめて実践したのが2007年ですか 私は現在4歳です、還暦も過ぎて一般には定年退職を意識する年齢

ではないでしょうか?

見ると大企業から参加するエンジニアが増えているようですが、まだ が予想以上に多いことです。アジャイルジャパンのイベント参加者を の私の子供のような世代でも従来型の開発を妄信しているエンジニア になっているという状況には至っていません。驚くのが、20代、30代 興奮しました。ところが、今でもアジャイル開発がどこでも当たり前 フトウェア開発が大きく前進し、すべての関係者がハッピーになると はじめてアジャイル開発を経験したときには、これでこれまでのソ

ジャイル開発で進んでいるという大企業には出会ったことがありませ まだ当たり前にアジャイル開発ができ、社内プロジェクトがすべてア

先進性をうたい、誤った方向に進んでいる企業・組織も多いです。 2007年当初、私が想像した世界とはまったく違った状況になって イブリッドと称して従来型の開発とアジャイル開発を組み合わせて 従来型のマネジメントの延長線上でアジャイル開発に挑んだり、ハ

があります。 の変化に柔軟性をもって進化(深化)できなかったという大きな反省 される商習慣によるところも多いですが、私たちの世代がもっと時代 その原因は日本のソフトウェア開発業界の多重請負・丸投げに代表

やり方のプロジェクトを経験しました。DBスキーマや実行コードの自 私はその前 2007年にアジャイル開発をはじめて経験したと書きましたが、 ?の3)代の前半にアジャイル開発チームの行動ルールと同じ

チーム改革のスイッチしん

化のプロジェクトでは、最終成果物(実行コードとDBといったサー 体の3割程度しかありませんでした。作業の正味比率が少なく、ムダ 非鉄金属・エネルギー系大企業のシステム開発プロセ があまりにも多いやり方でした。 スを提供するオブジェクト)へつながっている紙のドキュメントは全 グをしながら仕様をまとめていったのです。一方、同時期に携わった 動生成ツールを使用して、少人数で基幹系システムの実行可能なプロ トタイプを開発し、その動くシステムをユーザーに開示してヒアリン ス の棚 卸·可視

程の価値が高く、 りました。 上流工程・下流工程とプロセスを分けて、どちらかというと上流工 エンジニアとしても優秀であるとの業界の偏見もあ

進演算などを自在に操る、 細かい技術的ジャッジ、ときにはデバッグ・パッチ、二進演算、十六 く、プロジェクトのMや上級SEはシステムのハードウェアや実装時の した。上流工程の作業をしていても、しっかりと実装環境・条件を把 私が大学を卒業した当時は技術革新・進歩スピードは今ほどではな 生粋のエンジニア経験を持つ方が多くいま

握して的確な作業・指示をしていました。

を完璧に終わらせる訓練を執拗に受けました(トヨタの自工程完結と 同じ効果を狙っていました)。 るかに高く、実機にかけるまで、何度もコーディングしたシート上で 飛ぶぞ!」と叱られました。当時はハードウェアの時間利用単価がは のどとく「こんなアホなことをしていたら、お前の給料なんぞすぐすっ 発で通せ‼」とよく叱られました。コンパイルエラーを起こすと烈火 のデバッグ、プログラムを打ったカードでのデバッグと、自分の工程 新人エンジニアだった当時、「コーディングして単体テストまで一

事を終われば良き兄貴、親父といった接し方でしたので、叱られても 凹むというより、次には認めさせようとがんばっていました。 今の現場からは想像もできないことだと思います。といっても、仕

台頭するという具合ですから、エンジニアとしての師弟関係がなかな か生まれにくくなっています。しかし、社外の枠を超えたエンジニア ンジニアとしてある技術領域を極めても、すぐに次のテクノロジーが 時代は流れます。現在の口の進化スピードは目を見張るもので、エ

Mや上級Sが増産され歪んだマネジメント構造が古いままの習慣とし 私が新人だったころの「M・上級SE=技術領域でもスーパーエンジニ ア」という公式は存在しません。しかしながら、技術に長けていない て残ってしまい、不幸の連鎖を起こしています。 ジメントやMのふるまいも変革していかなければなりません。しかも、 同士でお互い切磋琢磨する環境があるので、従来のプロジェクトマネ

多重請負の下請けエンジニアからこんな話を聞きました。

『このとおりつくれ!』と命令されます。そして、つくったときに問題 補完できなかったのだ!』と言われるのです」 が出ても『お前たちにスキルがないから動作イメージを捉えて仕様を されます。また、クラス構造が良くなくて、実装で破綻すると思っても、 |曖昧さが多い仕様でも、それくらいのことは行間を読め!と叱責

開発チームへ無理難題を押し付ける傾向があるようです。さらに、個 これとまったく同じとは言いませんが、開発・実装経験がない方は、

働き方・プロジェクト運営は破綻しています。 えた課題調整力もなくなっています……。多かれ少なかれ、従来型の 人が孤独で作業していると他への気遣いもできず、現場チーム間を超

据えた、土台となる行動習慣も存在していました。 日本特有の組織風土があり、その中にはしっかりと将来(未来)を見 世界一位を取ってから、ある意味で目標を失い、追い越した米国 日本が経済的な世界第一位を取るまでは、日本企業にはそれぞれの

走していきました。

目先の効率だけを狙ったマネジメントに傾倒していき、

日本企業が迷

代でもトヨタは進化し続け、世界からそのマネジメント手法をまね たい、学びたいと思われる企業に成長しています。日本よりもむしろ 海外でトヨタのマネジメントが研究され、多くの出版物が出され、大 な産業変革に挑戦しています。日本が失われた20年と表現している時 いう独自路線を歩んでおり、現在も100年後の笑顔を目指し、大き そんな中でもトヨタは自社独自のマネジメント・人を大切にすると

学(ビジネススクール) 開発やアジャイル開発、とくにスクラムはトヨタのTPS/TMSを その基礎に置いています。 での科目にもなっています。 海外でのリーン

学びそれを実践してきました。おかげさまでTMS&TPS検定協会 くホワイトカラーの職場改革・働き方改革のお手伝いをしています。 の認定TMS講師という資格をいただき、ソフトウェア開発だけでな その根底にある動機は『日本に元気を取り戻したい!!』です。 私は2007年にアジャイル開発を成功してから、トヨタについて

まいます。 きなくなると、ほかのITを自在に開発できる組織・国に牛耳られてし するのはソフトウェアです。このソフトウェアを自社 IT はすべての産業の基盤となっています。そしてITの多様性を実現 ・自国で開発で

互尊重する幸せな現場を実現することが急務だと考えます。このよう ウェア開発に携わる方々が誇りを持って、 単にエンジニアを育成するだけの話ではありません。 生き甲斐をつねに感じ、 日本のソフト 相

めにプログラミングをはじめソフトウェア生産技術を学ぼうとするは な現場が多くできれば、若者はそこで働きたいと思いますし、そのた

Process Automation) やローコード開発ツールによってIT化を推進でき そこには人が存在しなくなります。人に着目して、良きチーム、チー るようになります。 の支援によって容易に手作業プロセスを自働化するRPA(Robotic ところが、テクノロジーやプラクティスだけにこだわっていると、 ホワイトカラーの現場でもプログラミングができなくとも、

は悪化していると思います。ある企業で、在宅勤務を1ヵ月余り経過 して心理的なマイナスを挙げてもらったところ、孤独になる、仕事の コロナウィルス感染対策で在宅勤務に移行して、働く人の心の環境 ばなりません。

目指して活動しながら、プラクティスやテクノロジーを導入しなけれ

ムで働くことの意義を改めてお互いに問い、理想的な働く姿と職場を

チーム改革のスイッチ(Dagile)

普段会社で顔を合わせて仕事している仲間でも、在宅勤務としての チームビルディングを意識した行動をしないと1ヵ月でこんなマイナ 達成感に不安、疑心暗鬼になる、というとてもダークな内容でした。 ることは、ダークな在宅勤務を押し付けることになります。 ているかをモニターでランダムにチェックするようなツールを導入す スの状態が発生します。さらに、会社にいたときと同じように仕事し このようなことにならないために、私が経験した多くの現場での事

ます。第2部では会社・組織全体の全体最適へ進めるやり方について その方法と事例を載せています。 第1部ではあいさつから始まって身近なテーマの事例を紹介してい

例をオープンにします。

クティスを事例とともに紹介していますので、順番に読み進めてくだ も構いません。第2部は組織改革・働き方改革を実施する勘所とプラ 第1部は身近な事例ですので、自分の興味でアトランダムに読んで

私のこの旅は2部で完結しません、今後、第3部、第4部……と発

展進化していきます。 最後に、多くの現場で出会い、一緒に改革を進めているみなさんへ

感謝とエールを送ります。

2020年5月吉日

三井 伸行

もくじ

1 第1章 現場 第1章 環場	真因分析に「なぜなぜ5回」	19 9 2 1 xii ii
第 1 章		2
第 2 章		9
		19
第 3 章	残業削減のスイッチ	22
	コラム 「朝会」と「ふりかえり(KPT)」 ;	34
第 4 章	夏休み取得のスイッチ	36
第 5 章	モチベーションのスイッチ	46
第 6 章	現場活性化のスイッチ	55
第 7 章	信頼関係のスイッチ①	71
第 8 章	信頼関係のスイッチ②	86
第 9 章	ウォーターフォール改善のスイッチ①	98
第 10 章	ウォーターフォール改善のスイッチ②	110

現場に元気と自信を取り戻す



第1章 元气

元気のスイッチ

メント、ウォーターフォール開発プロジェクト (₩/F) の見える化支援、DevOps 2.0推 ル 開発チームの立ち上げ支援、基幹系受託開発アジャイル開発プロジェクトのマネジ 私は還暦を過ぎ読者のみなさんより高齢だと思いますが、直近の10年はアジャイ

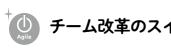
えていきます。みなさんの現場で実践できるヒントを得ていただければと思います。 その活動経験から『現場が元気になり、自信を取り戻す』にはどうしたらいいか考

進支援、ホワイトカラーの職場改善などを行ってきました。

仕事は辛いものなのか?

業務に戻りたい」「面倒だな」といったマイナスの雰囲気です。みなさん研修に疲れているのだなと感 はじめて現場に訪問してほとんどの現場で感じるのが、「また研修?!」「こんなことをやるより早く

じると同時に、研修が現場の仕事に役立った体験がないようにも感じます。 エンジニアとして、一般スタッフとして仕事を確実に行っているという個々のプライドを感じるこ



さらに、「忙しい」「疲れている」という自己アピールもあります。

寂しさも同時に感じます。

ともあります。でも、仕事が個人に依存していて、チームで行われていないようです。そうだとすると、

かに現場は忙しい、だからみなさんも疲れているのでしょう……。この状況を改善できる相談相

手がいないのでは辛いのも当たり前です。

仕事をするという方も多いです。共通しているのは「仕事は嫌なモノ」という考えです。 ですから、その考え方も成り立つかもしれません。趣味があるから、そのために辛くてもがんばって とです」とおっしゃる方がいました。確かに、自分の行動 (仕事) に見合った対価として給与があるの 表情をします。ある現場で「仕事なんだから辛くて当たり前です!お金をもらうってのはそういうこ このような現場で「仕事を楽しんでいますか?」と質問をすると、みなさん苦虫を噛み潰したような

なります。仕事=辛いとしたら、人生とても辛くなりませんか? でも、20歳で仕事につき、65歳でリタイアするとしたら、45年間のほとんどを仕事で費やすことに

らなくても、辛ければ元気も自信も出ない。最近、書店に行くと、メンタルヘルス、働き方、対人関係 辛いのでは心の病を持ったり、体調を壊したりもします。「病は気から」と言いますしね。そうな

求めているのかもしれません。 ……といった類の書籍が山積みされています。多くの人が「仕事 = 辛い」と考えており、書籍に正解を

して、どうやったら楽しさを感じられるかを想像してもらい、行動によって実感してもらうことを大 ですから私は、現場のみなさんに「楽しく仕事をしましょう、仕事を楽しむようにしましょう」と話

❷ あいさつがないって大丈夫?

事にしています。

よね。言葉でなくても、手を振ったり、お互いの拳骨を軽くぶつけ合ったりも立派なあいさつです。 どうでしょうか?どんな集まりでも、仲間と確認するあいさつが存在しますよね。あいさつには尊 仲が良い友人たちと置き換えて考えてみてください。会ったらまずなにをしますか?あいさつです 現場で感じる一番の違和感は「あいさつがない」ことです。あいさつがあっても「声が小さい」こと

あいさつがない現場では、現場メンバー相互に尊敬・信頼・友情を含めたコミュニケーションが築

敬・信頼・友情といったさまざまなお互いの想いが込められています。

質的にはチームのメンバーがお互いに興味を持つことです。チームメンバーがお互いに興味を持つよ うになることが、現場に元気を取り戻す最初の一歩です。 ない、だから会話もなく、連絡はメールで済ます状態になっていきます。「あいさつをする」とは、本 あいさつをしていないのと同じです。 このようなチームでは、個人商店・個人プレイで仕事が進んでいます。隣の人の仕事に一切関心が

けていないとも考えられます。たとえあいさつをしていても、声が小さくて相手に届いていなければ、

やらない理由のオンパレード

りたくない」ことの意思表示です。 思います」というフレーズを耳にしたことはありませんか?これは、「自分はできません」「自分はや 「私はいいと考えていますが、今は難しいです」「~なので、できません」「~になったら、できると

くなるだけです。なぜコード品質が悪くなるのかを話し合い、原因を見つけて対策を考えるのです。 たとえば、コードの品質が悪いチームにいきなり「コードの品質を上げろ」と言ってもハードルが高 まずは身近で小さなことから行動を起こしていきましょう。そのために必要なのが「話し合い」です。 たとえば「集中力が落ちるので、品質が悪くなる」という話が出たのであれば、「50分コーディング、

10分休憩」というように、やりやすい行動を見つけて実施することを勧めます。

♡ 「当たり前でしょ、常識だよね」症候群

ム内で影響力を持つ人がこの言葉を連発するとチーム全体の士気が低下します。結果、孤独感を増す 「当たり前」と「常識」は便利な言葉ですが、扱いを間違えるととんでもない事故につながります。チー なにか問題が起きたとき、「当たり前でしょ、常識だよね」という言葉が出てきていませんか?

社員が現れ、ハラスメントに発展する危険性もあります。

かもしれませんが、チーム全員でチャレンジすべき活動のひとつです。 の価値観や暗黙知を見える(確認できる)ようにすることが必要なのです。この行動はときには面倒 人には、それぞれの嗜好や経験に基づく「価値観」や「暗黙知」があります。ですから、つねにお互い

)正解があると考え、行動できない

思います。また、私たちは6・3・3・4年と小学校から大学までの教育の中で「必ず正解がある」と教 どの企業・現場でも「正解を探し続けて、行動をしない」ものです。ある意味、成果主義の弊害だと

えられ、短時間に多くの正解を導き出せる人が優秀とされてきました。 これはみなさんにはっきりお伝えしたいです。世の中・社会・ビジネス活動に正解はありません。

趨勢となることが稀ではなくなっています。 今、成功できる保証はありません。その変化は激しく、数年前には存在しなかったビジネスが時代の だから有効なやり方を自ら導き出さなければならないのです。また、10年前には成功したやり方でも、 正解を求める姿勢が強くなるほど企業スピードの足かせになっていきます。小さくても仮説を立て

さい活動、チームで足がかりを得て、少しずつ大きくしていくのです。 成果主義の弊害で生まれた、この厄介な「正解主義」を打破しましょう。

て、行動し、その結果 (フィードバック) から次の行動を考え実行する姿勢を持つことが大切です。 小

るのか全体で進められるように仕掛けをつくることも考えたうえで実行しましょう。 ただこれは、個人評価、チーム評価という人事制度にも関わる部分ですので、どのような組織にす

組織風土を変えるのは、必要だと思っても面倒

長年培われてきた組織風土を変えるのは大変です。だからといって、変えなければいけない状況に

第1章 元気のスイッチ

組織風土変革はすぐにではなく、じわじわとその効果が出てきます。ですから、面倒と思っても、

永遠に変化し続ける風土こそが、外でも内でも強い組織・チームをつくるのです。

ずは小さなことから行動することが大事です。そして、この組織風土の変革にはゴールがありません。

を見れば、みなさんもなんとなく把握できると思います。 なったとき、「変えられない」では話になりません。ここで多くは書きませんが、 いろいろとニュース

属人性是正のスイッチ

第2章

本章で取り上げるのはある上場企業の国際部のお話です。

の工事プロジェクトを管理することです。チームには24~06歳まで幅広い年齢層のメ この部署は世界にある現地法人をまどめる組織で、 主な業務は現地法人で進行中

ンバーがいて、年代別に価値観が異なっています。

時間がこれ以上割かれるんじゃ……」といったネガティブな感情が伝わってきました。 ていたので、カイゼンの推進役がいましたが「これ以上なにを行うの?面倒、忙しいのに 最初にお会いしたときに感じたのは、「重い雰囲気」です。すでにカイゼン活動 を行

ただし、当時のメンバーは自分たちの問題をわかっていました。

「仕事が個人に依存している」 「自ら考え行 「コミュニケーションがうまくいかない」 動 していな

課題がわかっているのに行動に起こせない状態でした。

♡お互いを知る、それを見えるようにする

最初にメンバーの方々に投げかけたのは、

「みなさんが考える良いコミュニケーションとはどのような状態ですか?」

「なぜそれができないのでしょう?」

という問いです。良い状態を想像してもらったうえで、

と聞いてみました。

すからそんなときは、本音を表に出してもらって議論をしてもらいます。「君はそんなことを考えて いたんだ」「自分と同じ考えなんですね」、そんな話が必ず出てきます。 みなさん、頭の中ではわかっているのですが、「とてもできない」と諦めてしまっているのです。で

そこで客観的に

「どういう状態なら『お互いのことをよく知っている』と言えますか?」

問題にフォーカスし過ぎると、その表面にばかり注意がいき、なぜそうなのか、真の問題に自分自身 という問いを投げかけました。ここで重要なのは具体的な問題をもとにしないことです。 具体的な問題をもとにしたほう話が早く進み、効率良く成長できると思われがちですが、具体的な

で迫る姿勢が希薄になってしまいます。

に、自分以外の人の特徴を1つ発言して付箋に書き、ボードに貼ることにしました。 てもらうことにしました (図1)。自分のことは他人に貼り出してもらうのがルールです。朝会のとき のはどういうことなのか、というポイントで議論を進めてもらい、ボード(知ったボード)に貼り出し こうすることで「自分だけが知っていること」が大幅に減っていきます。 この現場でも、「客観的に誰でもわかる」とは、どのような状態なのか。「お互いのことを知っている」

さっそく翌日からチームで「知ったボード」を実行してもらいました。みなさんすぐにボードは埋ま

第2章 属人性是正のスイッチ

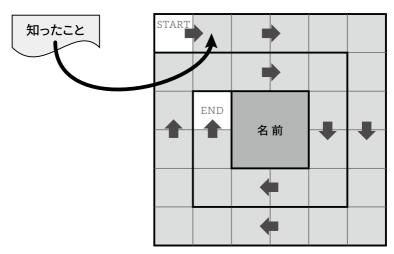


図1 知ったボード

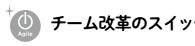
のころには、現場メンバーの相互理解が進み、距離ところ、1ヵ月半ほどでボードが埋まりました。そ再度、チームで議論してもらい、ルールを改善したかの人に興味・関心を持てますか?」と問いました。つまずいたのを見て、チームに「どうしたら、ほつまずいたのを見て、チームに「どうしたら、ほ

増えない状態になりました。出されたところからペースが一気に落ち、なかなかるだろうと考えていたようですが、10枚程度が貼り

「趣味や家庭環境も理解できた」かった」

感が短くなり、メンバー間の会話も増えていました。

なければ、これ以上特徴を出すのは無理なのです。 実はここがポイントなのです。 ほかの人に興味が



に対する興味・関心がなければ良くなりません。この活動で、その下地づくりができました。 当初は重い雰囲気だったチームの雰囲気が明るくなっていきました。コミュニケーションは、

日々の不安、相互に助け合う

てタスクボードを紹介しました。チームメンバー共通の業務で、このボードを使って運用できる作業 次に目を向 .けたのが、実際に行っている仕事・業務の見える化です。業務を見える化する方法とし

を決めてくださいとお願いしました。

業務なので、詳細な手順をチーム全員ですぐに作成できました。 タスクボードで進捗を見えるようにして進めることになりました(図2)。全員が共通して行っている ちょうど本社と現地法人の経営層を交えたイベントがあったので、このイベントへ向けた作業を、

がしくみ化されており属人性がなかったからでもあります。 ているのかがわかるようになった」という声が出てきました。 ただし、 うまくいったのは、 共通の業務 こうした見える化のおかげで、「お互いの状況が把握できるようになった」「どこでどうして停滞し

最初に挙げた問題点には「仕事が個人に依存している」というものもありましたが、社内イベントに

	詳細な作業	Ĭ.	遅延	
業務	未着手作業	実施中作業	遅延作業	完了作業
業務A				
業務B				
業務C				
業務D				

図2 社内イベント用にチームが設計・運用したタスクボード

夫です。それより、各自抱えている日々の仕事に対

から「プロジェクトは全員が意識しているので大丈

する不安がある。これをなんとかしたい」との答え

える化しませんか?」と投げかけたところ、チーム

んのプロジェクトを同じように、タスクボードで見われている業務があるはずです。そこで、「みなさ

するよう、次のポイントを伝えしてお願いしました。そこで、この不安を扱う見える化ボードの設計を

が返ってきました。

助けた(もしくは助け合う)という事実も必要不安が見えるだけでいいのか?

ではないか?

したことも見える化でわかりました。

しかし、

問題として挙がるということは問題と思

向けての作業はすでに共有化していたのです。こう



チーム改革のスイッチ

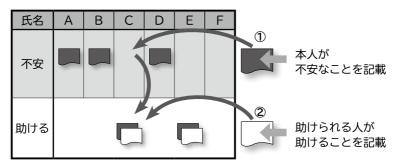


図3 FOB (不安お助け) ボード

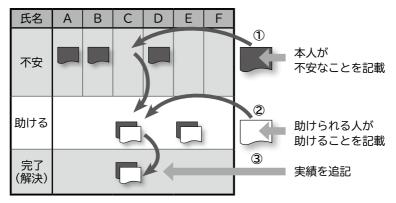


図4 FOKB (不安お助け解決) ボード

安が とで個 ドがF なり、 個 した。また、見える化ボ 共有して解決できるように 信頼ができるようになりま こうし 々の不安をチーム全員で 解決できるようにな これまで以上に相互 OKBへ進化したこ 々 人が持ってい た活 動 K ょ · る不 ŋ

解決)ボードになりましたて、FOKB(不安お助け)ボードでも見えるようにしたことも見えるようにしたことも見えるようにし

り、「ほかの人にも伝わるよう」に具体的に細かく表現するようにもなりました。

円滑なコミュニケーションが実現し、相互信頼を築けたので、次に業務から属人性を排除する活動

組織内賢者の知恵を吸収する

出ましたが、誰が書くのでしょうか。経験豊富な見識者が書くと、その人の「当たり前」「常識」が漏 みましたが、なかなかうまくいきません。「業務引き継ぎマニュアルをつくってみよう」という意見も これがこのチームの優先事項でした。チームメンバーが組織内賢者へ相談できるボードをつくって 組織内賢者のノウハウをほかのメンバーがいかに吸収するか。

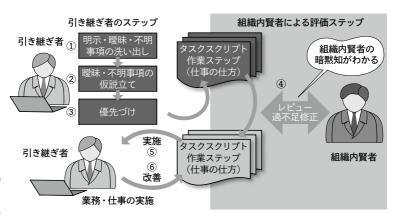
第1部

ないなら、自分でやってみて試行錯誤する」という意見が出てきたのです。 そこで、チームに「切羽詰まった状態ならどうしますか?」と投げかけました。すると、「やるしか

れてしまい、引き継ぎマニュアルとしては不十分なのではという意見も挙がってきました。

さらに議論を重ね、次のステップで組織内賢者の仕事・作業を共有するしくみを考えました。タス

チーム改革のスイッチ



でしょうか?

組

織

内賢者から学ぶためには、

どのような行動をすべき

どんなに経験豊富な方でも、その人自身の暗黙知を見る

図5 組織内賢者からの引き継ぎステップ

載することからスター と思っていることをすべて書き出す必要があります。 出すことはできません。ですから、 の単位 ことはできません。 いことを明確にできない できるだけ 0 た細かさ)に分け、 (台帳を調べる・伝票の 細 か 11 単位に 学ぶ側が トです。 ٤ して付箋に 1 枚 経験豊富な方からなにも引き わかっていること、 何 作業であれば、 0) 付箋には1つのことを記 々項目を記入・参考…… 学ぶ側は「わからない」 わ からないことを記 小さな動作 わ からな

の共有化を実現していきました(図5)。要な業務・仕事から組織内賢者のノウハウ(仕事の仕方)クボードを利用しながらこのしくみを実践することで、必

ていきます。

曖昧やわからないことがあれば、

それもそ

第2章 属人性是正のスイッチ

夫もしましょう。 の各々を独立した付箋に書き留めていきます。 わかりやすくするために、付箋の色を変えるなどの工

こうして、分解できた個々の「わからないこと」を貼り出したら、今度は時系列に並べます。

これで、チームの知りたいこと(仕事)の形式知化ができました。次に、できた形式知を組織内賢者

へ見せて、学ぶ側の知識を補完してもらいます。

が明確になっており、組織内賢者もアドバイスしやすくなっているはずです。 者が成長できるようにアドバイスをしてください。ただし、ここまでできていれば「わからないこと」 組織内賢者は単に指摘内容を伝えるだけでなく、抜け漏れがあったらその真因を分析し教えられる

ない場合は、双方でその真因を分析して、再発防止を促し、同時に形式知を変更していきます。 そして、行動してみます。賢者が見守って「うまくできたかどうか」を確認します。うまくできてい

このような、活動をこのチームは「組織内賢者からの引き継ぎステップ」として考え、実践したのです。

ラム 真因分析に「なぜなぜ5回」

理的要因は探求できません。 的要因によっても変わってきます。 見つかることを約束しているのではありません。 と問いて真因(本当の原因)を見つける行為です。 ションで起こったのかも併せて把握してください れをストレスフリー 問いていきますが、 を客観的に捉えて、 回程度繰り返すと真因が見つかる「だろう」という がなくなることはありません。 ことです。 心理的要因が見つかった場合、どんなシチュエー ホワイトカラーでのなぜなぜ5回は当事者の心 ここで5回と言っているのは、 なぜなぜ5回は、 なぜそのようになったのか?と にできないと、 表れた問題に対して、 人を責めるのはご法度です。 5回やれば真因が 暗黙知となる心 基本姿勢は現象 なぜなぜ

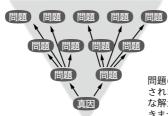
理

なぜなぜ5回

れは心理的負担が起こったときに周りに助けを求

真因を考え、品質に影響を与えていた本当の原因を取り除くための考え方。 なぜなぜを5回くらい繰り返せば、真因が見えてくるだろうと仮定して5回と 決めている。

現象(見えたり・感じたり)



問題の真の原因が発見 されない限り、根本的 な解決、再発防止がで きません。

と行動しても、

から問題の表層だけ捉えて対策を立てて改善しよう

もぐら叩き状態になり、

決して問題

真因は同じでも表れる問題はさまざまです。

です

見えない世界

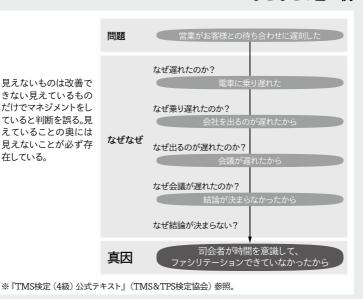
※『TMS検定(4級)公式テキスト』(TMS&TPS検定協会)参照。

第2章 属人性是正のスイッチ

ŧ 要です。 められるような職場環境を醸成することへも役 多様性から深く真因を探求できることになりま とではなく、 に立ちます。 ことをお勧めします。 見えないものは改善できません。このため そして、現場チーム全員で一緒にやってみる なぜなぜ5回を強くお勧めします。 全員が当事者意識を持つことで、 全員参加で真因を考えることが重 1人が真因を見つけるこ 人の

なぜなぜ5回の例

見えないものは改善で きない見えているもの だけでマネジメントをし ていると判断を誤る。見 えていることの奥には 見えないことが必ず存 在している。



社内でも有数な改善実施組織へ

善実施組織に成長していきました。 高まり、これまでに実施してきたことをベースに改善提案を実施するようになり、社内でも有数な改 に入っていくことができます。この活動を始めて10ヵ月が過ぎると、チームでの改善に対する意欲も ここまでチームが進化 (発展) すると、後は同様なやり方で、共有する業務の属人性を軽減する行動

次章では「組織・チームで残業を減らす」ことに挑戦したチームの例を紹介します。