2017.10.13 ソフトウェアプロセス改善カンファレンス2017

テーマ： 楽（かな）でる！ ～共に楽しみ、共に創る！～

自分事化影響要因(*1)に着目した中期経営計画立案・展開への共創アプローチ(*2)

[現状分析～計画立案編] ＋α

株式会社 HBA Software Quasol 兼 共創推進Group

安達 賢二

adachi@hba.co.jp

http://www.software-quasol.com/

***1：自分事化影響要因：**モノゴトを自ら主体的に進めることに影響を与える要因

***2：共創アプローチ：**関係者の相互理解に基づき一緒に（共に）コトを創りあげることを促進するアプローチ

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

株式会社HBA（HBA Corporation）

資本金　3億24百万円
売上高　185億円（2016年度実績）
従業員　803名（2017.5.1現在）

1964. 4北海道ビジネスオートメーション株式会社として設立　2004.7株式会社HBAに社名変更
独自で立ち上げたデータセンターを背景に、官公庁・自治体、流通、医療関連業務等のシステム開発、システム運用（アウトソーシング）、組込み開発等の業務を行っている

発表者：安達 賢二（あだち けんじ）
株式会社HBA Quality Solution Service
兼 経営企画室 共創推進Group　http://www.software-quasol.com/

【経歴】
1987年北海道ビジネスオートメーション（現HBA）入社
システム保守・運用・開発業務、プロジェクトマネージャなどを経験後、部門品質保証担当、システム監査委員、全社品質保証担当、全社品質・セキュリティ・環境管理統括責任者、全社生産革新活動SLIM（スリーム）技術統括コーディネータなどを担当。
2012年社内イントレプレナー第1号事業者として品質向上支援事業をスタート、2017年～経営企画室　共創推進Groupを兼務　社内外を問わず「仕事を通じて関係者みな幸せ」の実現促進・支援を行っている。

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

2016年5月

活動のきっかけと提案

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

経営企画部門から技術支援要請
2016.5中旬

- 50周年（2014年）に新ポリシー「ITで幸せに挑む」を制定
- 2016年に新社長就任：新ポリシーを軸にして新しいHBAに変えていこう！
- 2017年度からの中期経営計画立案そのものから変えていきたいが、さてさてどうしたらいいのか？？？
- お客様に提供している**“SaPID（システムズアプローチに基づく自律促進型プロセス改善手法）”**で何かできないですかね？

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

それまでの経営計画立案と展開

中期経営計画＝3か年計画

★トップダウン偏重型★

年度末に各部門に年度振り返り、事業環境分析などを依頼するものの、結果的に役員と企画部門が策定した全社経営計画をトップダウン的に各部門へ展開してきた

その結果・・・

展開された全社経営計画内容に依存
経営計画に合わせて部門計画を立案・展開
その意図はないもののやらせる／やらされる運営

- 当事者意識が薄い
- 躍動感やワクワク感がない
- “こなす”仕事に
- そこに問題意識もなく・・・・・・・

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

提案したアプローチと狙い

トップダウン偏重型から全員参画型へ

全社員参画型共創アプローチ

- 社員一人ひとりが仕事を通じて何を経験し、どのように感じ、何を考えているのかを表明・共有し、相互理解に基づき一緒に（共に）新しい組織を創りあげる
- 社員が自ら参加し、分析結果を共有→計画・実践につなげる／ワークショップを中心に展開
- アプローチ設計で注目したこと
  - **自分事化に影響を与える要因**
  - プラス要因を増やし、マイナス要因を可能な限り除去
  - **社員一人ひとりが“自分のことだ”と主体的に動いてもらう**

自分事化→仕事のやりがい獲得
→社員・顧客の幸せ獲得を目指す！

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

2016年5月～

＜活動開始＞
社員に参画してもらう
社員の声と想いを共有する

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

共創ワークショップの様子

役員・部門長～社員が集合して事業のあるべき姿と問題点・解決方策を明らかにする

役員・部門長～社員が自ら手を染め、
一緒（共）にあるべき組織を創り上げる

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

共創ワークショップの進め方

- 1回20名程度・ファシリテーター1名以上
- 4～5名でチームを作り、テーマ(1)～(4)の順にチーム単位でワーク実践
  - テーマに対して自らの考えや所有情報を付箋に記載し、張り出す
  - それぞれの付箋情報の内容を相互確認（問題があれば修正）して確定させる
  - 付箋情報を分類、分析して構造化する
  - 全員で分析結果を納得し、共有する

自ら考え、答えを出すが大事！

分析・共有するテーマ

(1)弊社らしさや実務で大事にしていること
(2)こういう会社になってほしいという将来像
(3)弊社の強み：他社より秀でた点、ウリ
(4)弊社の弱み：実存する課題や問題、困り事

内容と順番が大事！

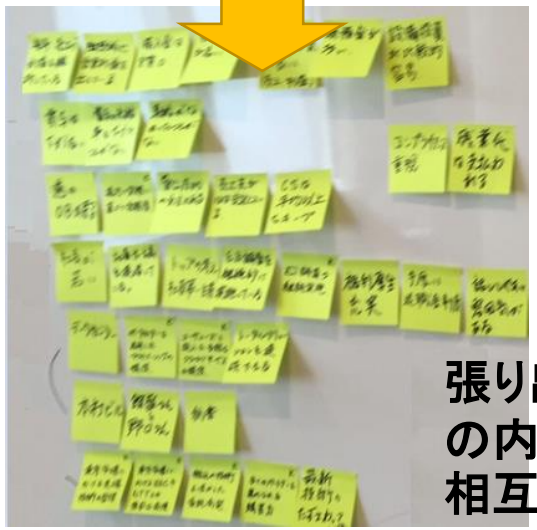
Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

共創ワークショップの進め方

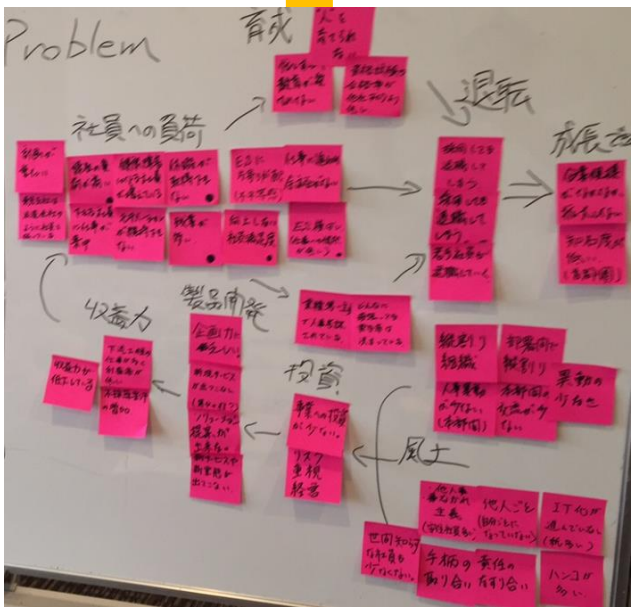
テーマの伝達

(1)～(4)まで回す

テーマに対する自らの想いや考え、所有情報を付箋に記載



張り出して付箋情報の内容を相互確認・相互理解



分類、分析して構造化

全員で分析結果を納得し、共有

自分事化へ

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

収集情報の分類･分析と構造化（例）

相互理解済

①収集した情報（要素）の列挙

- ○○系の先進技術を習得できている
- □□に関する幅広い技術を持っている
- サービスメニューが多い
- 運用系の障害が少ない
- 既存顧客からの評価が高い
- 様々なユーザ案件に関与→知識・技術が身につく
- 情報処理サービスの売上が増加
- トータルソリューションを提供できる
- ユーザニーズを捉えた多様な△△サービスの提供
- 新技術を習得するパークがある
- IDCを活用したアウトソーシングの提供

収集

②類似要素分類・表題付与

- 技術力がある
  - ○○系の先進技術を習得できている
  - 新技術を習得するパークがある
  - 様々なユーザ案件に関与→知識・技術が身につく
  - □□に関する幅広い技術を持っている
- サービスメニューの充実
  - 情報処理サービスの売上が増加
  - サービスメニューが多い
  - トータルソリューションを提供できる
  - ユーザニーズを捉えた多様な△△サービスの提供
  - IDCを活用したアウトソーシングの提供
- サービスの質が高い
  - 運用系の障害が少ない
  - 既存顧客からの評価が高い

分類・名前付け

技術力がある

サービスメニューの充実

サービスの質が高い

③因果関係分析→構造化

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

ワークショップ成果物

各ワークショップで各チームが自らこれらを構築

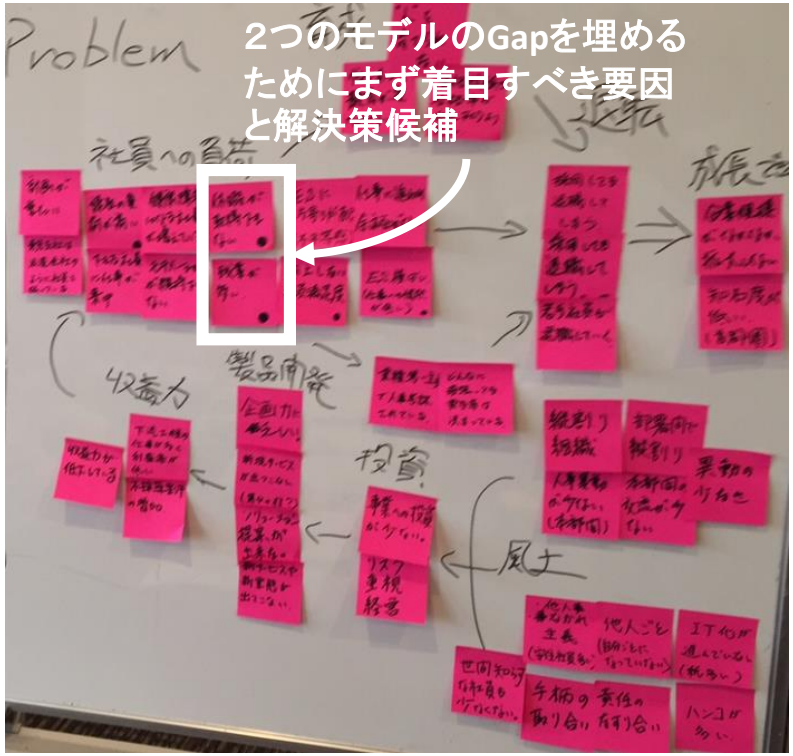
こういう会社にしたいよねモデル

【ベースとなる情報】

(1)弊社らしさや実務で大事にしていること

(2)こういう会社になってほしいという将来像

(3)弊社の強み：他社より秀でた点、ウリ



問題・課題構造図（モデル）

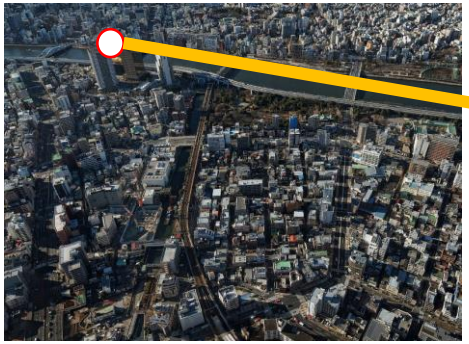
【ベースとなる情報】

(4)弊社の弱み：実存する課題や問題、困り事

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

モデル化、構造化する理由・利点
【鳥の目と虫の目の両面で把握】

- 対象（今回は事業活動）のよい・悪い**からくり、循環の全体像を俯瞰したうえで個別詳細を把握**
  - ✓**解決すべき問題・課題を特定**しやすくなる
  - ✓目指す**目標を設定**しやすくなる
  - ✓短期～長期的に必要な施策とその**効果をシナリオ化**でき、**予測**しやすくなる



鳥の目：全体俯瞰

虫の目：個別詳細

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

共創ワークショップ実施実績

開催日	実施事項	参画者数
2016.5初旬	新入社員ワークショップ	25
2016.5.18	新任課長代理ワークショップ	16
2016.6.20	管理職選抜者ワークショップ	17
2016.7.8	新任主任ワークショップ	22
2016.7.15	串刺し懇談会ワークショップ	7
2016.8.3	経営管理部門管理者ワークショップ	10
2016.8下旬	経営管理部門ワークショップ	40
2016.9.1	部門長ワークショップ	16
2016.9.12-13	役員合宿ワークショップ	12
2016.9.29	データセンター部門ワークショップ	15
2016.11.25	技術部門管理者ワークショップ	11
2016.11.26	公共部門管理者ワークショップ	15
2016.12.6-7	技術部門意見交換会	15
2016.12-2017.1	社長によるタウンミーティング	224

ここまでにワークショップ運営、ファシリテーション方法を確立
以降の主な運営を経営企画部門にシフト

※これらとは別に各部門内でも独自に同様のワークショップを開催しています

445/800（56%）
課長以上の管理者・経営者参画率＝80%超え

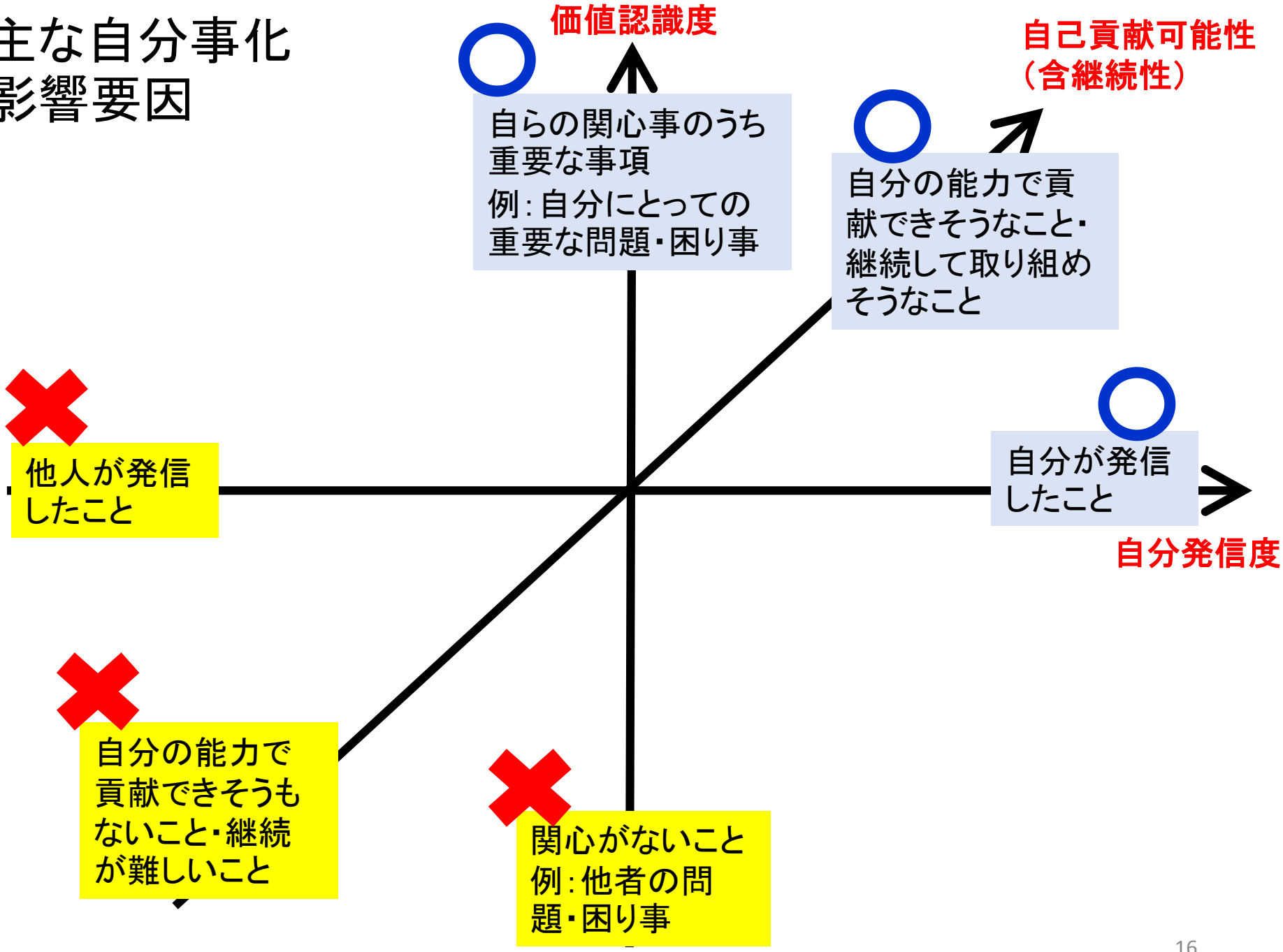
Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

自分事化影響要因とその対策

自分事化影響要因	今回の対策
自分が言ったこと、決めたことに責任を持ちやすい. 誰かが言ったことは自分事にしにくい.	・ワークショップにて自らの表現で書き出した要素を基に分析・構造化を実践してもらう.
自らのことを周囲に理解してもらいたいと(内心)思っていることが多い→理解してくれるとうれしい. 自分の困り事を解消するためなら積極的になりやすい.	・自分の困り事を書いてもらうところから始める. ・その内容と真意をチームメンバーがリアルに理解するワークを行い、その結果を分析・構造化に活用する.
一人だと継続しにくいことも仲間とならやれる.	ワークショップではチームとして取り組んでもらう.
価値を感じていれば、自分でもできる/できそうだと思うことには挑戦する.	・自分が考える“こうなりたい姿”を表明してもらうところから始める. ・自分の困り事を書いてもらう. ・なりたい姿と問題構造のギャップを埋めるために、チーム全員で必要な事項を決定(合意)する. ・自ら出した結果にいろいろ納得できる
できなかったこと、わからなかったことができる・わかるようになると楽しい.	沢山の問題・課題のどれに取り組めば合理的、現実的なのかを構造化により明らかにする(自ら答えを導く).
自らのニーズ・要求がよくわかっていない. 問題や要求ではなく(自分が知っている)手段を提示してしまう. その結果、解決しにくい.	実務での困り事、感じていることを書いてもらい、その情報から(適切な質問により)背後に存在する問題・課題を明らかにする.
場に行動が左右されやすい. 問題・課題を表明すると不利益が被る場では、ありのままの状態を誰も話さなくなる.	安心、安全な場を提供し、生の声をみなで共有しながら進められる.

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

主な自分事化影響要因



Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

2016年10月～

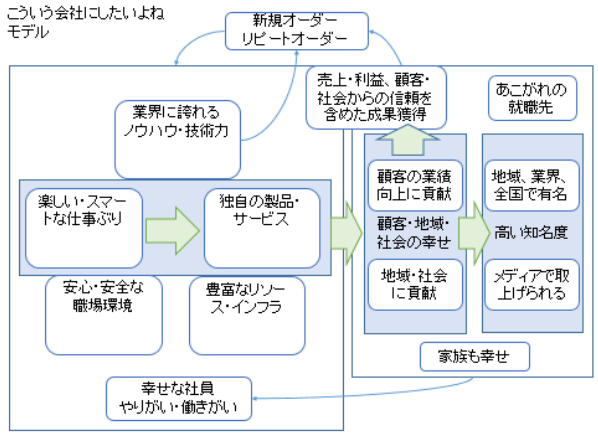
＜計画立案＞
社員と経営層の声と想いをつなげる
われわれの未来を創る計画を立案する

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

個別ワーク結果をサマリして分析

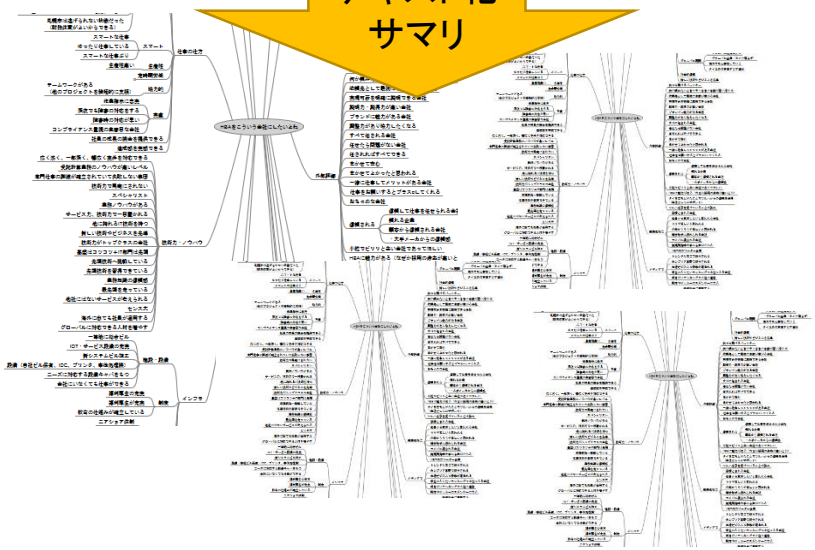
中期経営計画策定のために

すべてのワークショップ結果（収集情報）

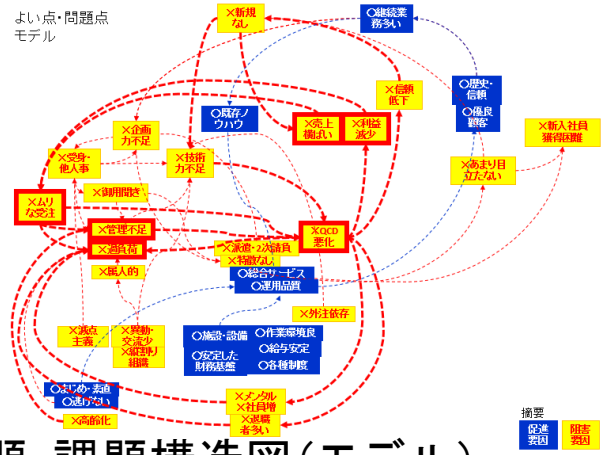


こういう会社にしたいよねモデル

全情報を
テキスト化
サマリ



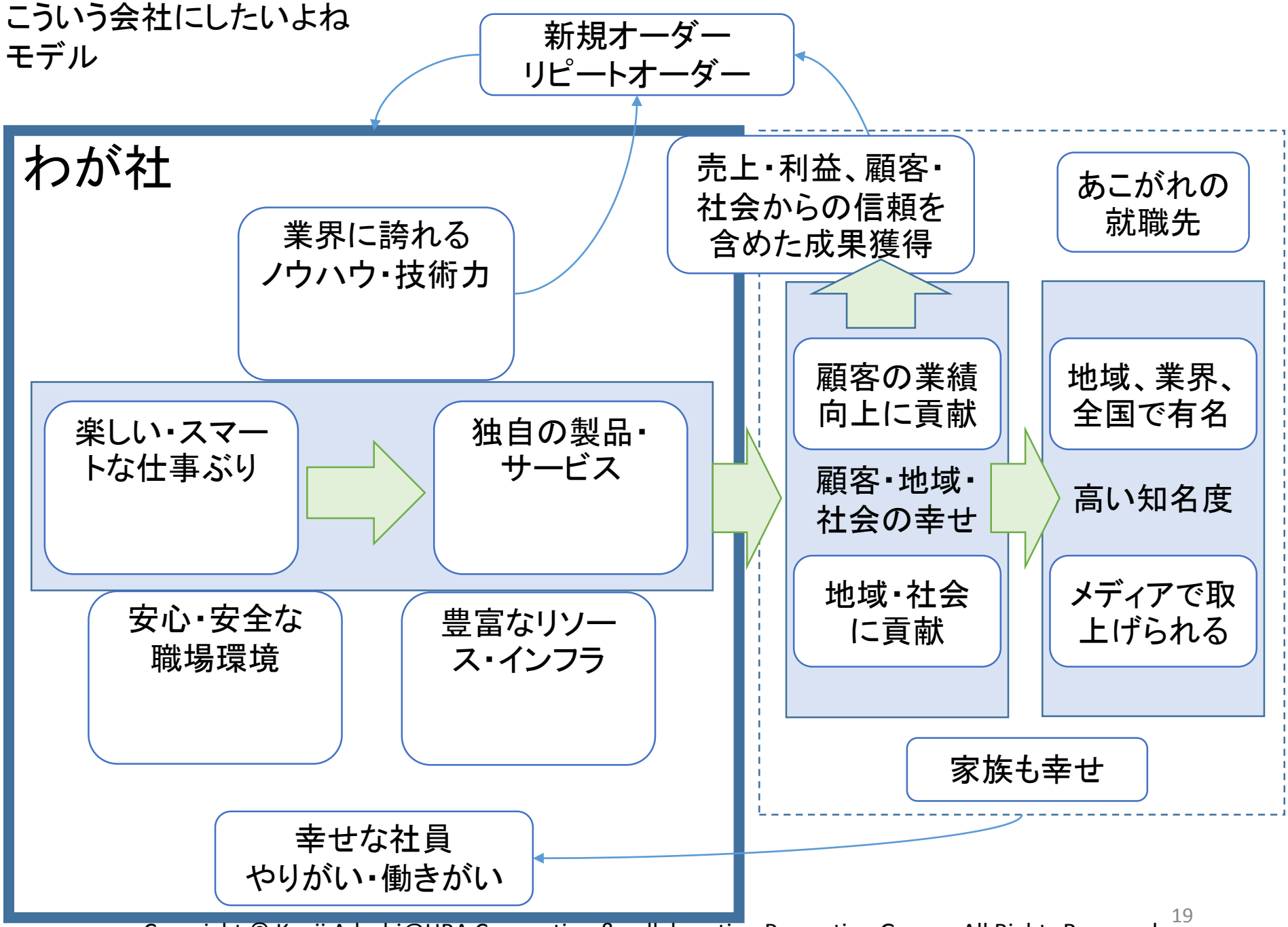
分析



問題・課題構造図（モデル）

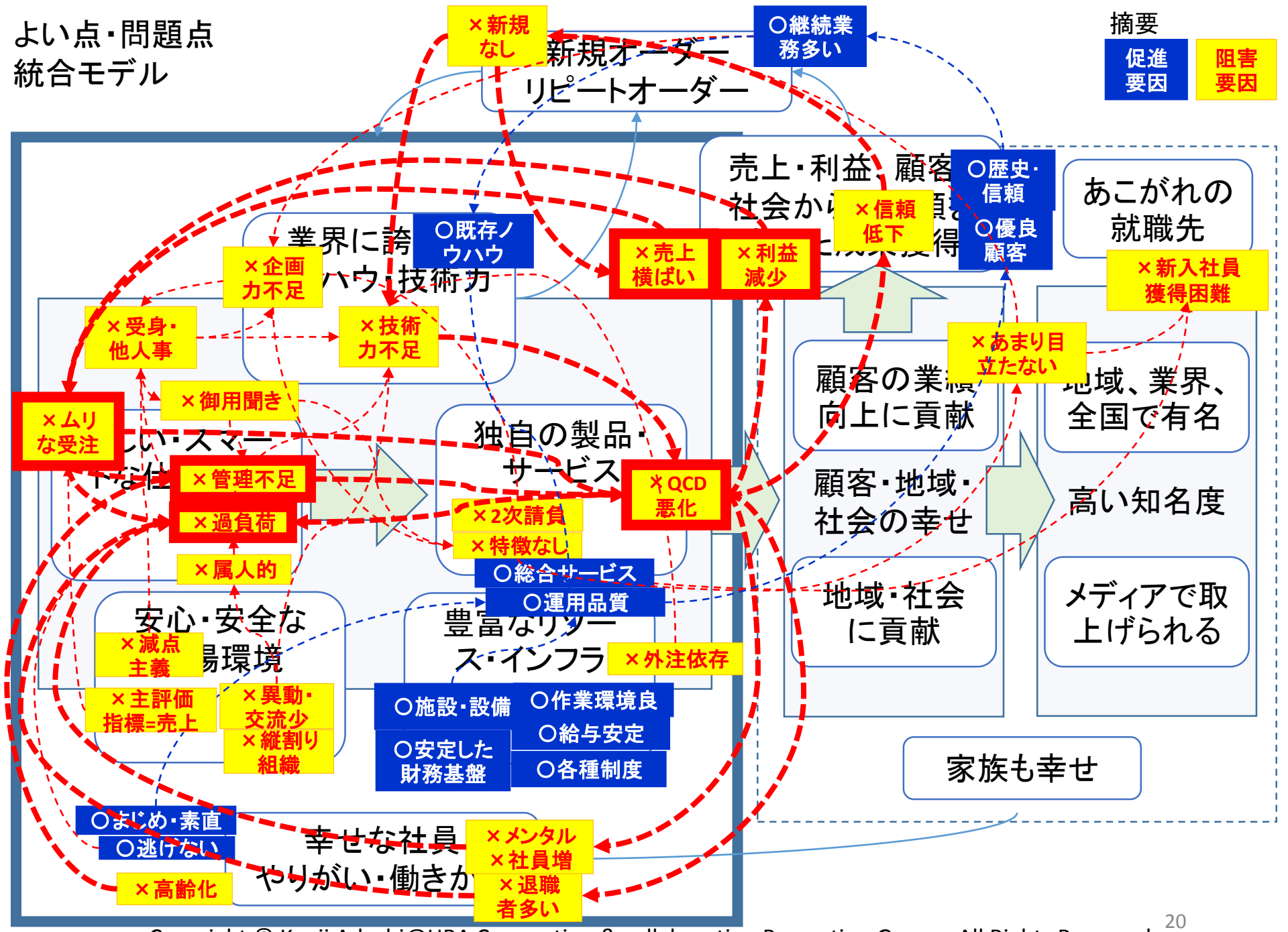
Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

こういう会社にしたいよね
モデル



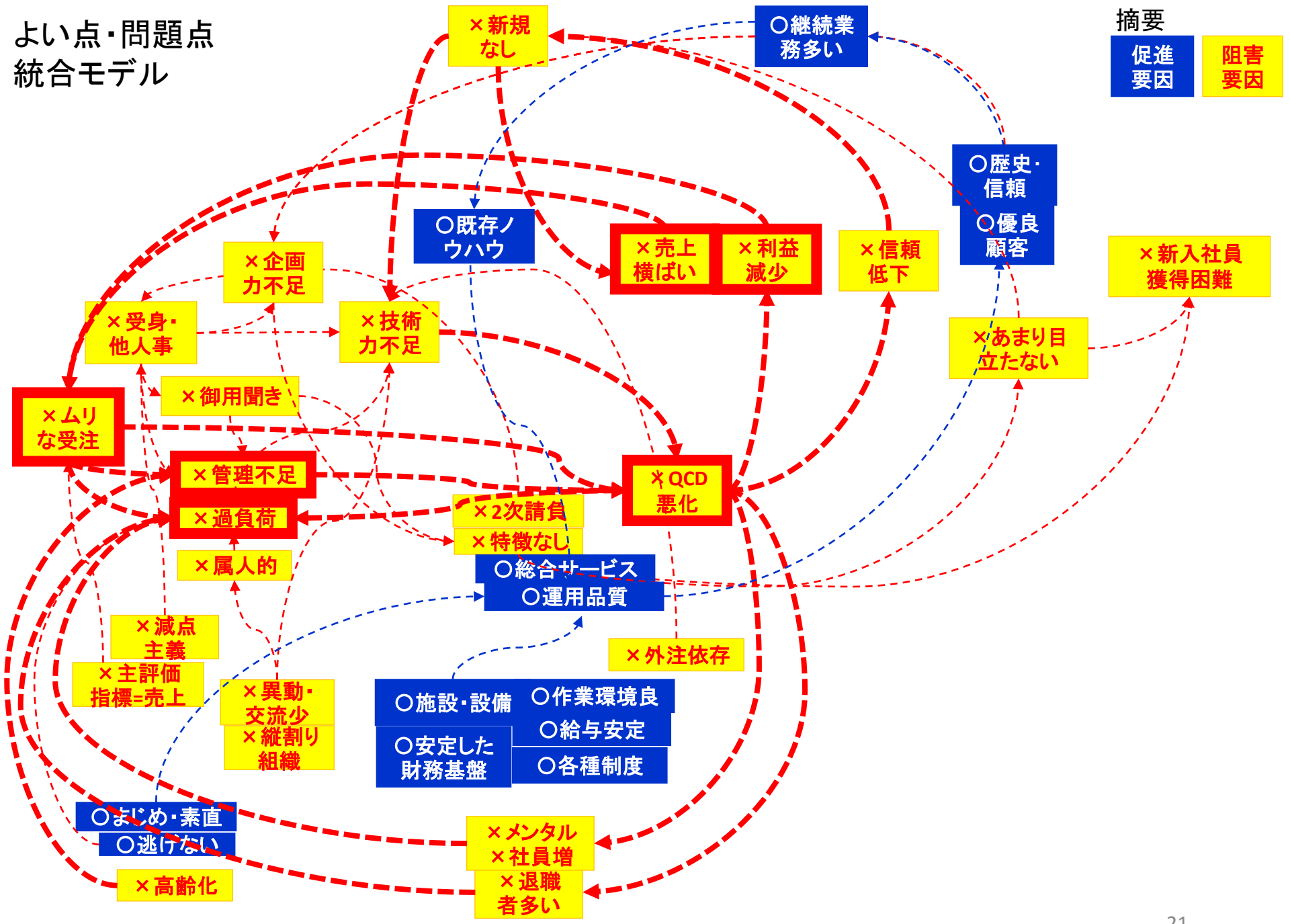
Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

よい点・問題点
統合モデル



Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

よい点・問題点
統合モデル



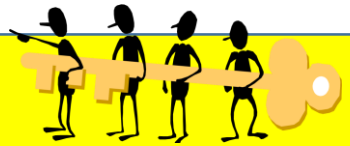
Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

解決すべき問題・課題（候補）の明確化

- 分析結果（モデル）には解決手段の裏返し事項などが多数残存→解決すべき問題・課題を明確化

問題もどき
プロマネ
不足

本当の問題
ロスコン
PRJの存在



例：プロジェクトマネージャ不足

「プロジェクトマネージャを増やすと（ある問題が）解決する」という意図
＝問題・課題ではなく解決手段の提案

本当に解決したい問題・課題を隠し、よりよい解決手段の選択肢を排除してしまい、実効性のある施策を導出しにくい状態に

→解決すべき本当の問題は「ロスコン(*3)プロジェクト」

- 実際には2016年10月中旬にそれまでに実施・収集した情報をデータ化し、分析・モデル化した上で、その後のワーク結果により都度更新することで対応

*3：ロストコントロール

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

解決すべき問題・課題（候補）の明確化事例

【目指すゴール】 自分も関係者も幸せにできる～自律した社員
社員イキイキ、やりがいのある幸せな仕事・組織の実現

A：短期的に解決すべき問題点	B：中長期的に解決すべき問題点
公開できません （当日のみ投影します）	

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

中期計画に採用すべき施策候補と対象となる問題点の例

1施策で複数の問題を解決できるように検討

施策候補	働きかける問題点

公開できません
（当日のみ投影します）

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

2017 中期経営方針・計画発行

- 中期経営方針：3か年でなりたい姿

  社員が健康で活き活きと働き、お客様から最も必要とされる会社

- 3つの重点戦略

  1：全社員が活き活きと働ける組織の構築

  2：突出した強みの創造

  3：品質重視の組織運営実践

現在その実現に向けて全社員で元気に活動中

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

これまでの計画内容との違い

- ✓経営者と社員の声や想いが融合した、われわれの幸せな未来を一緒に創るプラン
- ✓できるだけシンプル（重点は3つ）に、より本質的な解決すべき問題や課題にフォーカスした内容
- ✓施策の字面は、よく見ると以前も登場していたものが多い・・・しかし、誰が関わって考え出したものかが異なる（表現や内容よりも、社員やトップが関わった過程に価値がある）
- ✓売上、利益目標を設定せず、“われわれがなりたい姿”の実現を評価指標と共に明確にした内容

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

全社員参画型共創アプローチによる中期経営計画立案

結果と分かったこと

(1)社員の積極的な参画を獲得

- ほぼ例外なく全参加者がみな積極的に実践してくれた
- 社員の考え、想いをベースに進めるの大事！

(2)社員の想いとトップの想いの融合を促進

- 個別ワークショップの結果明確化された解決すべき主な問題は、われわれがサマリ分析した結果とほぼ同じになった。
- 社員～トップの想いは矛盾なく繋がる、融合できる！

(3)強みの一部が悪循環に加担してることに気づいた！

- 強み：トータルサービスを提供している

→解釈：何でも出来る→顧客の受け取り：ウリや特徴がない
→結果：新規顧客／新入社員獲得がなかなか進まない

(4)解決すべき問題・課題（候補）の明確化により実効性ある施策を導出できた

- 効果が期待できるトップダウン、ミドルアップダウン、ボトムアップの地に足がついた活動を展開中

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

【＋α：投稿時点以降の状況】

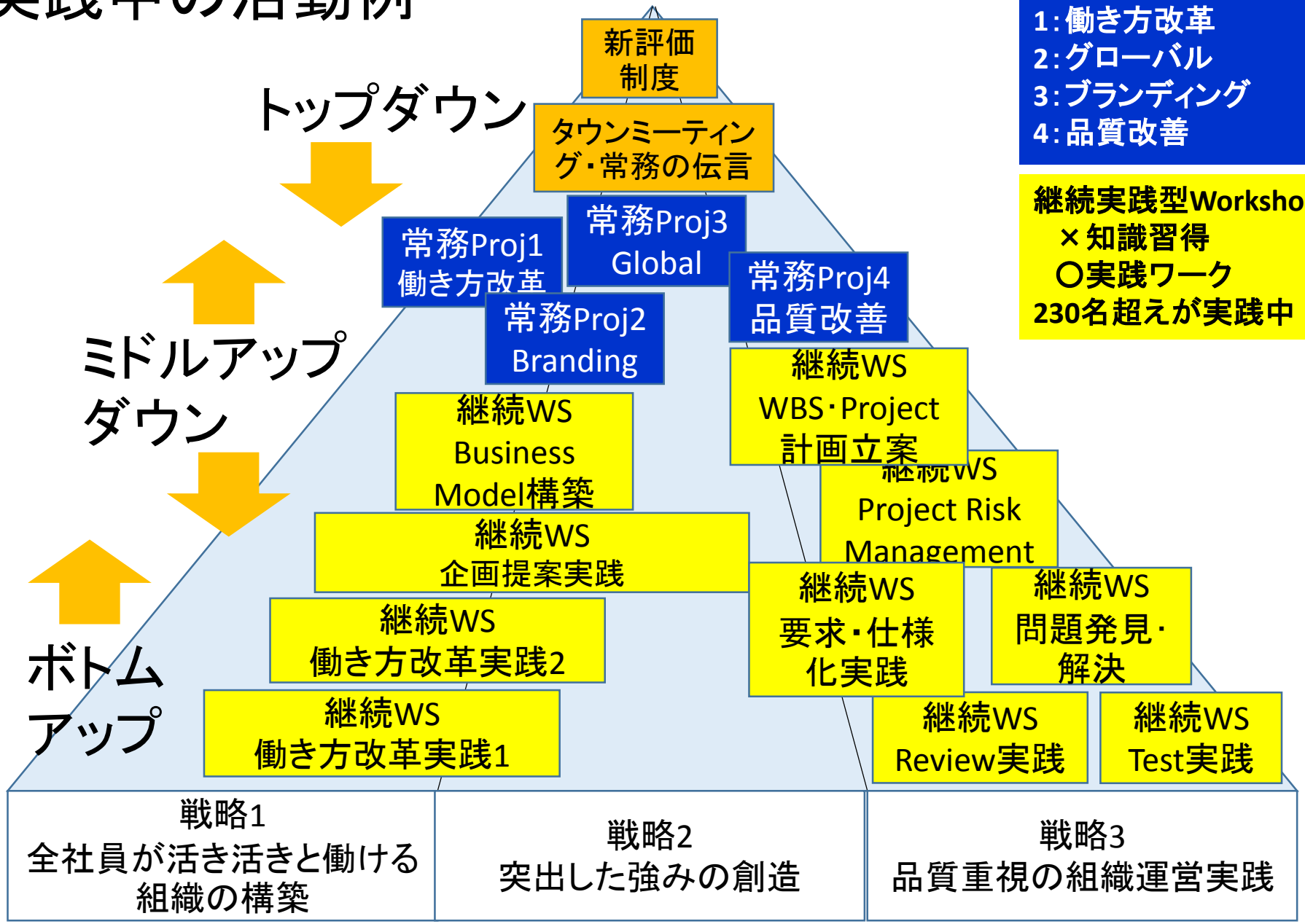
＜計画発行後＞
現在の取り組み状況

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

実践中の活動例

常務主導Project
1:働き方改革
2:グローバル
3:ブランディング
4:品質改善

継続実践型Workshop
×知識習得
〇実践ワーク
230名超えが実践中



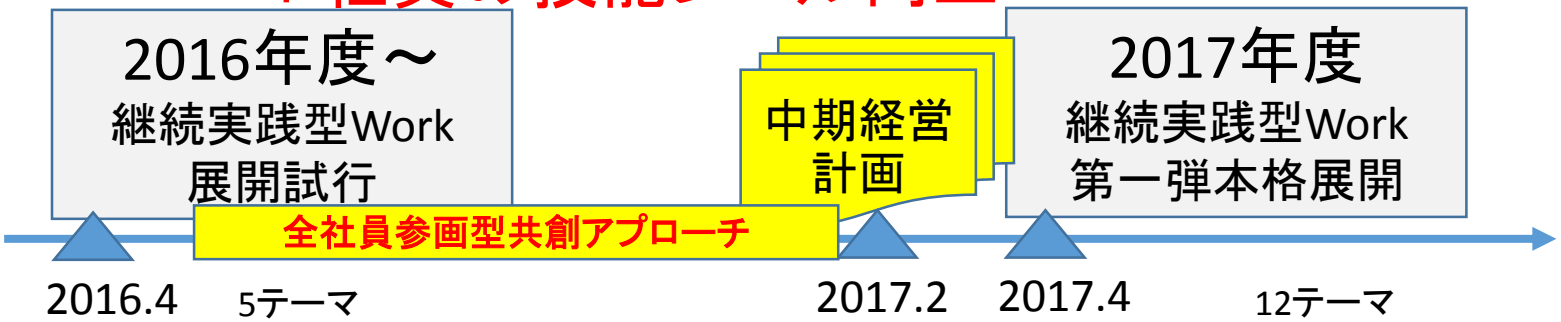
Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

実践中の主な活動と取り組みの変化

- 継続実践型ワークの導入

既存の知識習得型集中研修群から、中期経営戦略で実践を優先するテーマを選定し、継続実践ワークを内製し展開

狙い：中期経営計画への社員参画＝実務実践促進＋社員の技能レベル向上



参加者：**0人**

(参考)集合研修受講者のうち自ら希望を出して受講する者全体の**1割弱**

変化

参加者：**230人超**

自ら希望を出して受講する者全体の**3割強**

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

現状の課題と今後

- 3年間の旅に出航したばかり。勝負はこれから！実践なくして成果なし！
  - ✓全員参画型で計画が立案できたら突然積極的に社員が動くわけではない→今後も継続して全員参画型で実践し続けることが重要
  - ✓今後も実践ワーク、タウンミーティング等のさまざまな局面で繰り返しミッション・ビジョン・価値観を伝え、共有し、継続して社員の声を共有し、事業運営を一緒に変えていく
  - ✓**一人でも多くの社員に仕事の楽しさを実感してもらう！**
- 状況に応じてより適切な計画に改訂しながら進める
  - ✓定期的ふりかえりと計画、施策見直しが必要

本気でやり続ける。やらせるのではなく、自分事化を進めて一緒にやる、**その過程も楽しむ**ことが社員の心に火をつける

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved

参考文献

[1] ソフトウェアプロセス改善カンファレンス2012（SPI Japan 2012）システムズアプローチに基づくプロセス改善メソッド：SaPIDが意図するコト（Systems analysis／Systems approach based Process Improvement methoD）～プロセスモデルをより有効活用するために／そして現場の自律改善運営を促進するために～

http://www.jaspic.org/event/2012/SPIJapan/session3A/3A4_ID023.pdf

[2] SaPID実践事例より～改善推進役がやるべきこと／やってはいけないこと～現場が自らの一歩を踏み出すために

http://www.jaspic.org/event/2013/SPIJapan/session2B/2B3_ID011.pdf

Copyright © Kenji Adachi@HBA Co-creation & collaboration Promotion Group , All Rights Reserved