

TOC - CCPMで評価基準を変える

2007年2月22日

NECネクサソリューションズ株式会社
金田 光人



AGENDA

1. What 「何を何に変えたか」

~ U Shape ~

2. How 「どのように変えたか」

~ Injection Flower ~

3. 「ワクワク(ODSC)シート」の結果

~ Wrap Up ~

4. まとめ

~ Affirmation Effect ~

1. What 「何を何に変えたか」

現状問題構造 (何を变えるのか)

低いパフォーマンス: 数十億円の経常インパクト

複雑な問題群
(望ましくない事実
と根本原因)

SI事業で失敗プロジェクトが発生する

システム部門の生産性が低い。

市場に認知されるソリューションがない。

プロジェクト単位で収益判断が出来ない。

プロジェクト責任が曖昧。

お客様が要求定義を作れない。

プロジェクト申告に信憑性がない。

儲けの意識が希薄である。

多くの場合部門業績評価を従前通りとしている。

中核問題
(本質的単純性)
方針制約

「なぜなぜ合宿」
アプローチ
「なぜ?なぜ?」
必要条件ロジック

UDE
(問題)

RC
(根本原因)

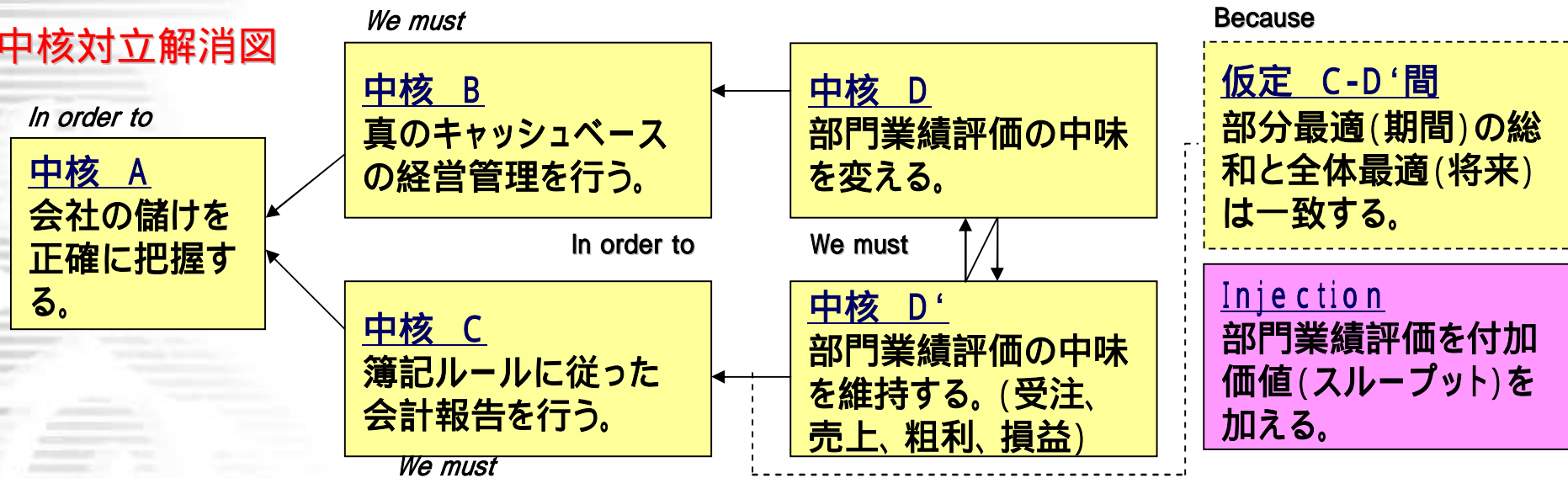
帰納法

CP (中核問題) 1

現状にあった業績評価指標の制度がない

1. What 「何を何に変えたか」

中核対立解消図



2006年度より部門業績評価指標を変更

SI・システム・サービス事業部の評価指標に『付加価値』を導入する
付加価値 = 生産高(出荷高 + 棚卸増減) - 技術外注費

その他の変更

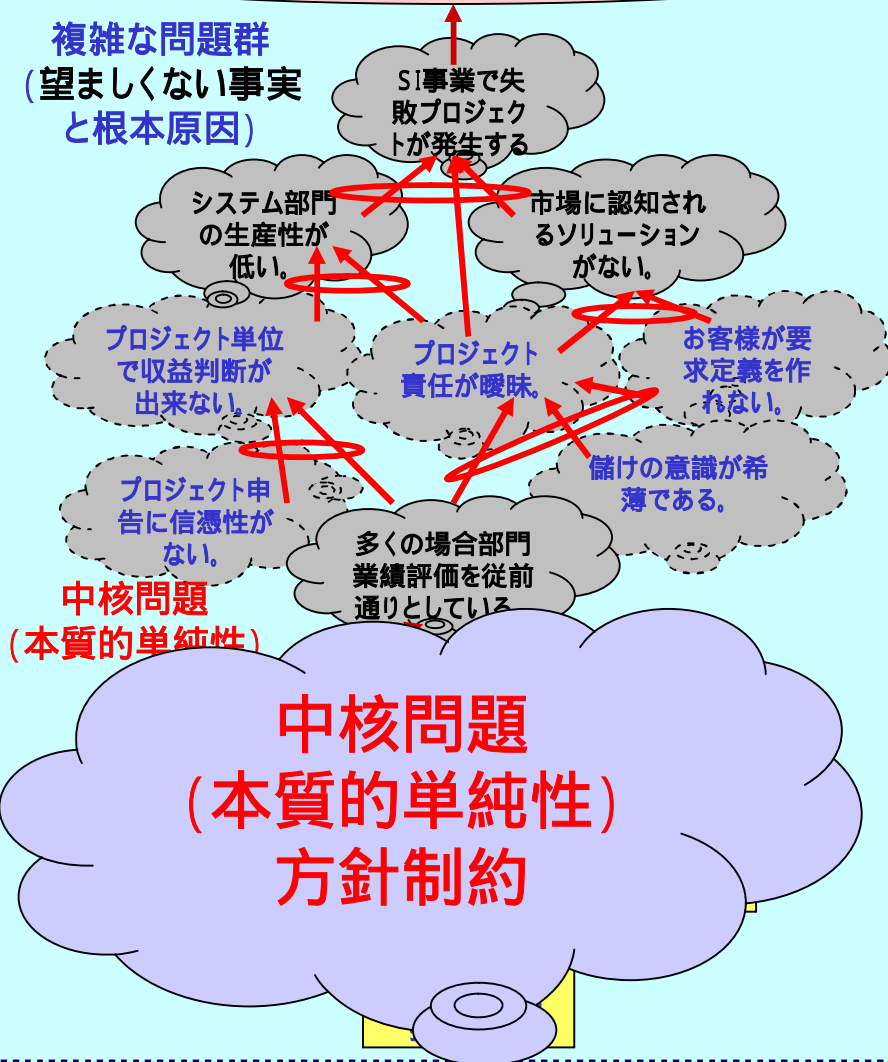
売上総利益(GP)を営業・システム間で二重計上とする
スタッフ費用及び全社投資費用についてラインの各部門へ配賦しない

1. What 「何を何に変えたか」

現状問題構造 (何を变えるのか)

低いパフォーマンス: 数十億円の経常インパクト

複雑な問題群
(望ましくない事実
と根本原因)



「なぜなぜ合宿」
アプローチ

「なぜ?なぜ?」
必要条件ロジック

「3クラウド」
アプローチ

因果関係ロジック

UDE
(問題)

RC
(根本原因)

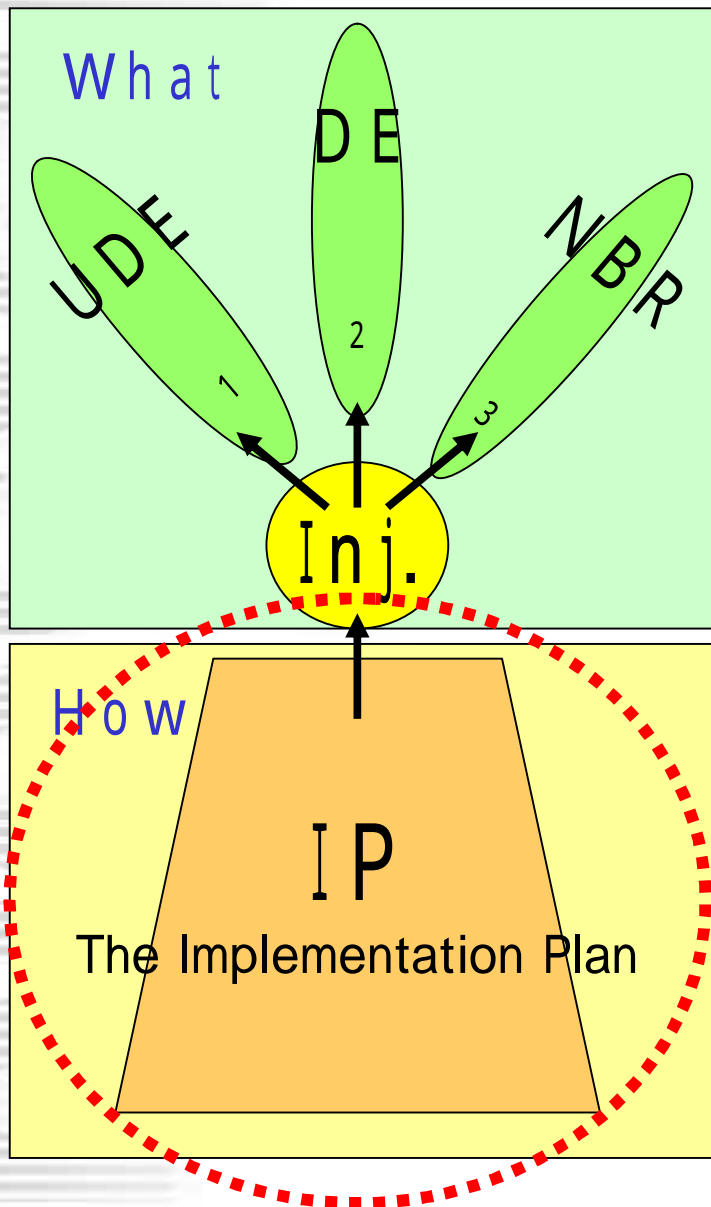
帰納法

演繹法

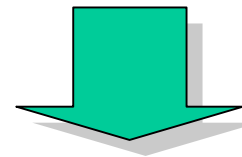
CP (中核問題) 1

現状にあった業績評価指標の制度がない

2. How 「どのように変えたか」



- 合宿後資料作成
- システム統括役員、営業統括役員、
経理担当役員、経理部長・・・ 個別説明
- 社長個別説明



実は一人でやりました！

- 予算、業績評価主管「経理部」より
事業執行会議上申決済後
06年度より変更。
- 各事業ラインへは個別説明
- 今後、抵抗の6階層の克服

3. 「ワクワク(ODSC)シート」の結果

<p>Objectives (目的)</p>	<p>現場始点と視点の問題発掘(上からのお仕着せのない問題発掘) 表に出た表面的な問題から奥の真の問題を発掘 現場で出来ることは現場ですぐに問題解決する文化、手法重視の文化からの決別。問題解決への情熱の文化の醸成 コアの問題を発掘し、それに対する処方箋に現場が率先して解決に動く 「なぜなぜ合宿」の手法を取得し、モデル事業部から他の事業部への展開を実施 結果を出す経営者として素質のある人材の育成。 NECネクサソリューションの営業部隊が「なぜなぜ」を使いこなし、顧客の信頼を得ながらビジネス開拓 NECグループの中で「変革」の輝かしい成功事例として発表 クリティカルチェーンの手法の取得 クリティカルチェーンで自分達が成功したから、みんなが自信をもって売り始める プロジェクト管理という新しい事業の柱を構築</p>
<p>Deliverables (成果物)</p>	<p>「なぜなぜ合宿」による現場が合意して解決のために活性化している問題解決シート 活動スローガン(現場起点の現場がやる気になる)とポスター なぜなぜ合宿を使いこなす経営者の素養のある人材 現場起点で問題解決活動をする現場に対して、理解し、それを支援するマネジメント</p>
<p>Success Criteria (成功基準)</p>	<p>合宿で出た問題が合宿翌日には現場メンバーが共通言語で話しあい、解決し始めている。 金田さんが「なぜなぜ合宿」の手法を完全に理解し、他の事業部へ使い始める 中島さんが、これは良いと全社展開を展開している。金田・中島コンビが全社の変革のコアとなっている。 森執行役員が完全なサポーターとなっている。 Kプロは変わったといわれている。 Kプロのコアの活動として、クリティカルチェーンを本格的に導入することに合意をとっている。 金田さんやコアメンバーがCCPMのプロフェッショナルコースの授業の参加に合意が取れている。 営業がCCPMを販売したいと言っている。 金田さんと岸良が萌えている！</p>

岸良さん作成



3. 「ワクワク(ODSC)シート」の結果

成功基準 (Success Criteria)

- 1) 合宿で出た問題が合宿翌日には現場メンバーが共通言語で話し合い、解決し始めている。
業績評価基準をボトムアップで変更。(富澤パワー)

2006年11月30日 岸良さん「マネジメント改革の工程表」社内セミナー実施
テストプロジェクト 品質監理部門への実装 勉強会企画

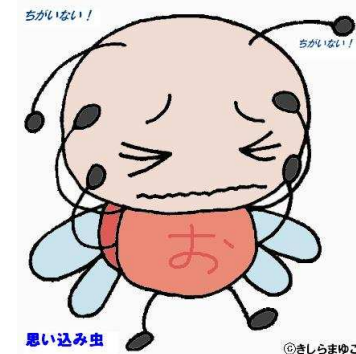
- 2) 金田が「なぜなぜ合宿」の手法を完全に理解し、他事業部へ使い始める。
中島がこれは良いと全社展開している。中島、金田が全社改革のコアになっている。
保守サービス事業部部門施策、中期計画立案並びにプロセス改善小集団活動に応用
製造・装置SIの若手「ワイガヤ」と社内有志「TOC - SIG」で思考プロセスを試行中
中期経営基盤改革プロジェクト「価値共有タスク合宿」で実施

工夫した点

一人1時間の自己紹介(どう誉められたら一番嬉しかったか?)を
成功基準(SCに反映):一人ひとり持っている才能(感情、思考、行動)は違う。
事実と因果関係のみにフォーカス。
日本語特有の解釈が異なる表現は、その真意を聞き、誰でもわかる表現にする。

中核問題

人それぞれ「バラバラ」であるお客様(社内でも関係する相手)満足を思い込みや先入観で決め付けている。
それが何かについて(本質、お客様が認めてくれる価値)について相手を思い考えていない。
考える時間をとっていない。
自分、自部門の利益中心の考え方で、会社全体、お客様、お客様のお客様(サプライチェーン全体)を
考えていない。どう考えてよいか分からない。



Nexsolution

保守サービス事業中期計画の目的、成果物、成功基準

<p>Objectives (目的)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・4年間で05年度売上相当の付加価値を創出する。 ・月々の安定収入源を獲得する。 ・顧客対応力、提案力、サービス力向上。 ・健全で強健な経営体制を構築する。 ・障害発生時の迅速な対応体制を整える。 ・保守サービスの品質向上を図る。 ・新しい顧客を開拓する。 ・顧客のニーズに応じたサービスを提供する。 ・従業員を育成し、モチベーションを高める。
<p>Deliverables (成果物)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・保守サービスの品質向上 ・顧客満足度の向上 ・新規顧客の開拓 ・従業員満足度の向上
<p>Success Criteria (成功基準)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・売上増大 ・利益増大 ・顧客満足度の向上 ・従業員満足度の向上 ・市場シェアの拡大 ・競争優位の確立 ・新規顧客の開拓 ・保守サービスの品質向上 ・顧客対応力の向上 ・提案力の向上 ・サービス力の向上 ・健全で強健な経営体制の構築 ・障害発生時の迅速な対応体制の整備 ・保守サービスの品質向上 ・顧客のニーズに応じたサービスの提供 ・従業員を育成し、モチベーションを高める

Viabile Vision
 Annual through put
~~Annual net profit~~ equal to
 its current annual total sales
 in less than 4 years.

保守サービス事業中期計画のU-Shape

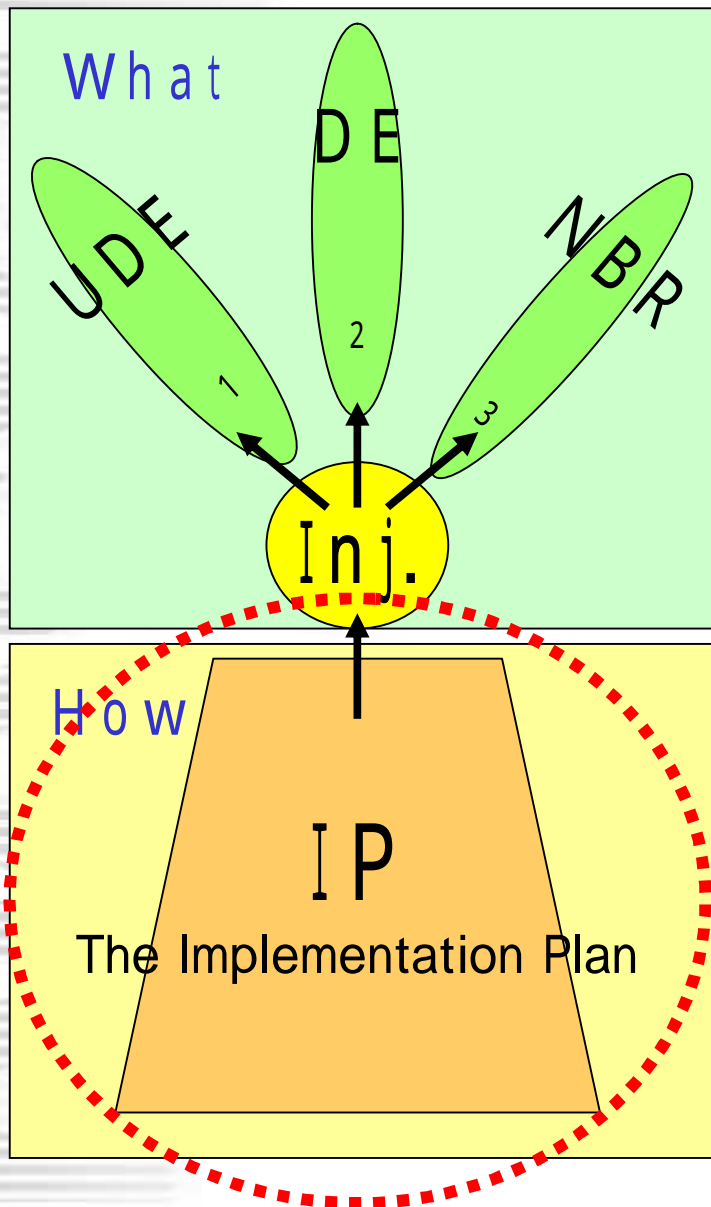
現状問題構造 (何を变えるのか)



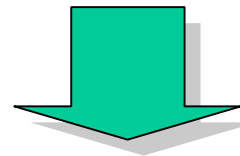
未来問題解決構造 (何に变えるのか)



保守サービス事業中期計画のInjection Flower



- 06年下期より事業部内小集団活動
「プロセス改善CS活動」で実行案策定
- ハードチーム、ソフトチームの2チーム構成
保守実行者(社内外)の参画
- ODSCからプロジェクトマネジメント実践



- 解決策策定後、実践段階で「積極的賛同」を得る。
- 実装時の想定障害を克服する手段を立案する。(前提条件ツリー)
- 誰が何を明確にし、抵抗の6階層の克服する。(移行ツリー)

06年度当事業部小集団活動の評価

良かった内容の項目名

お客様視点

- ・お客様(営業・アシスタント)の声に耳を傾けている。
- ・成果に対する評価もお客様から聞いている。
- 目的が明確で、その気にさせる成功基準
- ・目的・成果物・成果基準が明確である。
- ・成功基準が明るく、ポジティブで達成可能である。
- チーム力(メンバーの気持ちが前向き)
- ・活動が自律的でやらされ感がない。
- ・明るく、楽しく、真剣に！「わくわく」する活動になっている。

メンターの支援

- ・メンターが支援されていることが、よく見える。



2005年下期 予算遂行施策ODSC

<p>Objectives (目的)</p>	<p>保守で儲ける。 かつてない儲けを実現する。 現場(営業、SE)から頼りに お客様から 仕事が増える メンバー</p>
<p>Deliverables (成果物)</p>	<p>売 ・保</p>
<p>Sucess Criteria (何をもって 成功と言うか)</p>	<p>ハ AP保守外注 現場から御礼のメ 手数料相当以上の評価を現場からも 利益改善で社長賞をもらう 社内から絶大な信頼をもらって、皆の目が輝いている。 (CS評価で順位があがる)(業績表彰をもらう)</p> <p>2億円削減</p> <div data-bbox="1480 1161 1951 1377" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>社長特別賞 受賞</p> </div>

2006年下期 予算遂行施策ODSC

<p>目的 (Objectives)</p> <p>財務の視点 顧客の視点 ビジネスプロセスの視点 学習と成長の視点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・保守事業のスループット(売上)を拡大 ・全社売上の拡大に貢献し、保守 ・保守資産の ・08年度 ・保守の ・保守 ・メンバ
<p>成果物 (Deliverables)</p> <p>事業部KPI</p>	
<p>成功基準 (Success Criteria)</p> <p>参加者固有の 「誉められ方」 を明記</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバ ・メンバ ・メンバー各 ・契約チーム、拡張 ・業務チームの知恵と工夫が業務効 ・システムリニューアルの経営合意が得られ <p>・メンバ</p> <p>・メンバー各</p> <p>・契約チーム、拡張</p> <p>・業務チームの知恵と工夫が業務効</p> <p>・システムリニューアルの経営合意が得られ</p>

2006年下期 予算遂行施策ODSC

この ヶ月を振り返って 事前準備

次の ヶ月へ向けて

人はそんなに変わりようがない。

人はそれぞれ才能を持っている。

才能とは、「考え方(思考)、感じ方(感情)、そして行動。そのいずれかの、既に自分中に刻み込まれている脳の習慣的パターンであり、知識や技能のように学習出来ない、教えることが出来ないものである。本人も気付いていない場合が多い。「ちらりと現れる非凡さ、活動にかける熱い思い、活動時の無理の無い自然な仕事ぶり、どんなことに最も満足感を感じるか」

「自分の鏡」として聴く場(一人1時間 / 3~12ヶ月)をつくり、
納得づくで、一人ひとりの強み(才能)を活かす

3. 「ワクワク(ODSC)シート」の結果

成功基準 (Success Criteria)

- 3) 森執行役員が完全なサポーターとなっている。 Kプロは変わったといわれている。
NECとビーイングさんの提携情報を頂くなど気にかけて頂いているも、**これから**。
- 4) CCPM本格的導入に合意を取っている。
製造・装置SI、公金SI、コンサル&第二システム(テストプロジェクト)でBP - CCPM
導入中なるも**本格化はこれから**。
マルチプロジェクトでの対応 (**PQ問題/EM法の優先付け、DBRとのマッチング**) 思案中
- 5) 金田、他がCCPMプロフェッショナルコースの参加に合意が取れている。

TOC **ジョナ** コース受講。
(ちょっとお高い)

CCPM
スペシャリスト
コース受講。



us Group LLC certifies that on
ay, 2006

Kaneda
pleted the
cesses Course
ied as a Jonah

ayone
rove
Group LLC

Satoru Murakami
President, GSC

Nexsolution

3. 「ワクワク(ODSC)シート」の結果

成功基準 (Success Criteria)

6) 営業がCCPMを販売したいと言っている。
現在 中部支社でビーイングさんと販売協業の方向。

7) 岸良さんと金田が萌えている。

チーム「ラビット」

チーム「萌え～」「カレー」

チーム「どすえ～」

4.まとめ

ODSCに書いた事は、ワクワクすれば必ず実現する！

認知心理学「自己宣言：Affirmation」

Image + Vividness = Reality Sub-Conscious
(自己対話) (自己イメージ) (潜在意識の実現)

ゲシュタルト心理学「認知的不協和理論」

理想と現実のGAP

網葉体賦活系 (RAS: Reticular Activation System)

脳の活性化

アイデアがどんどん浮かんでくる。

「ワクワク」するには、参加者が喜ぶ誉められ方をSCに書きましょう。

本件お問い合わせ先

NECネクサソリューションズ株式会社
コンサルティング部

Tel 03 - 5730 - 5102

マネジャー 富澤 雅彦

tomizawa-masahiko@nexs.nec.co.jp

主任 住中 真史

suminaka-masashi@nexs.nec.co.jp

END

