

TOC事例紹介

～ TOC思考プロセスを活用した開発革新への道

2013年11月22日

富士通株式会社

ネットワークビジネス戦略本部

ネットワークイノベーション統括部

リソース・イノベーション推進室

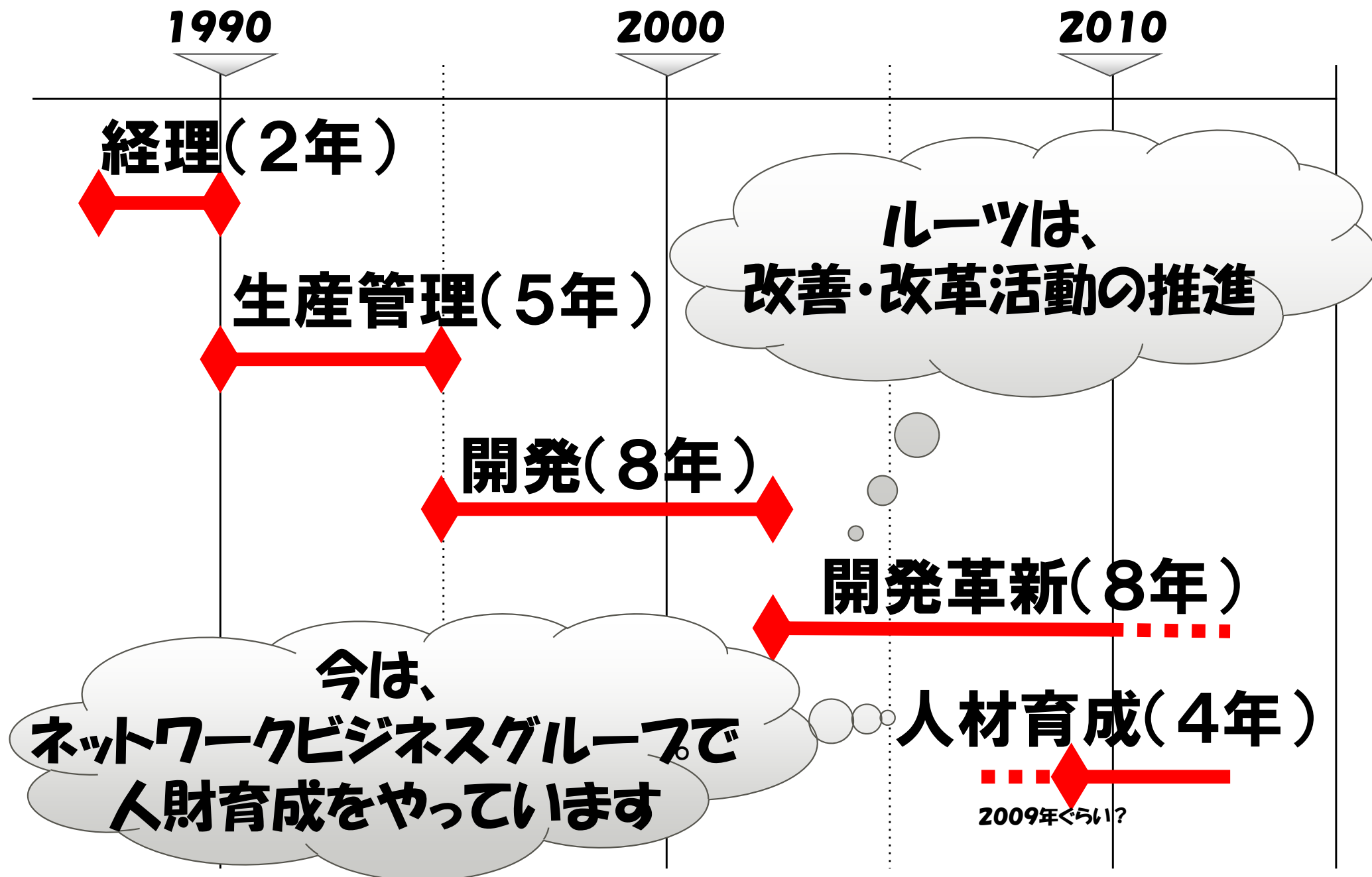
関口 隆

◆発表の流れ

- ① はじめに ～自己紹介
- ② 富士通とは
- ③ 開発革新の取り組み ～職場改善活動
- ④ TOC思考プロセスの導入
- ⑤ まとめ

- ① はじめに ～自己紹介
- ② 富士通とは
- ③ 開発革新の取り組み ～職場改善活動の紹介
- ④ TOC思考プロセスの導入
- ⑤ まとめ

はじめに ～自己紹介(職歴)



- ① はじめに ～自己紹介
- ② **富士通とは**
- ③ 開発革新の取り組み ～職場改善活動の紹介
- ④ TOC思考プロセスの導入
- ⑤ まとめ

経営理念 ～FUJITSU Way

FUJITSU Wayは、社会における富士通グループの存在意義、大切にすべき価値観、および日々の活動において社員一人ひとりがどのように行動すべきかの原理原則を示したものです

企業理念

富士通グループは、常に変革に挑戦し続け
快適で安心できるネットワーク社会づくりに貢献し
豊かで夢のある未来を世界中の人々に提供します

行動指針

良き社会人	常に社会・環境に目を向け、良き社会人として行動します
お客様起点	お客様起点で考え、誠意をもって行動します
三現主義	現場・現物・現実を直視して行動します
チャレンジ	高い目標を掲げ、達成に向けて粘り強く行動します
スピード	目標に向かって、臨機応変かつ迅速に行動します
チームワーク	組織を超えて目的を共有し、一人ひとりが責任をもって行動します

企業指針

目指します

社会・環境	社会に貢献し地球環境を守ります
利益と成長	お客様、社員、株主の期待に応えます
株主・投資家	企業価値を持続的に向上させます
グローバル	常にグローバルな視点で考え判断します

大切にします

社 員	多様性を尊重し成長を支援します
お 客 様	かけがえのないパートナーになります
お取引先	共存共栄の関係を築きます
技 術	新たな価値を創造し続けます
品 質	お客様と社会の信頼を支えます

行動規範

- 人権を尊重します
- 法令を遵守します
- 公正な商取引を行います
- 知的財産を守り尊重します
- 機密を保持します
- 業務上の立場を私的に利用しません

事業方針

- フィールド・イノベーションにより、自らの革新とお客様への価値提供を追求します
- すべての事業領域において、地球環境保護ソリューションを提供します
- グループ各社が相互に連携し、グローバルな事業展開を加速します

皆さんの身の回りにあるネットワーク機器



まずご覧にならないネットワーク機器



海底中継器の敷設
敷設実績：16.6万Km(約2700台)



海底分岐中継器



敷設船の船倉

- ① はじめに ～自己紹介
- ② 富士通とは
- ③ **開発革新の取り組み ～職場改善活動の紹介**
- ④ TOC思考プロセスの導入
- ⑤ まとめ

2007年 リーダー(伝道師)育成からスタート
開発革新・改善塾、若手幹部社員を伝道師として育成

リーダーの率いるチームで、改善取り組み開始
教育(プロセス分析) ⇒ 改善計画 ⇒ 実施? ⇒ 発表会

そんなやり方に、「もやもや感」を感じる
わいわいがやがや、ウキウキワクワク の場を思い描くも...

**現場をよく観ると、リーダーが一匹狼状態、継続力弱い
様子見・・・ 義務感、楽しそうじゃない....**

改善は創造活動、本来なら楽しいはずなのに・・・

**個の多様性を活かして、
楽しみながら変革する、人のマインドとマネジメント
【教育】と【場づくりとファシリテーション】を軸に活動展開**

取組みマップ ～2007年からの積上げ

革新リーダー育成

組織横断改革テーマの牽引者

開発革新・改善塾

ビジネス戦略提言WS

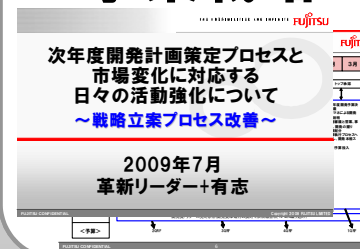
プロセス・経営革新

お客様起点のプロセス改善・革新

大部屋開発



事業戦略



場づくり 考え学び合う組織(気づき⇒考え⇒行動する、協働の習慣)

チーム改善



やりがい向上活動



フォーラム



伝承コミュニティ



人間力、業務基盤力

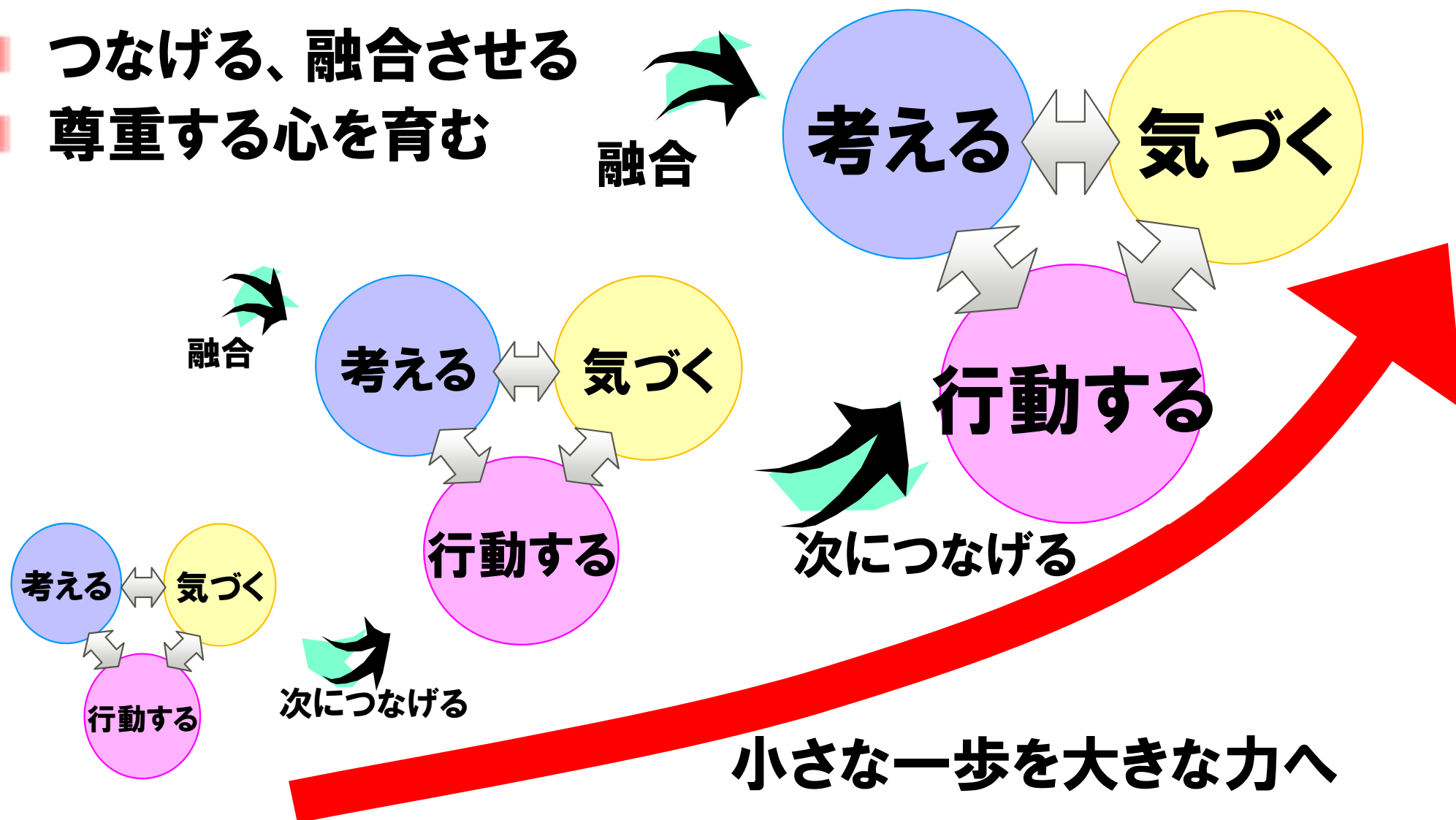
チームビルディング

表現・伝える力

意欲・行動力

イノベーションに向けて意識していること

- 内省力を高める（行動する、考える、気づく）
- つなげる、融合させる
- 尊重する心を育む



個の能力を開花し、個々が自律的に融合して価値を創造

まず職場を元気に ～チーム改善活動

『どよ～ん』とした職場

- ・「おはよう」の挨拶もなく、皆、声もなく淡々と仕事を始める
- ・新しいことに参加してくれない
- ・自分の役割や業務でないと、仕事を押し付け合っている
- ・残業が続く人がいても、気づかないのか、声をかけない
- ・困っている人がいても、「手伝おうか」の一言がない
- ・提案を否定的なストロークで潰している
- ・不平不満、批判を影で言っている

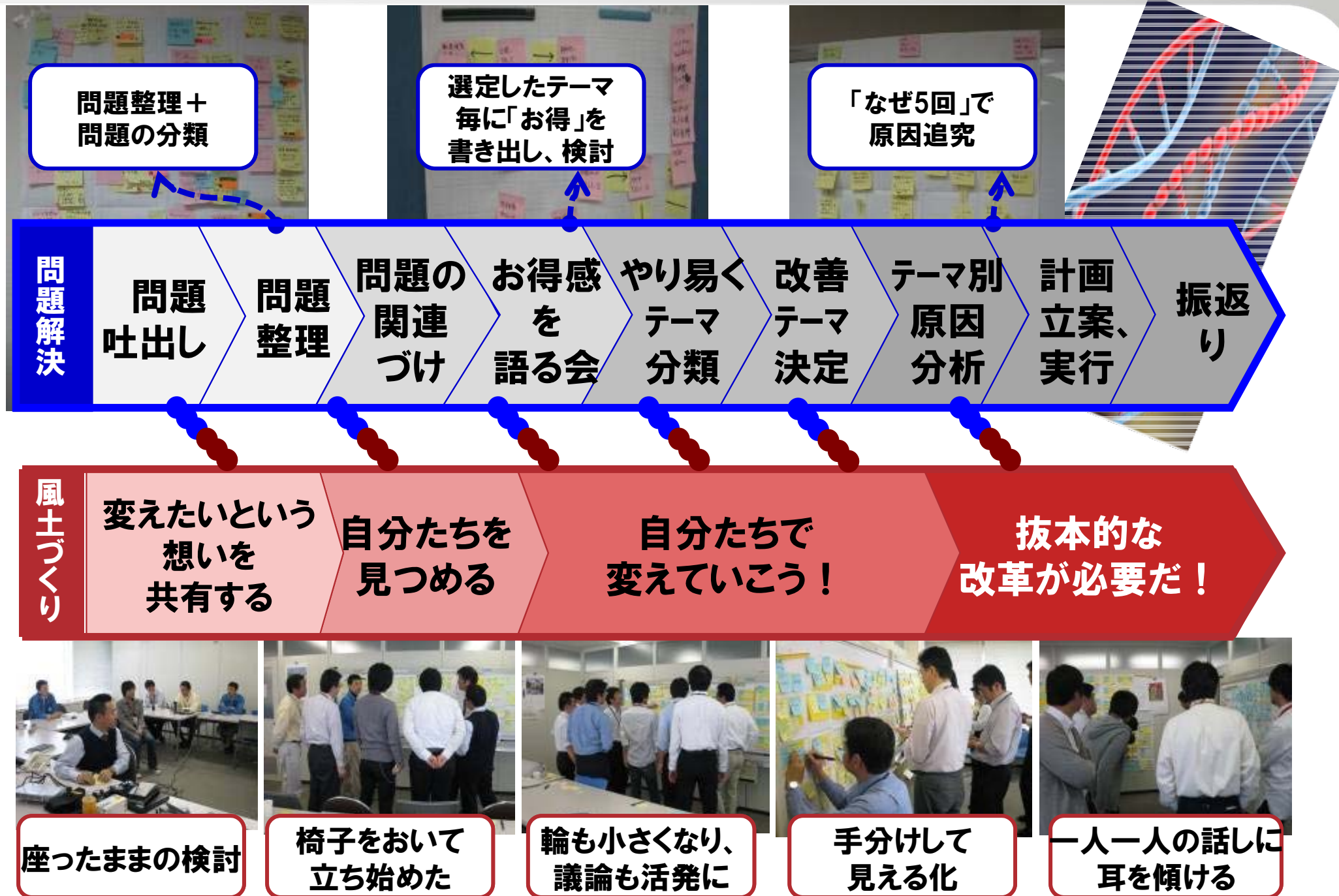
『わくわく』する職場

- ・自分達のありたい姿について語り合っている
- ・自ら手を挙げて、新しいことに取り組んでいる
- ・節目節目で打ち上げをやり、互いにねぎらっている
- ・適度に世間話をして、互いに興味があることを知っている
- ・困ったときにはすぐに助けを求められ、互いに手を差し伸べている
- ・「ありがとう」という言葉がよく聞こえる

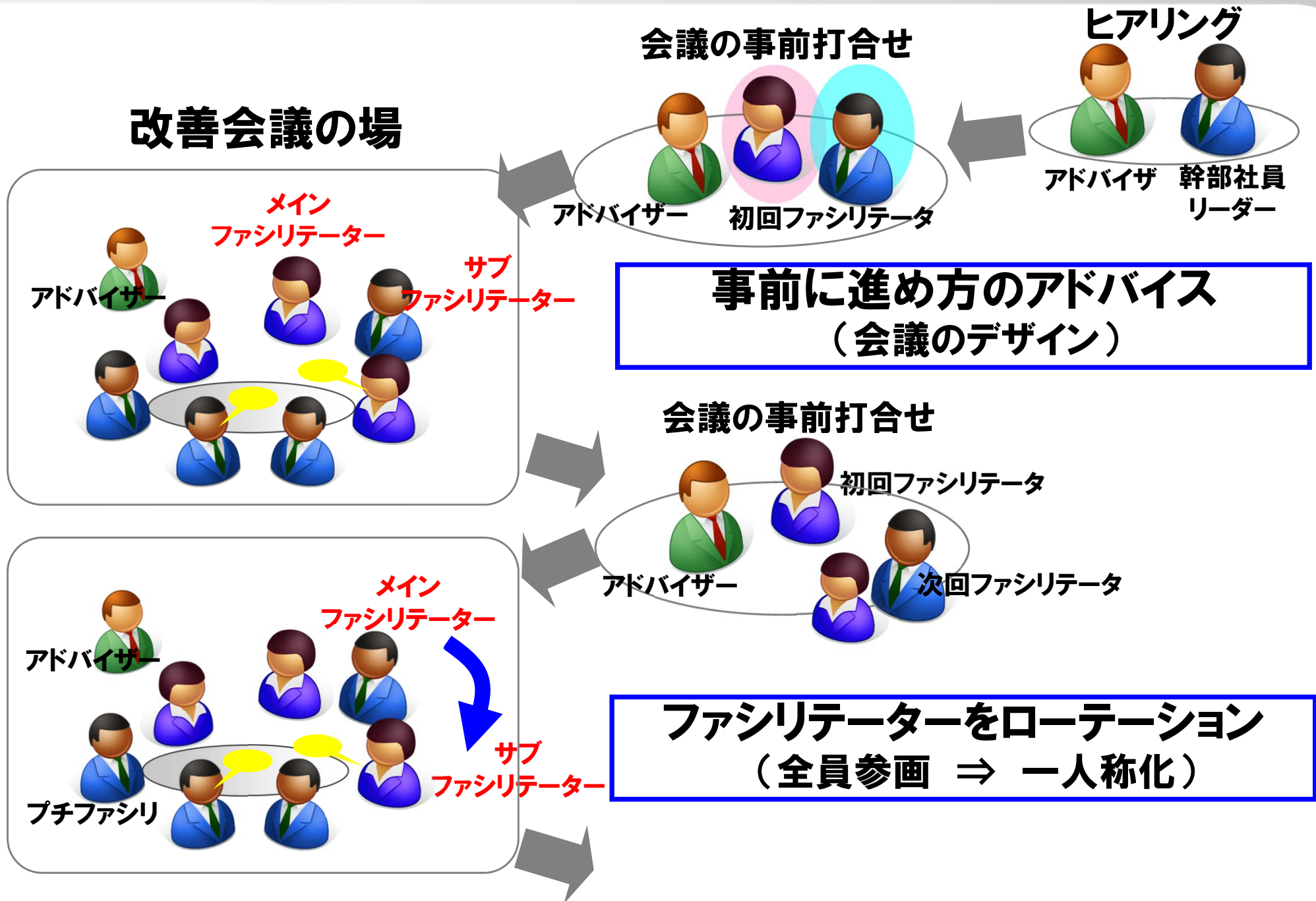
チームの力が発揮されない

組織の力が発揮される

活動の流れ ～問題解決とチームの成長の同期～



改善討議 ～第三者の関わりとローテ型ファシリが肝



- ① はじめに ～自己紹介
- ② 富士通とは
- ③ 開発革新の取り組み ～職場改善活動の紹介
- ④ **TOC思考プロセスの導入**
- ⑤ まとめ

振返ってみると

開発者の元気がない

前向き、かつ元気にしたい

自分が本当にやりたい課題で
改善活動に取り組むように支援した

コミュニケーションUP、
改善意欲UP、チームの一体感UP

しかし！

- 現場の改善は業績につながっているか？
- 経営課題を反映しているか？
- 将来に向けた技術の仕込み、変革につながっているか？
- そのための施策を幹部は語っているか？
- 幹部はビジョンを語っているか、語り合っているか？

会話がな、協力し合わない
情報流通がない、自ら動かない
批判的発言が多い

チーム改善活動

現場にやる気は出てきた！

身近な（内向き）な課題にはすぐ
手がでるが、重い（外向き）課題
にはなかなか手が出ない

ビジョンの浸透がしていない
と、現場の自律的な改善は、
毒になることがある

モチベーションアップ、チームビルディングは、様々な改善活動により
確実に醸成される

次の段階として、改善活動の質を高めること、経営課題に直結するよ
うな改善の実を結ばせること、が課題

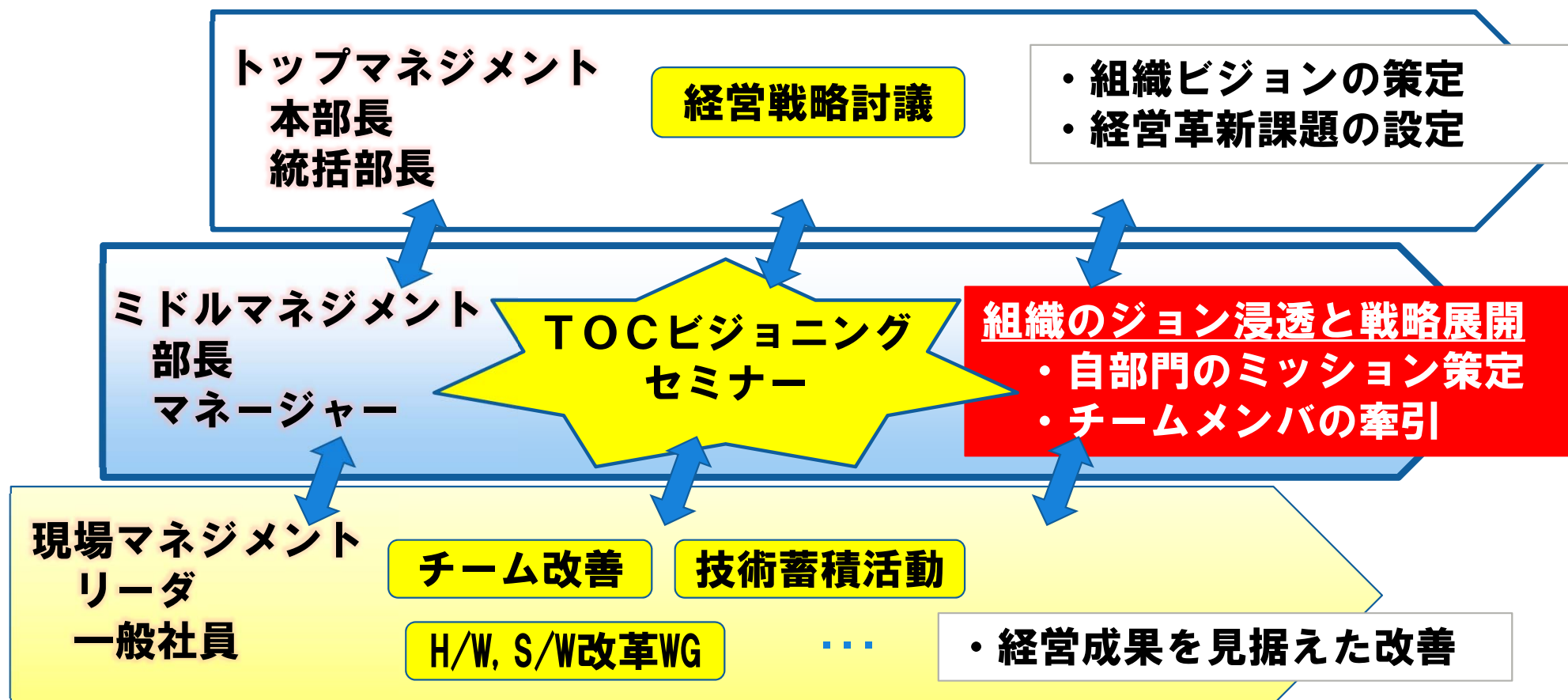
課題解決のために、トップとボトムを結ぶ重要な位置にいるミドル層を
よりパワーアップすることで、組織一体となって改革に取り組む

そこで、TOC思考プロセスをベースにしたビジョニングセミナーを展開

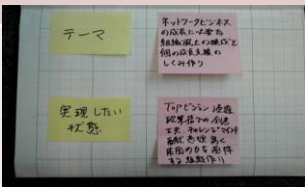
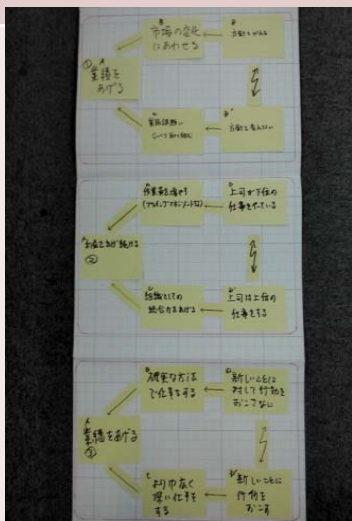
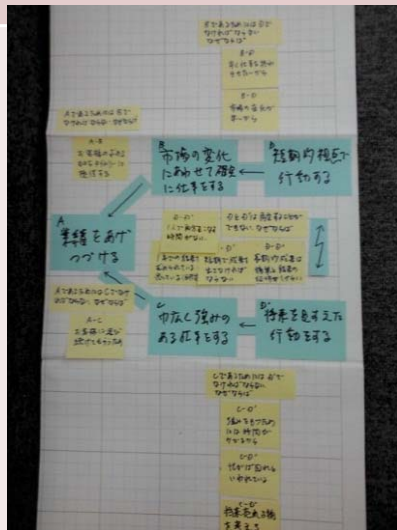
個の能力を活かしつつ、組織目標を確実に達成する
達成感を共有し、やりがいに満ちた躍動感のある開発集団

TOCビジョニングセミナーの導入

ミドルマネジメントのビジョン構築・展開力を強化することでトップの経営戦略と、現場の改善活動が結びつき、組織が一体となって経営課題に取り組んでいく組織マネジメントの型を作る。

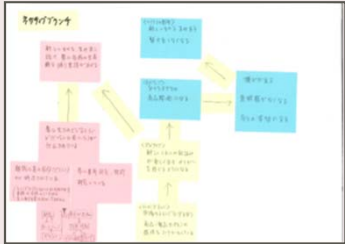
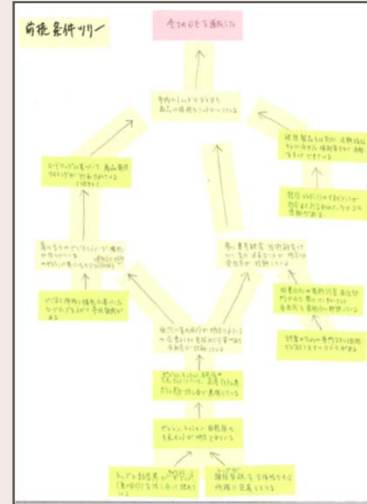
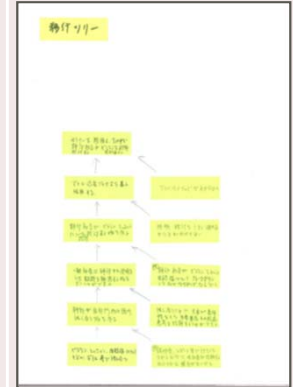


セミナーの検討プロセス例 (1/2)

ステップ	・テーマの設定 ・UDE (望ましくない症状) の設定	UDEのサンプリングとそれらの対立構造分析	UDEを生む中核的な対立の設定	中核対立が全てのUDEを生んでいることの検証 (現状を把握する)
作成するツリー	テーマ  UDE 	クラウド (対立構造図) 	コアクラウド (中核対立構造図) 	現状ツリー 
使うロジック		必要条件ロジック	必要条件ロジック	因果関係ロジック
内容	・解決したい問題をテーマとして選定する ・テーマについて望ましくない症状(UDE)を洗い出す	・重要かつ異なる観点のUDEを3つサンプリングする ・それら各UDEの背後にある対立を構造化する(クラウド)	・選んだ3つのクラウドに共通する概念・考え方から中核的な対立を特定する(3クラウド法) ・葛藤/対立を引き起こしている仮定(アサンプション)を明らかにする	・コアクラウドとすべてのUDEを因果関係で結びつけ、コアクラウドが全UDEの中核問題となっていることを検証する

何を変えるか

セミナーの検討プロセス例 (2/2)

	ソリューションの 発案	ソリューションが 問題を解決するか の検証	ソリューション 実行後の副作用への 対処方法検討	ソリューション実現を 妨げる障害への 対処方法検討	ソリューション実現 のためのアクション 計画検討
	作成する ツリー	未来ツリー	ネガティブブランチ (NBr)	前提条件ツリー	移行ツリー
OUTPUT イメージ	 ・アサンプション ・インJECTION				
使うロ ジック		因果関係ロジック	因果関係ロジック	必要条件ロジック	因果関係ロジック
内容	・対立を生む仮定 (アサンプション) の存在を無効にする解決アイデア (インJECTION) を検討する ・インJECTIONの実現性/デメリットはここでは考えない	・UDEからDE (望ましい結果) を考える ・インJECTIONとすべてのDEを因果関係で結びつけ、インJECTIONが全ての望ましい結果をもたらすか、確かめる	・インJECTIONから生じるマイナスの影響を特定、ツリーで表現する (NBr) ・仮定を無効にする新たなインJECTIONを考え、未来ツリーに追加する	・各インJECTIONについて、実現の障害に対する克服状態 (中間目的) を設定する ・それらを統合し実現ロードマップとする ・各中間目的の責任者、所要期間を設定する	・中間目的達成のための障害を克服するアクションとその期待効果を検討し、その達成の順番をツリーで表現する
何に変えるか			どのようにして変えるか		

セミナーの運営例

- 内容: TOC思考プロセスを活用した、課題解決アプローチ、問題の根本原因を制約ととらえ、Win-Winを意図して解消法を考えるメソッド
- 開催期間: 全7回 (インターバル3週間、4か月半)
- 進め方 :
 - Topからのテーマ提示(ビジョン、思いを語る)
 - Top提示テーマをベースにTOC思考プロセスに沿って、課題抽出と優先順位づけ
 - 宿題を職場に持ち帰り、職場の課題を意識して取組む。社内アドバイザーがサポート

	3週間		3週間		3週間		3週間		3週間		3週間	
	第1回 1日		第2回 半日		第3回 半日		第4回 1日		第5回 半日		第6回 半日	第7回 半日
Top 動機付け	・テーマ提示 ★						・オブザーブ ★					・実行宣言 ★
GSC セミナー	・UDE ・クラウド		・アサンプション ・現状ツリー		・インジェクション		・CCPM ・インジェクション ・未来ツリー ・活動リスト棚卸		・前提条件ツリー ・活動リスト棚卸		・前提条件ツリー	・纏め
社内アドバイザー 宿題	・クラウド		・現状ツリー		・インジェクション ・活動リスト棚卸		・未来ツリー		・前提条件ツリー		・前提条件ツリー	

- ① はじめに ～自己紹介
- ② 富士通とは
- ③ 開発革新の取り組み ～職場改善活動の紹介
- ④ TOC思考プロセスの導入
- ⑤ **まとめ**

TOC思考プロセスに期待すること

今、やっていることで、

ヤメルことを決める

一時中断することを決める

目標を修正し、継続することを決める

経営資源を浮かせて

**優先すべきことに経営資源を振向け、確実に実行する
（選択と集中）**

TOC思考プロセスに期待すること

TOC思考プロセスを体感して

建設的な思考になる（発言の質が変わる）

視座が高まる（2階層程度？）

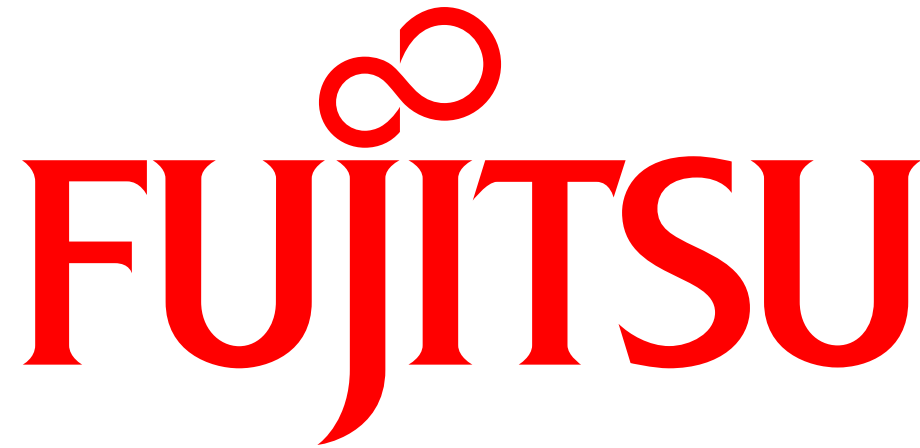
言語が共通になる（話しが通じやすくなる）

組織の力があがる

ビジネスを成長させる土台ができる

- ◆**トライアルの遂行**
 - ◆**CCPM取り組みへの展開**
 - ◆**戦略展開マネジメントの実践とノウハウ蓄積**
-
- ◆**GSC様 最新事例交流会での報告**

ご清聴ありがとうございました



shaping tomorrow with you