



# 「海外の開発組織と目指したい “パートナー”な関係」

～グローバル改善活動の成功の秘訣、  
それは3つの“C”

“communication、coordination、  
collaboration”～

2008年11月26日(水)

パナソニック エレクトロニックデバイス(株)  
デバイスソフトウェア開発センター  
水田 恵子

# \*まずは…自己紹介

こんにちは  
水田恵子です

## <所属>

パナソニックエレクトロニクス(株)  
デバイスソフトウェア開発センター

## <業務>

カンパニーSEPG

## <私のSPI活動のテーマ>

「人と組織を元気にする」SPI活動

## <つねづね思うこと>

組織もプロジェクトも、開発する人も  
“生もの”で“生き物”。

“生もの”は、常に新鮮に保つ努力が必要  
“生き物”は、育てる努力が必要

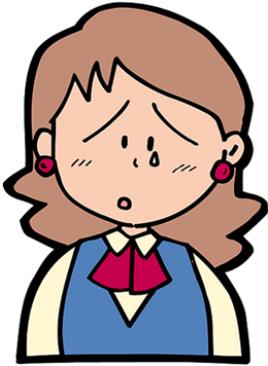


楽しく  
元気に  
たくましく!

現場には  
大切な子供たちがいっぱい!  
今日も元気に頑張らなきゃ!

## ■今日のメッセージ

### ■ 今日、皆様にお伝えしたいこと



## 海外の開発組織に悩んでいませんか？

文化と言葉の壁を乗り越えて理解し合い、  
企業のポリシーや価値、日本のしくみを説明し理解を得て行くことには  
相当高い壁があり困難があると思われませんか？

➤ 海外の開発組織を、  
「自律的で日本と協調できる開発組織  
にして戦力としたい！」と考えて  
取り組んだアプローチをお伝えしたいと思います。

■ グローバル改善活動の成功の秘訣、  
それは3つの“C”  
“Communication、Coordination、Collaboration”



## 背景

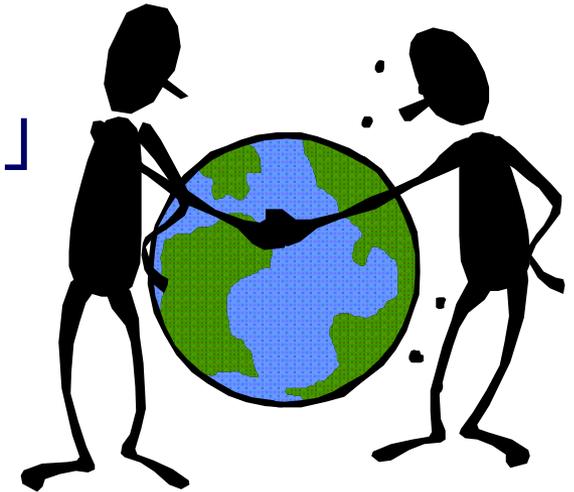
### ■ グローバルの開発拠点を「何とかしたい！」

- 海外開発拠点の積極的な活用は不可欠
- でも、海外拠点を思うように活用できていない
  - ・ これまでの海外開発拠点は、いわば「下請的」な使われ方
  - ・ 風土・文化の違いから上手く使えていない

### ■ 必要なのは、グローバルの「パートナー」

- グローバル・ワンチームの実現で、  
グローバルでパフォーマンスを最大化したい

- そこで、  
海外拠点の組織改革を行い、  
パートナーとして自律と協調の意識を醸成し、  
日本側とコラボレーション出来る関係の確立を目指した。

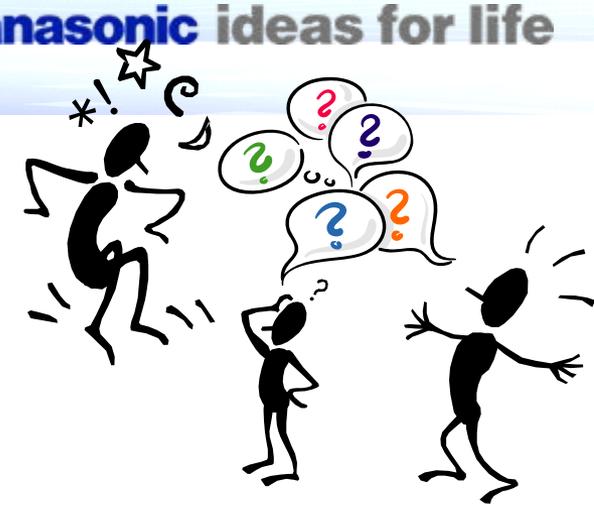


## 課題

## ■ すれ違いのフラストレーション

## ■ 日本側の言い分:「返事はいいけれど・・・」

- ・ 指示したとおりに開発させるのが精一杯
- ・ ハツパをかけて手前勝手に暴走されても怖い
- ・ 日本からの要求に対して、“OK! OK!”, “No Problem!”と答えてはくれるけど、結果を見ると充分伝わっていない。
- ・ ちよつとつこんで要求すると、出来ない理由ばかりを言う。
- ・ 日本の決まり事を守ってくれない。 ……などなど



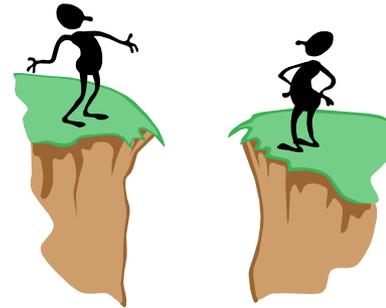
## ■ 現地側の言い分:「自分たちの言い分を聞いてくれない。」

- ・ 日本から要求してくるいろいろなことの意図や意味が分からない。
- ・ 日本の流儀やしくみを強要され、自分たちの言い分・主張は聞いてもらえない
- ・ 日本の企業はないないづくし  
(給与は低い、ポジションもない、スキルの向上もはかれない、  
創造的な仕事をさせてくれない・・・) ……などなど

## ■ 現地からみると、日本人はやっかいなお客さん

# ■ 結局は、お互いに、 求めきれず、伝えきれず、パフォーマンスを発揮できず

■ お互いにコミュニケーション不足で  
“パートナー”への一線を越えられない。



■ まず、 お互いにフラストレーションや不信感がたまる

■ 段々、 あきらめの果てにモチベーションも下がる

■ 最後に、 組織としての活力やパフォーマンスもなくなっていく

■ そして、「海外は難しいから」と理解し合うことをあきらめてしまう

- ・ 日本人だと“企業”のために“頑張る”のだけれど、  
海外ではそんな企業や組織に優秀な人は残らない。

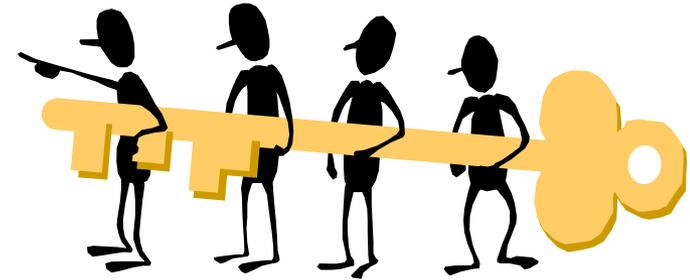


# 取り組み

## ■ 組織変革プログラム

### ■ 安心して任せるための基盤づくり

- ・ ベースとなるのが「**価値観の共有**」
  - ・ 組織の“方針”や“価値観”、そして“そもそも何のために会社活動を行っているのか”を**しっかり伝える**。
  - ・ これらを自分たちの活動として捉え行動し、**意識にしみこんで**行かないと、自律的で協調的に活動できる個人・組織として、育たない。
  - ・ 企業の一員として、**求めるものはきっちり求め**、安心して何でも任せられるようになれば、グローバルで新たな価値を生むことが出来るようになる。



### ■ 個人の意識と知識向上のための改善プログラム

- ・ パートナーとして自律と協調の**意識を醸成**し、日本側とコラボレーション出来る関係の確立を目指す。
  - 文化と言葉の壁を乗り越えて理解し合い、企業のポリシーや価値、日本のしくみを説明し**理解を得て行く**
  - まずは現地に入り込み状況を理解し、**日本側の言い分を正確に伝える**
  - そこで日本側でコンサルティングプログラムを組んで現地で実践する

# コンサルプログラムの構想

## ① 目的

### ■ 目指すのは海外拠点との間での「3つの“C”」の実現

#### ☉ “Communication、Coordination、Collaboration”

- ・ その実現を2つのステップで考えた。

### ■ STEP－1：組織改善のための**基盤**づくり

- ・ 日本固有や当社の開発・改善の文化・価値を**知る**。  
(※当社の価値を共有する)
- ・ それを前提とした、日本との「自律・分散・協調」の開発・改善を**理解する**。



### ■ STEP－2：プロセスを基盤とした開発・改善が**実践**できる。

- ・ 当社開発標準を理解し**実践**できる。  
(※当社の開発プロセスは“ISO-12207をベースとするプロセスアプローチ”を採用したものであり、グローバルで全事業場・国内外で適用する共通プロセスとして運用することを前提としている)
- ・ 改善活動が**実践**できる。
- ・ CMMI－L3相当の**実力**をつける。

# コンサルプログラムの構想

## ② 目標

(どうなったら、コンサルは上手い言ったと言えるのか！)

- 日本の開発スタイル(標準プロセスを含めて)を理解・納得して利用できる。(理解者を増やす)
  - それをベースに自らの“価値”を発揮し自律的で協調的な開発が出来る。
- 第1ステップとしてはこれが目標



# コンサルプログラムの構想

## ③ 内容

### ■ STEP1

- ・ 価値観を共有する
- ・ 伝えたいこと
  - ▶ 文化
    - ▶ 文化(知識)の伝達、「組織」のありかた・相違点、日本型組織・欧米型組織
  - ▶ 開発スタイル
    - ▶ TOPダウン、BOTTOMアップ、チームワーク
    - ▶ 組込開発、品質第一、ゼロディフェクト、すり合わせ
  - ▶ プロセス改善活動
    - ▶ プロセスで保証すること
    - ▶ プロセス改善活動の意義・価値プロセス改善の意味・目的
  - ▶ 現場(個人)・プロジェクト・組織の目指す姿
  - ▶ CMMIを推進する意味・価値(何故CMMI)

### ■ STEP2

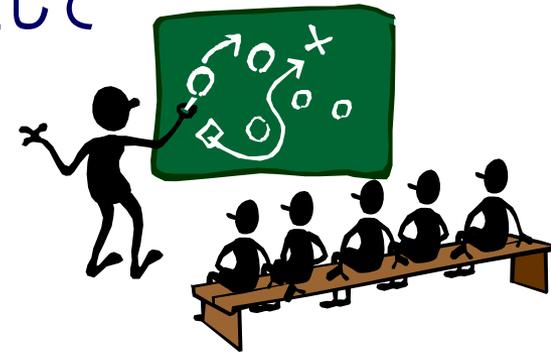
- ・ 開発のあるべき論を**実践**できる。
- ・ プロセス改善支援、プロセス改善フォロー



## 上手くいった取り組み

### ■ セミナー「当社の技術者に求めること」

- ⊕ 共有すべき会社の方針や価値観を再確認し、会社の価値観を自らの業務や行動につながるようなセッションとして実施。
- ⊕ 自分たちの成果や評価につながるセッションとして興味を引いた。



### ■ セミナー「未然防止活動とは」

- ⊕ 弊社の組織方針である“Zero Defect”を実現する必要性とアプローチを紹介。
- ⊕ 日本の他社の取り組みを引用したアプローチも紹介したので、弊社固有のしくみや考え方ではなく、グローバルに有名な手法・考え方として興味を引いた。

## 上手くいった取り組み

### ■ 開発標準の読み合わせ

- ⊕ グローバルに適用するべく日英併記で準備している開発プロセスについて読み合わせを実施。
- ⊕ 英語部分の翻訳の確認を兼ねて、日本語の意味を説明しながら現地で分かる英語に改善。
- ⊕ 定義の意味に理解を深め、また受け止めの違いを共有でき、且つ英語品質向上ができた。



### ■ ワークショップ

- ⊕ プロセスを理解するためのセッションをワークショップ形式にすることで、“自分化”することを目指す。
- ⊕ 意見や理解の違いに差がでて、お互いにそのギャップや実態に気づくことが出来た。

## 上手くいった取り組み

### ■ リーダミーティング

- ⊕ 組織として問題解決する一翼を担わせて、リーダとしての自覚醸成。
- ⊕ “わがまま・文句”から視点を上げた“提案・改善”として合意形成出来る。
- ⊕ またリーダとして自覚が出来ていくことでメンバーの育成や組織運営に貢献出来る。



### ■ 第三者の活用

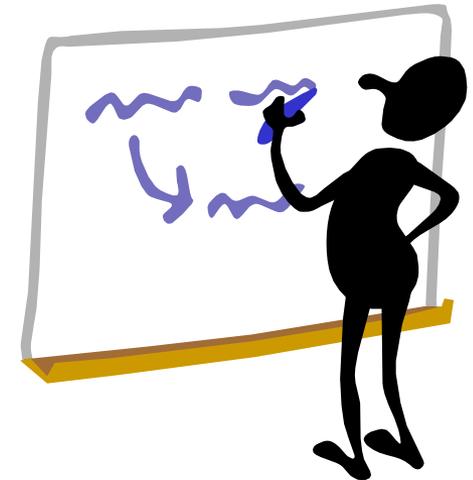
- ⊕ とにかく、“社外コンサルタント”への信頼度が高い。
- ⊕ 同じことでも、“第三者のコンサルさん”のいうことには、“価値”“信頼”を持って受け入れてくれる。

# 上手いかなかった取り組み

## ■ 改善サークル活動

### ⊕ グループ活動の調整が難しい

- ⊕ プロジェクト横断で改善サークルを作って改善テーマを選定、実施しようとした。
- ⊕ 狙いはメンバーの交流を増やして組織としてのポテンシャルを上げること。
- ⊕ しかし現地では、グループ活動が難しい
  - ⊕ 上下関係(中国人は年上の男性に遠慮がある)
  - ⊕ 他プロジェクトのリーダー・メンバーへの参画依頼
  - ⊕ 参画への評価・報償
- ⊕ 4サークル中、  
リタイア1サークル、再編2サークルで1サークルとなり、  
結果2サークルになった。



### ⊕ で、改善！

- ⊕ この結果を踏まえて、改善活動をプロジェクト活動として実施するように改善。
- ⊕ “改善”の本質を伝え続けることが必要。

# 上手いかなかった取り組み

## ■ スケジュールの遵守

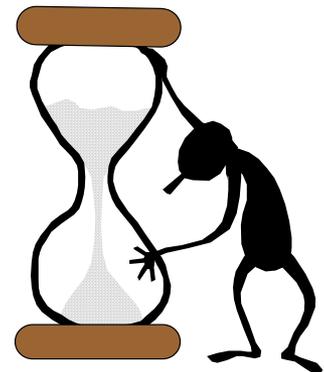
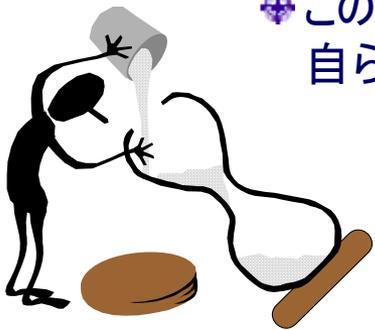
### ⊕ 時間通りに始められない、集まらない

- ⊕ コンサルティングスケジュールは事前から通知しておくものの、現地リーダーがプロジェクトのスケジュール調整を事前におかず当日になって、参加できない事も多々あった。
- ⊕ 現地会社の傾向として開始時間は目安で、開始時間に“どっこいしょ”



### ⊕ で、改善！

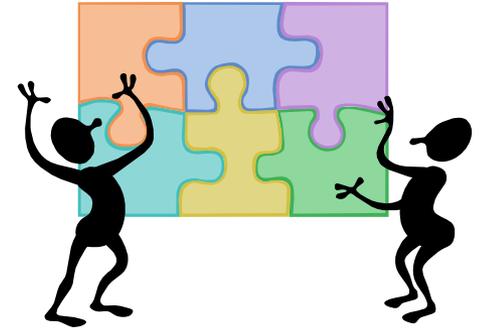
- ⊕ “組織の要請を” “時間通りに” “調整しておく” ことが充分できないために、“ひっこく” “何度も” “根気よく” 声かけするように改善。
- ⊕ この取り組みが“組織の要請”であり、自らの存続と評価に直結することを伝え続ける。



## 本取り組みに対する「現地の意見」

### ■ ポジティブな意見

- ⊕ 初めて意味・意図がわかった。
- ⊕ 今後も継続して情報が欲しい。
- ⊕ 継続的に研修カリキュラムを提供して欲しい。



### ■ ネガティブな意見

- ⊕ “現地には特殊性がある”ので日本と同じにはならない。
- ⊕ 理想はわかるけど現実には複雑で難しい。



# 効果

## ■ パートナーへの変化の兆し

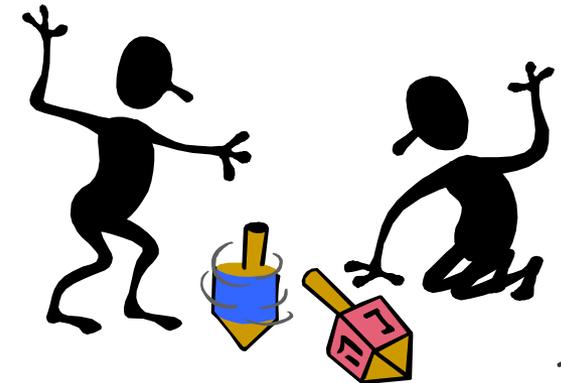
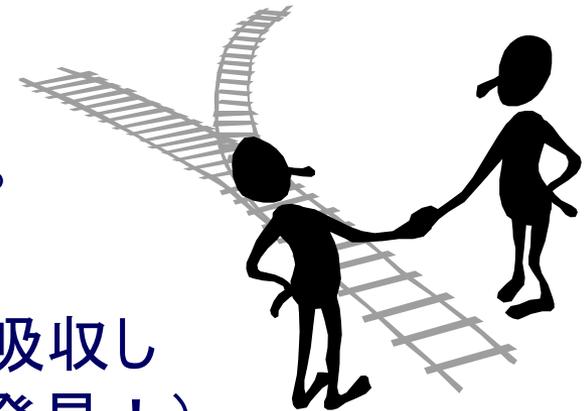
➤ コミュニケーションする基盤が出来つつある。

⊕ 取り組みに対して、大変好意的で内容を吸収し良く理解してくれるメンバーが現れた。(大発見！)

⊕ 反対に、どう揺さぶっても“だめかも”と思える人の傾向が見えてきた。

⊕ 少しずつ信頼感と仲間意識が出てきた。

⊕ 開発プロセスを共有することの理解が得られつつある。



# 効果

## ■ 学んだこと

➤ 改善活動の改善点の発見！

⊕ 単にプロセス改善の視点・活動だけでは不十分。

⊕ 組織マネジメントしくみの改革との両輪で無ければ逆効果。

⊕ Ex.) ステアリングコミティ、成果評価の変更、..

⊕ 現地のメンバーが自分たちの組織のことを考えられる様にならないとならない。

⊕ 精神論じゃだめ

⊕ 論理的に説明する責任が必要。



## さらに継続を、そしてステップアップを

### ■ やっとスタートライン

- ここで安心して止まったら元の木阿弥



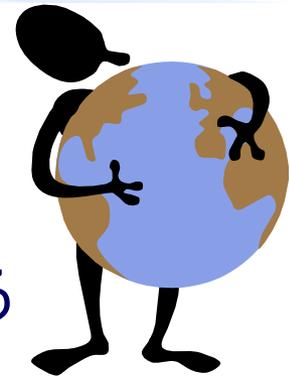
### ■ 今後取り組むべきこと

- 組織のしくみへの落とし込みと強化
  - 継続的な情報共有活動と教育活動
  - 改善活動の日常業務化（プロジェクト活動との一体化）
  - 現地のSPI/SQA要員の育成
- ### ■ 目指すのは、本当に強いグローバルな開発組織
- 自律・協調できる個人と組織づくりが“かなめ”
  - その個人と組織が、新たなパートナーシップとコラボレーションを確立し、価値の最大化を図りたい

## さいごに

## ■ 決意していること

- 自分自身が想いを持って、決してあきらめない
- 必ずやわかり合えると信じて、相手を信じ自分を信じる



## ■ 改めて気づいたこと

- 文化・風土の違いは“解決”の出来るものではない
- わかり合って、尊重しあって、“私たちの新しい職場風土をつくるものなのだ”と言うこと。

④ だからこそ、いろいろな苦労もあるけれど、  
自分が彼らと共に  
一緒に働く職場を作っていると思うと、  
ワクワクして楽しい！

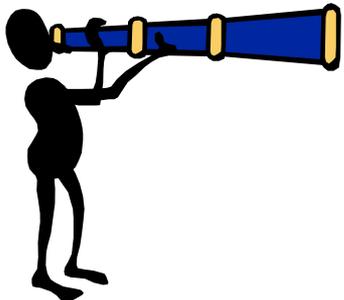


## ■ 感謝

- この取り組みを理解して必要としてくれている組織と、  
そんな私と組織に共感して力を貸してくれる  
社内外の強力なすばらしい仲間に、心から感謝したい。



< To be continued... >



A world map is formed by the silhouettes of various people walking in different directions. The background is a solid orange color. The text is overlaid on the map.

**communication**  
**coordination**  
**collaboration**



**Our process improvement continues !**

**Thank You For Your Attention.**



