

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

文化背景の異なる拠点間における プロセス改善の取り組み

～文化差異によるコミュニケーション問題に対する解決ステップの提案と実践～

株式会社東芝 ソフトウェア技術センター
田村朱麗

東芝ソフトウェア・コンサルティング株式会社
小島昌一

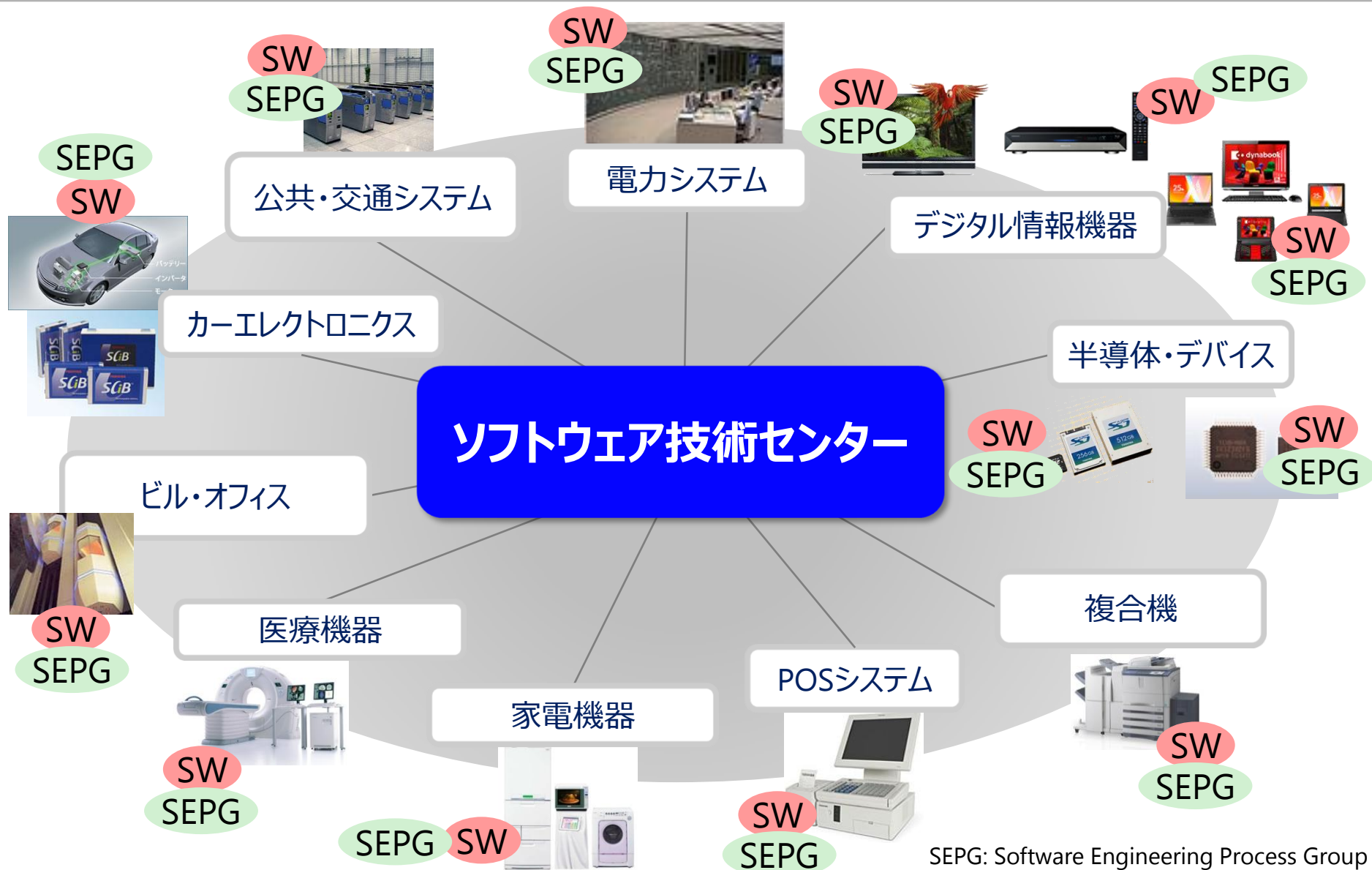


Toshiba Group contributes to
the sustainable future of planet Earth.

目次

1. 本取り組みの背景
2. 文化差異による
コミュニケーション問題の解決ステップの考案
3. 考案したステップの実践事例
4. まとめ

東芝グループの製品とソフトウェア



SEPG: Software Engineering Process Group

1. 本取組みの背景



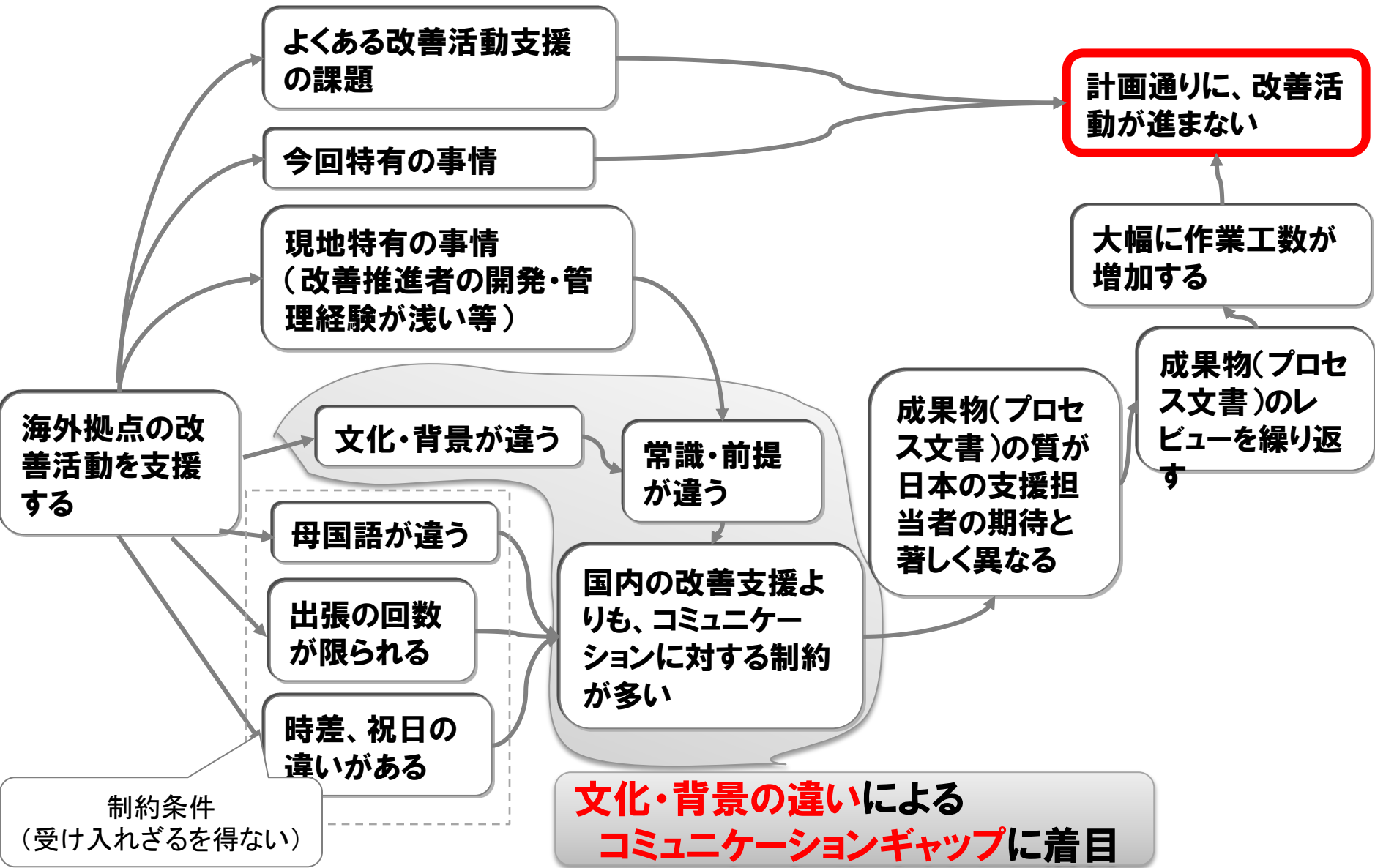
発表者

国内外の東芝グループ会社の
プロセス改善を推進

海外のプロセス改善推進の問題
一般的な推進上の問題＋海外特有の問題

改善推進が計画通りに進まない

海外拠点の改善活動を支援する上での問題抽出



2. 文化差異によるコミュニケーション問題の解決のステップを考案

Step1 文化差異によるコミュニケーションにおける現象と問題の明確化

Step2 問題の要因分析
ホフステードの各文化的次元を導入して問題の要因を分析し、着目する文化的次元を絞り込む

Step3 解決方針の決定

Step4 解決策の立案

Step5 解決策の実施

特徴:

Step2に、文化差異の理解のフレームワークとして広く知られるホフステードの文化的次元を導入し、優先順位付けして利用

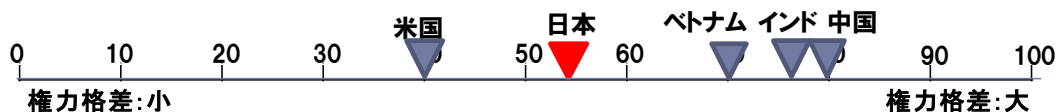
ホフステードの文化的次元

各国の国民文化の特徴を形成する5つの指標

- 50カ国と3地域のIBM社員7万人余りを対象にして実施した調査をもとに考案
- 最新版のデータは、Webサイト(*1)から入手可能

権力格差

(上位者と下位者の権力格差)



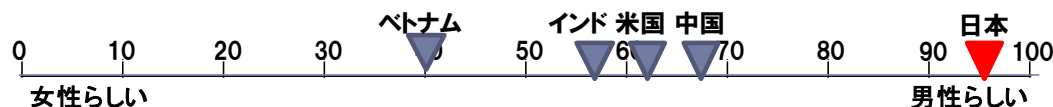
個人主義対集団主義

(集団に対しての振る舞い)



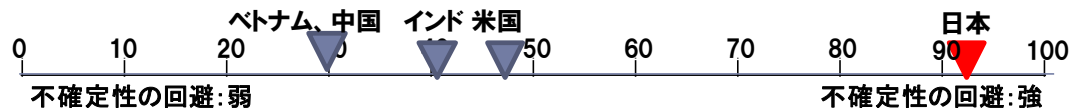
男性らしさ女性らしさ

(性別に従った振る舞い)

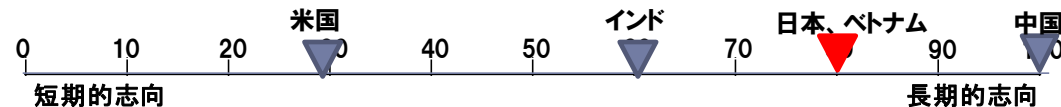


不確実性の回避

(社会構造の必要性)



長期的志向対短期的志向



3. 考案したステップの実践事例

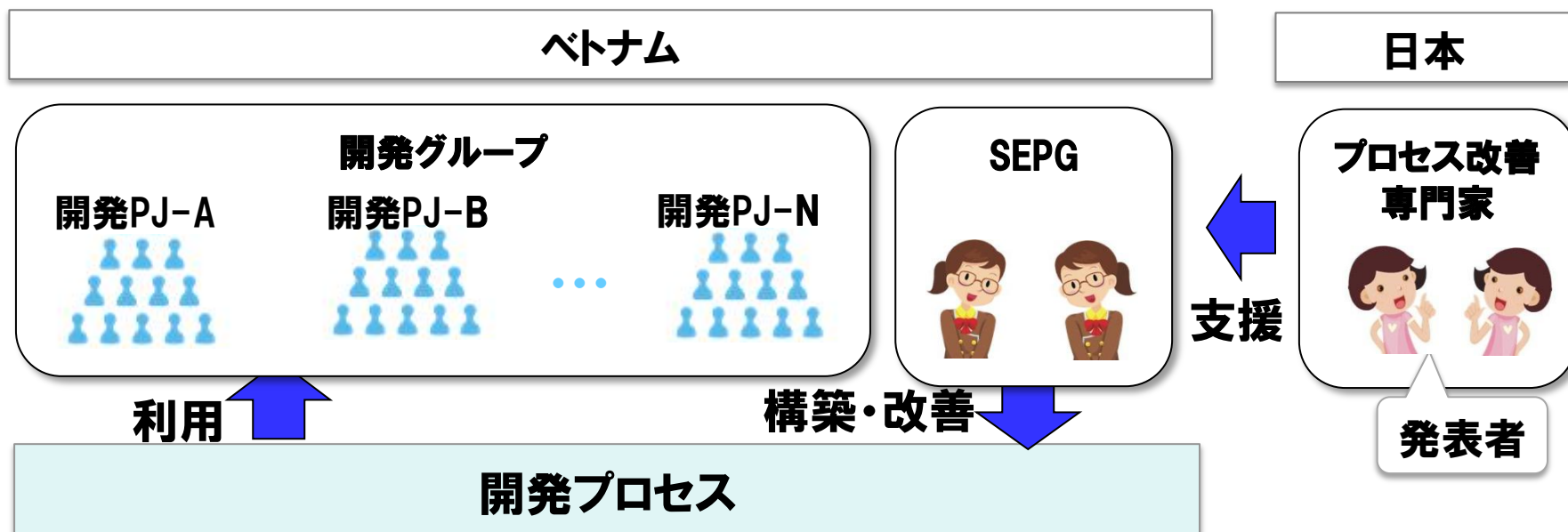
ベトナムのソフトウェア開発拠点の特徴：

技術者の平均年齢が若く、ソフトウェア開発・管理経験が浅い

プロセス改善計画：

高品質ソフトウェアを開発するために、CMMI成熟度レベル3達成を目指す

<改善推進体制>



当初のプロセス改善計画よりも

改善の進捗は遅れ、支援側の工数が増大傾向

Step1:コミュニケーションにおける現象と問題の明確化

ベトナム



SEPG
被支援側



プロセス改善専門家
支援側

日本



成果物(プロジェクトの開発手順等)を作成する

成果物をレビューしコメントする

無批判にコメントを受け入れる

何度も繰り返す

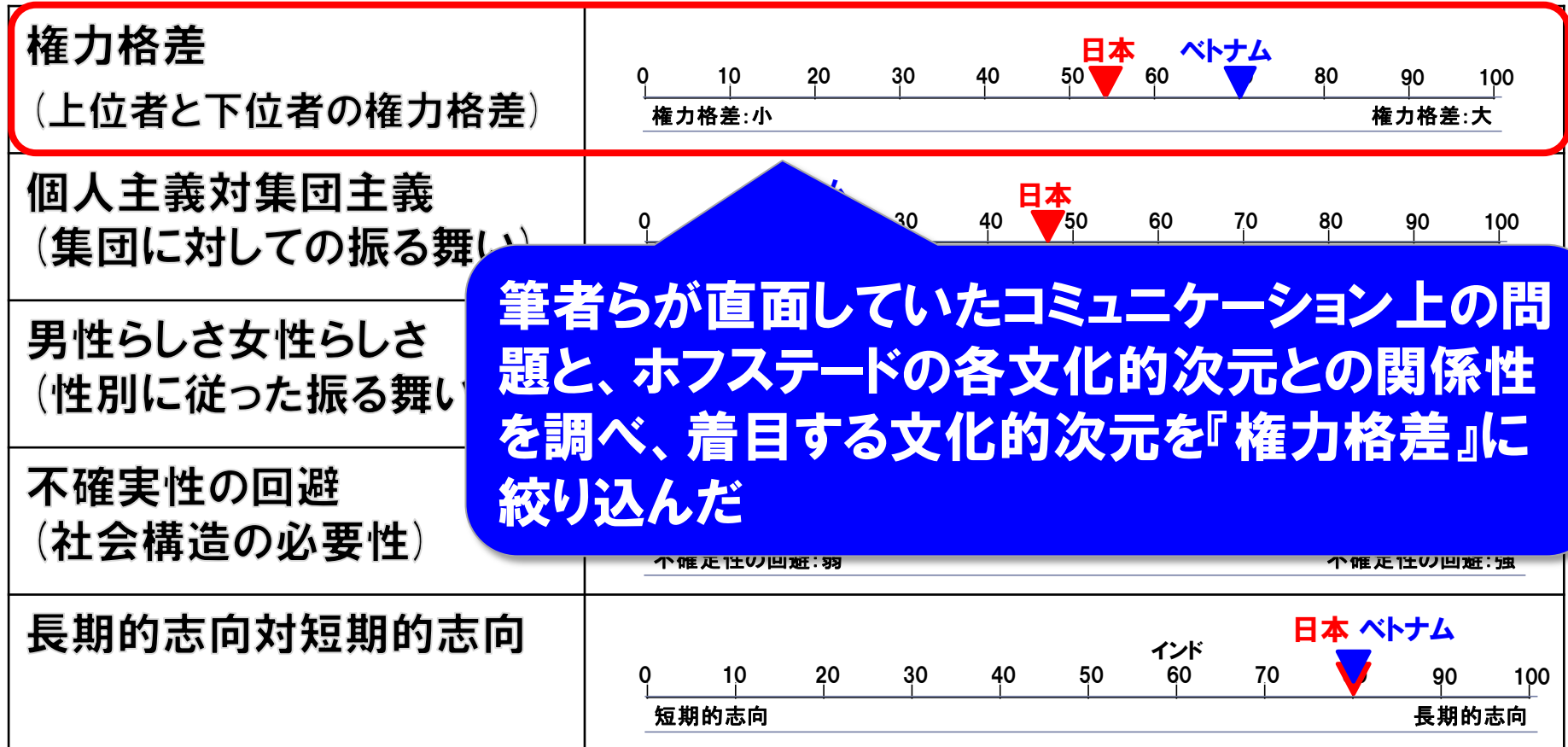
コメントの意図を理解せずに成果物に反映する

改訂した成果物の再レビュー時に、意図が伝わっていない点を改めて指摘する

支援側は、「ベトナムの開発部門の事情を考慮した上でコメントを取捨選択して反映すること」を期待

- 工数の増大、作業の遅れの要因
- 支援側・被支援側双方にとって大きなストレス

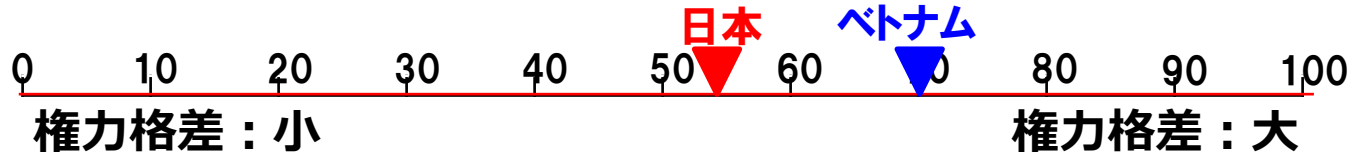
Step2:コミュニケーション上の問題の要因分析(1/2)



筆者らが直面していたコミュニケーション上の問題と、ホフステードの各文化的次元との関係性を調べ、着目する文化的次元を『権力格差』に絞り込んだ

Step2:コミュニケーション上の問題の要因分析 (2/2)

『権力の格差』に着目することより、直面していた状況を適切に解釈できた！



日本



上司？発注者？先生？

相対的に

スキル・知識・経験が浅い
若い

ベトナム



プロセス改善専門家
支援側



SEPG
被支援側

被支援側からみた支援側と被支援側の関係：
ベトナムにおける上位者と下位者の関係と類似

Step3: 解決方針の決定

- ・ プロセス改善計画や組織の状況を考慮して、文化差異に基づく問題を解決するための方針を決定

ベトナム

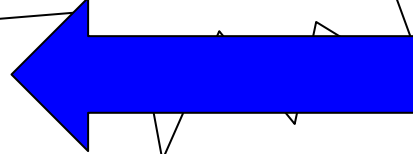


SEPG
(被支援側)



方針例:
一方が他方に合わせる
双方が歩み寄る

**文化差異
に基づく問題**



日本



プロセス改善専門家
(支援側)



**被支援側の負荷が
最も少ない方法を選択**

今回の事情:

被支援側は、プロセス改善推進
やそのための知識・スキル習得
に専念する

今回の方針:

支援側が被支援側の価値観
や思考パターンに合わせる

Step4 & 5: 解決策の立案とその実施

- 『支援側が被支援側の価値観や思考パターンに合わせる』という方針に基づき解決策を立案・実行

支援者と被支援者とのやりとりの大半を占めていたレビューコメント方法を変更

変更前	気づいたことは重要度にかかわらずコメントしていた
変更後	重要なことに絞るなど、「言い過ぎない」ように配慮した 重要なポイントについては、質問や議論を促すなど理解を促進する工夫をした

開催頻度が高く、レビュー結果を議論することが多いWeb会議の運営方法を変更

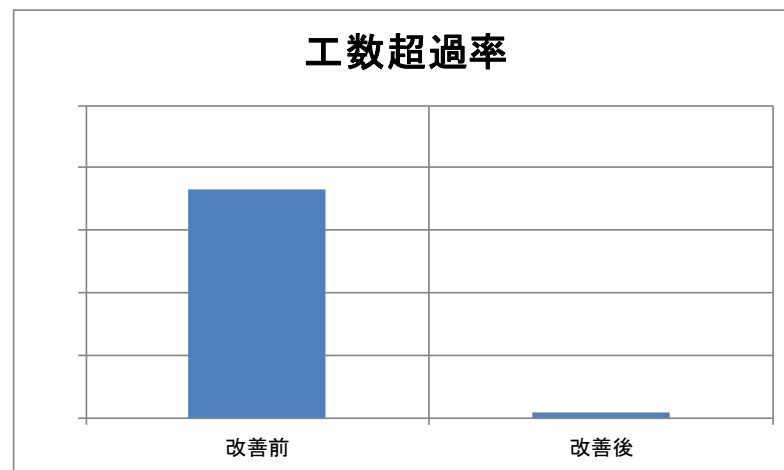
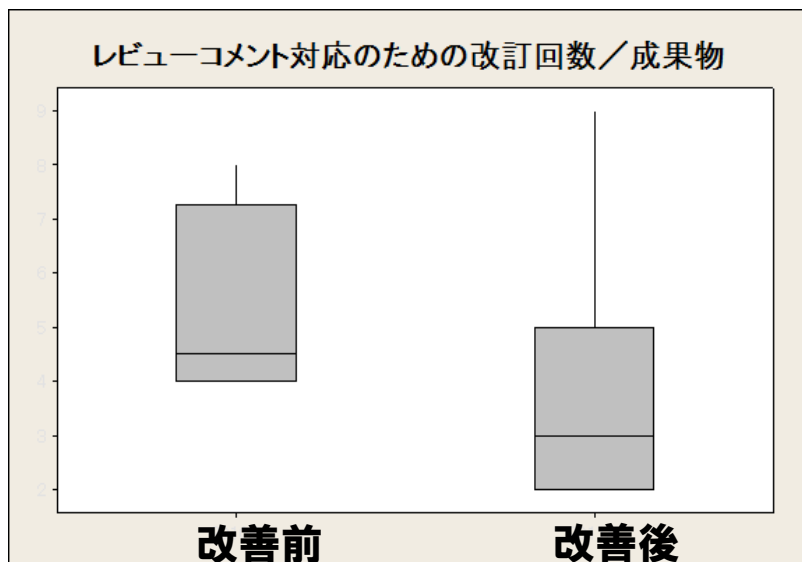
変更前	被支援側であるベトナムのSEPGが主導するように促していた
変更後	影響力の強さを活用し、支援側が主導した

双方のコミュニケーション上の問題を解決し、効率的なプロセス改善が可能になり、ストレスも軽減！
結果、当初の計画通りに、CMMI成熟度レベル3を達成！

実践事例における改善の妥当性確認

・ 解決策の実施による**効果**

- レビューコメント対応のための**後戻り作業の減少** & 改善推進**工数の削減**
- 改善活動の**遅れの挽回** & **計画通りに目標達成**
- 支援側・被支援側双方の**ストレス軽減**



・ 解決策の立案・実行準備の**費用**

レビューコメント方法の変更	無視できる程度
Web会議の運営方法の変更	無視できる程度

4. おわりに

・ 背景・問題

- **コミュニケーション上の問題**のために、海外拠点のプロセス改善の推進がうまくできてなかった

・ 考案・実践

- **文化差異によるコミュニケーション問題の解決のステップ**を考案
 - ・ このステップの中に**ホフステードの文化的次元を導入**した
- ベトナムのプロセス改善への**実践事例で効果を確認**

・ 今後

- 考案した解決ステップを次に適用し、ステップを洗練していく
 - ・ 他のコミュニケーション上の問題
 - ・ 欧米、中国、インドなど、ベトナム以外とのコミュニケーション上の問題

TOSHIBA

Leading Innovation >>>