

## 文化背景の異なる拠点間における開発プロセス構築と改善の取り組み

田村 朱麗† 小島 昌一‡

株式会社東芝 ソフトウェア技術センター† 東芝ソフトウェア・コンサルティング株式会社‡

### 1.はじめに

海外のソフトウェア開発拠点においても、開発プロセスの構築と改善は不可欠である。しかし、日本国内と同様の取り組みではうまくいかないことが多い。本稿では、これらの問題を分析し、特に文化・背景の違い等によるコミュニケーション上の問題に着目し対策を立案・実施した取り組みについて述べる。

### 2.改善活動を支援する上での問題の抽出

筆者ら(以下、支援側)は、ベトナムのソフトウェア開発拠点の開発プロセス構築と改善を、ベトナム側の改善推進者(以下、被支援側)を支援する立場で関わった。

支援するに当たっては、一般的な支援上の問題に加えて、海外拠点特有だと思われる問題のために、当初計画よりも改善の進捗は遅れ、かつ支援側の工数が増大する傾向にあった。

そこで、改善手法として知られている SPINA<sup>3</sup>CH 自律改善メソッドの手順やツール類[1]を利用して、海外拠点のプロセス改善活動を支援する上での問題を抽出し、その因果関係を整理した。その結果、図1に示すように、文化・背景の違い、現地特有の事情、母国語の違い等により、コミュニケーションがうまくとれていないことが認識できた。

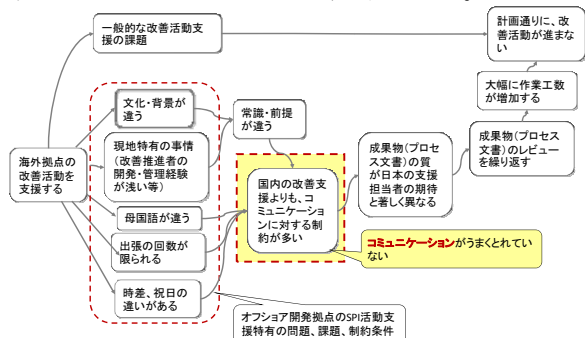


図1 改善活動を支援する上での問題の抽出

### 3. コミュニケーション上の問題の解決に向けた取り組み

情報処理推進機構の IT 人材白書 2012 によると、ベトナムは、中国、インド等と比較して日本と文化

や商習慣の違いが少ない海外拠点と見なされている[2]。しかし、2章に述べた通り、実務レベルではコミュニケーションの難しさを感じる場面が少なくなかった。

#### 3.1. 問題解決のためのステップの考案

前述の問題を解決するために、表1に示す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した。このステップは、『Step2 コミュニケーション上の問題の要因分析』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[3][4][5]を導入し、優先順位付けして利用することを特徴としている。文化的次元には、『権力の格差』『個人主義対集団主義(集団に対してのふるまい)』『男性らしさ女性らしさ(性別に従ったふるまい)』『不確実性の回避(社会構造の必要性)』『長期志向対短期志向』等がある。

表1 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

Step1	コミュニケーションにおける現象と問題の明確化
Step2	コミュニケーション上の問題の要因分析 ① ホフステードの各文化的次元について、対象国の特徴および対象国と日本との文化差異をベースに、Step1で明らかになったコミュニケーション上の問題の要因を分析する ② 着目する文化的次元を絞り込む
Step3	解決方針の決定 方針例：一方が他方に合わせる 双方が歩み寄る
Step4	解決策の立案
Step5	解決策の実施

#### 3.2. 実践

##### Step1：コミュニケーションにおける現象と問題の明確化

一般に、プロセス改善の進め方や作成したプロセス文書への支援側からのアドバイスやコメントは、被支援側が自部門の事情を考慮した上で取捨選択し、具体的な対応方法を決める。アドバイスやコメントがそのまま受け入れられるものもあるが、部門によりフィットするように少し形を変えて対応するもの、優先順位が低いため対応しないものがあるのが通常である。

Establishing and Improving Software Process between multi-locations with the cross-cultural context

† Shurei Tamura, Corporate Software Engineering Center, Toshiba Corporation

‡ Shoichi Kojima, Toshiba Software Consulting Corporation

しかしながら、本取り組みのケースでは、当時、被支援側が、支援側である筆者らからのアドバイスやコメントを、ほぼ無批判に受け入れていた。質問や反論をきっかけとした議論を通して、アドバイスやコメントの意図について、支援側と被支援側が相互に理解を深めることもあまりなかった。そのため、被支援側がレビューコメントを誤って理解して、それを成果物(プロセス文書)に反映した後に、支援側が再びコメントするというサイクルを何度も繰り返していた。これは、工数の増大、作業の遅れを引き起こしていただけでなく、支援側・被支援側双方にとって大きなストレスになっていた。

**Step2：コミュニケーション上の問題の要因分析**

本取り組みのケースでは、ホフステードの文化的次元のうち、特に『権力の格差』に着目することより、筆者らが直面していた状況を適切に解釈することができた。

図2によると、ベトナムは、日本よりも上司と部下の関係の差(権力格差)が大きい。

筆者らと比べ、被支援側であるベトナムの改善推進者は、相対的にスキル・知識・経験が浅く年齢も若い。このことから、被支援側から見た筆者ら(支援側)と被支援側の関係は、図2のベトナムの上司と部下の关系到類似していると考えた。現地の技術トップ(ベトナム人)も、筆者らの解釈は妥当という意見であった。

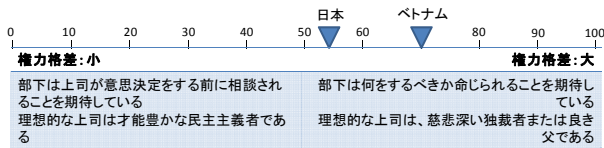


図2 日本とベトナムの上司と部下の関係 (権力格差) <sup>††</sup>

**Step3：解決方針の決定**

開発プロセスの構築と改善の目標を達成するためには、被支援側であるベトナムの改善推進者がプロセス改善の推進やそのための知識・スキル習得に最大限時間を割く必要があった。このことを考慮し、Step2で絞り込んだ『権力格差』の支援側と被支援側の文化差異を解決するために、『支援側が被支援側の価値観や思考パターンに合わせる』という方針を採用した。

**Step4&5：解決策の立案とその実施**

Step3で採用した解決方針に基づき、

- 会議の運営方法
  - レビューコメント方法
- を、それぞれ表2、表3に示すように変更した。

<sup>††</sup>図2は、[4]p.36表2-3の一部と[5]から入手した日本およびベトナムの権力格差指標(それぞれ、54と70)を元に作成したものである。

表2 会議の運営方法の変更

変更前	Web会議やF to F会議は、可能ならベトナム側の改善推進者が主導するように促していた。
変更後	影響力の強さを有効に活用する1つの手段として、Web会議やF to F会議では日本の支援担当者が主導した。

表3 レビューコメント方法の変更

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	レビューコメント等は重要なことに絞るなど、「言い過ぎない」ように配慮した。特に重要なポイントについては、質問や議論を促すなど、レビューコメントの意図が伝わるような工夫をした。

このように、支援側と被支援側の関係を客観的に捉え対策を立てることにより、双方のコミュニケーション上のストレスを軽減し、効率的な開発プロセスの構築と改善が可能になった。その結果、当初の計画通りに、開発プロセスの構築と改善を実行できた。

**4.まとめ**

コミュニケーション上の問題のために、海外拠点の開発プロセス構築と改善の推進がうまくできていなかった。これに対し、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し、問題解決を図った。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、特に『権力の格差』に着目して分析することにより、直面している状況を適切に解釈し、問題解決につなげることができた。

今後は、必要に応じて、本取り組みで考案した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欧米、中国、インド等、ベトナム以外の国とのコミュニケーション上の問題の解決にも適用する。蓄積した知見をもとに、問題のパターン別に関係の深い文化的次元を提示するなど、ステップを洗練させていく。

**参考文献**

- [1] SPINA<sup>3</sup>CH 自律改善メソッドガイドブック、独立行政法人 情報処理推進機構 ソフトウェアエンジニアリングセンター
- [2] IT人材白書 2012、独立行政法人 情報処理推進機構 IT人材育成本部、2012
- [3] 経営文化の国際比較—多国籍企業の中の国民性、Geert Hofstede、産業能率大学出版部、1984
- [4] 多文化世界、Greet Hofstate、有斐閣、1995
- [5] Hofstede's Cultural Dimensions <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>