

「大連オフショア拠点立ち上げ奮戦記」



2010年12月27日(月)

Gigante

株式会社ジガンテ
木元幸一郎

Ver2.0

はじめに

- 「大連にてオフショア事業を立ち上げるのでマネジメントをお願いしたい」との顧客からの突然の依頼。そして5月中旬には技術者採用の為大連へ飛び、6月1日に赴任。4人態勢で開発を開始し、8月中旬にはさらに研修生を4名採用。現在、合計14名体制まで拡大して現在に至った経過を、“チームビルディング”の観点からお話致します。
- 特に最初から組織の発展段階を予見して“Form、Storm、Norm、Perform”のフレームワークを意識してマネジメントを行ってきました。
- また、コミュニケーションを効果的にする為に“Koosh Boosal”や“マインドマップ”を使った“朝会”等の手法もお話致します。

「大連オフショア拠点立ち上げ奮戦記」(目次)

- 1.はじめに
- 2.目次
- 3.自己紹介
- 4.これまでのオフショアの流れ
- 5.チームビルディング
- 6.リーダーとしての最初の自己紹介
- 7.朝会と日報
- 8.Koosh Ball
- 9.MindMap
- 10.タスク・カンバン
- 11.発注先との関係
- 12.他
- 13.まとめ
- 14.問合せ先

自己紹介:木元 幸一郎

- 1958年 東京生まれ
 - 1982年 日本大学生産工学部卒業
 - 1982年 日本電気株式会社に入社し、通信機器開発、品質保証、ネットワーク運用管理を担当
 - 2000年 グロービス・マネジメントスクールにてCBAコースを修了
 - 2001年 国内資本系の通信機器ベンチャーであるフォトニクスネット株式会社の創業メンバーとして参画し、光ファイバー多重化装置の開発、サポート、品質保証、ネットワーク運用管理を担当
 - 2004年7月 株式会社トライリンク取締役
 - 2006年9月 株式会社ジガンテ代表取締役
 - 2010年6月 大連に開発拠点を設立
- ビジネスモデル学会会員

これまでのオフショアの流れ

- 2001年6月 フォトニクスネット社製品のOEM開発を依頼に台湾D-Linkに出張
- 2005年7月～2006年2月 ルートラムダ社製品の製品品質コンサルティングの為にFOCI上海に毎月訪問
- 2007年10月～2月 大連のオフショア先に生産管理システムを開発委託
- 2008年4月～10月 中国の派遣技術者2名体制で開発
- 2009年4月～9月 大連のオフショア先に見積管理システムを開発委託
- 2010年6月 大連にオフショア開発拠点を設立(技術者4名体制)
- 2010年12月 研修生を含めて合計14名体制

チームビルディング

白紙の状態からチームビルディングする為、下記の考え方を使いました。
そして、白紙の状態から文化や慣習を創って行く事が大切と考えました。
最終的にはAgile開発の“SCRUM”に近いモデルにしようと考えました。

(発注先という利害関係者も巻き込む)

オフショア開発関連書の活用。

- チームの発展段階のフレームワーク
“Form、Storm、Norm、Perform”
B.タックマン(心理学者)
- チームは下記過程を通して発展してゆきます。
 - (1)Form＝結成期
 - (2)Storm＝混乱期
 - (3)Norm＝秩序期
 - (4)Perform(達成期)

チームビルディング②

- Form＝結成期とは、チーム結成初期の白紙に近い段階です。この段階の主な特徴は、メンバーの期待感や好奇心が比較的高い、また、対立しないようにお互いにやや遠慮や気遣いをしています。そして、メンバーのまとまりが少ない、メンバーの質に差があることがあるということもいえます。
- Storm＝混乱期とは、最初に予想しなかった問題やメンバーの課題が出て混乱する時期です。この段階の主な特徴は、自己主張の強いメンバーが自分の意見や感情を強く出し、内気なメンバーは躊躇、または問題に関わらないことがあります。いさかいが多く、チーム全体でモチベーションが下がっています。
- Norm＝秩序期とは、メンバー間の信頼関係が高まり、しくみや原則に合意していく時期です。この段階の主な特徴は、業務遂行方法、ツール、チームの約束事、などに合意し、生産性が少しずつ高まっていきます。メンバーは自分の行動を修正し、チーム課題の達成を協力して行い、モチベーションが高まりつつあります。
- Perform（達成期）とは、メンバーが協働して高い業績を達成できるようになる時期です。この段階の主な特徴は、チームが一枚岩となって機能し、メンバーの能力、パフォーマンス、モチベーションが高い、管理されなくても自ら意思決定し、使命を達成していく、チーム全体で高い信頼関係ができ、相互依存で相乗効果を出しています。まさしくハイパフォーマンスチームとなっています。

リーダーとしての最初の自己紹介



リーダーとしての最初の自己紹介②

- Googleを使って自己紹介を行う
- オフショア大學 一般交流会 2010年2月27日
<http://www.offshoringleaders.com/21alumni/>
- オフショア開発フォーラム2009in東京 2009年11月17日
<http://www.offshoringleaders.com/forum2009tokyo/>
- 他Twitter、昔のIT勉強会の講師、ビジネスモデル学会、社外講師
- 皆さんは、あと3年後や5年後にGoogleにどのような内容で検索されたいですか？
- 問題提起

朝会と日報

- 毎朝8時30分から、全員で朝会を行っています。
 - 1:Koosh Ballを使って各人に一言ずつ話してもらう
 - 2:マインドマップを使って本日の作業を視覚的に整理(目標設定)
 - 3:サブリーダー未達は毎日メールにてリーダーと木元へ報告メールを

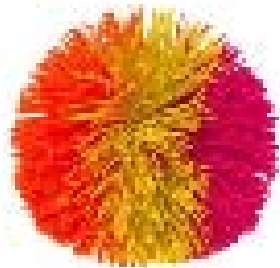
Koosh Ball

- 組織を明るく活性化する道具
- 習慣を共有

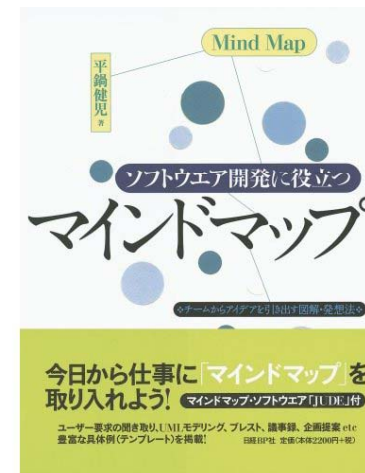
<http://www.kooshball.net/>

「こうすれば組織は変えられる！」ピーター・クライン著

「エブリデイ・ジーニアス」ピーター・クライン著



MindMap(思考の見える化)



MindMap(Sample)



<http://www.mindmap.ne.jp/> から引用

Gigante

Confidential Ver2.0

Copyright(C) Gigante Inc

MindMapの紹介

- 表現したい概念の中心となるキーワードやイメージを図の中央に置き、そこから放射状にキーワードやイメージを繋げていくことで、発想を延ばしていく図解表現技法。この方法によって複雑な概念もコンパクトに表現でき、非常に早く理解できるとされ、注目され始めている。人間の脳の意味ネットワークと呼ばれる意味記憶の構造によく適合しているので、理解や記憶がしやすい。
- 本来は紙とペンで描くものだが、コンピュータ上で描くための専用ソフトウェアもいくつか存在する。

MindMap作成方法(概要)

- ページの中央に中心となる概念を書く
- 中央から放射線状に広がる線の上に、補助概念を書く
- 補助概念を書くときは、文章でなくキーワードで書く
なるべくカタカナを使わない→英文使用
- 適当なところにイラストを描いたり、分野ごと色分けする
- 毎日書き直す

タスクカンバン(週次管理)

- 1: チーム全体のタスク・カードをタスクの状態ごとに分類して壁に張り付けることで、プロジェクトの進行状況を見える化する手法
- 2: タスクの状態 「To Do(未着手)」「Doing(着手)」「Done(完了)」
- 3: 3状態以外に新たな状態を定義してもかまわない
例: 「レビュー待ち」、「ペンディング」
- 4: メリット1: ある期間における全体の作業量と、現時点で完了済みの量を視覚的に把握できる(現在作業状態のスナップショットを「見える化」する)
- 5: メリット2: チーム全員が現在のプロジェクトの状況を的確に認識できる
 - ・問題が発生した場合に、チーム・メンバーが自律的なアクションをとりやすい
 - ・マネージャも「見える化」の恩恵を受けられる(開発者とマネージャがWin-Winの関係で「見える化」する)

出展 (株)チェンジビジョン 懸田 剛 2006/6/5

タスク・カンバン用紙

ToDo	Doing	Done

発注先との関係

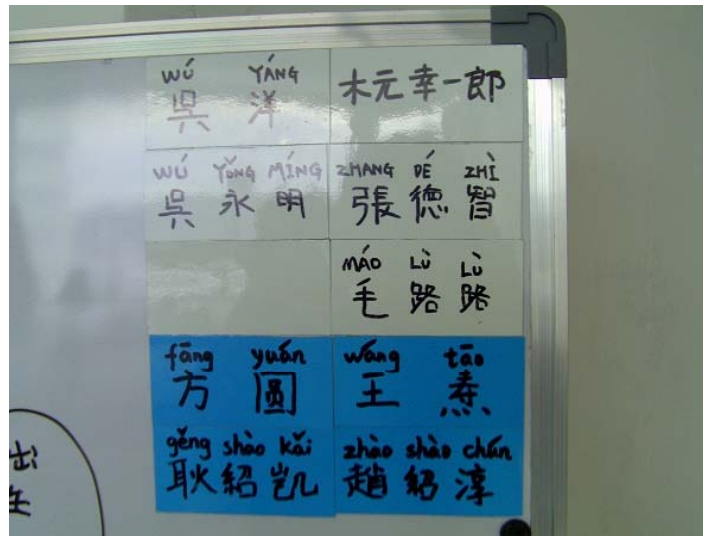
- 終業後に発注先に定性的な日報を送付
発注先に大部屋で開発しているような感覚を持ってもらう為
- Skypeによる発注先との朝の定例業務連絡

帰国時のマネジメント

- 毎朝マインドマップをメールで送信
- 壁に印刷物を貼る
- Skypeにて朝会
- 終業後に担当者全員が木元へ日報
- 日報をまとめて発注先へ日報を送付

他

- 座席表(ピンイン付)
担当者の名前を早く覚える為にピンイン付で座席表を作った
- 始業前に中国語POPSを流す
スタッフとの親密性を高める為



補足

- 現在、規模が大きくなったので、スタート・アップ時とは異なるマネジメントへ移行しつつある。
- 木元自身も研修生に対して、中国語を交えた指示が出来るようになってきた。
- 定期的に採用が出来る事が、事業遂行に重要。

まとめ

- 最初からチームビルディングを意識した組織の立ち上げは可能
- 視覚効果の高いコミュニケーション・ツールを活用
- チームの文化は自分たちで創る事が可能
- オフショア開発関連の書籍を活用

お問合せ

- 株式会社ジガンテ 木元幸一郎
- kimoto@gigante.jp