

平成19年度 関西P2M事例研究会「オフショア開発の事例研究」分科会

1年目の活動を振り返って

—活動概要と所感—

海外職業訓練協会国際アドバイザー

坂口 幸雄



最近話題のIT業界の「オフショア開発」を題材として、「関西P2M実践事例研究会」の分科会を立ち上げた。ここでは、その分科会の2007年7月～2008年3月の間の9ヶ月間の活動の概要と所感をまとめた。内容の詳細については、資料「平成19年度 関西P2M事例研究会 「オフショア開発の事例研究」を是非ご覧いただきたい。

1. 「オフショア開発」とは？ 歴史と変遷

日本の製造業は、グローバル化により生産の海外シフトが進展している。このような製造業の動向の中で、IT業界でも「オフショア開発」と呼ばれる海外でのソフトウェアの開発が拡大している。

「オフショア」とは、元々は沖合いの意味だが、安い労働力を持ち、低コストでの開発が可能な地域を指す言葉である。IT業界における「オフショア開発」とはシステム開発・運用管理などを海外の企業に委託することを意味する。

システム開発に次の3つのやり方があるが、ここでは③のオフショア開発について説明する。

- ①オンサイト開発 システム開発要員は情報システム部門と同じ場所にいる。
- ②オフサイト開発 システム開発要員は情報システム部門と同じ国の別の場所にいる。
- ③オフショア開発 システム開発要員は情報システム部門と別の国にいる。

日本では、1990年代後半になって、「オフショア開発」が現実的な方策として注目されてきた。特にITバブル崩壊後はコスト削減を目的として、ソフトベンダーが「オフショア開発」に盛んに取り組んだ。最近の日本においてIT業界は、システムエンジニアにとっての3Kと言われ、人材が思うように集まらなくなっている。激しい競争の中で

生き残るには、今までの失敗を教訓として「オフショア開発」を軌道に乗せて大幅なコスト削減を図ることが重要な戦略となってきた。そのために、「ブリッジSE」の育成・活用、ソフト開発標準の整備、そして、プロジェクトマネジメント力の充実が必要とされてきている。

しかし、「オフショア開発」で実際に成功を収めたのはわずかのIT企業であり、殆どの企業は何らかの問題を抱えて想定した成果を出せず、あるいは失敗し、「二度とオフショアはしたくない」と言う声が多い。しかしよく調べてみると、「オフショア開発」を実施する際の経験不足・情報不足が原因で、プロジェクト管理としてリスク分析を考慮した計画が立てられていない。失敗理由としてはいくつか考えられる。

第1に、中国等のオフショア先では急激な経済成長や労働契約法の整備で人件費も高騰してきている。従来の人件費の安さに頼りだけの「オフショア開発」から脱皮して、高付加価値なシステム開発の分業体制、技術力による生産性の高さを求めた「オフショア開発」を取り組まなければならないとなっている。

第2に、異文化コミュニケーションの問題である。オフショア先の文化習慣に対する無理解、あるいは日本固有の文化や仕事のやり方による大きな壁が横たわっている。

2. 「オフショア開発」の実務者が中心になって分科会が発足

そのような背景の中、2007年5月PMAJ主催のプロジェクトマネジメントフォーラムKOBEがきっかけとなり「オフショア開発」に関心のあるメンバーが集まり、分科会が発足した。

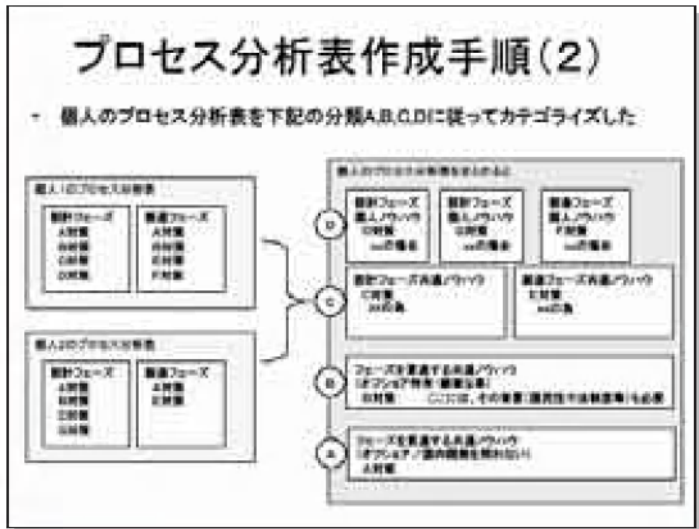
2007年7月からメンバーでディスカッションしていく内に、次のことが判明してきた。オフショア開発における失敗事例は無数にあるにもかかわらず、その失敗を教訓としてまとめているものは殆どなく、ブラックボックス化されてしまっている。また、オフショア開発の情報はインターネット上で溢れているにも拘らず、コマーシャルベースの断片的な情報が多く、実務者にとって参考になるような実際の事例を用いて、問題点やその本質を体系的に記述したものは少ない。

そのために、これからオフショア開発に携わる人にとっては、問題の体系的な把握ができない状況となっている。そのような背景の中、集まったメンバーの多くはオフショア開発の第一線の実務経験者であり、幸いにも多くの成功プロジェクトを体験していた。オフショア開発先の国としては、やはり中国が最も多かったが、ベトナム、ロシアも含まれていた。

3. まず技術的課題を整理

お互いに体験した事例を紹介したが、話の土俵が異なるのでどうも話がうまくかみ合わない。そこで、メンバーが実際に経験した課題と問題点や、その対応策などを可能な限り共通なテンプレート(プロジェクト体系)に沿ってまとめ、オフショア開発の課題や問題点を下記のフォーマットを作成することによって可視化し、各プロセスにおけるオフショア開発の課題や問題の分布を調査した。

次に、更なる可視化と分析のために、メンバーの経験からノウハウを次のような4つに層別化する



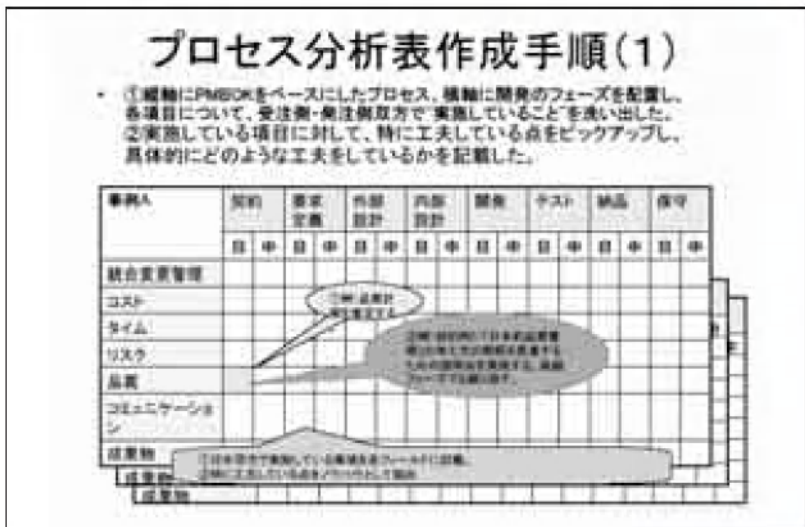
ることを試みた。

- A：国内でも共通するノウハウ
：一般的な国内のプロジェクト管理のノウハウ
- B：オフショア独特のノウハウ
：オフショア開発の時だけに必要となるノウハウ
- C：フェーズ毎のノウハウ
：設計、製造などのフェーズ毎のノウハウ
- D：個人のノウハウ
：A, B, Cに含まれない属人的なノウハウ

しかし実際に作業を進めると、オフショア開発と一言で言っても、様々なやり方や考え方、ケースがあり、同じ土俵で様に議論はできない。それを実現するためには、先ず用語の定義を明確化し、オフショア開発の分類をしないと話がかみ合わない。その上で、利点・欠点を検討し、まとめる必要があることが判明した。掘り下げれば掘り下げると、だんだんと体系化はされるが、逆に新しい問題が次々に表れてきりがな

い。ここでは紙面の都合上説明はここまでにするが、分析結果については、資料「平成19年度 関西P2M事例研究会 オフショア開発の事例研究」を是非参照頂きたい。

今までのところ、まだ理論的・体系的なまとめにはなっておらず、今後の課題である。しかし第一線の実務経験者が実際に苦労した点・工夫した点をまとめているので、これからオフショア開発をされる方には必ず参考になると確信している。



4. 異文化コミュニケーションの重要性の認識

ITプロジェクトは前述のような技術的なものだけでは絶対に解決しない。コミュニケーションは最も重要なファクターである。幸いなことに、分科会には日本人だけでなく、中国人メンバーも参加した。中国人のメンバーから、中国側の視点から日本人には理解しにくい考え方・価値観を説明してもらい、両者の考え方・価値観に大きな違いを紹介してもらった。私は、一衣帯水と言われるように、日本人と中国人は顔や姿はよく似ている、と考えている。また、日本は漢字や文化を中国から多くを取り入れてきているが、日本と中国は考え方や価値観が何故か根本的に違う。やはり異文化コミュニケーション問題は避けて通れない。しかしこれは理屈では解決しない根深い問題である。

最近「日本と中国は理解しえない」という本がPHP研究所より出版されている。読んでみると、想像以上に異文化コミュニケーションの壁は厚い。日本人が学校で習ってきた中国は、唐詩選、儒教、三国志など中国の昔の良いところばかりである。中国の悪い所も知っていた方が良いと思う。その方がお互いの理解が深まると思う。

オフショア開発は日本国内（オンサイト）で開発するのは異なり、言葉や価値観が異なる相手と遠距離での作業であるために、この異文化コミュニケーションは特に重要である。しかし、残念ながらここは日本人のプロジェクトマネジャーの弱点である。それを解決するのは、異文化コミュニケーション能力、つまり相手国の文化、政治、歴史、価値観だけでなく、相手国の言葉も身につけてはいけない。特に中国に関しては、明治以降から現在までの日本と中国の政治と歴史をじっくり読む必要がある。

5. 私の異文化コミュニケーションの体験

少し話が脱線するが、私の中国に対する印象を書いてみる。今年3月に中国の南の広州に出張に行った。やはり中国は何といても活気がある。また若い人の顔は澁刺としている。30年前の日本もこうだったのかな・・・ALWAYS 三丁目の夕日・・・という感じ。そこには日本に似た懐かしい文化もあるが、全く異なる文化もある。好きなのところも、嫌いなところもある。19世紀と21世紀が混在して混沌としている。携帯電話の普及や利用は日本より確実に進んでいるのに驚かされた。

ともかく、中国に行くとき緊張するのかなぜかとても疲れ、のんびり出来ない。そのような中、街角で感じたことは、次の3点・・・

①自己主張・・・大声で、喧嘩しているように喋る

日本では電車の中で携帯電話では話さないのがエチケットだが、広州では地下鉄でもどこでもお構いなしに大声でしゃべっている、というよりは怒鳴っている。特に広東語は喧嘩しているように聞こえる。中国語がわからないので、冷静に話しているのか喧嘩しているのかさえわからない。

②性悪説1・・・レストランの食器

高級な店は別だが、基本的に食堂では、なぜか自分でコップ、皿、箸をお茶で洗い直す。テーブルの上のコップ、皿、箸も汚いという前提で考えている。たとえビニールで包装されていても全く信用していない。しかし、料理の味にはちゃっかり厳しくて、腕のいいコックさんが別の人になると味が変わるのですぐに客が来なくなるとのこと。

②性悪説2・・・町の銀行での換金

空港などでは別だが、町の銀行で1万5千円を中国元に換金しようとする、パスポートを窓口とは別の専門の担当者が私の顔を見ながら怪しそうに、偽物ではないか5分位じっくりチェックする。顧客に対する笑顔など全く無い。次に1000円札を1枚1枚、「偽札チェック機」にかけてゆっくりチェックしていく、時間がかかりイライラする。効率性、顧客サービスなどは考えていない。

国土が広く人種や宗教も異なる。人間関係は大事にされるが、仲間以外は他人を信用していない。法治国家ではなく人治国家ともいわれ、法律も何もかも流動的で頻繁に変わる、何事にも緊張してしまい、とても疲れる。日本人と違い、中国人は性悪説でリスクがあることを前提に考えている。底流には反日感情もある。オフショア開発では、技術的な問題よりも、このようなリスクに対する考え方の相違や、異文化コミュニケーションの方が大きな問題となる。

6. 今後の分科会活動の方向性

以上、経緯や概要を説明したが、分科会として現時点では「オフショア開発」の事例を集めただけの段階である。また、今まで熱心にディスカッションした内容も時間が足りず、殆どまとめられていない。あくまでスタートするための土台ができたにすぎない。今後じっくり時間をかけて整

理・分析・編集したいと考えている。

2007年7月～2008年3月の間の9ヶ月間、今までお互い知らなかったメンバ同士が偶然、PMAJの縁で集まり、ディスカッションしたり懇親会を開催したりして、人脈（ネットワーク）ができたのが本当の成果だったかもしれない。この報告書のまとめについて運営上の問題や苦労はあったが、こうして第一弾が報告書として曲がりなりにも形として見えるようになったのは、全員が各々の担当範囲を分担し、それぞれの役割を精一杯果たした結果である。

今後、「オフショア開発」のあるべき方向性を議論し、これからオフショア開発に携わる人にとってより実用的で有益な情報となるようにさらに充実させていきたい。

坂口 幸雄 富士通入社
 ・日系企業の海外進出の時の情報システム支援プロジェクト
 ・会計システム拡販プロジェクト
 ・中国での日系企業の情報システム市場のマーケティング
 ・JAISMS (日米経営科学研究所、ハワイ州)
 富士通、教育会社を経て、現在は海外職業訓練協会国際アドバイザー
 資格 PMS (PMAJ)、PMP(PMI)、ITコーディネータ、日本経営品質賞セルフアッセサー

「ITプロジェクト 実践リスクマネジメント・ガイドブック (IT-SIGリスクマネジメントWG編、PMAJ発行)」を読んで

フローラワールド 金子 雄二

このガイドブックは、PMAJのIT-SEGメンバーの方々が2年半の努力の結果をまとめられたものである。大変な力作で、リスクマネジメントと書いてあるがプロジェクト・マネジメント (PM) 全般に亘る開発上の問題点を網羅している。巻頭でも述べられているが、特にIT関連の中のSIプロジェクトに携わる方々を対象としている。しかし、ここでまとめられた内容は、顧客も含めた多くのIT関係者にも役に立つものである。実は、この本がキッカケでPMAJジャーナル (31号) の特集が組まれた。更に、その31号特集の反響が大きかったので、フォローアップを今回取上げることになった。そこで改めてこのガイドブックを読み直し、そのポイントと今後の活用について整理してみた。

このガイドブックでも述べられているが、メインは第8章のプロジェクトのリスクマネジメントである。特に、そこに列記されているリスクカテゴリの区分図とリスクのワナとリスク事象例の解説部分と付録「SIプロジェクトのリスクマトリックス」の表は圧巻である。これら資料は、色々な使い方が出来る。リスクカテゴリの区分図は、プロジェクト開発の未経験者でも分かる開発プロセ

ス上の問題点が把握でき、経験者には項目漏れ等の確認用としても使える。リスクマトリックスは、IT専門家のPMマネジャーから実務担当者までリスク事象のチェックシートとして活用出来る。ここに列記されたカテゴリは8分類49カテゴリから成り、これらのリスクドライバー (リスクに潜むワナ) は161もの項目にまとめられている。これらの資料は教育用としても使え、自分たちの経験したプロジェクトに当てはめて、リスク事象のケーススタディ教材としても使える。このガイドブックのもう一つの特長は、ITの専門家が2年半もの期間を掛けてまとめた点にある。実務経験からきているので、理論だけでなく実践に役立つ資料である。これ程の大作をここまでまとめられたIT-SEGのWG責任者浅井氏をはじめメンバーの方々に敬意を表したい。

1. プロジェクト・ライフサイクルでのリスクマネジメント

ここで述べられているリスクマネジメントは、プロジェクト開発上のライフサイクルの全てを網羅している。システム設計や開発上の技術的問題に限定せず、プロジェクトの引き合い・提案書作