

もう中国では作れない？ 転換期のアジア・オフショア開発

日本人 PM に求められる、中国人 SE との本当の「あ・うん」の呼吸

2013/07/23

今泉勝雄=EnMan Corporation 代表取締役(筆者執筆記事一覧)

オフショア開発は単なるコスト削減や人材確保だけではなく、現地市場の開拓につなげる努力がますます求められている。このため日本人のプロジェクトマネジャー (PM) には、現地で開発を指揮するスキルが今まで以上に求められるとあってよい。

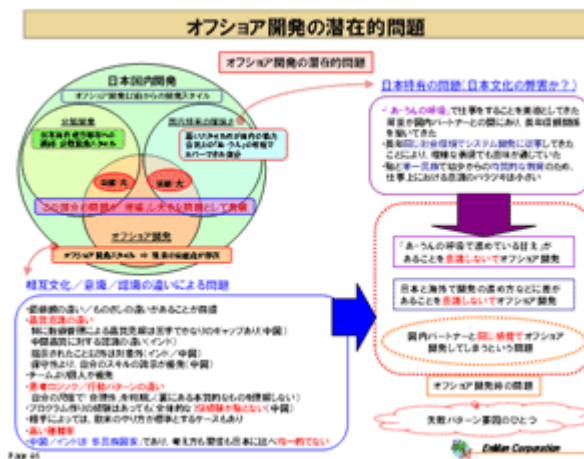


図 1・オフショア開発の潜在的な問題

[画像のクリックで拡大表示]

しかし、それが難しい。日本と同様な感覚でプロジェクトを進めようとする、必ず壁にぶつかるからだ。筆者は「オフショア開発の潜在的な問題」として日本人と現地人双方の「あ・うん」の呼吸を失敗要因としてあげている(図 1)。

発注側の上流設計者は「あ・うん」の呼吸に頼らず、オフショア側に確実に仕様を伝える努力が必要である。相互文化や認識の違いによる問題があることを十分に理解したうえで、仕様を伝えなくてはならない。

そして最も重要なのは、発注側もオフショア側もユーザー企業の存在を意識して取り組むことだろう。オフショア側が自国のユーザー企業に対応した経験を持っていたりユーザー企業と近い関係があれば強いし、発注者側との意識のギャップは少なくなるはずだ。

最初から「あ・うん」の呼吸に頼るべきではない。しかしオフショア側との認識の違いを認め合い、コミュニケーションを深めた上で、最後はやはり「あ・うん」の呼吸がプロジェクトを成功に導く。「あ・うん」で意思疎通できるまでの努力が、日本人 PM に求められるのだ。

コミュニケーションを深める努力を

実例を示そう。ある日本企業が、韓国と中国のオフショア開発で失敗したため、もうオフショア開発をあきらめていたことがあった。このとき、筆者の提案で3度目のオフショア開発に挑んでもらうことになった。

まずは、日本側の社員のモチベーションや意識改革からスタートし、現地パートナー選択のため中国に渡った。北京や西安、武漢のオフショア企業を30社以上も訪問し、トップや開発部長、PM クラスと話して、最後に武漢の1社に決定した。この企業は日本向けのシステム開発の経験が全くなかったが、中国の金融系顧客を相手に台湾人 SE と中国人 SE が一緒にシステム開発を手掛けていた。ユーザー企業の性質を理解しており、最終検収時に発生しそうなトラブルも理解していた。

日本人PMに求められる、中国人 SE との本当の「あ・うん」の呼吸(2/2)

日本向けのシステム開発の経験がないため、日本側で十分なケアをしながら取り組むのと同時に徹底的にコミュニケーションをとり、問題点の「見える化」と双方での早期課題解決を心がけた。特に、開発の進捗や品質に足かせとなる技術者がいたら早

めに「退場」させるという観点は、日本側の意向とオフショア側 PM との間で意見が一致し、その実施タイミングにおいては絶妙なタイミングだった。日本側が外してほしい技術者を指名しようとする前に既に退場していたほどだった。

開発の最終追い込み時期が中国の旧正月「春節」と重なり肝を冷やしたこともあった。しかしオフショア側の PM との申し合わせで、日本側の要求があれば休日出勤してもらった約束を取り付け、実際に旧正月の 2 日目夜から全日出勤して対応してくれた。当時、春節では帰省して仕事しないのが通常だったが、開発の最終段階に至るまでの双方の信頼関係と、オフショア側にユーザー企業対応の経験があったため、価値観が一致したのだろう。ここまで来て「あ・うん」の呼吸を実現できたといえた。

フェーズごとに異なる成功ポイント



図 2・オフショア開発成功のポイント

[画像のクリックで拡大表示]

オフショア開発の成功の要因には、「オフショア開発先の厳選」「双方のプロジェクト責任者の意識一致」などのように、「あ・うん」だけでなく解決しなければならない課題がいくつもある(図 2)。

オフショア開発が始まったら、「双方の信頼関係を築くこと」が重要であり、中盤では「双方の意識のずれを調整」「双方の責任者が初期に立てたプロジェクトの到達目標などを再認識する」も求められる。最終フェーズでは「共同歩調でユーザー企業に対応」することもポイントだ。

いずれも簡単なようで、なかなか実現できない。これらは 5 回目でさらに解説したい。具体的にどの様なツールや方法で実現するべきか触れていく。