

もう中国では作れない?、転換期のアジア・オフショア開発

オフショア開発の「三重苦」を直視せよ

2013/07/24

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

人件費の高騰や為替変動に加え、オフショア先の国内市場活性化に伴う優秀な人材の流出など、オフショア開発先を取り巻く環境が急速に大きく変化している。単純なコストダウンや人材確保のためのオフショア開発は、終焉を告げようとしているのか。

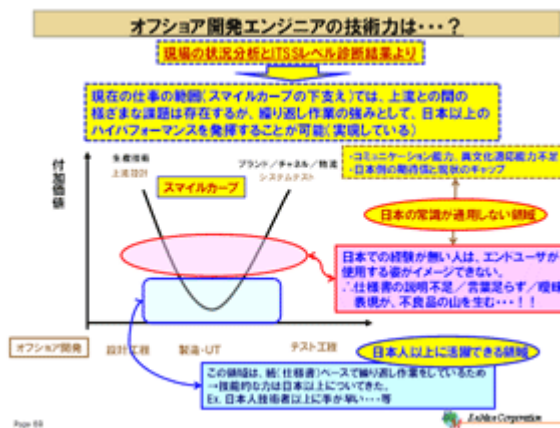


図 1・オフショア開発での技術者の特徴

[画像のクリックで拡大表示]

今回はアジアの現場で起こっている、発注側では見えない課題を挙げながら、オフショア開発の「三重苦」について解説する。現状のオフショア開発での技術者の特徴を図 1 に示した。オフショア開発を止めて自国に回帰するとの決断もあるが、新たなオフショア開発先(国)を見つけるにしろ、現状の中国やインドでのオフショア開発を充実させるにしろ、三つの課題を直視する必要がある。

現地に即した大胆な人事施策を

現在、オフショア開発で多くの企業が抱えている課題とは、(1) 現地のコストアップによる単金(単位時間あたりの金額)の値上げ交渉、(2) 品質の悪さを上流設計不良と詰め寄られて発生する追加オーダー、(3) 挙句の果てにユーザー企業向け品質確保のためのリカバリーコストの増加の三つである。

(1)のコストアップは時代の流れであり、単金の上昇分が生産性や品質の向上につながるなら問題ない。だがオフショア開発の実情をみると、必ずしも向上しているとはいえない。しかも(2)のように、作業品質の悪さを上流設計の問題とすり替えられてしまい、追加オーダーを迫られるという事態も発生している。結局は(3)のように、最終段階で日本側が多くの工数費やし(オフショア先と共同で行うケースもある)品質向上対策を実施しなければならなくなる。これでは何のためのオフショア開発なのだろうか。

(1)～(3)の三重苦に陥る根本的な原因は、オフショア開発での「品質の悪さ」に尽きるといえるだろう。その理由をさらに追究すると、優秀な技術者の流出にある。

筆者は、中国でオフショア開発の品質改善に携わった経験を持つ。QCD(品質・価格・納期)管理の仕組みを作り、着実に実行するマネージャーを育成し、組織として定着させた。ところが、せっかく育てた優秀なマネージャークラスが、すぐに会社を辞めてしまうケースが後を絶たなかった。

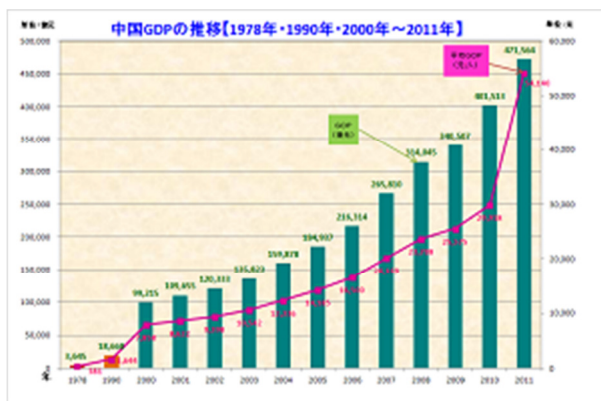


図 2●中国の GDP 推移(出典:中国統計局)

[画像のクリックで拡大表示]

特に最近の中国では GDP の上昇に伴い、中国向けシステム開発の人月・単金がオフショア開発の価格に近似してきたため、オフショア開発で品質管理を身につけた優秀な技術者がより高い収入で転職する例も少なくない(図 2)。

仕事量が大幅に増えても、プログラマレベルの技術者の調達は容易だが、経験値を積んだ中堅リーダー層は一朝一夕には育てることはできない。オフショア開発の品質改善にあたっては、優秀な人材が辞めない仕組み作りが重要なポイントであり、現地の人事評価や人事給与の仕組みとの連動やキャリアアップ計画などをもっと充実させる必要がある。

この点、中国やインドの現地大手企業は自国の技術者の価値観を理解しており、このような仕組みを作り易い。しかし日系企業は本社の意向もあり、現地に即した大胆な仕組みを作るのは難しいのではないだろうか。

オフショア開発の「三重苦」を直視せよ(2/2)

客先のニーズによって選択すべき

中国ではインターンの活用も品質低下の原因になりうる。インターンの育成プログラムに基づき投入するならまだしも、一工数として本番製造ラインに投入し一般社員と同様に扱うケースが見受けられる。

中国では、大学 4 年生になると約 1 年間、実務研修として企業で働き、その成果を卒業論文として提出する。このため卒業論文提出の 4 月～5 月あたりになると卒論の

作成や、教授からの指導を受けるため、製造ラインから一時的に離脱するインターンがいる。

筆者がレスキュー支援として携わったプロジェクトでも、4月頃から特定の人々の製造が遅延するようになり、土日に挽回するようになり、その後は製造品質が極端に悪くなるというケースがあった。調査の結果、インターンを投入しただけでなく有識者のレビューや指導がないまま出荷に到っていた。これらは現地企業に多くみられる現象である。

優秀なリーダー層が複数プロジェクトを担当することで、有識者のレビューが滞り、品質不良に到る場合もある。現状の仕組みでは、発注側がタイムリーに是正要求を出すのが難しく、たくさんの品質不良が見つかったから初めて調査に乗り出すケースも多い。

こうした状況で開発された成果物が、品質担保のないまま納品され、日本側がリカバーに奔走する。日本側の発注仕様書がほとんど問題なければよいが、実際は発注仕様書にも問題が多いためか、オフショア開発での品質の悪さを上流品質の悪さに、オフショア側がすり替えてしまう。そうすると「もう二度とオフショアには頼まない」と発注側は不信を感じ、国内回帰の方がコストパフォーマンスが良いという判断になりがちである。

発注側が取るべき行動は、まずは客先のニーズを分析することだ。そのうえで、オフショア開発を選択するのか、ニアショアを活用すべきか、それともオンサイト開発にするかを判断すべきである。自分が担当するプロジェクトの性質を見極めたうえでの判断なら、国内回帰という選択があってもよい。

ニアショアやオンサイトの開発でも、オフショア開発と同様「仕事の役割」「上流設計品質」「標準化」「管理の仕組み」「体制・要員の見極め」など、解決すべき課題は同じ

である。オフショア開発では、これらに「言語が異なりコミュニケーションが難しい」という点が追加されるが、その前に「三重苦」の存在を知り、解決の手立てを講じることが重要になる。

フェーズによっては高コストパフォーマンスに

冒頭に現状のオフショア開発での技術者の特徴を示したが、オフショア側にも得意分野がある。

オフショア開発といっても、発注側の日本企業はフェーズを絞った開発方式を採用している。特定のフェーズ(詳細設計～製造～単体テスト)を繰り返し作業するため、このフェーズでのオフショア側の技能的な力は、日本人技術者以上の力を発揮するといつてよい。

しかし上流設計や総合テストなど、客先に近いフェーズは任されるケースがあまりないため、技術やノウハウが身についていない。日本での経験がない技術者は、ユーザー企業での使用イメージがわからず、仕様書だけを頼って開発するため、上流設計書の曖昧さで品質が大きく振れる。

得意分野を活かすことができれば、オフショア側は日本以上のコストパフォーマンスを上げる。オフショア開発の長所も短所も直視し、戦略的に次のステップを見極めたうえで、どの様な手を打つべきかに真摯に取り組んでいかなければ、将来的な事業戦略の成功は程遠いだろう。課題の本質を追究して高い視点で判断し、グローバル化への対応能力の向上を実現していかなければ、世界の強豪と互角に戦うことはできない。