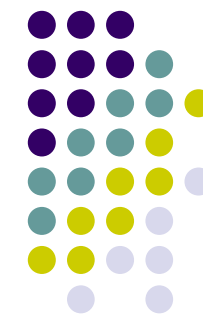


# オフショア開発フォーラム2009 in 東京

第2部 チュートリアル  
オフショアプロジェクトマネジメント【PM編】演習の解答・解説

教科書執筆チーム 権正、朝倉、木元、霜田

## 執筆者チーム紹介



### 権正 治好

富士ゼロックス(株)においてオフショア開発推進部門に所属。

### 朝倉 明

(株)日立システムバリュー東京アプリケーションパッケージ部及びIP推進センターに所属。中国オフショア開発推進業務に従事しております。

### 木元 幸一郎

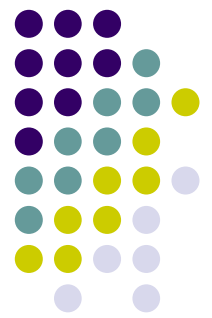
(株)ジガンテ代表取締役。中国での通信機器品質保証コンサルティング担当後、中国オフショアを含むSIを行っております。

### 霜田 寛之

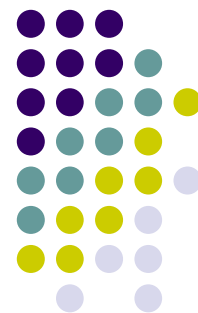
Global Net One株式会社 代表。オフショアプロジェクトマネジメント【SE編】【PM編】共著。主にベトナムでのオフショア開発を推進。

# 第二部アジェンダ

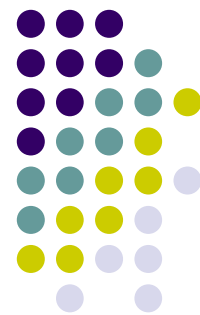
講師: 執筆チーム 権正、朝倉、木元 進行: 霜田



- 1. 第二部説明 (18:30-18:45)**
  
- 2. セッション1: 執筆チームによる演習問題の解説 (18:45-19:50)**
  - 2-1 第14章 会議運営方法 (権正)
  - 2-2 第16章 ガイドライン (権正)
  - 2-3 第8章 見積もり・契約支援 (朝倉)
  - 2-4 第12章 品質マネジメント支援 (朝倉)
  - 2-5 第12章 品質マネジメント支援 (木元)
  - 2-6 第15章 ノウハウ移転 (木元)
- Q&A
  
- 3. セッション2: 参加者の演習と執筆者による解説 (19:50-20:20)**
  
- 4. まとめ、振り返りとQ&A (20:20-20:30)**

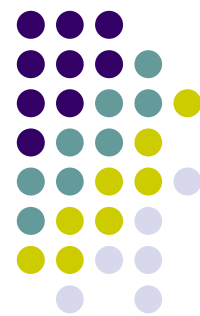


# 1. 第二部の説明



# はじめに

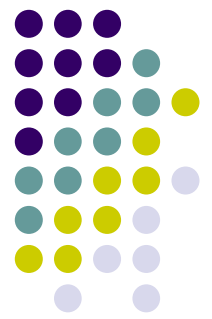
執筆者チームより本書の解説をします。本文やガイドラインや問題について執筆者の経験を踏まえた内容になっています。



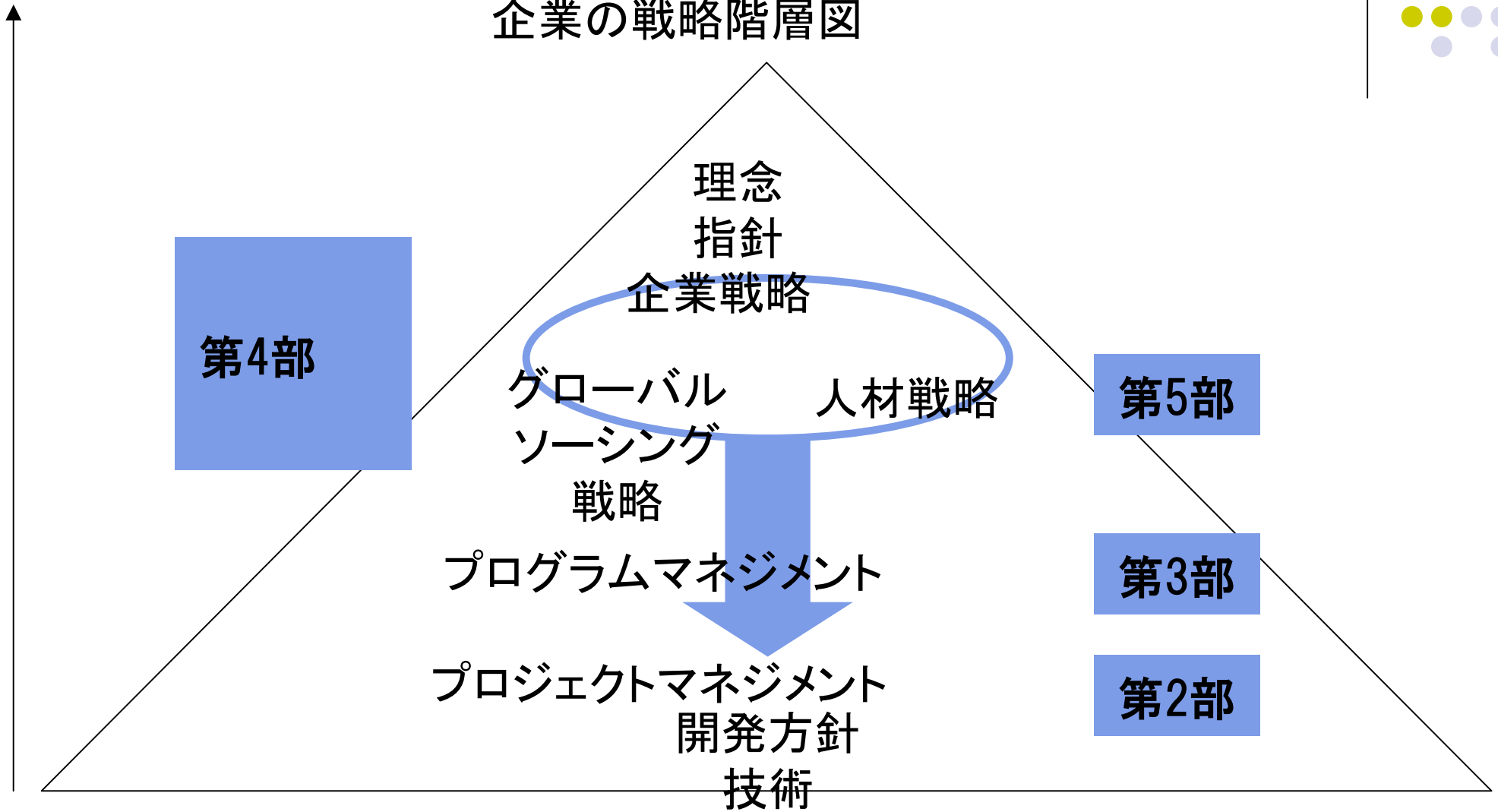
# ねらい

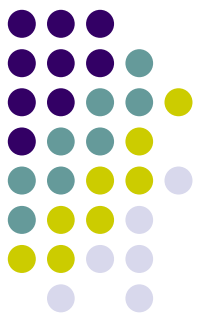
第二部では、【PM編】に記載された問題を中心に、各執筆者や参加者の立場でどのように解答を導くか、各設問と解答に関連した実際の問題をどのように解決したのかななどを解説します。そのことにより、本書が作られた基本的な思想について部分的にでも理解することができ、また、本書をこの場だけでなく、いつでも自身で繰り返し使える学習書としての効果を実感することができます。

# PM編の部構成

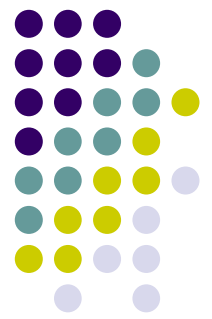


## 企業の戦略階層図



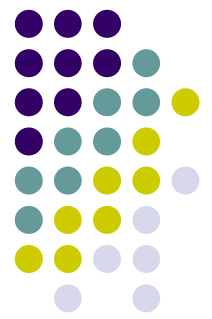


## 2. セッション1: 執筆チームによる 演習問題の解説



## 2-1. 第14章 会議運営方法

# 自己紹介



権正 治好(ごんしょう はるよし)

富士ゼロックス(株)においてオフショア開発推進部門に所属

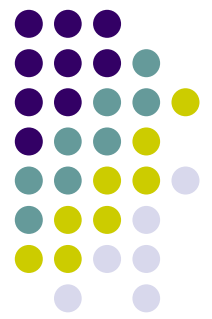
1988年入社、ソフトウェア開発に従事

2001年オフショア開発に携わる

2005年SPI推進部門でオフショア開発支援に携わる

2009年オフショア開発推進携わる

# 第14章会議運営方法 (P.120-127)



オフショア開発先との会議では、TV会議を利用しているが、時間がかかるだけで、効果がえられない。なぜ？

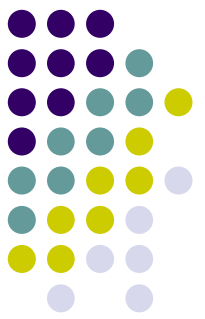
→

相手(オフショア開発先)に伝わっていない。  
互いの拠点で議論がはじまってしまう。

→

何かを決める会議なのか報告だけなのか曖昧  
会議のルールがない  
議事の内容が伝わっていない

# 第14章会議運営方法 (P.120-127)

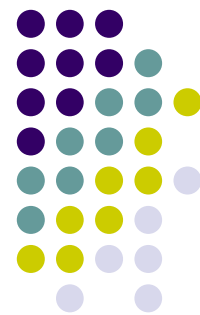


ポイント

会議のアウトプット

会議を運営するためのルール(報告・合意)

会議のインフラ

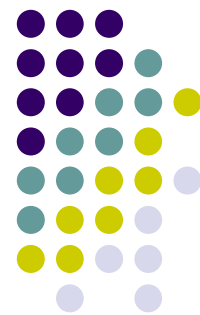


## 問題3-2の解説

契約請負によくあるオフショア開発プロジェクトでは、毎週定例のテレビ会議が開催されます。会議参加者は以下のとおりです。…この会議で、誰が議事録を書くべきでしょうか？

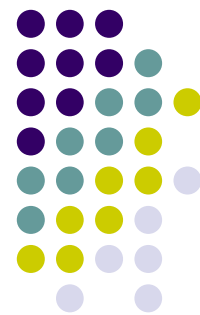
考えてください

解答はP.327



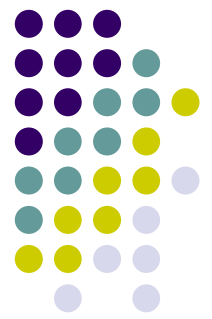
## 問題3-2の解説

弊社でもオフショア開発先で議事録をとってもらったことが事例として展開されています。相手が本当に理解しているかを確認することが背景にあります。



## 2-2. 第16章 ガイドライン

# 第16章 ガイドライン (P.137-142)



過去現場で開発を行っているときにガイドラインの定着に苦労していた。なぜ定着しないだろうか？

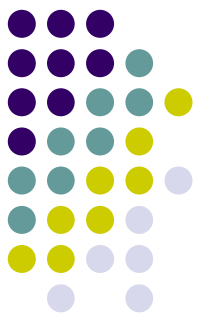
→

ルールは守るのが当たり前と思っていた。作りっぱなしになってしまった。

→

守られないことが多く、そのうち形骸化してして消えてしまった。  
。

# 第16章 ガイドライン (P.137-142)



## ガイドラインとは

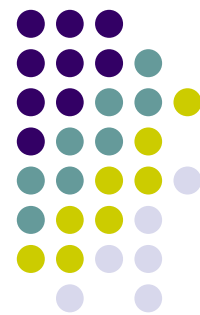
オフショア開発先で守ってほしいルールや目指すべきもの

## ポイント

矛盾しないこと

定着、評価との連動

マメなチェック、作りっぱなしでなく現実に合わせて更新

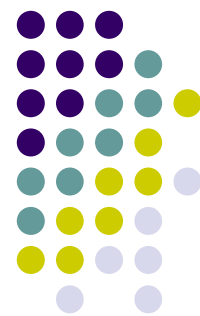


## 問題3-9の解説

流通業者の社内情報システム開発プロジェクトに参画するオフショア企業では、仕様書作成ガイドラインでカタカナ「エンドユーザ」の使用を禁止しました。いったい、なぜでしょう

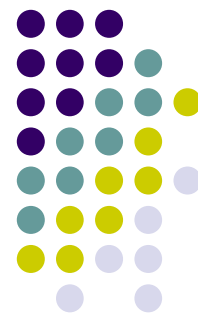
考えてください

解答はP.290



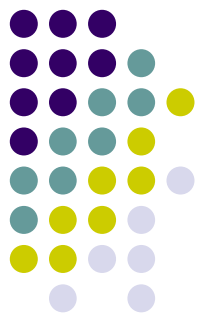
## 問題3-9の解説

通用している範囲によって意味が異なる場合があります。当たり前とと思っていた言葉が違う意味に捉えられることもあります。オフショア開発で使う言葉を一般的な言葉に置き換えたり確認することが重要です。そういう癖をつけましょう。



## 2-3. 第8章 見積もり・契約支援

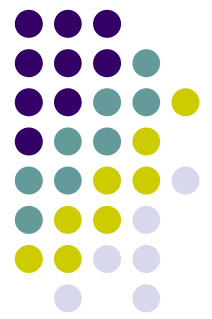
# 自己紹介



朝倉 明(あさくら あきら)

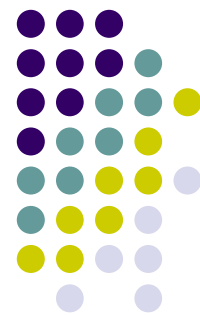
(株)日立システムバリュー東京アプリケーションパッケージ部に所属。2001年からパッケージ開発を中心に中国オフショア開発業務にも携わっている。

# 第8章 見積もり・契約支援 (P.67-74)



## ■計画・見積もり時の留意点チェックリスト(P.74、図8.5)

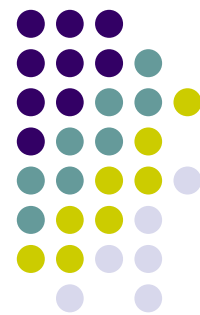
- (1) パートナー選定の目処はついているか
- (2) 依頼予定との取引実績は良好か
- (3) 初めてのパートナーと取引を開始する際に、口座開設が作業着手までに間に合うか
- (4) 見積もりの打診
  - ・概要資料レベルでの概算見積はできているか
- (5) オフショア委託先のプロジェクト体制は整っているか



**(6) オフショア委託先の開発環境を把握しているか**

- ・開発環境の技術者はいるか
- ・開発環境は保有しているか
- ・オフショア委託先での調達が可能か
- ・日本側からの貸与は可能か
- ・代替環境の準備は可能か

**(7) オフショア委託先の日本拠点と現地開発拠点の  
コミュニケーションは良好か**



■初顔合わせの海外パートナーに見積もりを依頼する  
際に特に注意すべき点(P.69、図8.2)

□対象工程

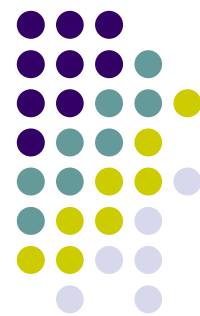
対象となる工程を厳密に定義する。自社で用いる工程名称に統一させる。

□開発ツールおよび開発言語

プロジェクトで利用する開発ツールおよび開発環境のバージョンだけではなく、リビジョンまで明記させる。

□開発スケジュール

計画を作りっぱなしではなく、プロジェクト実施中も適宜更新されるよう念を  
押す。



## □品質基準

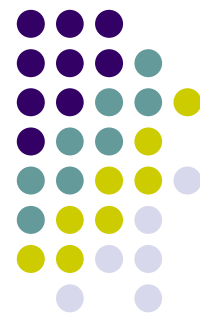
当該プロジェクトで要求される品質基準を明記させる。ほとんどは発注者から提示された基準となるはずなので、オフショア側の内容理解度と目標達成への決意を把握する材料として使える。

## □納品物

当該プロジェクトで要求される納品物(設計書、ソースプログラム他)を明記させる。オフショア側の内容理解度と目標達成への決意を把握する材料として使える。

## □開発体制

メンバ全員の詳細な職務経歴を提出させる。特に、プロジェクトマネージャやブリッジSEとは直接面談して、PM活動実績や当該プロジェクトで要求される知識・技術レベルを定量評価する。



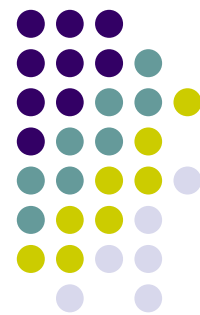
## 問題2-2の解説(P110)

あるパッケージソフトウェア製品のアドオン開発を中国企業に依頼することが決まりました。担当することになった日本人プロジェクトマネージャにとっては、初めてのオフショア開発です。発注工程は、設計から単体テストまでの範囲です。ところが、いざオフショア発注の段になって、パッケージソフトウェア母体と開発支援ツールの輸出手続きが済んでいないことが判明しました。さらにこの後、輸出手続きに1ヶ月も要し、このままだと納期に間に合わない恐れが出てきました。結局、設計工程の途中で、中国オフショア発注を取り止めることになりました。

★(c)上記ケースの失敗原因を分析して、責任の所在を明らかにしなさい

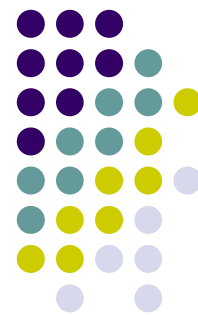
考えてください

解答はP.283



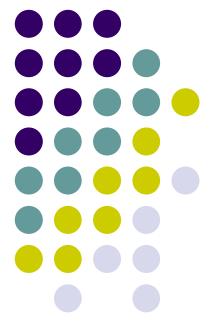
## 問題2-2の解説

オフショア開発が初めて、或いは初めての取引先の場合 見積もり/計画時に費用や工数といった部分に目がいきがちです。本件は当然、プロジェクトマネジャーが管理すべき問題ではありますが、軽視できないと思い、本編のチェックリストに記載しました。



## 2-4. 第12章 品質マネジメント 支援

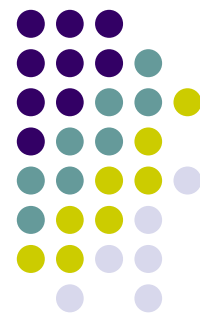
# 第12章品質マネジメント支援 (P.104-112)



■表12.1 オフショアプロジェクトの品質マネジメントにおいて特に重要な  
監視項目 (P105、表12.1)

分類	管理項目	品質尺度
設計	Q&A連絡 設計書	機能単位の質問数 Q&A連絡に関する時間 Q&A連絡の発信時刻 Q&A連絡完了までの往復回数 単位ページ辺りの不良数
プログラム製造およびテスト	テスト項目 摘出不良数	テスト項目 チェックリスト密度 摘出不良数 摘出不良密度
共通	各工程のレビュー	レビュー報告書

- ・オフショア開発で「Q&A」は品質確保重要なポイント
- ・最終的な品質責任は発注側(日本側)であることも忘れずに！



## 問題2-8の解説(P112)

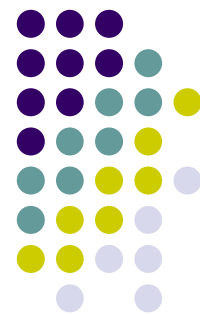
あるオフショア開発プロジェクトの仕様説明会では、中国委託先のプロジェクトマネージャが通訳を兼ねました。

仕様説明の途中で、中国人参加者から質問が出たとき、通訳のプロジェクトマネージャは即座に中国語で回答しました。その間、日本語による解説は一切なされません。中国語による質疑が終わった後に、発注側の日本人担当者が議論の経緯を説明するよう求めたところ、「大丈夫です。もう解決しましたから」と笑顔で返されました。結局、仕様説明会は最後までこの調子で進められました。

この事例から察知されるリスクを全て抽出しなさい。

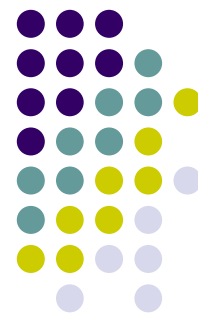
考えてください

解答はP.285



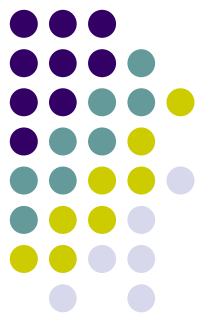
## 問題2-8の解説

オフショア側で仕様理解は、難しいです。業務系システムは日本固有のものであることが多いため、特に苦労します。オフショア先のリーダーやサブリーダークラスにはある程度、理解してもらえないと品質問題が発生する確率が高める原因にもなります。対策として仕様理解のため、現地で図と絵を多く使った資料で現地技術者へ説明します。また、テスト工程で、日本側から確認項目とテストデータを送付し、オフショア先にテストの実施してもらおうこともあります。



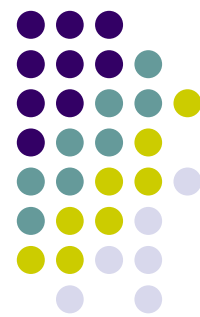
## 2-5. 第12章 品質マネジメント 支援

# 自己紹介



木元 幸一郎

(株)ジガンテ代表取締役。中国での通信機器品質保証コンサルティング担当後、中国オフショアを含むSIを行っています。



## キーワード

### ①分散環境適応

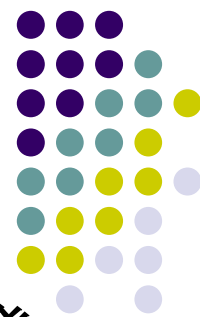
擦り合わせが得意な日本企業のソフトウェアの開発手法はオンサイト型を取る事が多かった。従って、分散開発を行うにあたっては事前の準備が必要。

### ②多言語問題/異文化コミュニケーション

同質性の高い集団でのソフトウェア開発とは違った方法論が必要。

### ④オフショアプロジェクト固有の監視項目

オフショアプロジェクトにて品質保証や品質コントロールを実施する際に固有な監視項目を追加する事が必要。



## ガイドライン

### 2.2 分散環境への適応 P35

- ・期間限定の寄せ集めメンバー構成される、オフショア開発PJチームが抱える問題

### 2.3 多言語コミュニケーション P35

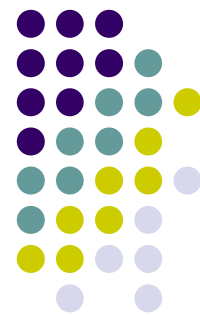
- ・言葉の壁によるコミュニケーション不足

### 2.4 異文化コミュニケーション P35

- ・国民文化、世代文化の差による解釈の差

## 12.2 オフショアプロジェクト固有の監視項目 P105～P106

- (1)質問数(Q&A連絡)
- (2)Q&A連絡に要する時間
- (3)Q&A連絡の発信時刻
- (4)Q&A連絡完了までの往復回数

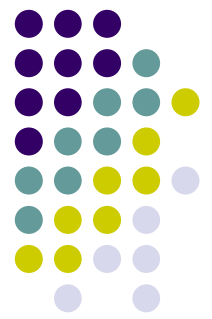


## 問題2-6 P111

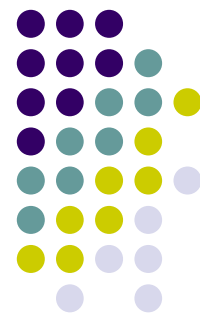
以下の相談を読んで、後の設問に答えなさい。

我社は、組織的なプロジェクト監査機能を備えた伝統的な日本のものづくりメーカーの系列会社ですが、オフショア開発プロジェクトでは失敗続きです。プロジェクト管理指標に危ない兆候が見られたら、予算に糸目をつけずに日本からキーパーソンが現地出張します。日本人が出張すればその場はしのげますが、出張から戻れば元の木阿弥です。

一見すると、プロジェクト監査体制が整備されたように感じられる当該組織の問題点を指摘しなさい。



## 2-6. 第15章 ノウハウ移転



## キーワード

### ① 日本的品質と擦り合わせ

擦り合わせが得意な日本企業のソフトウェアの開発では品質に関して暗黙の内に魅力的品質が要求される。部門を越えての擦り合わせを行うが故に、他部門の影響で仕様の変更が多く発生しがちとなる。

### ② 相互の誤解

中国の技術者は漢字が読めるがゆえに、仕様書を誤解して理解してしまう事がある。逆にカタカナは理解しづらい。

## ガイドラインとの対応関係

### 1.1.3 日本的品質と擦り合わせ P28

- (1) 当たり前品質(必要条件)
- (2) 魅力的品質(十分条件)

## コラム ユーザ系企業の情報システム部門における"丸投げ"考察 P43

### 15.2.1 社内用語や業界用語 P129

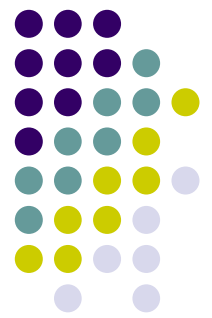
- ・漢字の日中差、解釈差、カタカナの問題

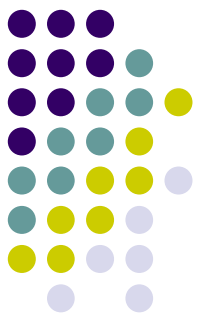
### 15.2.2 開発プロセス P130

- ・日本のソフトウェア開発の属人性

### 15.3.2 品質意識と擦り合わせ P135

- ・部門を越えての擦り合わせ





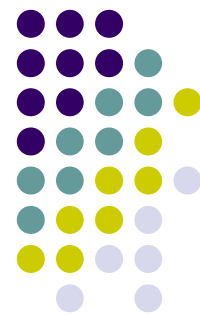
### 問題3-3 P156

下記の主張を読んで、後の設問に答えなさい。

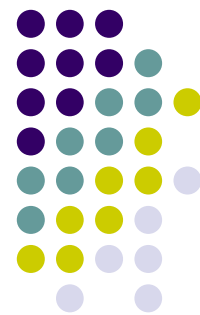
かつて「オフショア開発だから仕様書を詳細に記述せよ」と言われた初心者は、「行間を読まなくても分かる記述レベル」を目指して、膨大な時間をかけてドキュメント作成に没頭しました。ところが、経験豊富なブリッジSEのZ氏は、ドキュメントの詳細化に時間を割くよりも、電話やテレビ会議、電子掲示板を駆使した遠隔コミュニケーション手法を改善した方が効果的だと指摘しました。

経験豊富なブリッジSEのZ氏は、なぜこのように主張するのでしょうか。下記の選択肢から選びなさい。

- (1) プログラムの大半は日本語仕様書を読んでも理解できないから
- (2) 知らない相手から文書で指示されても外国人は動かないから
- (3) 暗黙のルールや一般常識などは文書化されないから
- (4) 仕様変更が多いから

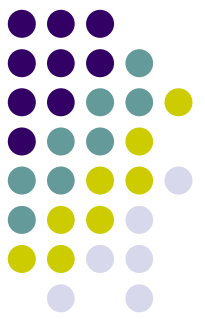


### 3. セッション2: 参加者の演習と 執筆者による解説



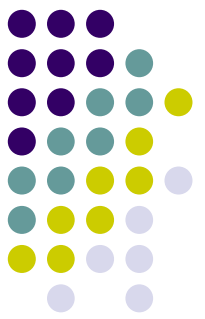
# 演習問題解説

- 1.本書の以下の問題を読んで、どれか一つ選んでください。(3分)
  - A) **問題2-4 間接・直接オフショアのメリット・デメリット**
  - B) **問題2-9 中国人と日本人の会話から問題点を探す**
  - C) **問題3-7 対策のしかたを選択**
- 2.問題の解答を考えてください。(10分)
- 3.会場のみなさんの何名かに解答を伺います。(10分)
- 4.執筆者チームより解説をします。(7分)



## 問題2-4

間接オフショア開発のメリットとデメリットを比べたら、どちらが大きいですか。



## 問題2-9

下記の会話文に隠された問題点を指摘しなさい。

日本人窓口（日本勤務）

「プロジェクトは順調に進んでいますか？」

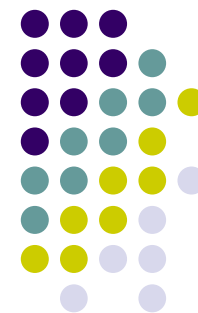
中国人窓口（中国勤務）

「はい。先週提出したスケジュール通りに進んでいます。  
帳票部分は難しいと思いましたが、郭さんが頑張って作ったので今日終わります」

日本人窓口

「そうですね、それはよかった」

# 問題3-7



オフショア委託先に仕様書を提示した後、現地でも膝を突き合わせた密な仕様説明を実施しました。

仕様担当者が日本へ戻った後も、週1回の報告を欠かさず続けています。オフショア委託先のリーダーからは「いつも順調で問題がない」と報告を受けています。ところが、いざ納品物を受け入れると、予想だにできなかった低レベルの不具合や仕様の誤認識が続出しました。その対応に追われて、結局は納期もコストも計画を大幅に超えてしまいました。

下記選択肢の中から、最も有効ではない再発防止策を選びなさい。

- (1) プロジェクトメンバ全員に日本語能力検定2級以上の日本語力を要求する
- (2) アンドバリュー分析など品質報告に特化した専門スタッフを配置する
- (3) 報告管理の負担軽減のために定期報告の頻度を減らす
- (4) 週1回の定期報告をやめて日次報告を要求する

## セッション2書き込み用紙

ここにご自分の立場での解答を記入して下さい。

