

月刊

Global Sourcing Review



2008 年 12 月号

特集 金融危機に負けないオフショア開発

特集1. 金融危機と
オフショアリングの世界動向

特集2. インドオフショアは
日本に向かないか？

特集3. フィリピンと日本の
パートナーシップのシナリオ

特集4.
ベトナムは大丈夫か？

特集5.
大連オフショア開発の虚像

中国オフショア開発における
「テスト専門部隊」

開発プロセスの自動化

人材育成シリーズ1
コミュニケーションができる人①

だから、オフショア開発は面白い

オフショアにかける想い

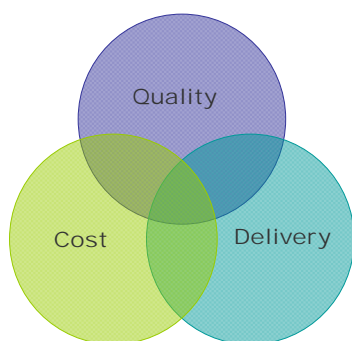
ソフトパーク取材記

今月のブリッジSE

今月のことば

今月のブックレビュー

中国での人材育成
第1回「機会」



CONTENTS

発刊のごあいさつ／北島義弘

特集 金融危機に負けないオフショア開発

1. 金融危機とオフショアリングの世界動向／幸地司 . . . 3
2. インドオフショアは日本に向かないか？／向井永浩 . . . 12
3. ソフトウェア開発におけるフィリピンと
日本のパートナーシップのシナリオを考える／安部妙 . . . 14
4. ベトナムは大丈夫か？／霜田寛之 . . . 16
5. 大連オフショア開発の虚像／李青寧 . . . 18

中国オフショア開発における「テスト専門部隊」／勝又伸一 . . . 20

開発プロセスの自動化／船田健 . . . 24

人材育成シリーズ1
ーコミュニケーションができる人①／佐藤忠幸 . . . 28

だから、オフショア開発は面白い／しみけん . . . 30

オフショアにかかる想い／篠田庸介 . . . 32

ソフトパーク取材記 . . . 36

今月のブリッジSE . . . 38

今月のことば／アスパラ聖人 . . . 40

書評／「クラウドソーシング」英治出版 . . . 42

中国での人材育成 第1回「機会」／芋たこ北京 . . . 44

発刊のごあいさつ



本誌「月刊 Global Sourcing Review」は、オフショア開発やアウトソーシングに関わる全ての人々に、有益で鮮度の良い情報を届けるために創刊された専門誌です。

日本 IT 産業では欧米諸国に比較して海外諸国との協働に意識の壁、法の壁などのさまざまな障壁が高く、自分とは違った習慣、文化、考えを持った人々と協調して仕事をする方法が確立されてきませんでした。

逆に、このことは江戸時代の鎖国制度のように、今まではさまざまな障壁に守られ、非常に大きな国内の IT マーケットの需要を、国内の会社が、国内のリソースを使ってまかなってきたおかげで、他国の人々と働かずとも、何ら問題はありませんでした。

しかし、すでに皆様もお気づきの通り、仕事のルール、ビジネスのルールは国際化時代へと大きく変わってきています。そして、この激動の時代をチャンスと捉え、新しい時代に、日本が国際競争力を保ち、存在感を高め、世界をリードしていく必要があります。

そのような新しい国際化時代には、新しいグローバル人材が必要です。

本誌はオフショア開発や異文化協働に必要なスキルを備えた人材の育成機関として立ち上げた「オフショア大学」が発行しています。

今後もさまざまな形でオフショア開発、アウトソーシングに関する役立つ最新情報を提供していきたいと考えています。

引き続きご支援いただければ幸いです。

株式会社 PM Academy
代表取締役社長
北島義弘

金融危機とオフショアリングの世界動向

オフショア大專
幸地司

大連では闇雲な規模拡大に終止符、人材マネジメントの重点課題に変化の兆し

はじめに

オフショア開発（米国では offshoring）は、時として政治問題として扱われるなど人々を熱くさせます。2008 年 11 月に行われた米国大統領選挙では、大きい政府を指向する民主党のオバマ氏が勝利しました。実際、オバマ氏は選挙期間中、従業員を解雇して BPO を推進する米国企業への減税の適用中止を公約に掲げており、国内の産業空洞化を促進するオフショアリングに否定的な見解を示しています。

表 1: 米国二大政党のオフショアリングに対する姿勢

勝った民主党	大きな政府、オフショア反対、米国雇用重視
負けた共和党	小さな政府、民間主導のオフショア促進 OK

当面の間は、「猫も杓子もオフショア開発」といった楽天的な発想は影を潜めるでしょう。一方で、オフショア開発を無期限停止するといった現実逃避の姿勢も認められません。多様化する世界を生き抜くオフショア開発プロフェッショナルたる者は、海外発注に「賛成か反対か」と安易な二元論の危険性を認識すべきです。

これからのキーワードは「統合」です。単なるバランス感覚ではなく、互いの特徴を消す融合でもなく、高次元の統合を目指します。例えば、「今すぐ全ての日本企業が中国オフショア開発に取り組むべきか」との問いに対して、私の答えは「否」です。その根拠は、拙著『オフショア開発に失敗する方法』[1]で詳しく分析しましたので、興味ある方は書籍をご参照ください。ここでは、2つの主要要因を挙げるにとどめます。

- (1) 中国人プログラマは供給過剰である
- (2) 中国人マネジメント層の人材不足は短期的には解決される見込みはない

したがって、ある会社では「オフショア拡大」という意思決定が正解でも、別の会社では「オフショア発注は時期尚早」が合理的な経営判断だということになります。昔から中国オフショア開発に挑戦してきた一

部の企業は、その見返りとして十分な先行者利益を享受しています。ところが、何の準備もないまま周囲の雰囲気流されて、今頃になってあわてて中国オフショア開発に着手しても、得られる価値は小さいのではないのでしょうか。

以上の背景を踏まえながら、今月は米国オバマ新大統領の誕生や世界中を襲った金融危機がオフショアリングに与える影響を考察します。次いで、日本市場におけるオフショア開発の最新動向を分析します。

オバマ大統領誕生によるインド IT へ影響

インド IT 業界はオバマ新大統領の誕生を歓迎[2]
(インドソフトウェア・サービス協会 2008/11/6 付)

米国大統領選に勝利したオバマ氏は、オフショアリングを推進する企業の租税優遇税制処置をなくすと公言しています。オバマ氏が米国大統領に就任することに際して、インド側は一斉に「インドのオフショアリングへの影響は小さい」と報じました。しかしながら、私にはインド IT 業界の負け惜しみに聞こえます。なぜなら、解決に至る時間軸が不明瞭であり、なおかつ業績回復に至る根拠が示されていないからです。不況に陥った米国経済の回復が長引くことは、多くの専門家の間で一致した見解です。少なくとも、米国経済が、来年回復する兆しはありません。

したがって、米国に売上 7 割を依存するインドも、来年急激に回復する見込みはありません。とはいいつつも、さすがに、中期的にはインド IT 各社とも盛り返すでしょう。私は以下の復活シナリオを描いています。

表 2: インド IT 業界復活のシナリオ

短期	ERP パッケージ導入、組込、間接業務の BPO 路線で苦労する
中期	米国市場に本格参入、メキシコ・カナダに巨大パーク建設
長期	新モデルの創出（クラウド・SaaS 型、ハード生産一体など）

米国の名門紙ニューヨークタイムズに、こんな記事

が載っていました。

インド IT 大手 Wipro は、過去数年間、米国やルーマニア、エジプトに大規模な拠点を建設しました。そこで、これまでにない新しい取り組みとして、顧客のデータセンター管理のためのマイクロセンサの設計を計画しています (The New York Times, 2008/11/4) [3]。

短期的は、厳しい経営環境に直面するインド IT 大手ですが、長期的には心配ありません。Wipro は、これからの新しい戦略として「米国で技術者を採用し、インドで教育して、必要なら米国に戻す」と発表しました。コスト削減の効果は期待できませんが、顧客と一緒に R&D 分野を担当する、次世代アウトソーシングの新形態となりそうです。米国やその周辺で採用される Wipro 従業員の大半は、インドや新興国からやってきた米国留学生でしょう。その意味では、Wipro の新戦略でも、米国出身労働者の雇用が創出される効果は期待できません。この点は、労働者寄りの政策を好むオバマ新大統領に嫌われるかもしれません。実際、労働者や低所得者の保護を訴えて当選した民主党の新大統領は、就労ビザや米国永住権の取得について、どこまで保護政策を打ち出すかは不透明です。

米国市場に売上の 7 割を依存するインド IT 業界に影響があれば、時間差を経て必ず日本にも変化の波は訪れます。負の影響か、それとも正の影響かは未知数です。

参考文献

- [1] 幸地司(2008)、“オフショア開発に失敗する方法”、ソフト・リサーチ・センター
- [2] “NASSCOM Congratulates Senator Barack Obama on his Historic Victory”, <http://www.nasscom.in/Nasscom/templates/NormalPage.aspx?id=55085> (インドソフトウェア・サービス協会 2008/11/6)
- [3] “Outsource Locally”, <http://bits.blogs.nytimes.com/2008/11/04/wipro-new-strategy-outsource-locally/> (The New York Times 2008/11/4)

金融危機とオフショアリング

先進国の中でもっともバブル経済を謳歌したのが英国でした。ロンドンの地下鉄初乗り料金が 1,000 円を超えていたのは有名です。その反動から、英国では「反グローバリゼーション」を掲げる政治的な動きも確認されています。とはいえ、英国ハイテク産業の主要メンバは、オフショアリングはもはや標準的な商習慣になったと指摘します。まずは、英国ハイテク産業がまとめた簡単な調査結果を紹介します。先月発表さ

れたレポート[3]は、グローバルソーシングという使い古された未来像を示す一方、成功のカギはあくまでも内部の専門家の活躍次第だと、人材戦略の重要性を説きます。

アンケートによると、96%は将来の“マルチソーシング化”を予測します。さらに 89%はオフショアリングからグローバルソーシングに移行すると回答。グローバルソーシングとは、アウトソーシングの世界最適地を戦略的に配分するポートフォリオ戦略に基づく発想です。

過去：中国一辺倒

現在：チャイナ・プラス・ワン

未来：世界状況や案件に応じてアウトソーシング先を戦略的に配分

次いで、マッキンゼー英国オフィス担当ポール・ウィルモット氏は、IT 専門誌へのインタビューで次のように語ります[5]。

金融危機は深刻ですが、金融系に限っても業務は複雑で多岐に渡りますので、これからもオフショアリングに頼らざるを得ません。ユーザ企業¹がオフショアリングを推進する目的は 3 つあります。短期的にも中期的にも、積極的にオフショアリングを活用する姿勢に変化はありません。

- ・コスト削減
- ・最適地調達モデルによるビジネス拡張性の確保
- ・タレント確保

欧州のアウトソーシング専門家も、来年のオフショア・アウトソーシングに影響を与える要因を 6 つ挙げて、金融危機の影響は 2009 年にも尾を引くと警告します[6]。

- ・グローバリゼーションは今後も続く、ただしスローペースで
- ・ポートフォリオ戦略の見直し
- ・より短期間で、ベンダ鑑定、直接／間接発注、規模拡大／合理化などの判断を下す必要性が増す
- ・外国為替市場の不安定さ
- ・オフショア労働市場の賃金上昇は一時的に収まる
- ・新しいアウトソーシングモデルの開発と発展

¹ ポール・ウィルモット氏に限らず、欧米諸国がオフショアリングを語る際の主語は「ユーザ企業」です。日本だけ、主語が「Sier」などのソフトウェア受託企業です。ある意味、ユーザ不在の風潮が蔓延することはありません。

従来から、欧米企業のオフショアリングにはソフトウェア開発だけではなく、間接業務のアウトソーシングも含まれます。そして、今後は間接業務だけではなく、マーケティングやR&Dといった企業の中核業務すら海外委託する事になります。

参考文献

- [4] William Higham,
<http://www.intellectuk.org/content/view/4470/136/>
 (Intellect 2008/10/29)
 [5] James Garner, "Video: Offshoring and outsourcing - Paul Willmott of McKinsey",
<http://www.computerweekly.com/Articles/2008/11/06/233248/video-offshoring-and-outsourcing-paul-wilmott-of.htm> (computerweekly.com 2008/11/6)
 [6] Equaterra Europe Ltd, "Global Outsourcing and Offshoring Trends for 2009",
http://www.responsesource.com/releases/rel_display.php?relid=43309 (Response Source 2008/11/13)

崩壊する大連アウトソーシング企業と東京で余る中国人

米国サブプライムローン問題を震源とする今回の世界的な金融危機は、100年に一度の人的災害だと専門家は指摘します。もともと、長期衰退の傾向が強い日本では、サブプライムローン問題が実体経済に与える影響はさほど大きくありません。とはいいつつも、2007年末あたりからじわじわとオフショア開発へ逆風が吹き始めていて、オフショア開発フォーラムによると、東京で働くオンサイト中国人IT技術者がだぶついてきたと報告されています[7]。

好調だった大連の日本向けアウトソーシング（オフショア開発+BPO）にもかげりが見え始めています。2006年頃から、大連急成長の歪みを指摘する声の一部の専門家の間ではささやかれていましたが、ここに来て明確な後退局面にさしかかってきました。大連で日本向けオフショア開発ベンダを経営する李青寧氏（大連亜舟信息产业・総経理）は、大連の厳しい経営環境について本誌に次のように語ってくれました。

・2008年4月以降

独自の商流を持たず派遣・孫請に甘んじてきたソフトハウスは、ここ半年間はほとんど仕事がない状態

・2008年6月

中国国際ソフトウェア交易会（大連）では、例年に比べて出展者、来場者ともに少なく閑古鳥がなく状態だった

・2008年夏

百名規模、社員の半数以上を人員整理する会社もあり

・2008年秋

人材市場で職を求める高級人材が増える一方、求人は激減

表3：大連ベンダの勝ち負けを分ける要因

負け要因	勝ち要因
自前の営業部隊を持たず、安定した大連大手ITへの派遣や孫請けに頼り切っていた。こうした派遣・孫請け企業は、右肩上がり時代は、真面目に独自の商流を模索する上流指向のベンダよりも遙かに高収益を誇っていた。	厳しい大連で生き残るには、会社規模は無関係。大規模でも、孫請け主体なら簡単に仕事を干されてしまう。経営者が「ソフトウェア開発にコミットする」が最も大事な条件である。「儲かるからIT、楽だから派遣、次は不動産」と浮気的な経営陣が運営する会社は見事に淘汰されつつある。

参考文献

- [7] 幸地司、「ブリッジSE再考 ～なぜ、東京では中国人SEが余っているのか?」、オフショア開発勉強会 2008年8月26日

闇雲な規模拡大に終止符、人材マネジメントの重点課題に変化の兆し

オフショア開発関係者は、誰もが米国発の金融危機に端を発する景気後退がオフショア開発に与える影響を懸念しています。オフショア開発フォーラムの調べによると、中国オフショア開発では闇雲な拡大路線に終止符が打たれ、人材マネジメントの重点課題が「即戦力人材の中途採用」から「新卒採用」ならびに「人材育成」に移っていることが判明しました。

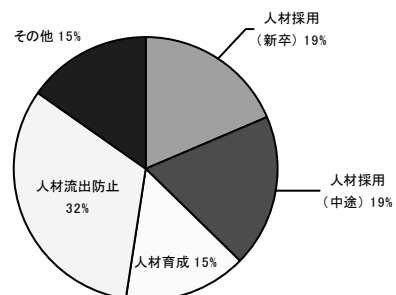


図1：これからの人材戦略の重点項目
 (N=49、オフショア開発フォーラム調べ - 2008年11月)

前出の大連における対日オフショアリング業界の2008年度上半期の惨憺たる状況やオフショア開発フ

フォーラムの調査結果を分析すると、短期的な日本のオフショア市場動向を次のように結論づけます。

- ・2008年度は大きく下落傾向。2009年は下落率こそ低いが低空飛行の安定状態が続く
- ・初級プログラマレベルへの教育はますます重視される一方、マネジメント層を対象とする人材育成の取り組みは相変わらず低迷。マネジメント層については、“育成・トレーニング”ではなく、リテンション向上が意識されるようになる

IT音痴のブリッジSE見習いOJT指導要領

中国オフショア開発の世界では、中途半端に仕事を覚えた“使えない”割には“高待遇”を要求する中国人の中途採用を避けて、実務経験のない真っ白で純粋無垢な新人採用に注力する組織が急増しています。中国の大学を卒業して、晴れて対日オフショア開発ベンダに新卒採用された将来有望なブリッジSEの卵たちの中には、技術力よりも語学力が買われたものも少なくありません。すると、以下のような新たな局面に遭遇します。

ここは、ある日本企業（東京本社）のソフトウェア開発現場です。あなたの部下として、日本の大学を優秀な成績で卒業した中国人社員がブリッジSE見習いとして配属されました。大学では情報系とは無関係な学科にいたため、今でもプログラマとしては戦力外です。その為、あなたの上司からは「欠点を補うのではなくコミュニケーション能力を伸ばして、ブリッジSEとして育てたい」とOJT方針が打ち出されました。さて、いよいよブリッジSE見習いを本番プロジェクトに投入することになりました。今日は、あなたがブリッジSE見習いに遠隔から作業指示を与える場面です。

——DOS画面を開いて検査コマンドを実行しなさい（あなた）

・・・（しばらく試行錯誤）

DOS画面の開き方がわかりません。教えてください（BSE見習い）

——こちらで問題分析するので、DOS画面のエラーメッセージ部分を範囲指定して、メモ帳にpasteして、メールで送ってください
ペーストできません（泣き顔）

——あなた、ちゃんとコピーしましたか？
右クリックしても、コピーするが表示されません（泣きべそ）

——ショートカットキーを使いなさい。[ctrl]+c
あー、できましたー（うれし涙）
（解決時間 120 分間）

オフショア開発フォーラムでは、IT音痴のブリッジSE見習いをどう扱うべきかについてアンケート調査を行いました。すると、上記事例については「先輩の指示が悪いので、ブリッジSE見習いを責めるべきではない」が38%、反対に「将来性に乏しいので、このブリッジSE見習いを切るべし」と厳しい判断を下したのが49%にのぼりました。

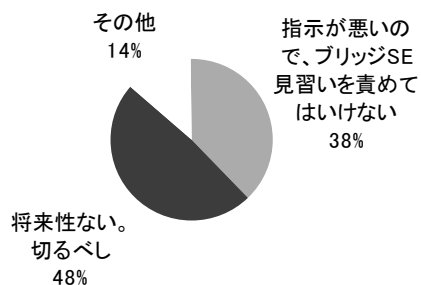


図2：IT音痴のブリッジSE見習いの扱い
(N=74、オフショア開発フォーラム調べ - 2008年10月)

私の見解はこうです。

「問題のIT音痴のブリッジSEが日本人なら、将来性なしと判断して即切るべし。中国人なら、顧客指向と職人思考の有無を判断して処遇を決定すべし」

その理由は単純です。IT音痴の中国人には、ごく稀に優れた顧客指向やホスピタリティ（日本的なおもてなしの心）の持ち主がいます。極めて希少価値が高いため、長期視点で経営する会社なら、IT音痴であっても率先して採用し、育成して、リテンション向上を図るべきだからです。

とはいえ、人材活用の要点は、会社の人材戦略（会社の路線）に沿っているかどうか他にありません。たとえば、会社の経営方針として、最初から少数精鋭の技術者集団を目指すなら、そもそもIT音痴のブリッジSEなど不要です。米国のコンサルティング会社マッキンゼーは、ソフトウェア企業（組織）には4つの異なる路線があり、路線ごとにそれぞれ異なる領域に注力すべきだと示唆しました[8]。

- ・低価格路線（Cost champions）
- ・革新路線（Innovators）
- ・職人路線（Perfectionists）
- ・インテグレータ路線（Integrators）

例えば、低価格路線を標榜するソフトウェア企業では、1に標準化、2に標準化、3、4がなくて5に標準化。全ては、原価削減のためだと考えます。一方、インテグレート路線の会社でも、成功のカギは標準化です。ですが、標準化の目的は、原価削減ではなく「価値創造」に力点を置くのがポイントです。あなたの会社が「低価格路線」を目指すなら、IT音痴のブリッジSEが活躍できるような仕組みを構築すべきでしょう。徹底した標準化と、短期間で即戦力化するための、低級人材向け社内トレーニングの充実、などです。

◆読者コメント◆

by 芽こ北京

指示が悪い。責めてはいけない。素人にでもわかる言葉でマニュアルの整備。「猿でもわかるXXX」というマニュアル整備が必要。因みに、小生の現在の職場では、「猿でもわかるXXX」という業務手続マニュアルを数種類用意しています。できれば、改定した年を表示するために、「猿でも」を今年からは、干支で表示しようと、今年改定したのは、「ネズミでもわかるXXX」として、経過年をわかるようにしようと考えています。

by 大連帰り

学業が優秀な人間は、仕事が優秀とは限らないと思います。それは中国人・日本人関係ないと思います。当社の新入社員の半分は文系ですが、PG・SEとしての資質は大差ないと思います。設問のような人がいた場合は、単にその個人の問題であり、日本採用なら転属、中国採用なら試用期間中に切る、もしくは保証金を払ってでも切ったほうがいいでしょう。因みに中国国内では、理系の人間がエンジニアになるのであって、分系の人がエンジニアになるのはありえないという話でした。（プロフェッショナル思考が強いのでしょうか）

by 佐倉

IT音痴の度合いにも寄ると思うのですが、人に向き不向きがあるのは道理。これは、中国人に限らず日本人でも同じだと思います。最低限のSEとしての資質として、論理的思考が出来るかという部分でNGであれば、切るべきであると思いますし、単に経験不足の為に要領が悪いのであれば、経験と訓練で矯正可能と判断し、切るべきではないと考えます。最低限の論理的思考が出来るかの判断で、よく使う質問が、『小さなテーブルの上に果物が2つ入る袋とみかんが置いてあります。テーブルの上はその2つで一杯です。あなたは右手にリンゴを左手にバナナを持っています。その状態から、みかんだけを袋に入れて渡して下さい』というのがあります。ここでみかんを袋に入れる手順が導き出せない

人は、SEの資質として必要最低限の論理的思考が出来ないと判断します。

by 大連帰り

まずは理系と文系の違いについてお話しします。私が技術者（エンジニア）との面接、IT企業総経理当等からお話をお伺いして聞いたことですが、中国においては、理系にいけない学生が文系に行くという考えが根強くあるそうです。（ここでも差別とか格差をつける様な考えがはびこっています。）そこから理系は技術者（エンジニア）や研究者になり、文系の学生は卒業後にITを勉強するのは無理（金を稼げない）と考えているそうです。企業側でも、企業内教育制度として理系の学生に日本語を教える企業は多々ありますが、日本語を話せる文系の学生にITを教育している企業は1社しかお会いできませんでした。（現地駐在中、大連の超有名企業からかなりの小規模企業までかなり見学いたしました。）弊社は、日本語を話せる文系の学生にIT教育を行うことがユーザ企業系ベンダには有利と考えていましたが、中国での現状社会インフラがマッチしていないためトライを取りやめた次第です。理系な優秀さと、文系な優秀さは違うとか、文系出身がエンジニアになれないのは不合理と思うかという問いに対しての解答は、今の状況では上記問いに対して解答を語れる状況ではなく、現状の中で答えを探すしかないという風になってしまいます。

参考文献

[8] Janaki Akella and Nazgol Moussavi (2008) "Where software vendors should focus", <http://www.mckinseyquarterly.com/> (The McKinsey Quarterly)

「何かあれば現地に飛んで対応したい」と出張申請があったら

今月の最後は、中国オフショア開発プロジェクトの現場で働く日本人チームメンバの「心のケア」について考察します。まずは、東京の中堅ソフトハウスに勤務する中国大好き日本人SEとの会話をご覧ください。

—— オフショア開発では、どんなことに気をつけていますか？（聞き手：幸地）

私は現場の人間なので、品質について最も気を遣います。例えば、「最後の一発検収」なんてあり得ません。中国でモノができ次第、こちらで段階的に確認します。（話し手：中国大好き日本人 SE）

—— どのようにモノを確認しますか？

中国のパートナーさんには、数値報告を徹底させています。といいつつも、私は中国からの数値報告をほとんどアテにしません。品質基準などの目標管理は上役に任せて、私は早めの現物チェックに限ります。

—— なぜ品質指標をアテにしないのですか？

昨今は、機密保持により、テストデータを中国側で自作する案件がほとんどです。低次元な悩みかもしれませんが、中国では単体試験を合格するような都合のよいテストデータしか準備されていなかったなんてことは日常茶飯事です。これは、オフショア開発ならではの課題だと思います。他にも、画面表示のずれや使い勝手の悪さなど、品質指標で管理できない不具合も少なくありません。

—— 現場・現物・現実の三つの現を重視する三現主義ですね。

トラブルの兆候を感じたら、すぐに中国に飛びたいのですが、予算の都合でそう簡単には許されません。私のような下々（しもじも）の担当者が出張するのは決まって最悪の状態に陥ってから。一方、部長さんが中国出張するのは、いつも安定した時期です。彼らの中国出張は、いつも楽しそうですよ。

話し手の日本人 SE は、「何かあれば現地に飛んで対応したい」と純粋な職人魂をアピールします。ところが現実には厳しく、予算の制約から日本人 SE の海外出張は認められません。さらに、計画外の出張は、上からの心証も悪いようです。そこで、オフショア開発フォーラムでは、中国オフショア発注側の設計者の立場として「何かあれば現地に飛んで対応したい」という日本人 SE の職人魂に賛成か反対かを緊急調査しました。結果は、賛成が 68%、反対が 22%でした。

闇雲な規模拡大に終止符が打たれ、人材マネジメントの重点課題に変化の兆しが認められる昨今の事情を考慮した上で、当該事例に対する私の見解はこうです。

「職人魂は高く評価せよ。従業員のリテンション向上のためにも、つまらぬ予算の制約による出張拒否は御法度である」

日本側のオフショア窓口担当が中国語ネイティブレベルの語学力を有しない限り、「いざ」という時の遠隔コントロールは機能しません。一方で、モグラ叩きのようなその場をしのぐためだけの海外出張は、技術

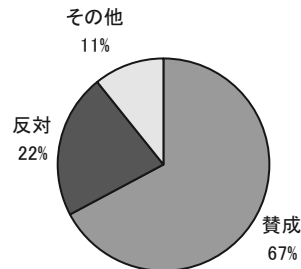


図 3：「何かあれば現地に飛びたい」という気持ち
（N=65、オフショア開発フォーラム調べ - 2008 年 10 月）

者を疲弊させるだけで、根本的な解決にはつながりません。平常時から、開発プロセスの定量評価と段階的な現物レビューを徹底させることが何より大事です。

「お客様は神様」な日本市場では、出張費よりも「時間」の制約が大きいの、ある意味において無意味な出張を繰り返すオフショア開発が多いのも事実でしょう。ですが、行ってみて初めて分かることが多いのも事実です。現地事情を理解した上司が出張可否を判断するのなら安心ですが、現状把握が甘い上司が「予算がない」の一言で出張申請を退けるのはいかがなものでしょうか。

私は、特に景気後退局面における人材マネジメントの要諦“リテンション (retention)”の観点から、技術者の職人魂の否定につながりかねない「出張申請却下」の危険性を危惧します。

また、上司にとっての「プロジェクト成功」と、職人魂を持った現場設計者の「プロジェクト成功」は明らかに異なります。さらに、上司と部下とオフショア開発の成功を考慮する時間軸も違うので、表面上の「正論」だけで出張申請の可否判定を議論すると、人材マネジメントの本質を見失ってしまう恐れがあります。上位マネジメントは、現場に対する正論の押し付けに慎重に対処しなくてはなりません。

◆読者コメント◆

by コイコ

反対します。出張で解決より、日本にいても常に状況を把握し、コントロールできるのは大事です。出張は一時的な手段にすぎないと思います。プロジェクトだから、いくら厳秘な計画にしても、想像につかない場

合があります。特に異文化のオフショア開発において、開発プロセス全体常に把握する手段を考えなければなりません。つまり開発途中の未納品ソースなど、進捗度とあっているかどうかを随時にチェックする必要があります。たまの出張、たとえ回数を増やしても、根本的な解決方法ではないとおもっています。

by おおさけ

賛成です。日本側のオフショア開発の経験が浅い場合は現地でないと問題がわからない・解決できない場合が多いからです。一方で経験を積んだ場合はレイコさんの仰るとおり、日本でのコントロールを重要視すべきと考えます。



2008年10月。第1回オフショア大学同窓会にて（東京）

by okky

「対応したい」という気持ちには賛成です。実際に現地に行くかどうか、という点についてはケースバイケースで考える必要があると思います。また、現地に飛んでいなくても、対応できるような育成・環境等も構築していく必要があると思います。

by 芋たこ北京

賛成。出張はドンドン行くべし。コミュニケーションGAPをなくすには、FACE to FACEでの会話が大事。社内的に経費云々されて、本当に必要な時に行けないことを避けるためにも、出張旅費の削減を、日ごろから心がけておく。飛行機は、CAかMUの格安。ホテルは、300人民元程度（如家快捷連鎖店＝HOME INNや168 Motel等のビジネスホテル）等を探せば、毎回10万円以下の出張は組めるはず。上司と同行の時にも、こうした安宿に連れ込めば、経費削減の努力も認めてくれし、遊びで行っているという評価も避けることができるだろう。以上、本筋から離れた話ですが・・・

by ひろせ

状況を正確に把握せず、とにかく出張する！というスタンスの人も見かけますが、基本的には、何かが起きているなと感じられたときは、出張するのが最も手っ取り早いような気がします。2～3日の出張を何回か行くより、1ヶ月滞在した方が、出張旅費も抑えられたりしますよね。（苦笑）

皆さんおっしゃるように、どういうときに現地に行くか基準を決めた上で、費用対効果を意識しながら、ある程度割り切って、長期間の滞在も考える。そんな感じでしょうか。Face To Faceが一番。ただ、現地の管理者やリーダーのプライドをズバズタにしないよう、なぜ来たか、来て何をするか、明確にして、現地メンバのフォローをすることも大事かも。

by 丸山文幸

久々に投稿させていただきます。行けばよいというものではないという意味で「反対」に投票しました。私はこう考えます。準備と目標設定（ミッション設定）が大事です。たとえば、現地に行く前：経緯や解っている

こと・解っていないこと、事実・推測をはっきり区別して現状分析をする。現地に行けば解決できる類の問題かどうかを判断し、解決すべき具体的な問題を絞り込む。出張目的が現状把握なのか・交渉なのか・問題解決なのかをはっきりさせる。「行くことで、何をどのようにするか」という具体的なゴール（ミッション）を決める。以下の3段階を設けるとうまくいく。

現地に行く人は：判断ができる人（これ必須）。権限を帯びていない伝令を送ってしまうと、結局伝言ゲームになり、正しい判断や解決ができない。問題に対応して解決できる人を送り、その人の判断で決定してくる。現地での作業は：把握フェーズ：日本で理解していたこととの乖離があるか確認する。

実行フェーズ：最適・最短の方法でミッションを達成する。

確認フェーズ：最低1日は手を出さずに透明になって観察し、いなくなってもミッションが達成できていること（問題が本当に解決できているか）を確認する。

by ひろせ

トラブルシューティングを目的とした出張で彼らの面子が潰されることが無いとはいえません。あると思います。それこそ、緊急主張の目的やミッションが明確になっていない時だと思いますが、現地で何か起きている！というときに、よくわからないマネージャ（責任者）クラスが乗り込んで行く、なんていうことをやってしまったら。技術者が現地に行って、一緒になって作業する、というようなスタイルであれば、まず、

問題が起きることは無いと思います。いきなり、管理者クラスが来て、あれこれ文句を言われて、次の日から、現場管理に入り込まれる… こんなKYな日本人責任者が、緊急渡航したら、絶対NGですよ。(当然ですが)

by 大連帰

「何かあれば」が発注側まで届いている段階で中国現地ではとんでもない状況になっていると考えた方がいいでしょう。遅れや仕様書の理解不能な部分をぎりぎりまで隠して、最後に隠しきれなくなった所で露呈するというのが一番多いパターンです。そのような場合は、現地に日本人スタッフがいないようであれば、現地へ飛んで火消ししないと手遅れになります。「面子」についても、経営者クラスならいざ知らず、技術者・PMレベルであれば、いいわけの道具として「面子」を利用しているに過ぎません。いい訳のネタが尽きると「面子」を持ち出してくることが多かったように感じます。普段からいい訳に「面子」を利用させないよう、納期までに高品質の物を納品できて初めて「面子」が保たれると言う事を「教育」しておくことが肝要かと思います。

by セン

『面子』に気にすると、プロジェクトの進展は難しくなると思います。説得できる論理を持っているのであれば、どこでも通用します。明らかに発注先の問題であれば、プロジェクトを成功させるために、素直に言うべきです。それによって、同じ問題を繰り返さないというのも期待できます。もし判断のミスでやはり発注元の問題であれば、それも素直に『こちら側の責任だ』といえるのであれば、今後の説得力は強くなるでしょう。説得力は信頼関係とつながるんですね。

by 大連帰

レイコさんの言うとおり、異文化（中国人の価値観）を理解するところから始めないといけないでしょう。国際交流経験の長い経営者層は違いますが、通常技術者たちの動き方は以下のとおりのものでした。

- ・成果物はとりあえず納品し、不具合が出たら（見つかったら）そこを直していく。（表面化しなければラッキー）
- ・猫は黒くても白くても、ねずみをとる猫がいい猫であるというように、ソースの書き方がめっちゃくちゃで、メンテナンス性がどうなっているとも、表面上動けばそれで問題なし。（後の事は考えない⇒考えようという文化はない。）

当社は朝礼で当日作業予定報告、夕礼による実績確認

およびWEBのプロジェクト管理ツールも当然利用していました。ただし、これらツールが機能するのは、報告・入力する技術者が正直に報告することですが、そのような技術者は残念ながら少数派でした。管理されることには慣れている中国人ですが、その管理の網をものとしめないのも中国人であり、オフショア開発の現地駐在者が毎日痛感している事だと思います。管理していても発生したような問題は、短期の出張ではなく火が消えるまで、1ヶ月でも2ヶ月でも現地に滞在するような覚悟が必要です。全ソースのレビューを敢行するぐらいの覚悟も必要だと思います。「何かあれば現地に飛んで対応したい」ではなく、「何かあれば現地に飛んで対応しなければいけない」が実際は多いのではないのでしょうか。

さいごに

本稿の前半は、米国オバマ新大統領の誕生や世界中を襲った金融危機がオフショアリングに与える影響を考察しました。

- ・インドIT業界はオバマ新大統領の誕生を歓迎するも、短期的にはマイナス影響は避けられない
短期：ERPパッケージ導入、組込、間接業務のBPO路線で苦勞する
中期：米国市場に本格参入、メキシコ・カナダに巨大パーク建設
長期：新モデルの創出（クラウド・SaaS型、ハード生産一体など）

- ・未曾有の金融危機だが、オフショアリングへの影響は限定的
英国のアンケートによると、96%は将来の“マルチソーシング化”を予測します。さらに89%はオフショアリングからグローバルソーシングに移行すると回答しました。バブルに踊った英国では、オフショアリング業界の短期的な低迷は避けられません。一方、中長期の観点では、金融危機はむしろオフショアリングを標準的な商習慣として定着させる促進剤となるでしょう。

本稿の後半は、日本市場におけるオフショア開発の最新動向を分析しました。

- ・好調だった大連の日本向けアウトソーシング業界にもかげりが見え始めています。大連ベンダの勝ち負けを分ける要因は、経営者が「ソフトウェア開発」にコミットする決意と行動力です。「儲かるからIT、楽だから派遣、次は不動産」と浮気的な経営陣が運

営する会社は見事に淘汰されつつあります。

- ・ 闇雲な規模拡大に終止符、人材マネジメントの重点課題は中途採用から新卒採用・人材育成へ移行。2008年度のオフショア発注量は大きく下落する傾向。2009年は下落率こそ低いが、低空飛行の安定状態が続くと予測されます。中国の人海施術を支える初級プログラマレベルへの教育はますます重視されます。IT音痴の新人従業員でも、顧客志向と職人気質の強さがあれば、長期視点で育成します。ただし、オフショア開発フォーラムの独自調査では、マネジメント層を対象とする人材育成の取り組みは相変わらず低迷すると予想します。マネジメント層については、“育成・トレーニング”ではなく、リテンション向上が意識されるようになります。

幸 地 司

アイコーチ株式会社 代表取締役



九州大学大学院修了。日本初のオフショア開発コンサルタントとして、ソフトウェアの中国委託開発の現場を中心にコンサルティング業務を展開。企業の実情に応じた現実的な提案が好評を呼び、クライアントから「実体験に即した具体的な話が本当にありがたい」と高い評価を得る。日本最大級のオフショア開発コミュニティ「オフショア開発フォーラム」を主宰。実務的で分かりやすい語り口が6,000名の会員を魅了する。2003年にアイコーチ株式会社を設立、代表取締役就任。2007年にはオフショア大学を設立し初代学長に就任。近年は、琉球大学非常勤講師や沖縄県情報産業振興アドバイザーとしても活躍する。主な著書・コラムに『オフショア開発に失敗する方法』（ソフト・リサーチ・センター）『オフショア開発PRESS』（技術評論社）『オフショア開発時代の開発コーディネータ』（@IT情報マネジメント連載）『中国オフショア開発実践マニュアル』（オフショア大学出版）など。

オフショア大学
<http://www.offshoringleaders.com/>
 オフショア開発フォーラム
<http://www.loffshoring.com/>
 アイコーチ株式会社
<http://www.ai-coach.com/>

中国オフショアのリスク管理

オフショア開発に 失敗する方法

幸地 司 著

ソフト・リサーチ・センター

本書の概要

日本では昔から高度人材の不足が指摘されています。特に学生の理工系離れが著しく、IT関係にもその影響が及んでいます。ソフトウェア技術者の社会的な地位が高い中国やインド、ベトナムといった新興国とは対照的です。年々高まるオフショア開発のニーズを踏まえ、実践ケーススタディが満載のOJT用教科書として、このたび『オフショア開発に失敗する方法』が出版されます。これまでのブリッジSE人材要件に関する議論は、知識・経験など目に見える職能に偏っていました。本書では、未来の成果を予測するアセスメント基準に相当するオフショア開発コーディネータ行動特性モデルに沿った人材鑑定の評価基準などについて、豊富な事例を用いて具体的に解説します。特定の技術分野に依存した話題よりも、日々のちょっとした会話の不整合や何となく肌感覚で“しっくりこない”といった事例を多数扱っていますので、1つ上を目指すプログラマにも楽しんで頂けると確信します。

■対象読者

オフショア開発に関心を持つ全てのソフトウェア技術者、マネージャ、経営者

■書籍データ

体裁：A5判338ページ
 価格：2800円 + 税
 発売日：2008年9月30日
 ISBN：978-4-88373-267-8
 出版：ソフト・リサーチ・センター
 著者：幸地司

ベトナムは大丈夫か？

Global Net One 株式会社代表
霜田寛之

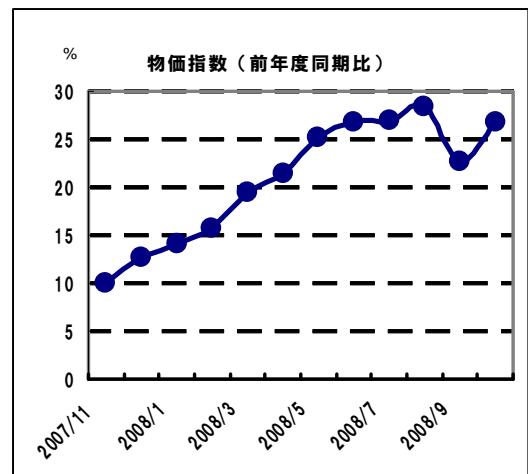
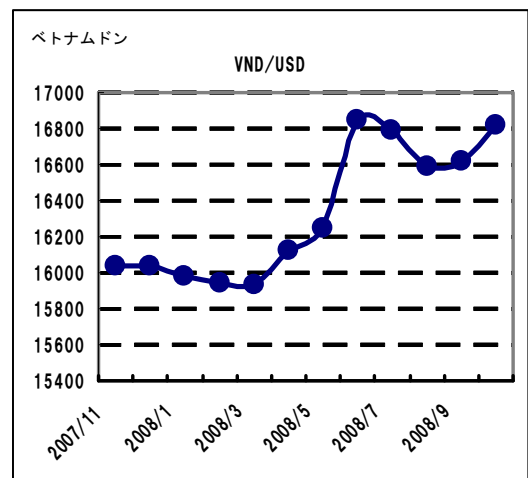
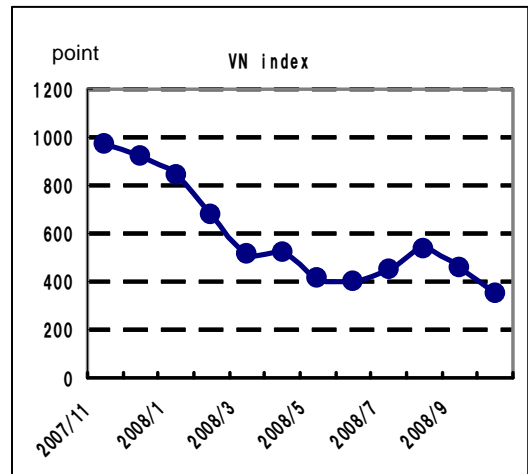
金融危機とは無縁…？

ベトナムは最近まで、アメリカサブプライムに端を発した金融危機の直接的な影響は限定的でした。日本も先日までは対岸の火事と眺めていたのにも関わらず、突然金融機関の資本増強や不動産事業を行う会社の倒産が出始めました。ですが日本や欧米からの受託をメインに仕事をこなして来たベトナム国内のIT企業各社にとってはやはり大きな影響が出ています。それまでの物価上昇に加え、為替の上下や株式相場の停滞ムードが出てきてしまっています。右のグラフは上から順にベトナム株式指数、ドルとの為替レート、物価指数の対前年度同期比（前月比ではないことに注意）です。²

この記事の読者の方はオフショア開発に関して非常に意識が高く勉強家の方ばかりかと思いますが、ベトナムの特徴と、なぜ皆ベトナムへ向かうのかを今一度簡単に述べます。最近のベトナムの存在感の高まりは際立つものがあります。ベトナムは5年ごとに策定している IT 政策ロードマップとして、オフショア受託国としての地位を築いてきました。

モノもヒトも無尽蔵に大量生産する中国とは違い、きめ細かな立ち回りと日本人との類似性、さらに競争的な人件費や中国におけるリスクヘッジなどを機会・強みにしています。また、欧米諸国からのアウトソースを受けている企業も多く、UML は比較的多くのエンジニアが使えます。これから日本のシステム開発プロジェクトや、オフショア開発にも UML が多く使われるようになるでしょうから、有利な点と言えるでしょう。

一方の弱みと言えばやはり規模と経験がまだ相対的に少ないので、地頭は非常に良く、(狡猾さとも言える)賢さを備え、コーディングは非常に速いのですが、プロフェッショナルとしてのドキュメンテーションやビジネススキルは教育の必要があります。これは即戦力



² 下記を元に作成

Bloomberg,
<http://www.bloomberg.com/apps/quote?ticker=VNIN>
DEX:IND

Exchange-Rates.org

<http://www.exchange-rates.org/history/VND/USD/G/M>

General Statistics Office Of Vietnam

<http://www.gso.gov.vn/>

を育てない日本の大学と似ているかもしれません。口が先行するアメリカ人や中国人に比べて謙虚なベトナム人は逆に言えば消極的とも言えます。

ベトナム人技術者を4人雇った日本企業の担当の方は、「日本語がまだまだなので出来る限り日本語を使ってどんどん覚えてほしい」と言いながらも、4人が共同で住む部屋を提供し、休みの日も日本語を話さないでもすむ環境になってしまっていました。その企業では中国人も多く在籍していて、「中国の方は遅く強引なくらい積極的な態度を示すことがあるが、それとは対照的」と言います。

また、あるベトナム企業のベトナム人経営者は、半期に一回の従業員インタビューでは、従業員一人一人と納得が行くまで会社の理念や目標を話し、さらに従業員の目標ややりたいことを話す場を設けています。その中で、「普段はおとなしいのに、このような場を設けて議論を始めると、誰もが会社や仕事に対する熱い気持ちを持って、こちらが驚く」と言います。ちなみにこの会社は離職率も低く、会社と従業員でうまくビジョンを共有できていることが理由である、と自己分析しています。

また、組み合わせ型を得意とするアメリカや中国に比べ、日本や東南アジアは擦り合わせ型を得意とすると言います。ベトナムとも中国とも付き合っているけど、まだそれぞれの強みを引き出せていない方、ベトナム人には是非こちらから積極的に働きかけてみて下

さい。今まであなたが知らなかった彼らの能力を引き出せるかもしれません。

物価があがっても、株価がさがっても、街の気はあいかわらずで、彼らはどこまでも前向きなようです。日本企業も前向き思考で、このタイミングをチャンスとするには今どうしたらいいだろう？と考えてみるといいかもしれません。標準化や自社サービス、プロダクトの企画・開発など、色々やることがあるはずですよ。

霜田寛之(しもだ ひろゆき)

Global Net One 株式会社代表



日立ソフトにおいて、ベトナム最大手ソフト開発企業とのブリッジSEとしてオフショア開発プロジェクトに参画。現地ベトナム人の人間性の裏表の体験や優秀なエンジニアたちとの出会いを通して、将来のパートナー国としてのベトナムの可能性を強く感じたことをきっかけにして現在の会社を立ち上げる。

Outsource2-Vietnam beta

オフショア・ビジネスマッチングサイト

ベトナムでのオフショア開発、アウトソースのビジネスマッチングサイト

The screenshot shows the Outsource2-Vietnam website interface. It includes a header with the site name and navigation links. Below, there's a section titled '最近更新された受注企業' (Recently updated order companies) with a table listing companies like FUJINET Co., Ltd., BINH NAM, and others. At the bottom, there's a search form with fields for company name, capital, and location, and buttons for '検索' (Search) and '登録' (Register).

**無料会員登録で
利用することができます。**

- 詳細条件で簡単に絞込み検索機能
- 任意のベトナム企業とのメッセージ機能
- 一括資料請求機能
- 複数企業に対する見積り依頼機能など

加えて、会員の疑問や課題に対してコンサルタントからの迅速なサポートも行います。

<http://outsource2-vietnam.net/>

Global Net One株式会社

東京都豊島区目白5-22-2 TEL/FAX : 03-3954-1345

今月のソフトパーク

第1回 Quang Trung Software City(ベトナム ホーチミン市)

グローバルソーシング・レビュー編集部

はじめに

今号から毎回、ソフトパーク取材し、それぞれの場所柄や強み、特徴などを見て行き、さらに比較もできればと思います。第一回目は新興オフショア受託国として台頭するベトナム。なかでも、欧米企業からはアウトソース先都市としての評価が高いホーチミンにある、Quang Trung (クアン・チュン) Software City (以下 QTSC) です。

本格的ソフトパークの代表格

QTSC はホーチミン初の本格的なソフトパークとして、国、地方の政府がバックアップしてスタートしました。ホーチミンの中心部からは 15km の距離です。交通事情にも大きく左右されますがバイクで 30〜35 分程度の距離で、若干市街地からは離れた場所にあります。その代わりアクセス改善の為に専用バスの運行や道路の整備、QTSC 内のアパートメントの設置など、様々な施策が実施されているとの事です。

広大なスペースが強み

QTSC は広大なスペースを活用して、その合間にビルが次々と建てられています。新しいビルが多く、それらは近代的な印象を受けます。また、目下建造途中の建物も多くあります。運営事務局が当然のことながら一番古い部類の建物に当たるのでしょうが、こちらは中も少し薄暗く、もったいないと感じます。ソフト開発企業を始め、データエンタープライズ、画像処理、データセンターなどの事業会社や、大学などの学校、住居



建設中のビル

施設やレストランなどがあります。広大なスペースなので、QTSC 内の移動は、QTSC の入り口などの警備員に頼むとバイクで目的のビルまで（無償で）連れて行ってくれます。

恩恵は様々

入居企業にとって一番の恩恵は、入居企業に対する手厚いサポートと言えます。当初あった免税のメリットは QTSC 外の IT 企業にも適用されるようになった為、ほとんど無いと考えて良いですが、他にもメリットはあります。

- ・ 24 時間の事務員サポート
- ・ 高速ネットワーク回線
- ・ ワンストップで様々な事務を迅速に処理
- ・ 外国人に対するビザの迅速な発行

市街地の通常の物件に入居すると、不動産オーナーなどとの面倒な交渉が必要な為、これらの外国人にも優しいサポートは注目に値します。



Sales Manager
Oanh (オアイン) 氏

