



オフショア開発で 失敗しない方法

富永 宏志

2017/10/3

「私の失敗学」で紹介したことを振り返り、では、うまくいくためにはどのような体制があれば成功に導くことができたか、を考察してみました。

実際には既に実行している方もいるでしょうし、まだ全くないところもあるでしょう。

少しでも参考になることがあれば幸いです。

1. オフシェアを上手くつかう体制

孫子の兵法にある言葉で、

「彼を知り己を知れば百戦殆（あやう）からず」

これはよく知られています。

「戦において、敵と味方の両方を熟知していれば、負ける心配はない」

とは、一般的な理解だと思います。

戦うたびに必ずあやうい！

でもこの一文には、もう少し続きがあります。

「彼を知り己を知れば百戦殆からず」

続いて、

「彼を知らずして己を知れば、一勝一負す」

さらに、

「彼を知らず己を知らざれば、戦う毎に必ず殆し」と。

敵のことを熟知し、味方のことも熟知していれば、百回戦っても負ける心配はない。敵を知らなくても、でも味方のことがわかっているならば、勝つこともあるが負けることもある。

そして敵のことも味方のことも知らなければ、必ず負ける。

と言うことでしょう。

まさにわたしがオフシアエッセイでお伝えした失敗は、ここに原因があったと今更ながら感じています。

- ・プロジェクトマネジメント不足
- ・表現不足(仕様書)
- ・予算不足
- ・相手のことを知らないためにコミュニケーション不足(理解不足)
- ・人的リソース不足
- ・ルールの逸脱

などなど、まさに「彼を知らず己を知らず」でした。

2. こうすればよかった～オフシア活用

失敗の振り返りから、いくつか大切と思ったこと3つに絞ってみました。それでもオフシアを活用するポイントはこれだけでよい、ということではありません。私の実体験で、それこそひしひしと感じたことに力点を置いているのでご承知ください。

(1) 自分たちのやろうとしていることを正しく把握する(認識する)、理解する

実際には自分たちの実力や実態を客観的、冷静に知ることは、難しいでしょう。しかし、オフシアを使うと、その対象の現状と課題、改修後の姿(目標が達成できた)、その達成基準、などなどは正しく把握しておく必要があります。最初は完璧で

なくても、プロジェクトが考えていることのみで構わないと思います。
プロジェクトマネジメントの第一歩は、目的の明確化とそれをメンバー間で共有することです。

(2) コーディネーターを必ず持つ

オフシアの場合「彼を知る」とは、数回訪問する程度では理解することは、現実には困難です。「彼を知る」ためにコーディネーターを置くことは必須です。
現在、日本国内にもコーディネート会社はありますが、「安いから」「実績があるから」大丈夫だろうなど、安易に選択すると後悔する可能性は大です。
オフシアを利用するのは、「日本で開発するより安いから」であり、対象の国は日本より物価の安い開発途上国だからです。
現地に精通したコーディネーターを持つことは、外せない条件です。

(3) オフシア オフィスを持つ

とくに必要なのは、複数のプロジェクトを同時並行して進めるときです。
プロジェクトマネジメントでいう、PMO(プロジェクトマネジメントオフィス)と同様に組織とメンバー(人材)を確保しておくことです。また、このメンバーは直接プロジェクトに関与していない人たちにすべきです。

なぜなら、プロジェクトのメンバーではプロジェクトの状況により、納期や手順の変更など優先させなければならないことが発生したときに影響が出る可能性があります。つまり部分最適になりやすく、全体に悪影響を及ぼしてしまうからです。
また、とくに複数のプロジェクトを走らせているときは、全体を俯瞰的に、かつ冷静に状況を把握して判断することができるメンバーが必須です。

実際に、オフシアオフィスを持つことは、人員的にも、コスト面でも難しでしょう。メンバーの1人が兼務するしかないかもしれません。その場合も必ず、担当者を明確にした組織体制をつくり、担当者はその役割と自覚と責任を持つようにすべきです。また、担当者には、ある程度の決裁権限を任せられる人でなければ、オフシアオフィスは機能しません。

3. オフシアのさまざま

中国がGNPで日本を追い抜いてからしばらくたちますが、人口の多いことが効いて

いるのであり、ソフト開発力の面からみれば、やはり途上国でしょう。
また、発展途上国の共通点では、カントリーリスクが高いことにあります。

中国なら反日、連続したコストアップ、情報漏えい(著作権などの保護意識も低くザルなこと)、平均勤続年数は2年未満と短期ながら、個人の上昇志向が高く意欲的ですが、次の仕事に使えるのなら持ち出し(採算割れ)も辞さないようで、かなりカントリーリスクの高い国です。

インドも同様です。格差社会で貧富の差が激しいし、その背景にはカースト制も影響しているようです。また一族意識、地域意識が高く排他的な面もあります。その上 buy INDIA 政策があるため、制約(日印の合弁会社に優遇制度)もあります。

ベトナムは、親日で政策も継続性があり優遇制度もありますが、社会主義国家でもあります。ちなみに

★国別政策の継続性が保たれているかの指標(低い方が良い)

中国3.2 インド2.8 ベトナム2.7

★内乱、暴動、テロ、病気の危険性

中国4.3 インド4.8 ベトナム2.2

でした(格付投資情報センター、「R&Iカントリーリスク調査」より)。
ちなみに、それぞれの指標の先進工業国平均は、2.1と1.1です。

いずれにしても、コーディネーター会社の選びでは、各オフシア国の内情に精通しており、最低でも現地にそれなりの体制をもっていることが必須条件でしょう。

オフシアを「十把ひとからげ」で考えるのは大変危険です。

やはり、「郷に入っては郷に従え」ですね。

なお、前の2で述べた(1)の「自分たちのやろうとしていることを正しく把握する(認識する)、理解する」は、オフシアでなくてもやって当たり前のことです。日常業務に定着させておきたいものです。

「百戦殆うからず」を推進してください。

おわり