

第4章 オフショアだから失敗したのではない

ここまでのあらすじ

1. 人材なし、予算なし、必要な機器なし、そんな中で対策プロジェクトは進行していたが、思い切ってオフショアに外注することになった。インドのIT企業日本法人である。プロジェクトの救世主になりうるか。
2. はじめてのオフショア外注で、契約社会の緻密さを知らなかったことで、追加の予算もあったが、なんとか最終テストの段階まで来た。

今回のあらすじ

1. 失敗の原因は、①段取り待ちが引き起こしたムダ、②プロジェクト目的の共有不足、③戦力不足(スキル、人力、予算)だったからだ、そのときは思った。
2. プロジェクトは、はじまりでつまずき、無理を承知で突き進み、さらにははじめてのことなのに、自分の浅はかな知識で誤った判断をし、メンバーの疲弊を引き起こし、あげくに戦力の追加投入を繰り返し、コストアップを引き起こした。まさに失敗すべくして失敗したプロジェクトだった。
3. しかし、よくよく考えてみれば、はじめてのオフショアで経験不足だから失敗したのも一因だが、それよりも、もともと基本的なプロジェクトの進め方がブアーだったからだ気づいた。

光明が見えた？

プロジェクトのスタート後は、むしろ順調に推移しているように思っていました。

オフショアのインドIT企業からの見積り回答から、今までの外注予算の50%以上の削減が実現できそうな感触です。「期間も4ヶ月で十分です」、との回答があり、ベンダには豊富なリソースを保有しており、信用できそうな企業です。

社内の調達部門からは、「中間にコーディネーターを入れると安心できるから検討したら？」との話もあったのですが、



「心配していた改修仕様書も従来の物を単純な英訳で受け入れているし、コーディネートの費用は改修プログラム計画の総額の10%以上と高額だし、なくても大丈夫だね」

と判断し、使わないことにしました。

この件は、実施すれば予算を増額させるものですが、使わなければ、わざわざ承認手続きをしなくてもいいことなので、二三人で立ち話しをしたていどで、コーディネーターを採用しないと決めました。

このときは、「これはイケるぞ！」と光明が差した思いがして、期待と希望に膨らんだのも事実です。失敗のキーワードが内包されていることに気づかず、オフショアを使用したスタートでした。これは痛恨の判断ミスでした。

これも「～だろう」の垂種です。

1. 悪夢(不協和音)のはじまり！

本格的にプロジェクトがはじまり、半月もたったころです。

まず、仕様書への問い合わせが英文で届いたことからはじまりました。

当初は、何ごともなく進んでいましたが、W社の日本語の堪能な方は別の打ち合わせにあるため参加できなくなったことが多くなりはじめてからが、徐々に意思疎通の悪化があったように思います。

「いままでは、日本語仕様書を簡単に英訳したていどで進んでいたのに、なんで急に流れが変わったの？」と担当者。これに対して先方からは、「最初から変わっていません」との返信には、何か釈然としません。

ただ冷静になって考えれば、仕様書は従来の書き方のままです。W社からみれば「依頼元から仕様は明記されていないことを連絡してくるから、判断を求められる」。だから判らないことを質問するのは当たり前だったようです。

いままで、実績があり、我われの発注する内容には経験豊富、業務知識が豊富にあり、協働していたツーカーのベンダがいました。彼らは仕様の行間は経験から推測(理解)してくれ、実装まで進めてくれていたため、仕様書の記載は簡単でも十分だったのです。その考えは、我われの暗黙の了解となっていました。

この考えは誤りでしたが、当時は何の違和感もなくそのままもち続けていたと思います。

ところが、W社では当然ながらそのように推察することはありません。結果、問い合わせにつながります。

実は、当初は現地W社内で不明な点があっても、日頃からコミュニケーションがとれている日本語に堪能な方が処置してくれていたため、直接発注者のこちら側に質問が届いていなかったことが大きな要素だったようです。

それが業務繁忙となりキーマンのリソース確保ができなくなってきたため、あふれた問いがW社の担当から直接我われの担当へ届くようになったのが、その後になってわかった話です。

しかし当然のことながら、相手の事情は知るよしもなく、当方も海外対応の経験もなかったこともあって、新たな担当を配置することなど、相手に合わせた体制をとることもなく、今までどおりで進めていたから、右往左往しているうちにいたずらに時間が過ぎていました。

2. オフショアは難しいのか！？

約6ヶ月弱のオフショアプロジェクトは、終了しました。

約1.5ヶ月遅れのおまけ付きです。

ただ納品物には、大きな問題ありませんでした。ユーザーに迷惑を掛けることもなく、システム改修は実現しました。

しかしながらコストは、従来のベンダを使用したときとトントン、追加の総合テストを含めば割り高でした。

社内メンバーにとっては、良い経験にはなったと思いますが、終わった時に疲労困憊のプロジェクトでした。この辺を加味すれば、「大失敗プロジェクトだった」が、メンバー達の結論でした。

軽い打ち上げでメンバーから、「出来ればもうやりたくないなあ〜」の声。本音だったようです。「オフショアは、(経験がなかったから)難しかった！」、が結論でした。

3. 再度振り返る！

本当にそうだったのでしょうか？

確かに経験がなかったことはひとつの要因です。しかし冷静になってからオフショアプロジェクトを振り返ってみると、違った解がみえてきます。

たとえば、調達部門が提示したオフショアメリットはどうだったか？

① 今までの半分以下のコストである

→なにもなければ本当です。

② 優秀な人材が十分に確保できる

→いつも使っているベンダと遜色ありません。何より人的リソース量は、確実に保有しています。ただ言葉の壁が高いとつらいです。

③ 最新のテクノロジーにも追随している

→我われのプロジェクトでは、余り求めていない分野ですが、RDB知識などでは求めればすぐに人材の確保ができたようです。

④ CMM レベル4と対外的にも高い評価をえている

→「CMMの評価が、真の実力か、とは私には懐疑的なところがあるので、これは保留です。ただし、バグ曲線等の係数管理などの手順を明確にして進めることなどは見習う点が多々ありました、でもバグ数は、いつものベンダと比べても大差ないですね。

⑤ 日本法人もありサポート体制も充実している

→これには賛否両論ありましたが、サポート体制は人数・担当はありました。しかしながらW社側の日本に精通した担当者が従事している間はいいのですが、ただ人数がいても充実していたとはとても思えなかった。(もし、担当者は不勤で、異動していなければ別の結果になったかもしれません)。

これが我われの感想です。

しかし、我われに責任と力不足があったのも事実だったと思います。つまり、冷静に評価するとメリットに嘘はなかった、といえます。ただ、我われには使いこなせる知識と経験が不足しており、プロジェクト運営がプアーだった、というところが正しい評価だと思います。

もし、コーディネーターを採用していたら、結果は変わっていたように思います。これも運営ミスです。あのとき、「コーディネーターは必須です、と強く提案してくれた人がいたらなあ！」とは愚痴ですが…。目先のコストだけを気にして使わなかった判断は、もっと全体的な視野ですべきだったのです。

この「私の失敗学」第1回の2に書いた要素、このほぼすべてがあてはまったプロジェクトでした。つまり、失敗の要因3項目です。

①段取り待ちが引き起こしたムダ

- ②プロジェクト目的の共有不足
- ③戦力不足(スキル、人力、予算)

この失敗は、我われ自身が、「オフショアだったから、これは特異なケースだと思い込もうとしていた」だけで、もともと「失敗プロジェクトの要素を確実に持っていた」、というべきでしょう。

4. オフショア継続の教訓

わたしはその後、ICT(情報通信技術)の業務から離れたため、ふたたび使う機会がありませんでした。当時のメンバーの中にはその後も使っている人もいて、さらに経験と知識を得る授業料を払ったようです。

いまもオフショアとのお付き合いは拡大しています。やはりコストメリットの大きいことと、輸出品へのソフト組み込みには技術力があることも魅力のようです。Y2Kプロジェクトとの大きな差は、コーディネーターを必ず置いています。

また、今ではインドだけでなく、ベトナムのベンダも現在使っています。

インドとベトナムにはICTスキルレベルに差が有りますが、ベトナムのベンダと話をしていると、自分たち(日本人)と相性が合うように感じています。

たとえば、インドはスペックが固まっていれば、確実に求めているモノを出してくれます。ICT産業が一大産業・世界の工場として体制もありますし、優秀なリソースの確保もできる産学連携の仕組みも確立されています。しかし昔ほど安くは無いようです。

またY2K時と同様、使う側のスキルがないと、とても高い買い物になるので注意が必要です。現地に精通したコーディネーターは必須だと思います。

いっぽうベトナムは、若い国でICT技術者のスキルレベルもまだまだのようです。でも確かに安い。Y2Kプロジェクトのスタートからすでに20年も経っていますが、当時のインドよりもベトナムの方がさらに割安感があるようです。またベトナムは欧米ルールでもなく、どちらかと言えば1970年代の日本のようだとの話も聞きます。

おそらくすべてではないでしょうが、ベトナムのベンダも日本に来て学びながら失敗し、一緒に成長していくスタイルを取るようで、「もしかしたらベトナムとは、長い付き合いになるかな?」、と漏らす戦友の一言がありました。

そうそう、ベトナム人は何より親日の人たちが多いのも、私たちにはほっとする特徴をもった国です。

私も二度ほどベトナムを訪した経験がありますが、たしかに親日を感じます。

5. エピローグ 「負けに不思議な負けなし」

私の失敗経験の中で、Y2Kプロジェクトは特異な例だったといままでは思っていました。

しかし、もう一度Y2Kプロジェクトを振り返ってみると、それは明らかに違いました。プロジェクト失敗の特徴を見事にもっていたプロジェクトだったことを、改めて思い知った気がします。

いままでは、

「オフショアという初めての仕組みで経験もなく、かつ欧米のルールだったから、結局高くついた」と、ダメだった理由を話していたように思います。

多少は、その要素があったのですが、ただ単に失敗理由として言い訳に使っていたように思います。

実際には、

- ・プロジェクトのはじまりでつまずき、
- ・無理を承知で突き進み、
- ・さらにはじめてのこととはいえ、自分の浅はかな知識で誤った判断をし、メンバーの疲弊を引き起こし、
- ・あげくに戦力の追加投入を繰り返し、コストアップを引き起こした。

まさに、失敗すべくして失敗したプロジェクトだった、と痛感します。

~~~~~

プロ野球の野村克也元監督の名言としても記憶にあると思うのですが、

「勝ちに不思議な勝ちあり、負けに不思議な負けなし」があります。

幕末の平戸藩主であった松浦静山の「剣談」では、

「道にしたがい、道をまもれば、勇ましさがなくとも必ず勝ち、道にそむけば必ず負ける」と説いています。



プロジェクトの手順を確実に実施し、リスクを駆除できればプロジェクトは成功します。



失敗の理由は、そのプロジェクトの「弱いところ」を教えてください、その箇所を改善すれば、次回のプロジェクトはより良い形になることは、確実です。

~~~~~

時計は戻り1999年12月31日午後 11:59 マシン室の汎用計算機のコンソール前です。

1分後、その瞬間を迎える時、思わず目をつむったように覚えています。

目を開けると1分前と何も変わらず、電源・照明・空調とも正常に稼働しています。もちろんサーバもソフトも何事もなく稼働しています。かぶっていたヘルメットを脱ぎ、机の上において、別室の電話交換機、分散サーバ室、などに配備したメンバーに連絡をします。

「何事もなく正常に稼働しています、お疲れさまでした！」

と。メンバーには、「まだ気を抜かず監視を継続してくれ」と言いつつ内心『ホットした、やっと終わったな！』、重荷を下ろした気分でした。

それから数時間後、元旦の早朝は、プロジェクト全体でも、青森の顧客への納品システムに異常が発生し、早朝現地に担当を派遣することが決まったのと、軽微なことが数件発生しましたが、大混乱は起きていません。

プロジェクトメンバーの大半が屋上にあがり、きれいな初日の出を拝んだことが思い出されます。もちろん日本中、いや時差があっても世界中で同じ朝を迎えていた方達がどれほどいたことでしょう。おなじ思いをした方もいらっしゃるでしょうね。



ICT部門での私の最後のビックプロジェクト「Y2Kプロジェクト」は、忘れられない風景の記憶とともに、終了しました。

この失敗レポートを読まれたみなさん、今後の活動のヒントとして少しでも参考になることがあれば幸せです。(了)

第1章

第2章

第3章

第4章