

オフショア人材開発・育成における成功要因

～ 阿吽の呼吸・行間を読むオフショア人材の育成



貫 縉 (ジャー・ジン)

アウトソーシング・オフショア化のメリットや、オフショア活用時の注意点について、本誌でも今まで何度か紹介させて頂いた。今回は、設立6年目のアクセンチュア中国デリバリーセンターを紹介すると共に、アウトソーシング領域におけるオフショアならではの課題や、中国デリバリーセンターのこれからの課題に対する取り組みを中国からの生の声として紹介したい。

アクセンチュア中国デリバリーセンター(CDC)の紹介

CDCは、2002年末に、中国の大連に設立され、5年で大連・上海・広州の3拠点、千人を越えるIT技術者を有するデリバリーセンターに発展した。これまで、SAP、Siebel、PeopleSoftなどのERPパッケージソフトウェアの導入/二次開発や、Java、Microsoft.NET、COBOLなどのシステム開発/運用保守等、計58社、78件のシステム開発/運用保守のプロジェクトに携わってきた。

設立してからこれまで、お客様からの信頼を得るため、品質向上活動に積極的に取り組んできた。設立して間もなく、CMM(Capability Maturity Model-能力成熟度モデル)を日々の業務に取り入れ、プロセスの標準化を図った。その結果、大連センターは2003年8月にCMMレベル3の認定を取得、2004年8月に、CMMレベル5の認定を取得した。さらに、2007年4月に、大連・上海・広州の3つの拠点は全て、CMMI(Capability Maturity Model Integration-能力成熟度モデル

統合)の最高レベルであるレベル5の認定を取得した。

品質向上活動と同時に、高いセキュリティレベルの開発環境の構築にも取り組んでいる。2006年4月に、情報セキュリティ管理実施基準であるBS7799-2の認証を取得し、2007年4月には、ISO27001の認証を取得した。

デリバリーセンター設立初期は、システム開発の案件が多かったが、4年前から、長期契約的なシステム運用保守(アプリケーション・アウトソーシング-AO)の案件が増えてきた。現在、CDCでは、約6割強の社員がAOのプロジェクトにアサインされ、さらに拡大傾向にある。全体の規模だけではなく、個別のプロジェクトからみても、50名を超える規模のAO案件の殆どは、最近3年以内にスタートしたプロジェクトである。そのため、アウトソーシングの知識、経験を有するメンバーが不可欠となっている。人材育成のため、弊社のグローバルリソースを活用し、以前よりAOを提供しているアクセンチュアインド、フィリ

ピンのデリバリーセンターと共同で、AOのためのトレーニングコースを開発し、CDCのメンバー全員に実施した。

CDCはオフショア開発/システム運用保守の拠点として、お客様から高い評価を頂いていると同時に、AO領域における様々な挑戦課題にも直面している。特に、オフショアならではの挑戦および課題と、これらに対するCDCの取り組みについて紹介する。

ホットな中国のIT人材マーケット

数多くの外国企業による中国への進出の結果として、人材マーケット、特に元々ホットであったIT分野の人材マーケットにおける争奪戦は一層激しくなった。IT企業の人材定着度は低く、IT人材の年間退職率は、20%~30%とも言われている。AO業務において、ノウハウの蓄積やチームの安定性は、品質の高いサービスを提供する上で不可欠である。そのため、中国企業は数年前から、高い給与水準で社員の定着性を高める傾向を強めてきていると言える。

図1: People CMM(人材開発能力の成熟度モデル)

Maturity levels	Process Area Threads			
	Developing individual capability	Building workgroups & culture	Motivating & managing performance	Shaping the workforce
5 Optimizing	Continuous Capability Improvement		Organizational Performance Alignment	Continuous Workforce Innovation
4 Predictable	Competency Based Assets Mentoring	Competency Integration Empowered Workgroups	Quantitative Performance Management	Organizational Capability Management
3 Defined	Competency Development Competency Analysis	Workgroup Development Participatory Culture	Competency Based Practices Career Development	Workforce Planning
2 Managed	Training and Development	Communication & Coordination	Compensation Performance Management Work Environment	Staffing

© 2008 Accenture All rights reserved.

しかし、近年、中国の生活水準と人民元の上昇によって、サービスのコストも高騰してきている。そこでコストを抑えながら、社員の定着性を高めるために、CDCは、社員の採用から、入社後の人材育成、パフォーマンス評価、社員退社までにおける、人材開発活動に「People CMM (Capability Maturity Model)」を取り入れ、以下の施策を実施した。(People CMMは、Bill Curtisらが提唱した、組織の人材開発管理能力の強みと弱みを審査する手法で、組織の労働力を引き留め、育成し、組織立てていくことで、社員のモチベーションを高め、人材確保に繋がる手引きを提供している。People CMMを導入し、人材を育成することにより、ビジネスを成功させるための一流の労働力を確保することを目指す。図1で示すように、People CMMは人材開発能力の成熟度を5つのレベルに分け、15個のプロセス領域から構成される)

まず、仕事の内容によって、必要となる人材のプロフィールを作成し、それに従って、採用活動を行う。必ずしも優秀

な大学から優秀な卒業生を採用する必要はない。なぜなら、中国において、特に有名大学からの卒業生は、仕事の内容・収入に対する要求・期待も高く、その要求・期待に応じられない場合は、離職率が高くなる傾向があるからである。AO業務において、システムの仕様を理解し、設計を行い、開発を指導する人が必要であれば、システムの稼動状況を監視・報告する人も必要である。前者は、高いシステム開発、運用保守の経験、知識が必要となるので、即戦力になる経験者の採用を中心とし、その一方で、コンピュータサイエンス専攻というバックグラウンドを持つ新卒を育成する方針である。監視系業務を担当する人は、高度な外国語能力、コミュニケーション能力が必要であるため、ITの基礎知識を有する外国語専攻の人が適切であると考えられる。このように仕事の実質によって、適切な人材を採用し、配置することが重要である。

入社後、新入社員に対して効率的なキャリア・カウンセリングを行えるよう、マネージャークラス以上で、入社1年以上の

先輩社員を「キャリアカウンセラー」として全員に配置する。その役割の1つは、どのようにこの会社で自分のキャリアを伸ばすか、という相談相手となることである。自分にはこの会社においてどのようなキャリアパスがあるか、どのような努力が必要であるか等を、早期に理解してもらおうのが狙いである。

さらに、毎年、キャリアカウンセラーと一緒に、目標や、それを実現するためのトレーニングプランを作成する。設定する目標の中には個人の能力の成長目標も含まれる。社員の能力の成長に対して、CDCはトレーニングを提供するだけではなく、テクノロジー・コミュニティへの参加、他のデリバリーセンターとの交流、自分が興味を持つプロジェクトでのOJTなどの機会を、社員のために積極的に提供する。

社員個人のトレーニングプラン実施結果を、キャリアカウンセラーと一緒にレビューし、社員のスキルを四半期に一回確認する。それが最終的には、年度評価に繋がり、また給与にも結び付く。

図2: プロジェクトルーム内ポスター“品質”と“ホウレンソウ”



© 2008 Accenture All rights reserved.

社員が退職するケースについても、キャリアカウンセラーによるインタビューが実施され、退職の原因や、会社が改善すべきポイントはどこかなどを訊く。改善すべきポイントとして指摘された内容は人事担当部門が纏めて、定期的にデリバリーセンターのトップ・マネジメントに報告し、さらに改善できるところについては、アクションプランを策定し、実行する。

一連の施策実施の結果として、2007年10月に、アクセンチュアにおける第2カ国目として、CDCは「People CMM」の最高レベル、レベル5の認定審査に合格した。さらに、CDCにおける全ての開発拠点において退職率は、現地の業界の半分以下に抑えられている。

トレーニング---ITスキル vs. 文化

オフショアにおいてのシステム開発、運用保守業務は、単なるITスキルだけでは、高い品質のサービスを提供することができない。サービス対象国の文化、特に、日本のような特有な文化を持つ国のお客様に対してサービスを提供するにあたっては、その国の文化に対する理解度はサービス品質評価の中における重要な要素である。“行間を読む”という習慣を持つ日本のお客様に対して、“行間を読むというビジネス習慣を持たない”中国人のオフショア・チームから、いかに高い品質のサービスを提供するのかは、オフショア・デリバリーセンターにとって、重要な課題である。

この課題を解決するため、2年前から、弊社東京オフィスとCDCは共同のプロジェクトを発足した。プロジェクトの第一の目的は、日中両国のプロジェクトチームがスムーズに連携することである。この目的を達成するため、我々は“文化”の要素、日々の仕事のガイドライン、方法論等を、人材育成のトレーニングに取り入れることにした。その結果、日本でよくある「阿吽の呼吸」を吸収する方法論を中国のオフショアの中で確立してきている。それ以外にも、日本の文化をデリバリーセンターの社員によく理解してもらうため、「日本の商習慣」「日本のビジネスマナー」「ホウ（報告）・レン（連絡）・ソウ（相談）」などのトレーニング・コースを開発した。特に、日本で出版された“ホウレンソウ”を紹介する書籍は、CDCのチームリーダークラス以上の社員の必読書となっている。プロジェクトルーム内の壁にも、“品質”と“ホウレンソウ”のポスターを貼っている。(図2参照)

これらの努力により、毎年実施している顧客満足度調査の結果によると、CDCは、サービスの品質を一層高めることに成功し、2006年以降アクセンチュアのデリバリーセンターにおいて、トップクラスの高い満足度を達成している。

これから、CMMILレベル5や、People CMMレベル5において求められる自己改善活動を通じて、さらに高品質なサービスの提供を目指したい。

賈 縉(ジャー・ジン)

1968年生まれ 中国北京出身
1992年 北京工業大学理学部卒業
1999年 静岡大学大学院博士課程修了

日本IBMグローバルサービスにてシステム開発、運用保守を経験

2003年 Accenture Technology Solutions (Dalian) Co., Ltd入社
アクセンチュア・チャイナ
デリバリーセンター
システム構築・テクノロジー本部所属
パートナー

アプリケーションアウトソーシング
案件、日本向けのシステム開発案件
担当。

2008年1月22日開催「アクセンチュア・グローバルソーシング・セミナー」において、ジャー・ジンが「デリバリーセンターとしての中国のパワー」と題したプレゼンテーションを行い、大変ご好評を頂きました。そのプレゼンテーション資料が以下のサイトでご覧頂けます。是非ご参照下さい。

<http://www.accenture.com/globalsourcingjapan>