

# オフショアを活用したシステム・インテグレーションとアプリケーション・アウトソーシング成功の秘訣



鈴木 達也

オフショアを活用したシステム・インテグレーションは、今では日本でも一般的になり、大規模なアウトソーシングの事例も見受けられる昨今であるが、その一方で、依然としてオフショアの効果が期待通りでない、品質向上に多大な苦勞が伴う、という話を耳にする。

筆者はアクセンチュア東京オフィスに所属しているが、中国オフショアセンターに常駐し、東京とのハブの役割として、プロジェクトの立ち上げ、進行中プロジェクトの課題解決といったプロジェクト支援や、オフショア開発案件のダイヤモンド管理、相互利用可能なノウハウ・文書の組織レベルでの活用促進といった、役割を担っている。本稿では、そのような私の役割・立場から見た、オフショア活用成功の秘訣を紹介する。

## 1. アクセンチュアのオフショア活用モデル

アクセンチュアでは、オフショアセンター（以下、デリバリーセンターと呼ぶ）は、クライアントへのサービス・デリバリーにおける一要素の位置付けであり、クライアントサイト及びローカルのデリバリーセンターと協働して、クライアントにサービスを提供している。

図1は、デリバリーセンターの活用を含む、Global Delivery Modelである。

このモデルを活用することにより、クライアントに以下のメリットを提供できる。

- コスト低減：ローカル・リソースとグローバル・リソースのミックス、既存資産の活用により、コスト低減を実現する。
- 適材適所の人材調達：コスト・スキル・アベイラビリティを考慮し、適材適所の人材をインド・中国・フィリピン等、グローバルレベルで調達する（図2参照）。
- クライアント窓口の一本化：アクセンチュアがマルチサイトの管理を行うため、クライアントはデリバリーセンターのロケーションを意識する必要はない。

図1 Global Delivery Model

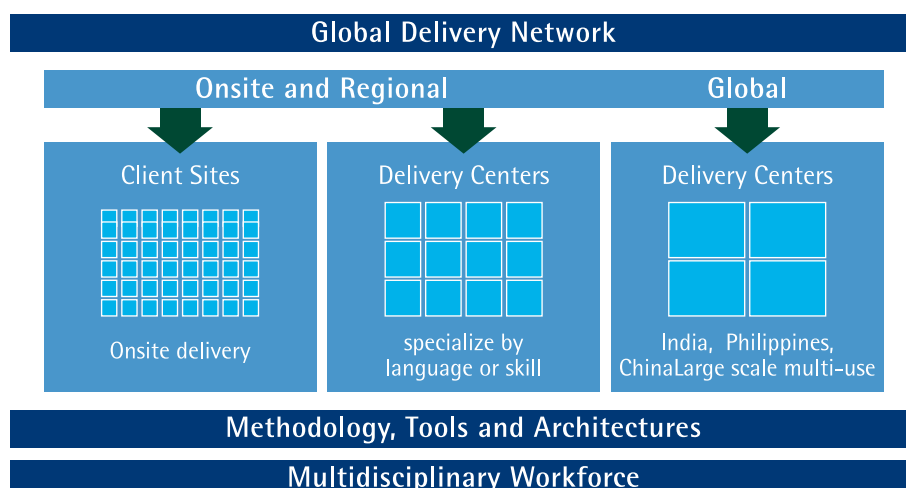


図2 Delivery Centres



Global Delivery Modelを支える土台となっているのが、図1下部にある「Methodology, Tools and Architectures」である。これは、Accenture Delivery Suite (ADS) と呼ば

れる全世界共通のナレッジであり、システム・デリバリーにおけるリスクの削減、信頼性の向上、コンポーネントの再利用による生産性の向上やコスト削減に寄与する。

ADSの中核となる、Accenture Delivery Methods (ADM) に関して、オフショア開発という観点から、2つのことを強調しておきたい。1つは、オンショア・オフショア両サイドが、共通の方法論を理解しているため、仕事の進め方について確固たる共通の土台がある点である。たとえば、国内開発においても協力会社と協働する場合には、「詳細設計」という言葉1つを取っても企業によって意味するところが異なり、言葉の定義を明確にせずに仕事を進めれば、2社間で互いの期待にそぐわない成果物が作られることがある。特にオフショア開発の場合、コミュニケーションは国内開発に比べて手間と時間がかかるものであり、間違っただ認識を正すのは、国内開発よりも労力と時間が必要である。アクセントチュアは、ADMという共通言語を持つことにより、作業の進め方、オンショア・オフショアの仕事の責任範囲の分担、成果物の記述内容といったことについて、合意を得ている点からプロジェクトを開始することができる。

的ではないし、オフショアチームのモチベーション低下や現地に則した管理を行えるかという観点から見ても、実施すべきではない。つまり、オフショア作業の入口と出口であるトランジション・ポイントをうまくマネージすることが成功のための重要なポイントであり、ADMはこの点を手厚くサポートしている。

2つ目は、ADMの中で定義されているトランジション・ポイントについてである。カスタム開発メソッドを例に取るが、図4下部に並んでいる「T」がトランジション・ポイントであり、作業間の引継ぎポイントを示している。トランジション・ポイントでは、作業引継ぎの目的・引継ぎ成果物・プロセス・考慮点などが定義されており、オフショア開発を意識したものになっている。オフショア開発では、オンショアがオフショアリソース・作業・プロセスを全て管理するのは現実

図3 Accenture Delivery Suite

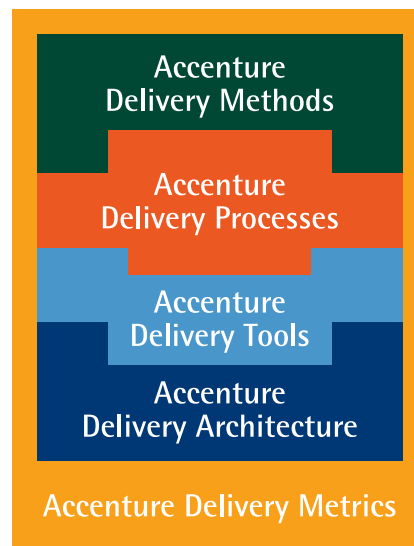
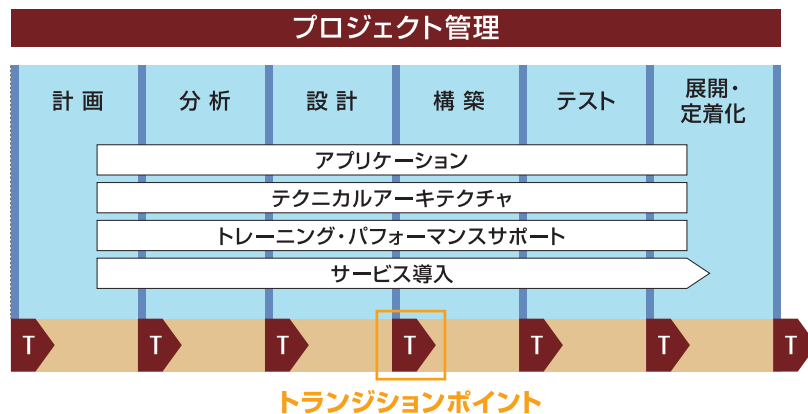


図4 カスタム開発メソッド



## 2. 日本特有の事情への対応

ADSは全世界共通のナレッジであるが、東京オフィスでは、これに加えて日本特有の事情である、日本語でのコミュニケーションの問題に対応するための取り組みを行っている。

アクセンチュアのデリバリーセンターには、日本語に堪能なスタッフが数多く勤務しているが、当然ながら全てのスタッフが日本語を得意としているわけではない。その対応策として、日本語の不得手なスタッフとも円滑なコミュニケーションを行うために、以下のようなシステムを導入している。

- 定期的コミュニケーションの定型化：情報の伝達漏れや誤解が生じないように、進捗報告や人材サプライ状況など、必要な情報は定型化し、常に同じフォーマットを使用して、コミュニケーションする。たとえば、定例進捗報告では、マネジャーの所感、スケジュールやコストに関する定量指標、変更依頼と対応状況一覧等の情報をまとめ、必要な情報を網羅した文書を作成し、さらに口頭で補足する。

- オンサイトから渡す設計書や表現方法を工夫する：設計書、開発成果物は、テクノロジー別に標準化し、デリバリーセンターのメンバーは、プロジェクトが異なっても慣れ親しんだフォーマットで開発できるようにする。また、オンサイトメンバーが図表や箇条書を多用して、分かりやすい設計書を作成するためのガイドラインを用意しておく。

- 人事交流：デリバリーセンターと東京オフィスのスタッフがそれぞれ半年程度、相手先に常駐し、現地のスタッフとして働くことにより、互いの仕事の進め方、相手の立場に立ったコミュニケーション方法を学び、帰国後の業務に活かす。

## 3. オフショア開発を成功させるために

コストの低減のみならず、日本のITマーケットにおける人材の供給不足に対応するためにも、オフショアの活用は、今後一層不可欠なビジネス手法となるであろう。小規模なプロジェクトであれば、オフショア活用の方法論・ノウハウが不十分でも、優秀なブリッジSEの手腕で挽回することも

できるが、大規模プロジェクトとなるとそれも難しい。オフショア活用では、オンサイトも含めて国内開発とは異なるアプローチが必要であり、体系的な仕事の進め方と現場レベルのノウハウの両方を備えたパートナーを選ぶのが、成功へのファースト・ステップである。

鈴木 達也

91年早稲田大学法学部卒 同年アクセンチュア入社 素材エネルギー産業本部所属シニア・マネジャー。多数のシステム・インテグレーション・プロジェクトを手がける。