

# グローバル・アライアンス(GA)研究会の活動報告 “GAに必要な考え方”

## Progress Report on Global Alliance Study Group

楨本 健吾<sup>†</sup> 柴山 浩<sup>‡</sup> 岡村 洋一郎 森川 大作

Kengo Makimoto<sup>†</sup> Hiroshi Shibayama<sup>‡</sup>, Yoichiro Okamura, Daisaku Morikawa

<sup>†</sup> グローバル・アライアンス研究会 主査 (株)インサイト・コンサルティング

<sup>‡</sup> グローバル・アライアンス研究会 幹事 コミュニケーション・ビジネス・アベニュー(株)

グローバル・アライアンス研究会 コミュニケーション・ビジネス・アベニュー(株)

グローバル・アライアンス研究会 (株)インサイト・コンサルティング

<sup>†</sup> Chairman of GA Study Group, Insight Consulting Inc.

<sup>‡</sup> Secretary of GA Study Group, Communication Business Avenue Inc.

GA Study Group, Communication Business Avenue Inc.

GA Study Group, Insight Consulting Inc

### 要旨

ICT 業界におけるグローバル展開は一般的になりつつある反面、オフショアリングにおける品質、コスト、時間の各要素においてビジネス的に厳しい状況が顕在化するようになってきた。そのため、より低コストの人材を求めて新興国へ目を向けたり、逆に沖縄などの国内地方に目を向けたりして開発拠点の分散化を図る企業も出てきた。一方で、海外人材から見る日本市場の魅力はアライアンス戦略の不明確さや報酬面で徐々に薄れつつある。本研究会では、グローバル・アライアンスの現状を踏まえ、アライアンスの成功と強化に必要な要素は何かを人材マネジメントの視点から浮かび上がらせ、産業界への還元を試みる。今年は中間報告として、活動経過報告を行なう。

## 1. GA 研究会の目的

### 1.1 市場背景

日本におけるオフショア開発は中国を中心として発展してきたものの、政治的および経済的なリスクをヘッジするために、韓国、インド、東南アジア諸国などの複数の国々にオフショア開発を分散させて、いわゆるオフショアポートフォリオの概念が広まりつつある。

一方で、コスト削減を主目的とした安易なオフショア開発の見切り発車は多くの失敗をまねいている。国内の協力会社に業務委託をする場合と同じ論理と基準で過大な期待をしてしまった結果である。失敗事例は以下のように類別できる。

1. 品質の問題：システムや日本語品質および仕様理解のコミュニケーション・オーバーヘッド
2. コストの問題：徐々に SE 単価が上昇傾向にあり有能な人材を確保することが困難になってきた
3. 時間的問題：有能な人材あるいはチームに成長するまでに長期的な視野に立たねばならない

また、オフショア開発に成功している企業でさえも以下のリスクを抱えている。

1. 有能なブリッジ SE 企業を介しているが、その先の海外企業でのキーマン (PM など) に関する情報がブラックボックス化している
2. キーマンが誰かを把握できても、グリップのための方策、海外企業が有しているノウハウ (開発プロセスや品質管理) の理解や情報収集を怠ってしまう

日本国内では、これらの経験を踏まえて、オフショア開発に対する考え方が徐々に変化しつつある。一時的なコスト削減要求の対策としてのオフショア開発ではなく、長期的なパートナーシップを構築しアウトソーシング事業を定常化させる、日本にない品質やテクノロジーの先端性という頭脳を求める、あるいは日本の IT 技術者の不足問題に対する解決策として、オフショア開発を捉えようとしている。

### 1.2 設立趣旨 (7つの点)

このような市場背景があるにも拘らず、日本の学会の中では、グローバル・プロジェクトやアライアンスについて研究し、成果を社会、産業界に還元する試みは極めて稀少であったと言わざるを得ない。そこで、本学会内において 2006 年 4 月に「グローバル・アライアンス研究会」を発足し、7つの点について考察を深めることになった。(7つの点とその結論的回答については 2.2 を参照)。

### 1.3 目標：GA フレームワーク

これらの点の考察を通して、日本企業が海外企業との提携を実際に行なうにあたっての標準的なフレームワーク（視点）を成果物として定義することを目標とする。調査対象国に関する収集情報をこのフレームワークに沿って整理し、国民性の文化比較などを含む幅広い視点から、事例や現場に密着した視点とアカデミックな視点を融合させ考察する。その結果は、社会、学会、産業界の方々に役立てていただくものとする。

初年度の目標として、以下の4点を目指した。

1. GA フレームのドラフト版を作成し、一定視点からの複数国のベース情報を収集
2. 設立趣旨の7つの点について結論的中間回答をまとめる
3. GA に活用できるフレームワークの改善ポイントを策定する
4. GA フレームワークとその情報収集から浮かび上がる GA 成功の鍵となる視点を抽出する

## 2. 活動報告

### 2.1 カントリー分析のための GA フレームワーク

マクロ視点による分析は、JETRO や JICA などの公的機関が情報を公開しており活用できる[1]。したがって、本研究会では、各国現地に駐在中もしくは駐在経験のある方々によるミクロ視点での情報収集を基本とし、GA の実態とより本質的かつ実際的な改善視点を持つことを意識した。GA においては、カントリー（国）分析とエンタープライズ（企業）分析の視点が必要である。後者については、後述する。カントリー分析のための GA フレームワークを以下のように作成した（表1）。

表1 カントリー分析のための GA フレームワーク

分類	項目	説明
一般	人口動態	可能であれば、農、工、サービス別。
	IT 労働者人口	
	IT 企業数	
個人	所得水準	
	教育機会	大学教育の機会など。
	情報インフラ	PC の所持率。月収に対する通信費用。ADSL 普及率など。
	日本企業へのイメージ	歓迎しているかどうか、日本製品へのイメージなど。
政府	対外情報開示性	
	安定度	
企業文化	雇用	
	離職率	希望によるもの、また企業の都合によるものなど。
民族背景	教育	ベンチマークがどこにあるのか（大学カリキュラム教材調達先など）
	プライド・自尊心	上下関係
		しかり方の慣習
		教え方の慣習
		励まし方の慣習
その他	リーダーシップ	地域特有のマナー、習慣、文化など。
	日本企業	日本企業がどれほど進出しているか
		現地の雇用と日本からの派遣社員の比率など

### 2.2 7つの点に対する結論的中間回答

上記 GA フレームワークを作成しながら並行して、ベトナム、タイ、台湾、およびロシアに関する情報収集を行なった。それらの情報に基づき、GA 研究会設立趣旨の7つの点に関して結論的中間回答を以下のようにまとめる。

1. 海外技術者のハンドリングを効果的にするために何が必要か？（国内での教育研修のあり方含む）  
 クロスカルチャーリーダーシップ（CCL）に基づき論理思考研修、論理文書化研修、言語早期習得化研修（TESOL メソッド等への着目）、TPS（トヨタ生産方式）や日揮などのプラント企業など他業界でのグローバル PM（プロジェクトマネジメント）企業とのマネジャーレベルでの交流と情報交換、企業個別の現地視察と海外企業訪問の機会増加。及び OJT 方式でのグローバルプ

プロジェクトコンサルティング。

## 2. グローバルなアライアンスの成功要因とは何か？

クロス・カルチャー・リーダーシップ (CCL) を意識すること。CCL とは文化対流圏で発揮すべきリーダーシップであり、相手の価値観に訴えリスペクトを勝ち得ることにより、WIN/WIN を超えた融和を目指すこと。CCL のスタイル研究については最終報告でまとめる予定。

## 3. 効果的なアライアンスプランニングの要素とは何か？

戦略的提携、特に将来の関係をロードマップ化して提示すること

## 4. アジア圏展開における IT ライセンスの相互認証制度や UMTF などの普及のカギは何か？

取得メリットの提示、特に雇用保障や優遇（条件提示面では韓国・中国に後塵を拝する形成であり、現地では良質の人材確保の点で苦戦を強いられているのが現状）

## 5. アライアンスを組む上で有効な手順は？法的手順の他に留意すべき点として何があるか？

契約により法的な縛りをかけつつ、リーダーシップを発揮して、ローカライズしていく必要がある。特に日本の場合は、現地の人に権限委譲をためらう傾向が強いことが組織求心力を低下させている。現地のキーマンに自社文化を徹底的に移植し、権限委譲を進めるべきである。

## 6. 上記の点で、アジア圏を超え、ロシア等の成長著しい国家群の場合はどうか？

日本の基幹産業が進出しているエリアについては、積極的に進出を検討すべき。ロシアの親日感情は人材活用面で優位に活用できるインタンジブルアセットと言える。CCL を要実践。

## 7. 先進的技術パラダイムはグローバル化にどのような影響を与えているのか？

新興国や途上国、それほど国家財政が豊かでない国家群においても ICT 活用機会を広げるものとなっている。サイバー（ネット）空間でのテクノロジー発展機会へのボーダレス（国境を越えた）な参加は、新興国のエンジニアの技術向上に貢献している。日本のシステムの OSS 化が進展しないならば、欧米・新興国の関係が強化されるため、日本のシステム化進展は孤立した形で進められることになる。2007 年問題が国内では生じるため、内憂外患の様相を将来展望としては有している。

## 2.3 テクノロジー分析視点

特定のテクノロジーにおける GA 分析を行なう上でも GA フレームワークが有効であることが検証された。一例として OSS (Open Source Software) の分析を行ない検証することができた。興味深いのは OSS の世界においても、日本の企業あるいは個人のリーダーシップスタイルが課題となっていると言う点である。今後テクノロジー分野として情報セキュリティなどの GA 分析によっても検証を試みたいと考えている。

## 2.4 オフショア開発の実態調査

各国におけるオフショア開発の実態を調査し、オフショア開発体制のモデルを作成した。

#1：日本企業からの個別の案件としてソフトウェア開発を受注し現地でオフサイト開発（多くの場合、短期案件で製造とテストの工程切り出し。一時的なコスト削減目的が多い）

#2：日本企業からの個別の案件としてソフトウェア開発を受注し人材派遣しオンサイト開発（プロジェクトベースで実施し、各社 OJT として取り組む。AOTS に人材を送り込みその後特定企業に常駐するケースも多い）

#3：日本の特定の提携企業に特化した人材を確保し定期的な人材派遣する（人材派遣型のオフショア開発であり、やがてはその人材がコアとなり#4 を実現することを狙う）

#4：日本の特定の提携企業に特化した専属チームによる現地オフサイト開発（定常的な案件で一括したアウトソーシング。OSDC（オフショア開発センター）などの取り組みは典型例）

どのモデルを取りうるかを考慮する上でポイントとなるのはブリッジ SE の立て方である。成功しているモデルの大半は、日本企業側から技術と言語と管理の 3 拍子揃ったスキルを持つ日本人がブリッジ SE として現地を行き来するというパターンが現実のようである。ただし、3 拍子揃うことは実際には難

しく、多くの場合、言語が優先され次いで技術スキルと管理スキルの順に考えられてしまうため、通訳的なイメージでスタートして失敗するケースが後を立たない。本当に必要なスキルは、管理能力とクロス・カルチャーを理解しリードすることのできる人材であり、やはり PM に求められるコンピテンシーが必要である[2]。海外人材をブリッジ SE で起用する場合、人脈ネットワークでのブラックボックス化、結果としてのキーマンの特定がしにくいという問題点が起こりやすい。プロジェクトが成功裏に円滑に進んでいるケースほど、単価が高いという短期的な費用問題以上のリスクを孕んでいると考えられる。つまりキーマンの異動リスクである。オフショア開発の各モデルにおいて必要な GA の視点を考察し、より実践的かつ実際の業務提携とブリッジ SE のあるべき姿について、今後の研究活動で考察を深める。

### 3. 今後の活動

#### 3.1 GA フレームワークの改善ポイント

カントリー分析のための GA フレームワークをより体系的に形式化するために以下の3視点に集約し、GA のためのマイクロ視点の情報精度を高めることを試みる。

表2 カントリー分析のための GA フレームワーク改善ポイント

産の視点	一般（企業）	企業文化
官の視点	政府	労働施策（法制度含む）
学の視点	個人	民族的背景

現在のフレームワークに付加すべき視点は、労働施策（法制度を含む）の部分であり、民族的背景の情報収集から CCL の視点に分析視点を移すことが肝要である。同時に、産官の両視点からも CCL を考察し、企業文化・労働施策・民族的背景の交じり合う領域での GA ポイントをフレームワーク化することが必要である。

#### 3.2 エンタープライズ分析のための GA フレームワーク

カントリー分析のための GA フレームワークに加えて、今後、よりマイクロかつ実践的な GA フレームワークに洗練していくためには、エンタープライズ（企業）分析のための GA フレームワークが欠かせない。大分類視点としては、標準的視点（会社基本情報、採用と教育、許認可）と戦略的視点（日本市場のビジョンと戦略、日本企業との既存関係、SE コスト、日本語・英語対応力、開発プロセス、プロジェクト管理手法、ブリッジ SE に関する考え方、パートナーシップに関する考え方）を基本としてフレームワークの策定を開始した。最終報告では、カントリー分析とエンタープライズ分析の2つのフレームワークを提示する予定である。

#### 3.3 調査対象国の予定

今後 GA 研究会では、ベトナム、タイ、台湾、ロシアに加えて中国やインド、カンボジア、ミャンマーなどの国々を加えて調査対象を広げて行きたいと考えている。GA 研究会にご参画くださる方を広く募集しているので、是非ご参画いただきたい。

### 4. まとめ

日本国内では IT 人材の不足とスキルレベルに関する懸念が顕在化している。今後ますますフラット化していく世界経済と労働市場の中で、真に市場価値のある人材育成やクロスカルチャービジネスの実現が一層求められていくことになろう[3]。オープンネス、フェアネス、そしてリスペクトという倫理観が一層問われていくことが確実な情勢である。その意味で GA は、企業としてまた個人として成長する上で絶好の機会となる。GA 研究会の活動がその一助になれば幸いである。

#### 参考文献

- [1] ジェトロ海外情報ファイル, <http://www3.jetro.go.jp/jetro-file/country.do>
- [2] Project Manager Competency Development Framework, Project Management Institute, USA, 2002.
- [3] トーマス・フリードマン, フラット化する世界, 日本経済新聞社, 2006.