

オフショア開発におけるモチベーションを考える

情報システム業界では、システム開発・運用管理などを海外の事業者や海外子会社に委託するオフショア開発が進んでおり、製造業の場合と同様に中国を委託先とするケースが非常に多い。しかしそこには中国ならではの問題も少なくない。本稿では、委託先の要員のモチベーションという観点から、中国オフショア開発について考察する。

中国の人材とはどういうものか

筆者は北京の開発パートナーに常駐して、オフショア開発の管理、推進を担当している。先日、中国のメンバー数名の日本出張に同行した際に、あるメンバーから「自分は新卒で会社に入って以来、日本の同じ顧客の同じシステムを担当してきたが、いままで日本に行ったことはなかった」というようなことを言われた。

中国のシステムエンジニアのなかには、日本に留学して、日本の企業で業務経験を積んだ人材もいる。しかしそういう人材は、中国に帰国すると自分で会社を立ち上げて経営者の道を選ぶことのほうが多い。したがって、中国の開発企業では、日本のシステム開発の実情を知っている人材は少数派で、新卒で日本向けの開発会社に就職したメンバーが大部分と言ってよい。即戦力として採用された彼らは、大学でソフトウェア工学は専攻しているけれども、日本語や日本文化を勉強していたわけではない。そのため日本や日本人の考え方について何も知らないのが実情である。この点は、やはりオフショア開発の課題のひとつであろう。

担当者のモチベーション

中国側に委託する工程としては、これまでは詳細設計～単体テストまでが主であった。最近ではこれに概要設計、基本設計、総合テストといった、上流工程や最終工程も入ってきている。また新規開発だけではなく、エンハンスメント（システムの拡張）業務の委託もあり、システム開発のさまざまな局面で中国パートナーとの共同作業が行われるようになってきている。

この共同作業で無視できないのが、中国側担当者のモチベーションの問題である。

オフショア開発に限らず、現在の仕事が自分のキャリアに有益であるかどうかは個人にとっては重要な問題である。とくに、何かとスピードが速い中国の場合、自分の将来に役に立たないと思えば転職してしまうことも多い。転職はしないまでも、仕事へのモチベーションが低下すれば、知識習得の意欲にも欠けるようになる。ここではこのモチベーションの問題について考えてみたい。

モチベーション低下の要因

モチベーションを低下させる要因として、

NRI北京
主任システムエンジニア
戸村基林（とむらきりん）
専門はオフショア開発



一般に以下のようなことが見受けられる。

①発注側の説明不足

日本から提示される仕様書などでは、システムの全体像や業務背景の説明が欠けている。「製造工程に影響がないので伝えない」という言い分もあるだろうが、よくわからないものに対してモチベーションを保つことは難しい。できる限り全体像や背景を説明するようにすれば、中国側担当者が「面白い、やりがいがある」と感じられるようになるかもしれない。また、そこで得た知識は次の仕事にもつながるはずである。

②顔が見えないなかでの一方的な指示

オフショア開発では、「仕様変更があったので修正してほしい」というような指示をメール1つで済ませることがよくある。仕様変更はシステム開発では当然のことであるが、開発者にとってはそれまでの作業が無駄になったのと同じである。

互いに顔を見ながらの説明であれば、発注側は申し訳ないという表情で事情を説明し依頼するだろうし、受注側の苦笑いも見てとれるだろう。このようなやり取りで開発者のモチベーションの低下を防いでいる場合は多いはずだが、オフショア開発ではこれがなかなかできなくなる。そのため発注側か受注側のどちらかで担当者へフォローする配慮が必要となる。

③ジョブローテーションの不足

一人の人間にずっと同じ業務、役割を担当

させているケースがよくみられる。発注側は、リスク回避と効率維持という理由から、とくにリーダークラスの担当者が変わることを嫌う。受注側の経営者層も顧客の要望を最優先し、ジョブローテーションによって担当者を変えようとはしない。業務が高度化するほどこの傾向は顕著になっていく。たしかに、ジョブローテーションは長期雇用を前提とした人材育成方法であり、そのまま中国企業に適用可能かどうかという問題はある。しかし、発注側、受注側で長期的な関係を構築したいと考えるのであれば、担当者のモチベーション向上を意識した人材育成も必要である。

互いの価値観を理解することが大切

前述したように、中国側に委託する工程はより幅広くなり、求められる業務もより高度なものになってきている。その一方、中国側担当者は日本語はおろか日本のことすらほとんど知らない者が大多数を占める。もちろん、高度な協業では技術力や日本語能力をもつ人材が中国側に確保されるだろうが、それで万事がうまくいくわけではない。委託先の中国側に、日本のことや日本の仕事の仕方をもっと知ってもらうことが必要である。また逆に、日本側も中国のことや中国の仕事の仕方を知る必要がある。

冒頭で述べた中国の担当者は、日本に行くことで以前よりもモチベーションが向上したようにみえた。 ■