AFLで実施したグローバル・ビジネス・トレーニングの取り組み

金融営業本部　プリンシパルアカウントマネジャー
栗田　育典

1. はじめに

今回、CACの金融営業本部が企画した、CACのグループ会社、インドのAccel Frontline Limited（以下、AFL）でのグローバル・ビジネス・トレーニング（以下、トレーニング）の取り組みを紹介する。

1.1 トレーニングの背景

CACの中期経営戦略・基本戦略の1つに、"アジア軸でのグローバル支援体制活用"を掲げている。この戦略の実現にはグローバルに活躍できるグローバル人材が必要であり、このニーズはCACだけではなく日本企業全体に共通すると考える。グローバル人材に必要とされるマインドセットや知識には、基礎となるビジネス遂行能力や技術者に必要とされる知識に加えて、英語を基礎とした外国語でのコミュニケーション能力、多文化に対する興味、多様性を受け入れることができる寛容力や自分を変化させることができる適応力が必要であり、こうした能力は日本で身に着けることは難しいのが現状である。また、CACは2014年にAFLの株式を取得し子会社化してから、各部門や各プロジェクトレベルでお互いの情報交換やビジネスを行ってきた。特に金融営業本部では、チェンナイにあるBanking Divisionと交流を深めた結果、今回のAFLを活用したトレーニングを企画した。このトレーニングは、今後顧客にも提供できる内容にすることも検討事項の1つに入れ、CAC社員と顧客がともにトレーニングを受けることで、顧客深耕やAFLの認知度アップによるオフショア活用といったビジネスへの展開も視野にいれる形としている。

1.2 トレーニングの期待する効果

本トレーニングは、日本で一定の経験を積んだ技術者が、実際にインドの職場で働き、日本とインドの間でのクロスカルチャーでのプロジェクトの経験を得ることによる、グローバル案件での下地となるマインドセットや知識の習得を目的としている。

その効果としては、①英語でのコミュニケーション力の向上、②日本とのプロジェクト推進やコミュニケーションの違いを体験し今後のグローバル案件に活かす、③異文化のメンバーと共同で仕事をすることにより今後のプロジェクト管理ノウハウを取得する、ことがある。

2. トライアル実施

2.1 トライアルプログラム概要

初めから数ヵ月以上にわたる長期トレーニングのプランニングや実施運用は難しいと考え、まずは短期間でのトライアルを企画した。以下はAFLトレーニングトライアルの実施内容となる。

2.2 プログラム詳細

(1) トライアルプログラムのプランニング

トライアルプログラムのプランニングは、基本的にメールベースで、金融営業本部とAFLとでトレーニング内容を決定した。はじめに金融営業本部から大まかな内容を検討して定義し、AFLへと伝えた。次にそれを若干ブレイクダウンした内容のスコープについて、CACとAFLとで協議し定義した。これが「AFL Banking Division Training Program Scope for CAC Trainees」であり、この資料には、Objectives of Training（トレーニング目的）、Technical Training Scope（トレーニングスコープ）、Process in AFL Banking Projects（プロジェクト内プロセス）が記載してある。

資料1 「AFL Banking Division Training Program Scope for CAC Trainees」から抜粋

Objectives of Training

- To expand the technical expertise of the team to global level
- To gain acquaintance on the Process followed by Developers in AFL Banking Projects
- To gain potentials to drive cross-culture projects
- To augment communication skills
- To build a strong association with AFL & CAC

Technical Training Scope

- Java
- JSP
- Servlets
- Java Scripts
- Oracle
- Web Server Configurations

Process in AFL Banking Projects

- Understand the Customer Requirement (Specs) signed off by the client by means of a GD
- Preparation of Low Level Design (LLD) Documents based on the approach / specs
- Preparation of Unit Test Cases (UTC) / Unit Test Plan (UTP) by the developers
- Code Development
- Unit Testing by Developers
- RTM Updation (Requirement Traceability Matrix)
- Integration of all developed components
- QRC Release (Internal)
- Bug Fixing
- Testing
- Final Release to Client with RN (Release Notes)

その後、綿密にトレーニング内容を吟味し、日次レベルでどのような研修を行うかカリキュラムを決定した。

(2) 対象者

基礎的な英語能力とある程度のプロジェクト経験が必要と考え、選考条件をTOEIC600点以上、プロジェクト従事経験3年以上とした。その結果、今回のトライアルトレーニングには、金融サービスビジネス部・横山雅志と同部・安藤徹也の2人が選定された。また当時金融営業本部では仮想通貨ソリューションをAFLのBanking Divisionと検討しており、担当だった小野周二が今回のフォロー役として、トライアルトレーニングに参加した。

(3) 準備

① ビザ

インド入国の際には、必ずビザが必要である。ビザ申請にはパスポート、招聘状、推薦状など準備するものが多いので、準備期間としては1ヵ月以上かかる。

② 予防接種

今回対象者には専門医と相談の上、予防接種を受けてもらった。予防接種別に接種間隔が必要になるので、これにも事前の準備期間が必要となる。受ける予防接種によって期間が異なるので全て終わるまで数ヵ月かかる場合もある。

③ フライト

日本からチェンナイには直行便がないため、トランジット含め移動におよそ1日かかると考えた方がよい。

(4) 実施期間

準備状況も踏まえ、2015年8月10日～8月28日で3週間弱のスケジュールで行った。

(5) 研修場所

AFLはインド国内に多くの支店を持つが、Banking Divisionは主にチェンナイ市内にいくつか支店/作業場所がある。その中でDLF*1・ITパーク内にあるAFLオフィスで実施した。DLF・ITパークは、チェンナイ中心地から車で30分位の所にあり、その区域は税制優遇制度により、多くのIT企業が入居している。区域内にはモールがあり、歩いてランチを食べに行くことができる。また区域内はきれいに区画整理されており、就労環境としては非常に良い環境であると判断し、ここを研修場所とすることに決定した。ただし市内から離れているため、宿泊先や通勤には工夫が必要となる。

写真1 DLF・ITパーク内の風景

写真2 オフィス内の風景（ITOのグローバルサービスデスク）

＊1）DLFはITパークの運営会社の名称

写真3　オフィス内の風景（執務室）

チェンナイについて補足すると、気候は4月～6月が非常に暑く、10月～12月が雨季、1月～3月は1年の中で一番過ごしやすい気候と言われている。2015年12月上旬にチェンナイは100年に一度と言われた大雨に襲われたが、現在は復旧して元の生活に戻っている。治安については、南インドは北インドに比べて比較的安全と言われているが、犯罪率は年々増加傾向にあり、チェンナイについても同様であるため、研修中は海外出張と同様に十分な配慮が必要である。

（6）交通機関

チェンナイでは一般的な交通機関の電車、バス、タクシーはもちろんあるが、電車やバスの移動はチェンナイ初心者にはハードルが高いと判断し、朝夕はホテルでチャーターした車にて全員の出退勤を行った。

写真4　混雑するチェンナイの道路

（7）研修内容

まずはAFLメンバーからの講義を1週間にわたって実施した。講義はインド文化の紹介から始まり、AFL全体やBanking Divisionで進行中のプロジェクト概要説明、最後にAFLのQuality Processが紹介され、設計作業やプログラミング、そのテストのやり方、作成する成果物の流れを学んだ。

次の2週間は、モックプロジェクトでの実技を行った。CBS（コアバンキングシステム。政府の税の徴収や年金管理を行うシステム）のサブシステムであるGBM（ガバメントビジネスモジュール）というAFLの製品に、KVP*2という貯蓄スキームを追加実装するというのが要件である。これは実際にAFL内で進行中のプロジェクトをベースに、研修向けにカスタマイズされた要件になっており、英語による詳細設計の作成、講師へのレビュー、コーディング、テストなどを行った。CBSの開発言語はJava、DBMSはOracleとなっている。

写真5　実際のトレーニング風景。一番右が横山、その隣が安藤。

写真6　AFLのトレーナーの皆さんとトレーニーの2人

（8）定期報告等

週1回、トレーニーからAFLのトレーナーに作業報告書を提出して、フィードバックをもらった。またCAC本社とも定期的にテレビ会議などで状況の共有を行った。

（9）評価

事前に研修の評価軸も作成した。生活環境、職場環境、トレーニング内容に大きく分類して、各ポイントの評価をトレーニーにより実施した。

＊2）キサンビカスパトラ。インドの国債の1つであり、100ヵ月（8年4ヵ月）で元本が倍になる貯蓄スキーム

資料2　Review Point

Score	Review Points Details
Point 1	Living Environment
	① Housing and commuting / transportation facility
	② Safety
	③ Food and drink
	④ Climate in general
Point 2	Working Environment
	⑤ Office building / facility
Point 3	Training Arrangement
	⑥ Training / project adequacy

2. 3 AFLトライアル研修の成果

短い期間であったが、本トライアル研修は結果として十分に成果があったと考えている。研修に参加した2人には、CAC社内イベントのプレゼンテーション大会の場でもその成果を発表してもらった。AFLスタッフによるインド英語でのトレーニングを受けたことやホテルなどで英語でのコミュニケーションを行ったことでコミュニケーションレベルが上がったと実感しているようだ。AFLはCMMIに沿ったプロジェクト管理を行っており、CACと似た点や異なる点も含めてAFLのプロジェクト手法への理解度が深まったとのことである。また、インドの文化そのものに興味を持ち、その多様性に触れる機会があったことが大きな経験となったようである。

金融営業本部としては、トライアル研修結果から、より長い期間にわたる研修実施が実現可能であることがわかった。

写真7　トレーニング期間中の昼食や夕食。2人はビリヤーニとワーダが好みだそう。

3. 本格版トレーニングに向けて

現在、金融営業本部では、本格版トレーニングを計画中である。本格版では顧客にトレーニングを提供し、顧客とCAC社員が一緒にトレーニングすることを予定している。

3. 1 プログラム概要

トライアルを踏まえ改めてプログラム概要を以下にまとめた。

目的	クロスカルチャープロジェクト推進の経験、今後のオフショア開発やグローバル案件の下地獲得
期待する効果	➢ 英語でのコミュニケーション能力の向上 ➢ 日本とのプロジェクト推進やコミュニケーションの違いを体験し今後のグローバル案件に活かす ➢ 異文化のメンバーと共同で仕事をする事により今後のプロジェクト管理ノウハウを取得する ➢ AFLメンバーとのより深い交流による関係向上
期間	1～3ヵ月 目的か効果に応じて期間は変更可能だが今回は2ヵ月とした。
対象者	英語能力TOEIC600点以上が目安、プロジェクト従事経験3年以上、詳細設計およびプログラミング経験があること
対象人数	2名以上（顧客から1名、CACから1名）
作業場所	DLF・ITパーク内執務室
作業内容	AFLの自社パッケージ開発プロジェクトへの従事。モックプロジェクトを検討中。
住環境/交通手段	4つ星ホテルを目安としたホテルの長期滞在サービスを利用（今回はGreen Park Hotelを選定） 朝/夕はチャーターした車にて全員の出退勤を行い、単独行動を極力避けるようにする。
定期報告等	週1回AFL/顧客/CAC管理者宛に作業報告書を提出 CACマネジャーにより随時サポート、フォローを実施

3. 2 最後に

今回は金融営業本部が主体的に企画をしたが、トレーニング自体は業界にとらわれず提供可能である。今後のグローバル案件の獲得や推進のために、このトレーニングを大いに活用したいと考えている。