

SSプラン 瀋陽オフショア 支援ガイド



SSマスター育成事業がなければ、 オフショアは離陸しなかったでしょう。

株式会社アイバス

代表取締役 高澤 幹雄 さん

受入期間 2008年7月9日～10月4日

派遣先企業 瀋陽オンリ情報技術有限会社

派遣技術者 姜永輝(男性・25歳)、韓泰日(男性・23歳)

！この記事のポイント

- OJTで実際に受託しているシステムのプログラム開発
- ハングリー瀋陽技術者への心のケア
- 詳細な仕様書とプロダクトマネージャーの必要性
- 品質に対する認識の違いを克服するコミュニケーション

人件費の圧縮と外からの刺激

当社がSSマスター育成事業に手を挙げた理由は大きくわけて3つです。

1つは、人件費を下げたいということ。2つ目は、当時は人材難の時代でしたので、優秀な人材を確保したいということ。そして3つ目に、海外から新しい風を受けて、社内の体制強化につなげたいという思いがありました。

実は、このSSマスター育成事業に参加する以前、今から4年ほど前に中国大連出身の技術者を雇用した経験があります。こちらから引き込んだのではなく、当社のホームページを見て、採用してくれと志願してきたのでした。「うちなどよりも、もっと大きい会社を選んだら」といったん断ったんですが、「大企業だと一部しか経験できないが、中小企業ではプロジェクトの全体がわかる」と熱心に入社を求めたんです。

この人は今はもう退職しましたが、大変に優秀で、勤務態度はまじめ。何よりも向上心が高かった。こんな経験があるので株式会社サンクレエさんからすでに中国企業とラボ契約しているという話を聞いたとき、私もやってみようという気になったんです。そして、2008年4月にSSマスター育成事業について札幌市から説明を受けた時に、札幌市が仲介してくれるならば間違いないと思い、手を挙げました。

技術力と会話力で一人ずつ

交渉をすすめたのは、瀋陽のオンリ情報技術という会社で、ここがサンクレエさんと取引があり、同社を訪問したついでに営業部長が当社に立ち寄ってくれたんです。この方は日本人以上に日本語が達者な方で、話を聞いているとそれまで漠然とあった不安が消えていきました。そして、この方の会社から技術者を招くことにしました。

オンリ情報技術は従業員が数百人もいる瀋陽でも一、二を争う大きな会社で、私たちの要望を聞いて、5、6人の候補者を出してくれました。私たちの要望したのは、まず第一に日本語の会話力、それから技術や費用などの条件。瀋陽と私たちのジョイントとなる人材として、日本語の達者な韓泰日君と、日本語の会話は不得手だけど、技術力の高い姜永輝君の2人を受け入れることにしました。韓君が姜君をリードしてくれれば、姜君の技術力が生かされると考えたからです。

2人がこちらで働いたのは7月から10月までの3ヶ月です。札幌市が領事館にはたらきかけてくれたお陰で、ビザの取得もスムーズに行きました。札幌では当社から歩いて5分ぐらいのところにウィークリーマンションを借りて住んでもらうことにしました。ウィークリーマンションですから、家具などはあるんですが、日常使用する細かな雑貨がないので、私や従業員の家から必要なものをもってきました。

OJTで受託ソフト開発の一部を担当

OJTでは、最初から当社が受託し、実際に客先に納めるプログラムの一部を担当してもらうことにしました。研修の最大の狙いは、プログラム作りのルールを覚えてもらうこと、そして日本のビジネス環境に慣れてもらうことでしたから、実際に使うプログラムを書いてもらうのが良いと考えました。

当社では、組んだ本人でなければわからないような属人的なプログラミングをできるだけ排除していきたいと考えています。担当が誰に代わろうともプログラミングをすすめることができるようプログラムの標準化をすすめており、まず彼らには、当社のプログラム開発の共通ルールを覚えていただきたいと考えました。また「売り掛け」「手形」など、日本の商慣習に基づくさまざまな概念や用語について、当社のSEが講師となり毎週勉強会を開きました。

実際に接した印象ですが、彼らは仕事に対してハンガリーですね。休もうとせず熱心に仕事に打ち込みます。中国の経営者は、日本よりも従業員に対し厳しく、彼らのほとんどは会社と2年契約で、実績を示し続けないと契約を打ち切られるというのです。そうしたこと以上に、彼らからはこの仕事で大成したい、この仕事を通してステップアップしたいというハンガリーさを感じました。

初めての海外で緊張もするだろうと、「学ばん会」という中国語会話ボランティアの集まりを紹介し、母国語でリラックスできる環境も用意しました。仕事の後に率先して飲みを誘ったり、富良野まで観光に行ったりと、メンタルには気を遣いましたね。自転車を調達して貸し与えると喜んで、研修期間中、札幌中を走り回ったようです。

重要なのはプロダクトマネージャーとプログラム定義書

オンリ情報技術とはラボ契約を結びました。同社はこれまで日本との業務実績があるので、日本語の契約書を向こうから提示してきました。それを少し手直ししました。また機密保持契約も結びました。瀋陽とは日本語だ

けでビジネスができます。英語をまったく必要としないことが特長でしょう。

インドなどとのビジネスでは、日本語ができたとしても補助言語として英語が必要となる場合があります。しかし、中国では日本語が通じなくても漢字を示すと伝わる場合があります。同じ漢字圏の良さを感じますね。

最も、中国ではどんな用語も漢字に置き換えますので、常識的な和製英語が通じないことがあって驚きました。たとえば「スペースを入れて」と指示した場合の、「スペース」がわからないんです。

現在、中国側に発注している仕事は、根本的なデータ破壊が起こる可能性の少ない、作表や検索、問い合わせなどのプログラムが中心です。中国に期待することはやはり生産性ですから、比較的単純だけれど労力がかかるようなプログラムをたくさんやっていただこうと考えております。

オフショアを成功させるためには、仕事を振り分けるプロダクトマネージャーの働きが重要ですし、プログラム定義書がしっかりしている必要があると思います。うちは比較的上流で仕事をしているため、納期や仕様などを柔軟に設定できるので、もし彼らの部分で遅れが生じても、対応はできるんです。

日本人との違いは、日本人同士ならば通じる「暗黙の了解」が通じないことです。常識で判断できるだろうと、仕様に定めないでおいているとすぐに質問が来ます。これは、必ずしも悪いことばかりではなく、ハツとさせられることも多いんです。そして、私たちも彼らには「わからないことはどんどん聞いてくれ」と言っています。

また、これも文化なんだろうと思いますが、言われてないことは決してやりません。たとえば、日本ではタイトル文字などは指示が無くてもセンター合わせにします。ところが彼らは、たとえ不格好にどちらかに寄っていても、指示がなければ直しません。こうしたところも相互理解がなければ、不信感になってしまうところです。コミュニケーションを積み重ねた結果、最近では、向こうから「ここはこうしましょうか」と提案してくれるようになってきました。



オフショア成功のカギはコミュニケーション

やはりオフショアを成功させるカギは、コミュニケーションですね。メールだけでは絶対ダメ。顔と顔が見える関係がなければ続きません。

彼らが中国に帰った後も、引き続きラボ契約で当社の開発を続けていますが、週2回必ずTV会議を行っています。月曜日の11時にマネージャーレベルの会議を行い、火曜日の10時に現場レベルの会議を毎週必ず行っています。相手の表情を親ながら言葉のキャッチボールができるのがTV会議の良さです。

ラボ契約ですから当社がこちらに当てる人員は2名で固定です。ですから、この2名にどの程度の工数を割り当てるのが良いのかが課題です。中国の人は、非常にまじめですから、無理なスケジュールでも休みの日を潰し、夜遅くまで頑張ってしまうことがあります。助かりますが、これが常態になるとやはりうまくない。

最終的には仕事を通して適正な量を双方で見出すしかないと思いますが、そこでもやはりコミュニケーションが大事なんですね。メールでは問題がないように見えても、TV会議では顔色や声の調子で無理しているのがわかりますので、こちらから工数の調整をするなどの配慮をしています。

国柄が違いますから、始めは品質に対する意識の違いが大きかったですね。こちらが納得するまで何度も戻しました。しかし、彼らが基本的にいい加減というのではなく、それは文化の違いなので、こちらがこうしたものを求めているとはっきりと伝えれば、向こうはそれに対応してくれるんです。中国側に問題があるのではなく、

多くの場合、こちらの仕様書に不備があったり、伝えるべきことをきちんと伝えていなかったりと、我々に原因があることの方が多いんじゃないでしょうか。

SS マスター育成事業がなければ離陸しなかった

品質管理の意味からも、コミュニケーションはとても大切だと思います。3ヵ月間、彼らを受け入れ、非常にまじめな姿に接したので、このように考えられるようになりました。3ヵ月の生活を通して、今では完全な仲間意識があります。SS マスター育成事業がなければ、離陸はできなかったでしょう。

経費の削減と言うことから始まった取り組みですが、これを契機に中国に進出できないかと考えるようになりました。今でも冗談で「オンリさん、仕事ありませんか」と言いますが、中国経済の動きは大きく、今後、我々のパッケージがあちらで受け入れられる可能性だってないわけではない。中国の経済発展がすすみ、日本的な販売管理システムに目が向く日もあると思っています。

株式会社 アイバス

住所 札幌市中央区南1条東3丁目10~13
 設立 1997年
 社員数 56名
 TEL 011-241-8601