

「オフショア開発における GMO の 取り組みと人材育成」

Nguyen Tan Minh 氏

GMO-Z.com RUNSYSTEM JSC 取締役副社長 兼 日本オフショア開発本部長

2016年8月講演

1 日本を最重要市場と考えて注力

私は、先ほどお話があった Tien さんの1年前、1999年に国費留学生として日本にまいりました。日本語を1年間学んでから熊本高専に編入学し、3年後に東京工業大学3年生に移り、さらに同校の大学院に入学するときに RUNSYSTEM を設立しました。学生兼経営者として2年間過ごし、2007年に修士課程を修了し、RUNSYSTEM の日本法人を設立しました。ベトナムには、2014年の末に帰国しました。学生のときに会社をつかったので、日本では就職活動を経験しませんでした。

ベトナムの IT 産業は、毎年50%くらい成長しています。内訳は、ハードとソフトとデジタルコンテンツです。IT 産業全体では4兆円規模ですが、ベトナムではハードがメインで、ソフトは1000億~1300億円くらいです。デジタルコンテンツとは広告やゲームやその他のコンテンツで、これらが急成長しています。

IT 企業は1万5000社くらいあり、最近はソフトウェアの企業が結構増えています。IT 人材は数十万人に上りますが、政府は IT 産業に力を入れており、まず教育を重視しています。私が日本に留学した1999年当時、ベトナムで IT を学ぶことができる大学・短大は数十校でしたが、2015年には専門学校も含めて300校に増えており、学生も毎年数万人ずつ増加しています。政府は、2020年までに100万人の IT 人材育成を目標にしています。また、IT 企業に対する税制面の優遇措置もあります。

オフショア開発に関しては、2005年頃からチャイナ・プラスワンというブームがあり、日本もシステム開発をどんどん海外に委託し、ベトナムは委託先のトップ3に入っています。理由はいくつかありますが、まず親日的であること。また、カントリーリスクも少ない。文化的にも近いものがあります。さらに、例えば日本とインドでは10時間の時差があるため、昼夜が逆になりますが、ベトナムなら2時間しかありません。そして、日本とベトナムは経済的に

も政治的にも良好な関係にあります。

そのため、VINASA (ベトナムソフトウェア協会) では、日本を最重要市場と考えて力を入れています。年に2回ほど、ベトナムの IT 企業を集めて日本の展示会に参加させたり、ベトナム・ジャパン・ICT デーというイベントを開催して日本企業を紹介し、ビジネスマッチングを行っています。

最近では、ベトナム国内で日本語学習も活発になりつつあります。ベトナム最大のソフトウェア企業である FPT ソフトウェアでは、1万人の技術者を日本に派遣して日本語を学ばせると聞いており、システム開発には非常にメリットがあります。

では、日本からベトナム市場を見るとどうでしょうか。2010~2014年のデータを見ると、中国が横ばいでインドは減少し、ベトナムの割合が上がっています。日本から海外への委託は年間3000億円といわれ、その80%が中国、残りの20%がベトナムやインド、その他の国となります。また、希望する発注先はベトナムが28%というアンケート結果もあります。ベトナムでは、社員10人の会社が1年後には一気に300人とか800人というところも数社あって、そういう会社は日本からの仕事が100%です。

市場としてこれだけ急成長していると、課題もあります。アンケートでは70%が言葉の問題を挙げており、いろいろな業種のシステム開発をするので、各業種で特有の専門用語が分かりにくいということです。

2 受託開発をメインに、毎年20%の成長

当社は2005年に RUNSYSTEM として創立しましたが、2011年に日本の GMO インターネットグループの出資を受けて GMO-Z.com RUNSYSTEM に社名変更をしました。現在の社員数は340名ですが、毎月10名くらいずつ採用しています。売り上げの85%がオフショア開発で、ドメイン登録やホスティングといった IT サービスが15%です。

創業時は、まず売り上げを上げることが目標でした。し

かし、社員が100人くらいになると、その家族を含めて400人以上の人々に影響を与えることになり、社会に貢献したいと考えるようになりました。そこで、会社の理念と行動指針を策定しました。

当社は受託開発がメインなので、インターネット広告のような急成長はできませんが、毎年20%前後の成長を続けています。銀行や流通のシステムや、Webおよびスマートフォン系のシステム開発をしております。

当社はいろいろなITサービスを提供しており、ドメイン登録とホスティングサービスの「テンテン」は、後発ながら国内No.3です。オンラインリサーチの「リサーチ」は会員数が32万人で、ベトナムではNo.1です。「テンテン」も、2018年にはNo.1に持っていきようとしています。

システム開発は人が全てなので、他社と差別化するためにも、人材には力を入れています。技術者の70%以上を、ベトナムの大学の理工系ではトップクラスのハノイ工科大学から採用しています。なお、他社では日本だけでなく欧米の市場にもフォーカスしているようですが、当社は日本だけに集中しています。

3 人材育成や社員の福利厚生を重視

IT人材は給料も高く、例えば当社が月に1000ドル出すという人材に対して、翌月には他社が1500ドルをオファーして取り合いになるような状況です。しかし、これからは人件費の問題を避けたいので、企業イメージをアップしたり福利厚生制度を充実させるといったことをしています。他社の募集広告で待遇や福利厚生制度を調べて、それに負けないような条件を出します。また、選考方法も工夫しています。

新入社員の試用期間は法律上は2カ月間ですが、この2カ月は非常に大事です。2015年は、せっかく当社に入社しても3カ月後には30%が辞めるという状況でした。これを何とか改善し、2016年は17%まで減らすことができました。

また、社員に対する公平で明確な評価も非常に大事です。当社では、社員の評価にMBO(目標管理)やKPIを導入しています。退職する人にはインタビューをして、感謝の言葉と共にプレゼントを贈ります。感謝の気持ちを伝えれば、退職後も会社の悪口は言わないでしょう。

2014年から年に1回以上、スタッフ満足度調査を実施し、改善点を洗い出しています。満足度の点数も、徐々に上がっています。具体的には、採用面では大学と連携してサポート費用を提供し、優秀な学生を紹介していただきます。また、知名度アップのためにサッカー代表チームのスポンサーになりました。全国規模のITコンテストも開催

しています。さらに、研修センターをつくって留学生や新卒者のための研修を行い、そこからも採用しています。

社内でもいろいろなプログラムを導入していますが、新入社員にはそれぞれ専任の先輩社員を付けて、慣れるまでサポートする「バディプログラム」を実施しています。社員の入社記念日にはお祝いをしますが、これは毎日誰かが該当します。長期勤続者へのプレゼントや、年間MVP賞の受賞者は1週間の日本旅行といったように、多彩なプログラムです。社員のモチベーションやスキル向上のために、ミニプログラミングコンテストを毎月開催。社員の健康診断をオフィスの敷地内でやるようにしたところ、非常に好評でした。

人材育成では、勉強したいことや不足しているスキルについてヒアリングをしたり、ポジションや業務に応じて必要となるコンピテンシーを洗い出し、それに応じた研修を実施しています。2016年から、マネジャークラスは年間で最低10回のセミナー受講を義務付けました。

当社のRUNSYSTEMアカデミーという研修センターでは外部向けの研修も行い、採用に結び付けています。日本語クラスは、社員が受講しやすい環境を心掛けています。社員には四半期ごとに能力検定を行い、結果を本人に通知します。

当社の東京事務所に毎年数名を派遣し、2~3年間は日本で仕事をして日本のお客様のことや仕事のやり方、日本文化などについて理解を深め、帰国後はキーマンとして活躍してもらおうというプログラムを進めています。

RUNSYSTEMライブラリーという社内ライブラリーでは、研修センターがデジタルコンテンツを毎週追加したり、書籍を集めてライブラリーを整備したり、読書会を毎週開いています。ベトナム人はあまり本を読まず、1年間で4冊くらいですが、日本人は20冊くらいといわれています。

2020年までの中期計画では、毎年20%成長を目指し、スタッフは700人、ベトナムにおけるインターネットインフラでNo.1という目標を掲げています。長期目標としては、2030年までには売り上げ100億円、社員数4000人で、オフショア開発ではトップを目指します。もう一つは、企業理念にもありますが、No.1のハッピーな会社にしたいですね。ベトナムにおける「働きたい会社No.1」になりたいと思っています。

質疑応答

A: GMOの出資によって傘下に入り、会社は大きくなりましたが、創立時の企業理念とギャップはありませんでしたか。

Minh: 会社に関わる全てのお客様、株主、スタッフの

ために働くという理念が創業時からあったので、あまりギャップはありませんでした。

また、2008年のリーマンショックから半年遅れて、2009年にベトナムのIT業界も大きな影響を受けました。当社もスタッフが20%減り、10%の給与カットもしながら立て直しを模索しているときにGMOさんにご縁があって、会社の理念や考えていることが一緒なので手を組んだという経緯があります。その後、5年間でスタッフ数は3倍、売り上げは5倍に増え、スタッフの給料もだいぶアップしました。

A： 経営者として素晴らしい発想をお持ちで、人材育成にも力を入れていらっしゃいますね。せっかく育てた人が他社へ移ってしまうリスクを抱えながら、それでもやるというのは大手の企業の発想とは異なるような気がしたので、いいパートナーシップができていますのだと思います。

Minh： ええ、そうですね。企業理念も飾り物ではなく、毎年そのどれかをスローガンにしています。2016年は「誠実と情熱」で、社内のセミナーなどで話すときはこの二つのキーワードを必ず入れます。浸透させることは大事ですね。

B： 他社と冷静に比較なさっていますが、御社の強みと、ここはまだちょっと、というところを教えていただけますでしょうか。また、スタッフが退社する際のインタビューで、想定外の答えがあったらお聞かせください。

Minh： ここがまだ足りないと思っているのは、企業独自の文化がまだはっきりとした形になっていないため、社員同士の絆が弱いということです。もう一つは、社員数が増えると隔々までコミュニケーションがとりにくくなり、トップが感情的に判断してしまう可能性があることです。そこで、4月から、社長と私がそれぞれ4人のスタッフとランチをとりながら、改善点などについて話すようにしました。

退社時のインタビューで想定外というと、待遇面の不満ではなく、このままだと会社がだめになる運命であることを私に警告するために辞めると言った人が、数年前にいました。

B： やはり、待遇面で辞める方が多いのでしょうか。

Minh： 給与と、あとはベトナムならではの理由も結構あります。2016年の2月に会社を移転しましたが、何人かは、家から近い会社に移るために辞めました。あとは、日本にすぐに行かせてもらえる会社に移るとか、ボーナスはあっちの会社のほうが良いとか。

C： 御社の人員構成を拝見すると、日本支店は25人で、そのうち日本人は4人と伺いましたが、担当はどうなっているのでしょうか。

Minh： 4人のうちの2人は営業で、あとの2人は技術担当です。あとはベトナム人ですが、各開発案件の日本側の窓口を務めています。窓口はベトナム側にもあって、10数名でしょうか。

D： ベトナムの企業では中間クラスのスタッフが育っていないケースが多いようですが、御社では、Minhさんと社長が毎日の業務のどれくらい細部まで関わっていらっしゃいますか。

Minh： 私と社長が現場の仕事にタッチすることは、ほとんどありません。全部、中間のマネジャーに任せています。ただ、常に状況は知っておきたいので、現場を見るようにはしています。ITサービスのほうは、営業の数値などを常に確認できるシステムを開発し、社内のモニターに常時表示するようになりました。そうすれば、何かの兆候があっても早めに気が付いて対応できます。10月からは、システム開発のほうでも同様の仕組みを作りたいと考えています。

E： 研修センターに専任者が2～3人いらっしゃって、毎週、コンテンツの追加更新をなさってるというお話でした。どのようなコンテンツを掲載するか、誰がどのように判断なさっているのでしょうか。

Minh： 技術面の情報については、社内でスタッフの調査をしており、それに基づいて必要な情報を判断します。ソフトスキルや管理系に関しては、マネジャーから直接、要望を出してもらっています。

また、年間の社内研修の内容に関連する情報も収集しています。新しいテクノロジーについては、私も技術出身なので、日本や世界の新しい技術動向をキャッチして社内に伝えています。