



卓 話



「私の仕事について」

篠田 庸介会員

本日の話しは実業出版から出版させていただいた本の内容とほぼ同じですが、私の携わっている業界の問題点、その解決のための弊社の取り組みとビジョンのような話をしたいと思います。



40年前、コンピューターはものすごく大きく、かなり熟練した技術者でないと動かせませんでした。ところが私が20歳くらいの時にウィンドウズというハードウェアが出て、素人でも簡単にパソコンが扱えるようになり、結果的に2年前のデータですが、エンジニアを名乗っている“なんちゃって”エンジニアも含めるとシステムエンジニアは50万人弱にのぼります。例えばサーバーの監視となると24時間体制で見張っていかなくてはならない、そんな仕事でエンジニアと名乗れるのです。またそういう人たちを使って伸びている会社もたくさんあります。でもこうしたことには色々問題があります。まず、エンジニアのキャリアが上がりにくいということです。会社で採用してしまうと給料を上げていかなくてはならないし、その分やっている仕事のレベルも上げていかなくてはなりません。こうしたことがうまくいっていません。エンジニアは半分技術職ですが、年をとっても技術が伸びにくい。後輩が来た時、先輩の仕事はたいしたことがないが給料は多いとなると、何故かということになります。エンジニアは30歳までは色々なことを覚えていきますが、エンジニアとしてよほどの専門職でない限り、40歳と30歳は同じレベルではないでしょうか。ですからエンジニアの世界で年齢が上がっていく分、使いづらいという話になり、40歳を超えると仕事がなくなってしまうというのが現状です。偶然乗ったタクシの運転手が、かつてエンジニアだったというような話は実際あるのです。エンジニアが働き続けるには、大きな会社に残るか、辞めてキャリアを変えるしかない。これは業界全体が抱える問題です。また業界構造が多重下請け構造になっていることも問題です。国家のIT予算が2兆円ありますが、三角形のピラミッドで考えると、上位5社で60パーセントくらいその予算を取っています。その業界構造の中で下にいる企業が9割以上。つまり上部の1割にも満たない

エンジニアだけが、ものすごい利益を取っているということです。多重構造ですからこの層で何割、この層では何割とりということで抜いていく業界です。

これらの問題をなんとか解決しようというのが、弊社の取り組んでいることです。なんとかしようといっても、小さな会社でお金もない、社歴もない、信用もまだありません。そうした中でも営業し、開発し、ここ6年でなんとか社員数も130名程に増やして、私達が抱えるエンジニアが年をとっていくことに対し、ちゃんとしたパスを作っていく取り組みをしています。弊社のエンジニアはレベルもそれなりの評価を得て、会社もリーマンショックを乗り越えられました。ではどうしたらそうした130人が集まるのか、どうしたら今お話しした業界の問題点を変えられるのかという話をさせていただきます。

私の会社は新卒で10名程、中途採用は15~20名、多い時は30名程採りますが、採用の時点で会社のオープンな話をします。「業界に問題点がある、これを変えていきたいが、きれいな話だけでは世の中どうにかなる訳ではないから君たちに負担を強いるよ」この様なことを面接で言います。おそらく東京都内にあるベンチャー会社の中で、うちが一番厳しい会社だと思います。入社が決まったら夏休みがない程、7月から研修を始め、毎日2、3時間かかるような課題を与え、そのまま3月31日の入社式を迎えます。また私も出ていますが、日曜日プロジェクト単位での技術的なことはもとより、英語の勉強等をする為に、社員130人のうち40人位が強要ではありませんが入社しています。

実際問題として、この業界の構造を変える為には、もちろん会社は頑張らなくてはなりません、個人にも負担してもらわなくてはなりません。20代がエンジニアとしてやっていく為には、土日遊んでいることはありえないというのが基本的な私の考え方です。また海外のライバルも多いので、英語を勉強しろということ会社説明会や面接から話します。さんざん入社時点で脅しますが、あとで社員からここまできついなとは思わなかったという話をよく聞きます。

今、いわゆる日本のエンジニアという人達は技術の使い方を間違えているのではないのでしょうか。技術はある程度伸びます。誰かに言われて何かを作ればあるところまで成長します。弊社は設立当時のやり方ではどこかで頭うちになるということで、最初はインドにとび某大手会社のシステム開発を成功させ、その後中国、ベトナムへ向かい、現在カンボジアでビジネスを展開中です。

何故今海外にエンジニアを求めるのでしょうか。例えばベトナムでエンジニアを40人抱えています、その国のと

ても優秀な技術者のトップ、ハノイ工科大学の教授が見所のある卒業間近の学生をひっぱってきてくれます。どの位優秀かといいますと、ベトナムは数学力が高いのですが、数学オリンピックの代表になってしまう程の人材が普通にプログラムを組んでいるのです。彼らにプロジェクトを任せると、1ヶ月位でこなすことが出来ます。同じことを日本人に言うと、その様なことはしたことがない、研修を受けたいから金をくれといったことになる。海外にはこちらが手間をかけずにこなしてしまう人達がぞろぞろいるわけです。エンジニアとして使える人で月給にすると給料が4~5万。新入社員で2万程度。日本で言うと東大レベルの才能を持った人達です。彼らはベトナム語、英語が話せますし、日本語も片言ですが話せます。今カンボジアのスタッフを使っていますが、フランス語、英語、日本語が出来、さらに貿易実務にも明るいというような人材が、月給2万7千円位で雇ってしまいます。

こういう人材を見てくると、日本に帰って来て、ポワツとした大学生達に虚しさを覚えますね。大学で何を学んできたのか。人のことを言えませんが、普通にプログラムを組める人達が中国をはじめベトナム、ミャンマーなどに給与が低くて優秀な人達があまたいる。日本人はどんなぼんくだけでも、豊かなので人材の価値如何を問わず20万円の給料を供給します。さらに彼らには危機感がないのです。そうした中どうやって日本のエンジニアが生き残っていけるのか。

しかしこれから先進国の中で銀行・サービス産業、プロダクトをはじめとしたソフトウェアが要求される時、日本のソフトウェア部分の良さは重要だと思います。インド、ベトナム、中国の技術力が上がっている中、そうした観点から日本人50万人のエンジニアの次のステップを考えたいと思っています。

例えばアメリカを例に見ますとフェイスブック、もっと前をみるとウィンドウズなど、新しい技術者が世に出て新しいビジネスをつくっています。技術者のいい所は、休みを返上すればお金をかけなくてもビジネスモデルを作ることが出来る点です。自分の世界観でフェイスブックなどがつくれる可能性があり、これを狙ったらいいのに、皆仕事は辛いもの、嫌なもの、仕方がないからやる、休みを使ってやる程のことではないと思っています。そこが問題で、技術力も可能性もあるのだから、これを伸ばす方向にしたいと私は考えています。

その為には、エンジニアの概念を壊さなくてはなりません。一般のあらゆる職種と同じように、会社全体を対極的に見て、色々な判断をするとか、ワークの部下をマネジメントして生産性を上げるようにするといった、作る・作らないではなく、売れるか売れないかという観点で自分の作っている物の精度を上げるといった、ビジネスの方向に寄せなくてはならないと思っています。もちろんこの為には技術力が落ちては意味がないので、今まで以上に技術力を上げ、さらにマーケティング、営業をするという構造を作らなくてはならないというのが一つの結論です。エンジニアをどうやって狭い世界からひっぱり出して新しいことをやらせるかというのが、会社設立の一つのテーマであり、これを社員に強要しています。だから会社の仕組み自

体を技術のみで仕事にしては許されないというように作り込み、その取り組みとして基本的に営業タスクを営業が持つのではなく、エンジニアが営業をすることにタスクを組み替えています。その一環としてエンジニアは新入社員で入ってきたら飛び込みで営業をやらせています。

この様に営業のタスクをエンジニアに乗せますが、これだけでは足りません。分業も悪い場合と悪い場合があると思いますが、今この業界で仕事をする人を育てようと思ったら、仕事を集約させ、エンジニアに全部やらせようという結論に達しました。そこで小さな会社ながら事業部制を導入し、今6事業部を持っています。

この事業部のマネージメントのひとつのテーマは言い訳することを徹底してやめる、逃げ道を徹底してなくすということです。こうした方がいいと言うことは出来ませんがあえてせず、成果がでるかどうかを問い、何をやってもいいかわりに追い詰め、釘を刺しまくります。そしてあとで何か文句を言ってきたら、その釘を見せて相手に気付かせます。事業部長自身が立候補制で、自分が事業計画を出して、社内からメンバーもリクルーティングし、多い所は30名、少ない所は5名位でやっています。事業計画の予算案通りに結果を出すということがノルマです。事業部長の給料は基本的に自己申告制で、その事業部の社員の給料も全部自分が決めます。私も、役員も、給料、経費ほぼオープンで、その分担を各自に背負わせます。そのかわり予算を達成出来るのなら、給料100万でも200万でも好きなだけとれという制度になっています。ただ、事業部も縦割りになってはいけなくて、業界を改革しようというテーマだけははずさないようにし、一つの事業部で出来ないことは横串をさしてタスク要請をつくってあたるということも機動的に対応してやっています。営業もいないし、管理部も少ない、役員も少ないということで、ほぼ社員が全員生産部員であるため、リーマンショックの時、経費の面からも何とか乗り越えられました。またリーマンショックのような局面でも黒字で回さなくてはならないので、事業部長や社員は勝手に給料を下げてきました。金額がどこから算出されるのかということ考えた時、自分がコミットした黒字を出さなくてはいけない所から逆算しているからです。この事業部制のいい所は、全部オープンにしてそのタスクを任せると自分たちは意外と稼いでいない、そしてこの業界自体そんなにお金が入る業界ではない、頑張っただけで収益を上げてもらう投資に回せるお金が残るものなのだということが、社員にも分かってくるということです。そのあたりがマネージメントを強くするよりも自然に理解してもらえます。こうしてエンジニア自身もリスクや給料も考え、5年、10年後にやっていけるかどうかという視点に立つと、エンジニアからビジネスをする方向に向かわざるを得ません。

当初社員が70~80名の頃までは、全社員に年2回ほどミーティングをする等、上からマネージメントをしていましたが、これから先に進むには自分がやってはだめだと思いましたが。結果、事業部長はビジネスが何たるか、経営バランスはどうかという事を体感するようになっていたので、エンジニアとしては相当気がきくようなレベルに2~3年で成長して、事業部であまった利益を投資し、次のビジネスモ

デルを作っていくという段階になっています。

日本の企業の良さはホスピタリティが高いことや、集団で物を仕上げていくことに強いことです。また、小さい時から良い商品サービスを見ているので、製品を考える時に完成度の高い物をイメージ出来ます。これを武器にアメリ

カよりさらに進んだビジネスを、50万人のエンジニアが一つになって出来れば良いと思っています。その為には誰かが一点突破しなくてはなりません。その一点突破する企業を作れば、我々のビジネスは価値があったのではないかと考え今に至っています。