日本人インド
IT企業奮闘記

平塚 篤久

まえがき：12年間を振り返って

今から約12年前の2000年12月に私は当時のサティヤムジャパン株式会社の門を叩きました。20世紀の終わりの他民具で自分もちょうど30歳。何かを変えるのはこのタイミングかと思い、転職をしました。今振り返って勝算が確実にあったかというとそうではありません。当時は興味の方が先に立っていました。まだ若いので失敗しても何とかなるだろうという変な開き直りもありました。まさかその会社に12年もいることになろうとは当時は夢にも思いませんでした。

12年間の旅路は決して楽しいことばかりではありませんでした。どちらかというと苦しいことの方が多かった気がします。それでも辞めずにここまで来たのはそれを上回る喜びや楽しさがあったからなのだろうと思います。ただそれが何かというのは明確ではありません。ただ気がつけば日本人でインドのIT企業で働いている人間としては最長になりました。

今回このように今までの12年間を振り返ってみようと思ったのは、インドの会社で働いてきたというこの貴重な経験をぜひ共有してみたいと思ったからです。この12年間で日本にもグローバル化の波が強く押し寄せました。海外の人と働くというのはもう決して珍しいことではありません。ただここまでどっぷり浸かって働いた人はあまりいないかもしれないので、今までに自分が経験してきたことを共有することで、何か皆さんに共感いただけることがあったり、参考になることがあれば嬉しく思います。

この12年間に起きた様々な出来事、その時に起きた他の人とのやり取り、またその時に自分が感じたことを思い出しながら書いています。ビジネス書のように書くのがいいのか、エッセイのように書くのがいいのか迷いましたが、結局はその混合のような形になっています。時にはシリアスな書き方をしてありますし、時にはおもしろおかしく書いています。いろんな楽しみ方をしていただければと思います。

サティヤムでは様々な人々との交流の中で仕事をしてきました。全員について語ることはできないのですが、皆との交流のによってこの物語は紡がれています。そんな皆さんに感謝を込めてこの本を書かせていただきます。

転職

大学を卒業して7年の2000年。30歳になった頃に転職について考え始めていた。元々勤めていたのは日本国内で書籍や雑誌を書店やコンビニエンスストアに卸す「取次」と言われる会社。それなりの規模もあり安定した会社であったし、仕事も楽しくやっていた。しかし、当時から進出のうわさのあったアマゾンなどのネット通販が増えてきたらこのビジネスの存在価値とはなんだろうという疑問、年齢的にそろそろ中間管理職へと向かう頃でこのままで定年まで働き続けるのかなという不安、こんなことが頭をもたげるようになってきた。

それよりも何よりも、自分でもっと何かできることはないのかという想いが強くなってきた。今の仕事以外の分野で自分が力を発揮できるのか、自分の力は通用するのか。自分に本当に合った仕事は何なのか知りたいという欲求も強くなってきた。30歳になったばかりであれば、多少の失敗は取り返しがつくだろうという気楽な思いもあった。また21世紀になる前に新しいチャレンジをしてみたいというタイミング的なこともあった。

ちょうどこの頃はインターネットが普及し始めた頃で、ビジネスにおいてもシステムやITの力が使われ始めた頃であった。漠然とではあるがITの仕事がしたいという気持ちが湧いてきた。ただし自分は理系の出身ではないし、ここまでシステムの仕事の経験もない。そういう自分が本当にITの仕事ができるのかまずは探ってみなくてはということになった。インターネットの普及で多くのことがシステム上で時間や物理的な制約なくでき始めてきていた。このときの第一歩の転職サイトへの登録もその一つだった。自分の経歴をシステム上でアップロードしておき、企業からのコンタクトを待つ。今では当たり前となった仕組みも当時は非常に新鮮だった。とともに本当にそんなことで物事進むのだろうかという不安もあった。とはいえ仕事が忙しい中で、各企業を訪問するような転職活動はできるはずもなく、まずは経歴書を作成して待つということになった。

コンタクト

2000年の夏前に、経歴書を登録していたサイトから連絡があり、私に興味があるとのこと。どんな会社かと思ったら聞いたことのない「サティヤム」という会社。インドが本社らしい。ここまでのところで、私に興味を持った理由に心当たりがあった。当時勤めていた会社で、最初に配属されたのが国際部という部門で、ここではほんの輸出入を担当していた。その中で一番最初に担当したのがインドのお客さんで、そのことを記載していたためだ。

私とインドの出会いは入社して配属後の1993年6月。ちょうど前任の方が退職されるということで、その人の持っていた仕事が残りのメンバーに割り振られた。新入社員だった私にはそんなに大きくないところということで、そのインドの会社が割り振られた。1年間の出荷は3回から4回、小口の注文が多かったのでそんなに難しくはないだろうという判断だったと思われる。実際ここの会社との取引は良好で、少ないながらも自分で上げた初めての売り上げとなった。

しばらくして先輩から実はインドにはもう1社顧客がいるということを打ち明けられる。ただしここは現在取引は中止状態で、売掛金だけが残っている状態とのこと。同じインドつながりで、こちらも担当してくれということになった。インドでは売掛金に期限があるらしく、もうすぐその期限を迎えるためということであった。同じような目に遭った他の会社からもアドバイスもらいながら何とかほとんど回収できたものの、債権の取立てをする会社に依頼したこともあり、結構な手数料が掛かる結果となった。

こんな両極端の経験をしたインドの会社から声が掛かった。何かちょっと因縁めいたものを感じながら、興味が湧いてきて実際に会うことになった。

決断

一回目の面談は6月に設定された。新宿御苑のオフィスに行くと、本日は社長が不在ということで、別の人が対応してくれた。いきなりインドの人が出てきたらどうしようかと思ったが、物腰の柔らかな日本人だった。面談というよりこの日は一方的に会社の説明を受けた形となった。何も質問も受けず、逆に質問はありますかと聞かれた。いくつか当たり障りのない質問をしたが、かといってこの会社のことやビジネスのことが分かったわけではない。とりあえず調べてみようということで、その日は失礼する。会社のパンフレットを渡されていて、帰りに読んでみる。不可思議な日本語で書かれており、解読不明。早々に読むのを諦めてしまった。

一週間もしないうちに連絡が来て二次面接とのこと、特に何も答えなかった一次面接をパスしたとはどういうことかと思いつつも二次面接に向かうことになった。この日は日本の社長が出てきて面接。さすがに何も聞かれないということはなかったが、今までの経歴や英語のことなど内容的には一般的なことが多かった。最後に会社のPR用のDVDがありますが見ますかということになった。会社を知る手がかりは少しでも多い方がよいので、見せてもらうことに。今では十分に慣れて特に大げさとも思わなくなったが、最初に会社のPR用DVDを見たときはあまりの派手派手しさと仰々しさにこれは洗脳かと思うほどだった。

サティヤムは英語で書くとSatyam。オウム真理教のサティアンも英語にするとSatyam。なんか関わりがあるのではという気さえ起きてきた。よっぽどこのことを聞こうかと思ったが、最終的に聞かなかった。別に怖かったわけでもなく、それまでになんとなくこの会社に惹かれるものが出来たためだ。

この次は最終面談。ここでは質問は一切なし。オファーレターを渡された。初めての転職で手順も分からなかったが、いきなり給料の書いた手紙を渡されてこれで検討してくださいとのこと。プロ野球選手にでもなったかのような気分だった。少し考えさせてくださいと結論はその場では保留。でもこの場で気持ちは決まっていた。

別れ

決断をしたからにはその時点で勤めていた会社に説明しなくてはならない。忙しい合間を縫ってもらって、上司に話を聞いてもらう。上司ではあるが、元々は担当が別になっている営業マン同士。いろんな悩みを打ち明けあったり、たまには愚痴を言い合い、片方に成果が出ればわがことのように喜ぶという間柄だった。その人に転職の決断を打ち明けるのは勇気のいることだった。後で聞いた話だが、この報告をした後に、普段は飲まない酒を飲んでいたとのこと。顔では笑って自分の決断を尊重してくれたが、実は残念がってもらっていたことは胸を締め付けられる思いだった。

でももう決めたことは覆さない。そうと決まったからにはきちんと後の引継ぎをするだけだ。サティヤムに出した唯一の転職条件は決定してから実際に働き出すまで2ヶ月待って欲しいということだった。これはきちんと引継ぎをして禍根を残さないようにするためだった。当時は北海道から静岡まで営業の担当をしていた関係で、厳しい出張スケジュールを組みながらお客様への説明、後を担当していただく方への引継ぎを行なっていった。

残り数日となってからも引継ぎをしながら、一方で様々な方々に送別会していただき最終日を迎えた。最後の晩は当時は別部署になってしまったが、人事異動でいろいろ動いて自分を引っ張ってくださった方との送別会。怖い人だったのだが、最後に優しい声を掛けていただいた。明日からは新しい職場で仕事ということで、その日は軽く食事とお酒で失礼した。次にお会いする時には仕事が順調に行っているという報告ができるようになってから来ると心に決めてその場を後にした。

いろいろな人たち

入社当時はサティヤムのオフィスは新宿にあった。地下鉄丸の内線の新宿御苑駅のすぐ近く。場所はよかったものの、ビルは雑居ビル。10階建てで中にはオフィスもあったが、一般の人も住んでいるようで時々自転車を持ち込んでエレベーターに乗る人もいた。以前の会社は完全にオフィスビルで、大きなギャップを感じていた。

それでも中は外資系のオフィスといった感じで、一つ一つのスペースが区切られており、キャビネットもついていた。ずいぶんと贅沢な造りになっていた。日本の「島」の座席とは大きな違いだった。インド式とはこういうものなのかと関心させられたりもした。

2000年12月1日の初出勤日はやや早めに出勤。出社時刻の9時の20分前くらいに到着。ただあまり人がいる気配がない。受付にあった電話も鳴らしてみるが誰も出ない。しょうがなく立っていると、コーヒーカップを持った男性が一人。スーツではなくてフリースを着ていた。まさかこの会社の人かなと思ったら、果たしてそうであった。こういう業界では服装もそれなりに自由なんだと改めて思う。

その後社内に通され、皆さんにご挨拶。思ったより日本人が多いという印象。それもそのはずで、人が集中しているのはインド側の方で、日本ではコーディーネーションを行なう少数の人たちというビジネスモデルだったのだ。しかし会う人会う人個性的な印象を受けた。思いっきり元気よく声の大きな女性、ものすごく派手なシャツを着た男性、ニコニコ笑うインド人、サリーを着ていかにも私はまじめですというようなインド人女性。

こういう個性派集団と一緒に仕事をしていくんだなぁと思った。しかし本当の個性派集団は日本ではなく、インドにいた。そのことに気がつくまでにもう少し時間が掛かった。

これは何語？

出社初日は人事的な手続きを少しした後は、特にすることもなく座っていた。疲れもあったし、その日は金曜日でまた翌日は休みになるので、仕事は翌週からだと勝手に決めていた。そのような油断したモードに冷や水を浴びせたかのような出来事が午後に起こった。

自分の座っていた席の後ろ側に小さな会議室があり、そこで電話会議が始まった。相手先はインドだというのは直感的に分かった。久しぶりに生の英語が飛び交っていた。挨拶のところはまぁ普通。何を言っているのか分かる。しかし本題に入った後、ここで交わされている会話は何なのか、そもそもこの人たちは何語をしゃべっているのか、まったく意味不明だった。自分はその電話会議のメンバーではなかったのにぐったり疲れてしまった。

後から冷静に考えて、理解できなかったのには様々な理由があった。
１．使われている用語が分からない
新しく飛び込んだIT業界。知らない用語はいっぱいある。日本語で聞いても分からない単語は英語にしたからといって分かるはずもない。自分のビジネスを理解していなくてはならない。
２．英語が分からない
これはもう自分で何とかするしかない。ペーパーテストとかは強かったし、大学でもそこそこ勉強したのでこれは慣れで何とかなるのでは。
３．英語がちょっと違う
よく言われることだが、インドの英語はアメリカやイギリスの英語とはやはり異なるようだ。発音もスピードも違う。それがインド英語という一つのカテゴリーとして異なっているのではなく、その中でもまた人によって違う。早くしゃべる人、ゆっくりしゃべる人、発音が明瞭な人、必要以上に巻き舌の人。そしてさらにエキサイトするとスピードが速くなったり、相手の言うことは聞かないでお互いにしゃべりあうという状況になったりする。この状態だと日本語でも理解するのは難しいと思うが、英語ならなおさらだ。しかも人によってはこの興奮した状態になると母国語が入ってくる。この母国語はヒンディー語だけだと思ったら、州によって言語は多く分かれているという。。。

電話会議自体は短時間のものだったが、やたらに長く感じたし、カルチャーショックも相当なものだった。この日は定時には退社したがいきなり疲れてしまっていた。翌日は土曜日。大きい書店に行ってITの本と英語の本を購入。この2つは学習で何とかなる部分があるが、インド英語については慣れるしかない。これは相当頑張らないとついていけないという危機感をいきなり持った。

最初の仕事

会社に入っての最初の仕事は会社紹介パンフレットの作成。今まではインドで作成している英語のパンフレットを翻訳したものをパンフレットとして使っていた。これがまさに直訳のような日本語で、日本語で読む方が難しく何が書いてあるのか、何が言いたいのか分からないような有様だった。これを分かりやすくして日本のお客さんに配れるようにしてほしいとのこと。

会社がどんなことを「売り」にしているのかを知るには絶好の機会で、新しく入ってきた者にとっては仕事と学習を一石二鳥で行なえる。実際のところはそれをやろうとするような人がいなかっただけのようだが。特に英語のオリジナルの文章にはこだわらなくてもよいということで、日本語でわかりやすく伝えようという方針でスタートすることにした。

日本用にアレンジするのだから、実際に日本で仕事している人からヒアリングしてみることにした。ただみな言うことが全然違う。最初は営業とかプロジェクトマネージャーとかエンジニアとかポジションの違いで言うことが違うのかと思ったら、どうもそういうことには関係なく、自分たちがどのようなサービスを提供しているのかの共通理解がないようであった。

勝手に書いてもいいのかなと思いつつも、やはりコアな部分は変えられない。何回かの議論を経た上で次のようなセールスポイントを挙げてみた。
１．コストの安いインドでプログラム開発をすることでのコスト削減
２．ITに力を入れているインドでは、いろんなテクノロジーをカバーできること
３．一方で言葉の壁が問題にならないよう、日本のオフィスでのサポートがあること
突き詰めるとこういう形になる。これを骨格として文章を作成してパンフレットのような形でまとめてみた。

営業の人やプロジェクトの人から評価してもらえるかなと思ったが、あまり彼らは興味がなかったようだった。興味や関心を持ってくれたのは経理やセールスサポートなどのバックオフィスの人たちで、これで自分たちの会社が何しているのか説明がつきやすくなったとのこと。別に社内の人に営業しているわけではないのだが、まぁこれはこれで重要なこと。

初めてのインド出張

インドの会社に勤めたからにはいつかはインドに行く日が来るんだろうと漠然とは思っていたが、その日は突然訪れた。

プロジェクトに関わっている人だとプロジェクトの中でオフショアのメンバーと打ち合わせをするとかこれから必要になる技術のトレーニングを受けなくてはいけないなど実務上の必要性でインド出張に行くケースが多い。ただし営業にはこういうケースは当てはまらない。営業がインド出張を実現するためにはお客さんがインドを訪問するというのが絶対的な理由になる。これが水戸黄門の印籠のように出張の大義名分になるのだ。

そういうことがあったので、お客さん誰彼構わずに「インドを見てみませんか？」とか「一緒に行ってサポートしますよ」というのをアピールして回っていた。そのうちある顧客の役員が急遽インド訪問の意思を示した。それまで担当レベルの人は「いいですね。そのうちに。。。」などと言って言葉を濁していたのだが、親分が行くとなれば話は別。出張日程を組みたいという連絡が入った。

今回は特にどういう部分を見たいというよりインドのオフショア開発全般について知りたいということで、自社で一番自信を持って見せられる場所になった。本社のあるハイデラバードという都市にあるSTC(Satyam Technology Center）というのを見てもらうことにした。

何分自分も初めてインド本社を訪問するので予備知識はないし、お客さんに対して粗相があってもいけないので先乗りでインドに行くことになった。ハイデラバードには直接行かず、まずはチェンナイという都市に向かうことに。この顧客の対応をしているオフショアのチームはチェンナイにあるためだ。到着は土曜日の夕方で、その日はチームのマネージャーの人がお茶でも飲もうとホテルまで来てくれた。電話で何回か話はしていたものの顔を合わせるのは初めて。なんか不思議な感じがした。お茶を飲んだ後は自宅に招いてくれるという。期せずしてインドのお宅訪問となったが、南国の別荘のような素敵な家だった。奥様と息子さんが迎えてくれた。息子さんは背が高くスリムでかわいらしい顔をしていた。高校生くらいと思ったが、きっともてるに違いない。異国からの珍客を丁重に扱っていただいた。

インドは初めての出張の10年位前に旅行で行ったのだが、その時のイメージとはがらっと変わってしまっていた。物乞いや物売りが寄ってきたり、町が汚かったりというイメージがあって構えていったのだが、拍子抜けするくらいにおとなしい感じだ。インドは確かに変わっているんだなあと実感した。

翌日の日曜日はオフ。靴があまりにもくたびれていたのでインドで靴を買おうと決めていた。ホ

テルで車を1台手配してもらい、観光がてら買い物へ。ドライバーには靴を買いたいと伝えたのだが、最初に連れていかれたのは土産物屋。一応見るが別に興味はない。そのうち周りに売り込む気持ちまんまんのお店の人たちが。。。やはりここはインドだった。

車に戻り、ドライバーに靴が買いたいと再度伝える。すると今度はちょっとしたデパートのようなところへ。これだったら大丈夫かなと思ったが、店員に靴はあるかと聞いたら靴はないという。残念だが帰ろうと思ったら、店員が毅然とした態度で「靴はないが、シャツならある！」と言い放った。

「？？？！」

店員の気迫で一瞬分からなかったが、それはおかしい。それでもあまりに強硬な態度でセールスに出る土産物屋の兄さんに抗うことができず、結局シャツを購入することに。まぁシャツは使うものだしとあきらめてお勘定しようとしたら、今度は「家族に土産はどうだ？」と言い出した。ここでもまんまと乗せられて土産を買うことに。。。今なら絶対に断るのだが、当時はインド英語力も、交渉も全然だったんだなとはずかしくなる思い。

お客様訪問準備

月曜日にチェンナイを後にしてハイデラバードに向かう。日本の国内であれば社内のメンバーがお互いに事前に顔合わせして準備進めていくことが可能であるが、なにぶん遠く離れたインドの顔を知らないメンバーと電話やメールでやり取りしてきただけなので、準備がきちんと済んでいるかが不明。そのため本番の前に1日準備に時間を取ることになった。

プレゼンテーションを行なうハイデラバードのSTC(Satyam Technology Center)は街中から車で1時間。広大な敷地のキャンパスを持つためには、少し離れないと土地がないことは今となってはよく分かる。けれど当時はオフィスは街中にあるものという既成概念があったり、オフィスとキャンパスというのが考えとしてどうも結びつかなかった。

それでもそれは事実なので、予定の中に移動時間をきちんと織り込んでおかなくてはならない。こういった移動、移動のための車、会議室や電話などのインフラ、お茶や食事、などを総称して「ロジスティクス」というが、このロジスティクスがプレゼンテーションに負けず劣らず重要となる。こういったものは実際にインドに行かないとイメージが湧かなかったり、理解できなかったりする。

まずは移動だが、インドの交通渋滞を理解しなくてはならない。日本からお客さんが訪問される場合は基本的には車での移動となるが、あまりの渋滞で到着時間がなかなか読めない。現地の道路事情に詳しい人から、何時に出発すべきか、その場合どのくらいの時間が掛かるかヒアリングしておいた方がよい。ただ年々交通渋滞は劇化し、なかなか古い情報だと役に立たないのが現実だ。

会議の最中にやたらとお茶やお菓子が出るのもインドの会議の特徴。なぜか必ずカシューナッツやビスケットが置いてある。調子に乗って食べると食事の前にお腹がふくれてしまう。会議中の飲み物も気を遣わなければならないアイテムの一つ。日本人には少なくてもきちんと栓の閉まっているボトルウォーターが必要。再利用する入れ物にドリンキングウォーターと称して水が出されることがあるが、これは自分でも飲まないしお客さんにもお勧めしていない。インドでお腹を壊す話をよく聞くが、大きな理由は水。直接飲む場合もあれば、氷の場合もある。生野菜や果物を洗った水が理由と思われる腹痛も見たことがある。長く日本に滞在しているインド人メンバーでも、このようなケースでお腹を壊すことがある。気をつけすぎということはないだろう。

ロジスティクスの中でも極めて重要なのが食事。プレゼンの内容もともかくだが、食事の内容の方が印象に残ったりすることもある。それが会社の評価にも結びつきかねないので要注意だ。
車で遠く離れたキャンパスといわれるところで、お客さんをいきなりフラッと連れていける店はない。社員だけなら社員食堂使うが、お客さんを連れていくわけにもいかない（味は非常にいい

のだが）。ということで事前にケータリングサービスなんかを手配しておくことになる。ここでいろいろ考えるポイントがある。お客さんも滞在初期の頃はインド料理の珍しさで、スパイシーなものでも結構食べるが、後半の頃は段々飽きてくるのと疲れも出て食欲が減退してくる。食事を振舞うのが出張のどの段階か見極めてメニューを選ぶことが重要になる。

昼食でお勧めなのはサンドイッチ。特に変わったものではないし、お腹にも優しい。一番よいのは食べ過ぎてその後眠くなるということがないことだ。インド料理はスパイスで体があったまるのか、それとも食べ過ぎる傾向があるのか、食事後のプレゼンテーションで寝始める人が続出する。英語が今一つ苦手という人に多い。これでは本来の目的が失われてしまう。そうはならないのと健康のため昼食は軽めでいいのではと思う。ピザもお勧めでピザのデリバリーは結構流行っている。サンドイッチやピザは話ながら食べるランチミーティングにも適している。

もう一点気をつけなくてはいけないのが服装。基本的にはビジネスカジュアルで、ネクタイなしでよいのだが、長袖とジャケットを持参することをお勧めする。インドというと暑いイメージがあり、確かに外に出ると暑い。しかしオフィスの中はこれでもかというくらい空調が効いている。半袖でいると風邪をひく恐れがある。私も実際に出張中に風邪にかかったことがある。要注意だ。

プレゼンテーション

さて本題のプレゼンテーション。今回は特にお客さんからトピックを特定されているわけではなく、サティヤムとしてこういうことができる、ここが他社とは違う、こういう協業体制を組める、というような話をしてほしいという割合漠然としたリクエストだった。実はこれが一番困る。漠然としていてお客さんの本当の狙いが分からないというのが一点、その狙いを外した話題に行ってしまうと議論が成り立たないというのがもう一点。ここまでは一般的なのだが、一番困るのがこういう状態になると、では自分にしゃべらせろというインド人が多いことである。

それなりに組織が大きくなると、部署ごとに競争みたいなことがある。例えば同じ目的を実現するためのテクノロジーとしてAとBがあり、それぞれが別々の部署によって扱われている場合はその部署が同じ社内とはいえ競合状態になってしまう。それぞれがこっちのテクノロジーがいいと言い出してしまうのだ。そうなるとお客さんの前でアピール合戦になってしまう。今回もまさにそれで、事前に各部署が何分ずつプレゼンするというのが決まっていたにもかかわらず、それぞれが長くなってしまい、最後の方に発表者にしわ寄せが来ることになってしまった。

かと言ってお客さんがいろいろ聞けてHappyだったかというとそうでもない。いろんな話があり過ぎて消化不良になってしまった感じであった。ましてや英語の雨だったので。日本から来るお客さんについては、やはり聞きたいポイントを明確にした上で訪問されることを提案したい。事前に質問票渡しておいてそれに沿ったプレゼンや議論だと会議の生産性が格段に上がる。インド側もディスカッションのポイントが明確で、力も入る。まさにWIN-WINの関係になる。

日本からお客さんがインドに出張する際には、ぜひ食事を一緒にすることがいいこととされている。疲れているだろうから休ませてあげたいなと思いつつ、今回は帰国便の出発が夜中でその前に夕食済ませる必要もありアレンジした。ホテルのビュッフェだが、何かよさそうなものを事前に教えてくれと言われていたので、日本食があるといいんだけどとちょっと無理なリクエスト出しておいた。出てきたのは鶏肉の照り焼き。一部の人には好評だったが、ほとんどの人は疲れていてほとんど手つかずになってしまった。食事の量には気をつけなくてはならない。

営業不在

入社早々に他の営業メンバーがそろって退職という事態が発生した。

入社当時私の他には2人の営業メンバーがいた。1名はオーストラリア出身の人で外資系を中心に担当するということになっていた。ただ仕事ぶりを聞く限りではどうも真剣にやっているようには感じられない。副業もしているらしいという噂も。彼の恋人（？）のビジネスも手伝っているようで、セールスのアシスタントの女性にも依頼してそちらの方の翻訳してもらったりと、どちらが本業か分からないような状態だった。

もう1名は日本人で、こちらは昔からいる営業タイプの人だった。見た目は相当ゴツそうな感じだったが、話をしてみると繊細さも感じられる人だった。この人に面談してもらったわけではないのだが、入社初日に会った時に「いい人採用したと思ったよ」と言われうれしかった。

いきなり他の営業が抜けて自分一人が営業になるという事態に陥った。なんかマズいところに転職してしまったかなという気持ちになった。それでもとりあえずやるしかないので一つ一つ引継ぎをした。元々ITの経験がない状態で入社したので、ITについての基本知識を頭に詰め込む必要もあった。そうでないとエンジニアとの会話にもついていけない。また英語についても、それなりにコミュニケーションできるかと思ったが、考えが甘く、何を言っているのか分からない。知識がないと会話の中での手がかりがなく、それでコミュニケーションを見失ってしまう。この2つを一緒に向上させないと通常の仕事がハンドリングできないことに気がついた。最初の頃は日々勉強していた。

人前では怒れない

インドの人については人前で怒って叱るようなことはしてはならないというのは聞いたことはあった。ただ感情が昂ぶってどうしてもそういう状況に陥ることがある。そんなときにインドの人たちはどういうリアクションを取るのか？

結論からすると両極端な反応が見られる。ひどく落ち込んで泣き出さんばかりの反応を示す人と徹底的に反論を繰り返す人だ。前者の場合は割合簡単というか、叱った側が「言い過ぎた、ゴメン」と謝るしかない。それくらいの落ち込みようを見せるのだ。しかし後者は大変だ。実際の事件はお客さん先のプロジェクトルームで起こった。

連絡なくプロジェクトルームに来ないインド人スタッフがいた。日本語が話せないためにバイリンガルのコーディネーターが一緒に仕事をしていたのだが、出社しないので何のしようもない。お客さんのプロジェクトルームの近くに借りたアパートまで呼びに行くと、いろいろ文句を言われたらしい。もう一緒に仕事したくないとマネージャーの女性に訴えていた。

その後このメンバーは遅くなって出社してその日の仕事をこなすのだが、帰ろうとしたところをその女性マネージャーが呼び止めて注意することに。最初は穏やかな感じだったが、このメンバーも言い訳が入るようになり、それに起こったマネージャーが反論。このマネージャーが英語が完璧ではなかったため、メンバーのしゃべる時間が長くなってきた。段々イライラしてきたマネージャーは日本語で文句言ったり（通じないのだが）、大きな声で叱るような形になってきた。口論というより口ゲンカに近い形になってきて、ヒートアップしてきた。

ここで他のインド人メンバーが止めに入った。女性マネージャーを外に連れ出して話を始めた。おそらくそのマネージャーは自分たちが言い聞かすから任せておいてくれくらいのことを言われるのを期待していたと思う。しかし彼らが言ったのは「あのメンバーに謝ってくれ」ということだった。この女性マネージャーはまた怒りのモードに。何で自分が謝らなくてはならないのかと怒る。この別のインド人メンバーいわく、「彼が悪いのは確かだ。それは態度を改めなくてはならない。ただし、人前で怒ることは別で、謝らないとこの先物事進まない。」ということだった。マネージャーはしばらく納得がいかない状態だったが、プロジェクトが進まなくなることは望むところではなかったので、大声を出したことや怒ったことについては謝罪した。本人も納得して事なきを得た形になった。

インドでIT会社に勤めるような人は、きちんと教育を受けてきて大事に育てられてきた人が多いようだ。きっとプライドも高いはず。こういった人々を公衆の面前で叱るのは彼らのプライドを傷つけることになる。今の日本の若者も同じかもしれないが、ここを間違えると人間関係にひびが入りかねない。今回は間を取り持ってくれたインド人メンバーがいて助かったということだろう

°

モチベーション

どこの組織でも共通かもしれないが、人のモチベーションを保つのは組織運営の中では非常に苦労の多いことである。インドの会社では離職率が高く、モチベーションの低下が即転職につながりかねないので要注意である。インドは国策としてITの振興を図っており、年間多くの技術者が大学を卒業してIT企業に就職する。一方で世界各国からのアウトソーシング需要はその数を上回っており、慢性的に技術者不足に陥っているようにも思われる。正しく言えば優秀な人材が不足しており、各社で奪い合いのような状況になっている。

技術以外にマネージメントスキル、レアなスキル、別の言語のようなスキルを持った人はそれこそ引く手あまただ。日本では日本語が話せるインド人IT技術者で優秀な人はどの会社からも声が掛かるような状況だ。Satyamにもそういう人はいて、モチベーションを保つためにあの手この手を使う。

一番印象に残っているのは、入社間もなく担当することになったお客さんのところに１人でSatyamから行って働いていたエンジニアだ。日本語が出来て人あたりもよく、いかにも日本のお客さんから好まれそうな男性で、歳は私と同じで結構気があった。ある日お客さん先にいる彼を訪ねると、いつもとは違った真剣な様子で質問責めにあった。自分のキャリアをどう考えるべきか、そのために会社が何をしてくれるのか、ということを延々とまくし立てた。誰か他の人が活躍してるというようなニュースが入ったのか、両親が心配したのか、は不明だが何かきっかけになる出来事があったはずである。

１人でお客さん先で作業するというのは孤独な感じがあるし、バリューとしては彼一人分の仕事しかない。Satyamのようなビジネスモデルでは、こういう人をテコとしてインドの人材を大きく活用するというのがあるべき姿だ。しかも彼は日本採用でインドの本社を見たこともないし、ろくにトレーニングも受けていないという。こうなると転職も辞さないというモードに入ってしまう。何か考えるからと約束したものの自分も入社したばかりで何をどうすればいいのか分からない。

当時インドから長期出張扱いで来ていたビジネスディベロプメントの人に相談してみた。彼の不満や心配を理解してくれて任せろと言ってくれた。その代わり、彼がトレーニングを受けてビジネスを大きくしたら自分のチームに売り上げつけることと私がそれに対して最大限協力することを約束させられた。えらいことになったとは思ったが、こういうことでもしないと事態は動かないというのが現実かと思う。純粋なトレーニングだけ提供するというのはあまりなく、そのトレーニングの結果としてどういうビジネスがあるのか、どういうメリットがあるのかを正当化する必要がある。これは手取り足取りで社員にトレーニングを提供する日本の会社との違いかもしれない。どちらがいいとは言えないが、受身で与えられるトレーニングは受身で参加する傾向が強

いのではという印象がある。

この後会社の中で「ビジネスケース」という単語を頻繁に聞くことになるが、思えばこれが始まりだった。トレーニング一つも投資である。それに見合った成果を上げなくてはならない。

先ほどの彼は無事にインドにトレーニングに行くことができて、会社全体のことやマネージメントについて学んで帰ってきた。それから少し間が空いたものの、彼は日本側のプロジェクトマネージャーとしてインドのオフショアにいるエンジニアを統率しながら大きい仕事をしてくれるようになった。その後はコンサルティングのような仕事もできるようになった。トレーニングの原資は十分に回収されたのである。

プロジェクトの難しさ

よく言われる話だが、オフショアを使った開発を成功に導くのは難しい。ただこれは別にオフショアプロジェクトに限った話ではない。一般的にシステム開発のプロジェクトを成功に導くのは難しい。プロジェクトを成功に導くのが難しい要因を一般的なもの（オフショア開発でも国内開発でも共通のもの）、オフショア開発ならではのものに分けて考えてみたい。前者についてはいろいろなところで言われていることで、ここでは特に触れない。後者について掘り下げてみたい。

１．一般的なもの

- 納期に制約がある。
- 要件が決まるのが遅く、後から変更が発生して一部やり直しになることがある。
- コミュニケーション上の問題で、伝達したと思っていたことが相手方に伝わっていないことがある。

２．オフショア開発独自のもの

- 日本語と英語の言語差がある。
- 日本の習慣や一般常識と言われるものが理解しづらい。
- 時差がある。

挙げればキリがないがまずはこのあたりでどういう問題が発生するか、どういう対応策が考えられるか検討してみたい。

日本語と英語の違いだが、これはインドのオフショアを使う上で避けて通れないポイントである。同じオフショア開発を行なう中国では、日本語を理解できる人材が多く、また漢字で何となくの意味は通じることがあってハードルが屋や低い。日本のシステム開発の中でオフショアを使う場合に90%以上が中国になっているが、これは言語が一番大きい理由になっていることに間違いない。インドでも 日本語を話せる人は増えてきたが、まだ数はそんなに多くはない。またオフショアで開発するメンバーはほとんど日本語ができない。さてどうするべきか？

- 日本語と英語の出来るバイリンガルスタッフを客先（日本）にアサインする。一般的にオンサイトと言われる。これは国籍は問わないのだが、何かしらの付加価値が必要になる。お客さんとのコミュニケーションに長けている、プロジェクトで使用する技術に精通している、英語でオフショアに対して強いマネージメントができる、などなど。プロジェクトの特性によってどういう人がアサインされるかが決まる。新規の開発や他システムとの連携が多いプロジェクトでは日本人で他のステークホルダーとのコーディネーションが出来る人、技術に特化したプロジェクトの場合はインド人で技術に強く現場で説明が出来る人、といったマ

ッチングが考えられる。

- 日本の習慣というのはなかなか他の国の人には理解しづらい。しかし仕事ではそんなことは言ってられない。以前都道府県別のリストアップするという機能があった。通常は北は北海道からという順番なのだが、なぜか青森からしか出てこない。どうも道と県は違うカテゴリーに入ってしまったようで、同じリストの中に順番通りに入ってこなかった。思えば日本人だって都道府県のそれぞれの定義を明確に言える人は少ないはずで、何となく都道府県を同列に扱って北から並べるだけだ。そういったところは他国の人には丁寧に説明しなくてはならない。そして当然このようなことはシステムの要件とか仕様書には出てこない。
- 日本とインドの時差は3時間半。日本でお昼の頃にインドはようやく出勤という形だ。そのギャップにいらだつこともあるが、これは変更できるものではなく、変更しようとするならインド側にシフト勤務を強いることになる。短期ならまだしもいつまでも続けられるものではない。そうであればこのギャップを有効活用することを考えた方がよい。日本の午前中にはオフショア側にやってもらうことの決定とか、オフショアからの質問事項に対する回答を用意しておく。それを午前中にメールしておき、必要に応じて日本時間の午後に出勤したオフショアメンバーと確認する。夕方はあとはこれだけ今日中にやっておいてという確認をした上で翌日の朝に出来上がったものをチェックする。もちろんこれは理想的な形で、なかなかそうはいかないことも多い。それでもこういうすり合わせの時間帯が持てるのは日本のビジネスには合っていると思われる。アメリカではインドとは昼夜逆転していて、すり合わせなく仕事が行なわれるケースも多いようだが、これは文化的なことと言語（同じ英語を使っている）ということに起因しているようだ。

インドオフショアを使った開発で何に気をつけるべきかもっと理解すれば、活用はさらに広まると思うのだが、なかなかそうはいっていないのが現実だ。

トラブル

いくらプロジェクトが難しいからと言っても、このような対策を取ればいいと言っても、それは外から見た客観的な物言いであり、実際にプロジェクトがトラブルモードに入っていくとなかなか落ち着いた判断が出来なかったり、コミュニケーションがさらに悪くなったり、トラブルがトラブルを呼ぶケースも多い。

これは地道に解決していくしかないのはどんなプロジェクトでも共通なのだが、このような状況下でのインドの人たちの反応のしかたなど、自身の経験から挙げてみたい。

１．相手によって態度が変わる
トラブルが起きても「自分たちのすべきことはした。この原因はお客の側にある。だから我々はタッチしない。」とか「お客の指摘事項は仕様の変更依頼だ。追加の発注が出るまでは仕事はしない。」などと強硬な発言が相次ぐ。これは会社の社内でのこと。ではいざお客さんの前に立つとどうなるか。やはり怖いケースもあって、意外と黙って聞いている。それどころか、「分かった。やろう。」ということにもなる。インドは契約的にきちんと書面を守るので融通が利かないという評価を聞くことがあるが、自分としてはあまりそうは思わない。感情的には日本人に近いところがあって、気持ちの面で納得すれば仕事するというのが印象だ。逆にそれがないといくら契約でも動かない。
我々日本人が間に立った時に弱気な交渉をすると彼らは不満を表す。あまりにも言うことを聞きすぎだという印象を持つのだろう。日本人ももっと頑張らねばと思うところだ。

２．夜間、休日の対応
日本人でも当然嫌がるのだが、やらざるを得ない場合がある。これも前の項目と一緒で多分に気持ちに負うところが大きい。一方的に仕事だけやらせるというのはフェアではないし、これは避けなくてはならない。今日やったら明日は休みとか今度食事に連れていくとか、「エサ」をぶら下げないとどうもならない。一度は神戸のプロジェクトで人が足りないことがあり、埼玉のプロジェクトにいたメンバーを土日に引っ張っていったことがある。この時は一日京都観光を連れていくという条件をつけた。最初は嫌がっていたが、京都観光が効いてサポートに来てくれた。これは極端な例だが、基本的にはきちんと言えば夜間でも土日でも来てくれる。やはりプロジェクトで問題を解決することはみんなにとって優先事項なのだ。

３．言いたいことは言う
感情的にフラストレーションを溜め込むのはよくない。何かあれば吐き出させる機会を設けるのも重要。インドの人に言いたいことを言ってくれというと英語でまくし立てる（最初はゆっくりでも最後はえらく早口）。こちらも全部を理解してあげられるわけではないのだが、言うことで落ち着くこともある。それはケースバイケースで、一対一で話してもらうこともあれば、飲み会

のような席で皆の前で言ってもらってアピールの機会のようにすることもある。

離職率の高さ（日本人編）

インドの会社でよく言われることの一つに離職率が高いということがある。これは比較の問題であるが、日本に比べて高いのは間違いない。ただし絶対的に高いのかどうかは分からない。アメリカなど他の国に比較すれば少ないのかもしれない。ただ日本のビジネスをしている我々にとっては日本での見られ方が重要になってくる。離職率が高いと一言で言ってもいろいろなケースがある。

ここでは日本で採用した日本人社員の離職について考えてみたい。
まずは営業職についてである。私も所属する営業職だが、実はここの離職率も相当高い。先に私より前にいた営業がみな辞めてしまったことは書いたが、全般的に短いサイクルで離職しているケースが多い。いくつか理由が考えられる。

１．英語の問題
お客様に対して話をする内容のインプットはインド側から渡される。この内容を理解するのに時間がかかる。ドキュメントだけでは不十分なため、電話会議などで補足情報も入手する。しかも英語である。英語が苦手だとこれは頭痛の種だ。しかもなぜか英語が苦手な人に限って、日本語では饒舌にお客様と会話してくる。そしてもっとインプットを求められるということになる。これが嫌で退職ということになったも多い。

２．契約や金銭面での内部交渉
営業が交渉する相手はお客様だけではない。社内的にも交渉の相手がたくさんいる。中でも厳しいのが法務部門や財務部門だ。法務部門は契約面で、財務部門は金銭面での社内交渉窓口になる。彼らのOKが出ないと契約や金額交渉をお客様と進められないのである。ただし当然一筋縄ではいかない連中ばかりである。会社のルールや今までの事例を元にして、日本での例外は認められないという立場を取ってくる。営業としてはなんとか商談をまとめたく、日本独自の法律や商習慣など様々な形で説明して合意を取り付けるようにしたい。しかしあまりにOKが出なかったり、時間が掛かったりするとへこたれてしまう。こういうことは続けられないと辞めてしまうケースがある。
こういうことは場数を踏んでいくと、ここまではOKなはずとか、他の契約でOKにしてもらったこの条件に置き換えようとか、話している相手の上司に訴えかけてOK取ろうとかいろんな手段が考えられるようになる。法務部門や財務部門だってビジネスを成立させたいのはお互い様である。どこかで合意できるポイントがあるはずだ。そういうことを理解する前に退職してしまうのはもったいない話ではある。

次に技術者についてである。技術者の場合も言葉の問題はあるが、プロジェクトの中で通訳・翻訳をしてくれる人がいたり、日本語だけでよい役割のこともあるので、営業よりは多少緩和され

るところもある。技術者の場合、問題になるのはどちらかというと仕事の進め方の問題にある。

一般的に日本ではきちんと計画を立てた上で、その計画に沿って仕事を進めて行くというのが流れである。なので立ち上がりに時間が掛かる。しかしインドではどうもまずやってみようという考えがあるようだ。やってみてダメだったらやり方を変えてみればいい。日本で採用した技術者はほとんどが中途採用で日本式の前者のやり方に馴染んでいる。そういう人達が後者のやり方に直面するとストレスを感じてしまうことが多い。例えばレポート一つ取ってみても、事前に確認したフォーマットでなく違ったフォーマットで来たり、タイミングとしてこの日までに送ってくれといったものが遅れたりする。お客様や日本側の技術者にしてみれば、なぜ約束が守れないのかということになるのだが、インド側からするとフォーマットを変えたのは何らかの理由があったのであり（必要な項目を足すとか）、タイミングが遅れたのはできるだけ最新情報まで取り込もうとした結果かもしれない。

日本式とインド式のどちらがいいか悪いかは決めがたいが、これも十分にコミュニケーションがあればお互い理解できることであると思われる。こういう気持ちに至る前にインドのやり方ではダメだということで辞めてしまう人がいた。入社した時にはそのような差異も意識してもらっていたはずなのだが、残念な話ではある。

、

離職率の高さ（インド人編）

インドのIT企業では概して離職率が高い。一つには金銭的な理由がある。インド国内ではIT企業に対する需要は大きく、いくら国策でIT技術者を増やそうとしてもなかなか需要に追いついていないのが現状である。するとIT企業間で優秀な技術者の引抜きあいになる。その時にモノを言うのはやはり金銭的な待遇になってしまう。現在の給料の1.5倍とかいう数字がいきなり提示されてしまうのである。しかも若いメンバーになので、たちまちクラクラとなってしまう。特にインドはずっと景気が拡大してきているのでその傾向は根強い。

もう一つの離職の理由が「チャレンジ」である。技術的に新しいこと、メンバーレベルからマネージメントへの脱却、難しいプロジェクトにチャレンジしたいという気持ちから転職するケースが多い。ずっと一つのところで同じような仕事をしているのをよしとしないのである。こういった成長を求める気持ちは日本人としては見習うべきところも多い。

いずれにせよ離職が起きるとそのバックアップであったり、その人が持っていた知識の移転とかが必要になり、大騒ぎとなる。特にプロジェクトの佳境の段階で人が抜けるのは本当に困る。こういった不測の事態に備えて事前のバックアッププランを考えておくべきなのだが、やはり人材は少ないのである。なかなか難しいところがある。しかも日本だと最低1ヶ月間の期間があったりするのだが、インドではそれ未満のケースが多い。退職願を出してからは1ヶ月という期間があるようだが、慰留交渉とかもそこに含まれていて実際の引き継ぎを開始できるのは退職まであと2週間といったようなケースが多い。いくらシステムの世界とはいえ、その人に属している知識も少なくはない。これを明文化するのはなかなか難しい。

辞める人間はモチベーションを失っており、引き継ぎもいい加減になりがちである。なんとかここで最大限のものを引き出す努力をしなくてはならない。ただ引き継ぎをいい加減にするような人間は大したメンバーではないことが多い。ちゃんとした人間は引き継ぎにも最大限の努力をして後に迷惑をかけないようにしている。会社を辞めた後でも交流があるのは大体そういうメンバーである。

ビジネスの伸び悩み

入社後、少しずつ案件は獲得していった。ただしどれも単発のプロジェクトで、完了すればそこまでで次の仕事の保証があるわけではない。これは売り上げ的に問題があるということもあるし、もっと大きいのは経費負担が大きくなるという問題がある。プロジェクトを完了した人々が自社に戻ってくるのだが、その間は売上がなくて人件費だけが出ている状態になる。これは万国共通でシステムインテグレーターが抱える問題である。

これをか解決するのは難しい。解決策としては長期の契約を持ってくるのが一番である。これはシステムインテグレーター側だけのメリットではない。顧客にとっても自社のシステムを知っているシステムエンジニアやプログラマーが継続してサポートしてくれるのは手間が省ける話である。日本の情報システム子会社はまさにこのようなビジネスモデルである。

ただしこれをインドの会社とやろうという企業はなかなか出てこない。欧米ではインドのオフショアサービスの会社と組んで自社用の開発センターをインドに作って長期的にサービスを提供させるというのは一般的なのだが、日本ではあまり例がなかった。日本の顧客と欧米の顧客での大きな違いとそれによる影響は下記のようなものがある。

１．バイリンガルが必要
日本の顧客が英語のみでプロジェクトを実行する（コミュニケーション、ドキュメントとも）ということを受け入れることはなく、インドの会社にとってはバイリンガルの人材もしくは通訳・翻訳者を追加でアサインする必要があり、これがコストを押し上げて顧客に対するコストメリットが低減されてしまう。また当然コミュニケーションギャップが生じるリスクが高くなる。

２．開発プロセスの違い
欧米ではまずは業務要件やシステム要件に顧客が合意してプロジェクトが始まる。その後に発生した変更は仕様変更として取り扱われ、スケジュールやコストの見直し原因となる。これは顧客側も理解している。
このあたりは日本では曖昧になっていて、業務要件やシステム要件に関する合意がないままプロジェクトが走るケースが多い。そうすると後から揉めるのだが、コストの増加やスケジュールの延長が認められないケースが多い。ここでの揉め事が感情的な対立を生み出す。
スケジュールの延長がないため、急に人員を増やしたり、少しでも遅れれば破綻するような並行タスクでを組んだりする。そしてまたここで遅延が起きて対立が悪化していくという負のサイクルに入っていってしまう。

サティヤムでもうまくいっている顧客もあれば、1回のプロジェクトだけで関係が終わってしまう顧客もあり、ビジネスとしては伸び悩む時期が続いていた。

早起きは三文の得

私は営業チームのメンバーの中では早めに出勤していた。他にはインド人メンバーが多かったのだが、概して出勤が遅い。なんか損した感じもあるのだが、たまにはいいことも起こる。営業メンバーが共有している新規顧客からの問い合わせ用の共通メールアドレスに来た問い合わせのメールをいち早く見ることができて、いち早く回答した。内容はオフショアでのソフトウェア開発を真剣に考えているため話を聞きたいということだった。まずはお会いしてお話しを伺いたいということで早速アポイント。

ヒアリングの結果として、単発のプロジェクトではなくある程度のボリュームを任せるということ、1年間の作業ボリュームをコミットしていただけるということ、であった。前節にあるような単発プロジェクトの短所を全て吹き飛ばすような案件である。これはぜひ捕るべき案件であることが直感で分かった。ただしこの案件は何社かに声を掛けており、採用するのは2-3社くらになりそうとのこと。競争は激しそうである。

最終的には価格を含めて、体制、方法論、マネージメントなどを盛り込んだ提案書を作ることになるが、その前にお客さんとしてはインドを見ておきたいとのこと。1週間程度で各社回って施設の確認、オフショア側の体制の確認をしたいとのこと。これはよほど腰を据えて取り組まなくてはならない。

まずは出張の手配とお客さん側とのスケジュール調整。インドの各社とも共通なのだが、各都市にオフィスが点在している。1箇所ではなく、複数の場所を見てほしいということでお客さんの時間の取り合いである。サティヤムとしては本社のあるハイデラバード（ここが一番見栄えのよいオフィス）と今回のお客さんの業種向けのサービスを多く提供しているチェンナイの2箇所をぜひとも見てほしい（実はもう1箇所という声も上がっていた）とは思っていた。しかし最初にもらったドラフトのスケジュールでは、サティヤムは1箇所。何とか無理やり頼み込んで2箇所にしてもらった。

いざ出発後は気の抜けない日々が続く。お客さんのスケジュールをダメにしないように時間をきちんと守らなくてはいけないのだが、自社のミーティングの時間が長くなりがちになる。また次のところへの引渡し、また自社にいらっしゃった際の引受け、をきちんとやる。時には競合会社のオフィスに入って受付で待たせてもらう。それをしたら今度はその会社の人が自社の受付にどっかり座っていたりした。なお余談だが私の名前が日本のインド人コミュニティ（西葛西あたり）で知れ渡っていて、出張にいくのも平塚らしいという噂が立っていたようだ。

さて肝心のミーティングだが、どこの会社も我々はどんなサービスも提供できる、優秀な人材がいっぱいいる、コストは安い、を繰り返すのでお客さん的には飽きてくる。我々の1回目のミ

ーティングもそんな感じでどうも印象に残らなかったようで、また施設もいろんな会社を回るので、どれがどの会社の施設か覚えておくのは大変であったよう。そこで2回目のミーティングはちょっと変わったことやろうと話しあった。たまたまそのお客さんのアメリカ子会社で行なった仕事があったので、それをケーススタディとして出してみた。この仕事はうまくいかなかった面もあったのだが、それも包み隠さず出してくれと依頼した。2回目のミーティングはその通りに行われ、お客さんにも興味もってもらった。またここではシニアマネージメントの者にも参加してもらい、コミットをしてもらった。これはお客さんのビジネスを知っている人、分かりやすい言葉でメッセージを伝えられる人に出てもらうのがよい。日本人の耳に馴染みやすい英語で明確にメッセージが伝わればお客さんの理解も得やすい。ミーティングにはそういう人選をしておく必要がある。2回目のミーティングにはそういう人に出てもらい、お客さんからも自分たちの意向をよく汲んでくれていると評価いただいた。

あともう一つやっておいてよかったのは議事録の配布である。英語だけのコミュニケーションで抜けるところもあるし、我々が言いたいことの念押しもできる。お客さんからすると仕事の負担が少し減るような感じでお互いにメリットがある。

滞在中は食事の面でも気を遣う。インドに始めて来た人はだいたいお腹の調子を悪くする。できれば胃に優しいものを途中で出すのも必要。昼間のミーティングではサンドイッチを出し、1回だけ一緒に行ってもらった夜の食事（何度も断られたが、1回だけOKしてもらった）ではインドにはほとんどなかった日本料理に行った。出張のほぼ最後だったが、温かいお茶を飲んでほっとしていただいたことは今でも記憶に残っている。

帰国後も当然営業活動は続く。いろんな会社から話を聞いた結果で追加のヒアリングがあったり、一番の難関の提案書が待ち構えている。お客さんが何を望んでいるか、心配事は何であるか、評価基準は何か、ということを正確に掴み取らなくてはならない。また他社の動向、特にコストは気になるところである。

提案書については今から振り返ってみてもここまで力を入れて細部まで手を加えた提案書はないと思う。その後、サティヤムでは提案書を書くのに専門のチームが組まれたりしたのだが、当時は営業が中心になって書くことが多かった。しかもかなりの少人数で。結局この時もインド側で1名、日本側は私と支社長が中心になって作り上げた。何回も徹夜し、英語でできたものをチェックし、必要であれば修正し、OKであれば翻訳（これも自分たちで！）していった。結果大作が出来上がったが、完成度は高く納得のいくものになった。

提案書の後はプレゼンテーション。提案書は自分たちで作成して、内容もよく理解していたのでプレゼン自体に問題はない。小細工のようだが、日本支社にも結構人がいることを示すために何人かエンジニアを動員したりもして、自分たちがサービスをきちんと提供できることをアピールしようとした。しかし何と言ってもここで効いたのは日本支社長の一言だった。「インドの各IT会社は日本に進出しているが、自分だけが立ち上げから関わりトップであり続けている。それはサティヤムだけである。」と自信を持って言ってくれた。これにはお客さんも感心してくれたようだ。ちなみにこの一言はその後「キラーパス」と呼ばれ、ミーティングの中でいかにキラーパスを繰り出すかをその後意識するようになった。

その後何度かやり取りがあった後に、ようやく採用の通知が来た。サティヤムで働いていて一番嬉しかった出来事の一つだった。

最初のプロジェクトで苦難の日々

さて仕事を受注できたからといってそこで終わりではない。今度はプロジェクトを成功に導くための膨大な努力が必要となる。まず第一に考えなくてはならないのは人である。プロジェクトを実行するためのマネージャーがまず必要になる。これが全体のキーマンになる。お客様先に常駐して日々のコミュニケーションを取りながら、インドのオフショアチームにそれを的確に伝え確実に実行されるよう各種の調整を図らなくてはならない。時にはお客様側とインドチーム側の利害が対立して主張が真っ向からぶつかることもある。しかもこれを英語と日本語を駆使して行うし、ITの専門用語や技術的知識をある程度持っていなくてはならない。ある意味スーパーマン的な人間である。これは正直見つけるのは相当難しい。なので技術的知識はあるけどマネージメント経験がない、英語は分かるがITのバックグラウンドがない、というようにどちらかを捨てるケースがある。しかしこれが後々問題になる可能性がある。

サティヤムで最初に取り組んだのが店舗ごとに各種のデータを入力して、店舗別または都道府県別のパフォーマンスを数値やランキングで比較するようなWebの仕組みだった。収集するデータ、計算のロジック、その表示方法が決まれば出来るはずのシステムであるが大きな問題が2つ発生した。
一つ目は計算のロジックがなかなか決まらないということであった。そのロジックが決まらないまま、プログラムを作り始めたので、後から手直しが多く入り複雑怪奇なプログラムとなってしまった。これはお客さんの要件を決め切れないマネージメントやシステムエンジニアの問題で、それを決めないうちにプログラム作成に入ってしまったというプロセス上の問題もある。この問題は日本でも十分起こり得る問題で、インド固有の問題ではない。
二つ目の問題は表示の問題で都道府県を北から表示するのだが、これがなかなかできない。普通は北海道から表示するべきだが、なぜか青森からになっている。北からというのは何となく分かりつつも道と県は違うものと認識されていたのだ。スクロールしてみると当然府と都も扱いが異なっていて、正しく北から表示されていない。しかもこういった見た目の問題はインドでは後回しにされる傾向があり、誰も手をつけない。お客さんは検証するたびに青森が先頭になっているレポートを見てだんだん怒り始めるという負のスパイラルに入っていってしまう。この問題は日本以外の会社がシステム開発をする場合に起こり得る問題である。こういったローカルの事情をきちんと理解させるような仕組みがオフショアの開発では必要になる。

このシステムはスケジュールが遅れに遅れた。しかも途中でプロジェクトマネージャーが頭に来過ぎたのか置き手紙（メール？）を残して消えるという事件まで起きてしまった。この日までにプロフラムを完成させるといったオフショア側の約束が履行されなかったと思い、お客さんに合わせる顔がないということでそういう判断に走ってしまった。実際はそこは何とかクリアできたのだが、全体の立ち上げまではまだまだやること山積みだった。しかし年明けには立ち上げというスケジュールは変わらず、混乱が続くままにプロジェクトは続いた。残念ながら年明けにはま

だまだ出来ていないところが多く、立ち上げはできないという判断になった。

その判断のミーティングでは、自分が営業としてお客様の叱責を一手に受けた。プロジェクトマネージャーではないが、こっちが逃げ出したいくらいだった。ただここで放棄するわけにはいかないので、プロジェクトマネージャーの代わりみたいなことをすることになった。ここまで遅れたので遅れついでに大幅な延期をお願いした。これはインド側とも協議して本当にできそうなラインでスケジュールを引いてみた。最初からこうしておけばよかったのだが後の祭りである。

一方で会社対会社の取引というレベルでもこの問題は取り扱われた。せっかく真剣に取り組もうとしたシステム開発のオフショア化ではあるが、難しいのではないか、他の会社に替えた方がいいのではという声が既に上がっていた。せっかくボリュームをコミットしていただいたのに最初でつまずこうとしていたのであった。これに対して打ち手を出さないと全てが水の泡になる可能性があった。

アサインすべき人材

最初のプロジェクトが大トラブルプロジェクトになってしまったが、ここで会社として打つ手としてはプロジェクトに任せっきりにするのではなく、会社としてそのお客様へのサービスをサポートできるよう、上の者まで含めて状況を共有しておくことと、この状況をリカバリーできるような優秀な人材をアサインすることに限る。前者については日本の支社長だけではなく、アジアパシフィックを統括している人間まで連れてきて、こちらの本気度合いを理解してもらうよう努力した。
後者についてはいろいろ考えた結果、インドの人（来るのはシンガポールからだったのだが）を連れてきてプロジェクト全般を、プロジェクトマネージャーの上位からマネージメントするためにアサインすることとなった。以前日本で仕事があるものの、日本語は本当にカタコトで基本は英語でのコミュニケーション。内部だけではなく、お客様に対してもである。コミュニケーションギャップが発生するリスクはあったもののそれを上回るアドバンテージがあった。

１．日本でのビジネス経験
日本のお客様と対峙するのに日本でのビジネス経験は必須である。日本はなぜそこまで品質を重視するのか、細かいことにこだわるのか、については理屈というより肌で知ってもらっていたほうが断然やりやすい。これを他のメンバー（日本側インド側とも）に伝える必要があるのだが、その発信者がインド人であると伝わりやすい。お客様からしてもそこを理解しているのが分かると安心していただける。

２．社内でのコントロール
インドの会社の中では議論が多い。そして声が大きいもの、真剣に粘り強く訴え続けるものが最後に勝つということがある。この点はインド人マネージャーが日本にいるとお客さんの事情も汲んだ上で訴えてくれるので心強いし、一方的な結論にはなりづらい。、ここに日本人的な情に訴えるやり方も効果を出す。ローカルでも事情をインド側もそれなりに理解してくれようとするのだが、これはあくまでも一生懸命やっているローカルの人間の声に対してだけである。一方的なお願いだけでは聞き入れられない。手前味噌になるが日本で一生懸命やっている自分の声は受け入れてもらえる。インド人マネージャーと最強デュオみたいな状況になっていった。

３．社内人脈
このマネージャーはその後何名かのエンジニアを日本に招聘した。いずれも素晴らしいスキルを持ったメンバーだった。こういう人脈があるのもインド人マネージャーのアドバンテージの一つだ。日本人ではなかなかここまではできない。

こういった姿勢をお客様からも評価いただき、何とか仕事はつながった。次のプロジェクトも任せていただけることになった。まさに首の皮一枚という状況ではあった。

成長と制約

最初の苦難の時期を乗り切った後は、会社はそれなりに成長していった。日本でも新しいプロジェクトが受注できたり、新しい顧客を獲得できたりしてきた。それに伴って社員数も増えていき、成長を感じられる時期に入ってきた。ただし会社全体のグローバルの成長率は日本での成長率をはるかにしのぐものであり、そこから見ると日本のパフォーマンスは物足りないと本社からは見ていたはずである。日本での売上高は全体の売上高の2%程度で、当時GDPで世界２位とされていた国の売上としてはあまりに寂しい数字で、いつ撤退してもおかしくないようなものであった。

これにはいくつかの要因がある。まず第一に日本でオフショア開発というコンセプト自体が新しかったということがある。現場に常駐してお客さんとコミュニケーション取りながら、特にドキュメントに書いてなくても行間を読むようなあうんの呼吸でシステム開発をするというのが日本のスタイルであるが、これに対してオフショア開発は明確な指示がコミュニケーション（ドキュメント）の中でなされなくてはならない。日本では後から要件を付け足しても技術者が取り込んでくれたり、自分の経験で機先を制して自分でこうしたほうがいいとしてやってしまうことさえある。これに対してオフショア開発は書かれていなければ仕様変更という扱いになってしまうのである。それが全てコストやスケジュールに影響するわけではないのだが、お客さんの方はそういうやり方はできないというコメントになってしまう。また現場で一緒に仕事するとかなり迅速な対応できるのだが、オフショア開発の場合はインドへの連絡や時差の関係で指示してから出来上がるまで時間が掛かるケースがある。これを嫌がるケースもある。仕事のスタイルを変えるというのはどんな職種でも抵抗に遭いやすい。

二つ目は言葉の問題である。何名かバイリンガルの技術者をお客さん先に常駐させてオフショアチームとのつなぎを行なってはいるが、お客さん的にはどうしても全て日本語でプロジェクトを進めたいというケースが多い。英語に対する苦手意識が先行して、インドのオフショアは難しそうだというイメージになってしまう。またサティヤムでもバイリンガルのメンバーを潤沢につぎ込んだり、全てのドキュメントを日本語化すればその分コストは上がってしまい、下手すれば日本で開発するより高くつくことになってしまう。こういったことを敬遠して日本の企業はオフショア開発のパートナーとして中国を選ぶケースが圧倒的になってしまったのである。中国では日本語を話す人も多く、技術的には特殊な技術への対応は難しいものの一般的な開発言語（JAVAなど）であればコストもインドより安いからである。

それなりに案件は取れては来ていたのだが、一方で競合に負けることも多かった。日本のSI企業に負ける場合にはオフショア開発の不安な部分が挙げられ、中国オフショア企業に負ける場合には言語やコストが理由として挙げられた。こうした状況に本社側のプレッシャーは徐々に厳しくなっていく。

第一報

まだ正月気分が抜けきらない2009年1月7日に事件は明るみに出た。当日私は午前中は客先にいた。お客さんの年明けの仕事はこの日からで、お客さんに挨拶したり、客先に常駐している社内のメンバーとも新年おめでとうのコミュニケーションを取っていた。まだ仕事は本格的に始まっている感じではなく、午後は東京の自社のオフィスに戻って仕事しようと思っていた。

電車に乗りながら1時間半ちょっとで自社に到着。なんとなく中が騒がしい印象を受けた。自分の席に行くと同じセールスの人間が「平塚さん、やりましたよ。Fraudですよ。」と言う。その単語を知らなかった私は何の気なしにWebサイトでその単語の意味を調べる。「不正、詐欺」といったところが言葉の意味だ。何のことだろうと思っていたら周りから情報が入り始める。
当時の会長のRamalinga Rajuが、インドの証券取引所に対してこれまでサティヤムが粉飾決算をしてきたことを告白したのである。最初は小さな額であったものがだんだん大きくなり、止めるに止められなくなったとの事。「虎の背中に乗ったものの降り方を知らなかった」というのが本人のコメント。うまいこと言うが、これは犯罪である。これ以降サティヤムという会社および社員（そしてその家族）は大きく翻弄されることになる。

前兆

思えばこの事件には前兆があった。
事件発生の前年の2008年12月。サティヤムがインフラや不動産の事業をしている会社を買収するというニュースが流れた。電話会議形式でこの買収に関する株主への説明とヒアリングがされたが、相当紛糾したようである。現業のITとの関連が不明確であったこと、買収しようとしている企業が会長の息子が経営している会社で（買収対象のMaytasを逆からつづるとSatyamになる）会社の私物化にあたるという意見もあった。
この買収は結局株主の猛反対に会い、撤回せざるを得なくなった。結果として、このニュースを受けてサティヤムの株価は急落。取締役も何名かが辞任することとなった。これらの取締役は買収に関して反対をしていた人々で、自分たちの反対意見を聞き入れてもらえなかったことに対する抗議の辞任というような形になった。

これらのニュースは日本側からするとなかなか動きの見えづらいところで、そのような買収議論がされていることは知らず、結果として計画の撤回があったことが知らされた。株価の急激な下落や取締役の辞任があり、既存のお客様への説明は必要となった。このようなニュースが流れたが、この計画は撤回して今まで通りITの分野でビジネスをしていきますというメッセージを送った。海の向こうのニュースということもあり、お客様のほとんどは了解しましたという返信であった。

その中で一件の新規商談が打ち切りとなった。先方の会長がこのような動きをする会社とはビジネスを開始することはできないという意向を示したためであった。残念なことではあったが、我々はまだそれが単なる始まりであることを十分に認識できてはいなかった。

混乱

日本とインドの時差は3時間半。インドの朝9時が日本の昼12時半にあたる。第一報がインドから発せられた時には、日本ではもうビジネスの真っ只中で忙しいところである。ただし詳細な情報が入って来ない。WebのNewsサイトで検索するが、インドのメディアも有象無象でどこまで本当でどこからが嘘なのか分からない。中には相当誇張された記事も多い。インドというかボスのいるシンガポールから全員に宛てたメールが来たのが、日本時間の午後4時前。本文がなく、タイトルに「Dont Panic」と書かれたものであった。確かにパニックになってはいけないのだが、これでは何も分からない。

その後15分ほどしてから、別の人からまたメールあり。ここでは当時の会長が記したといわれるLetterが添付されていた。ここでは財務報告書上であるとされていたキャッシュが実は存在しないこと、売り上げの架空計上があったこと、会長やManaging Directorが個人的に着服しているわけではないこと、取締役はこのことについては知らなかったということ、最後に会長が職を辞すること、が記載されていた。どこまで信じられるかは分からないが粉飾決算ということだけは間違いない事実であることが分かった。

当日は情報収集に追われたが、あまり確かなことは分からない。夜には緊急の電話会議が行なわれるが、シニアマネージメントと呼ばれる人たちのメッセージだけで、事情は分からない。遅くなってから日本の支社長から営業メンバー全員にメッセージが送られた。この状況では新規の顧客開拓はしばらく難しいということ、既存顧客への集中と請求・回収を確実に行なうこと、経費によるキャッシュアウトを避けること、が書かれていた。当然この人にとっても初めての経験のはずだが、メッセージは的確で今後はこれらのことが重要になってきた。

不安との格闘の日々

このような事件が起きた場合、人をつなぎとめておくことが重要になる。人材が商品そのもののようなソフトウェア業界にとって、人がいなくなることはビジネスの喪失を意味する。お客様から見てもキーになる人材がいなくなると一挙に信用を失ってしまう。しかもこの事件を聞きつけたヘッドハンターは草刈り場にしようとしているかのようにサティヤムの社員に対してアプローチをしてくる。どこで入手したのかプロジェクトルームの直通電話番号に掛けてくる者までいた。

社員をつなぎとめるには仕事は確保されていること（お客様とのビジネスは継続すること）、会社自体の存続に問題はないこと、給与の支払いはされること、というメッセージが重要になる。しかも絶えず上がってくる不安を払拭するために繰り返しこれらのメッセージを発することが必要になる。中でも現実的には最後の給与が一番の関心事になる。

事件の発覚してから最初の給与までは2週間半。事態がどうなるかは全く見えない。事件直後に銀行口座からのお金の出し入れが止められたという連絡を受けていた。お金の流れを明確にするためではあるが、一層不安を掻き立てる。それでも当時の日本支社長の奔走により前々日までには給料日には払われそうだということになった。一安心と思っていると前日になって一転給料が遅れそうだとの連絡。1日でも遅れると人が離れそうだという印象があり、顔が蒼ざめる思いだった。それでも給料日の午後には払われるという見込みがその後立ってすぐに皆に伝達。何とか踏みとどまった。私自身も給与をもらうだけの身分だったが、そんな立場は言っていられない。チームの中では核になる者として動くしかない。

最初の給料日を乗り切ったことは大きかった。

離脱

できるだけ多くの人を残したいという想いがありつつも、現実問題として同じだけの人材を抱えていられないというのも事件が起きてしまった会社の宿命になってしまう。この事件のせいで、これから新規のビジネスを拡大するのが難しいという見込みの中では新規開拓の営業が残る道が閉ざされそうなことは明確だった。支社長の方からはそういったメンバーに対しては転職を考えるよう指示が出た。同業の他のインドIT会社にも口利きをしたらしい。

またいわゆるマネージメント職も対象となってくる。できるだけ余剰人員は減らさなくてはならない。特に役割が明確でないマネージャーや新規ビジネス開拓にかかわるマネージャーはすぐにその対象となった。

4月に入る頃には徐々に転職者が出始めた。一緒にビジネスをしてきた仲ではあるが、このような状況でいかんともしがたい。マネージメントの中でも上位の人間も去り始めた。アジアパシフィックのトップの人間が去り、入社以来ずっとお世話になってきた日本支社長も会社を去ることになった。サティヤムは今後どうなっていくのか不安しか残らなくなっていた。

東日本大震災

会社にいる間に様々な事件が起きたが、忘れられないものの一つに東日本大震災がある。
当日は客先のオフィスにいて、メンバーたちと一緒に仕事をしていた。この時期はインドからプロジェクトの統括責任者も来日しており、忙しい日々を送っていた。

インドの人は地震をあまり経験していないようで、日本で小さいものでも地震を経験すると非常に怖がる人が多い。この日の地震はその比ではなく、明らかに尋常ではないことをすぐに悟った。ビルの中にいれば安全ではあるのだが、倒壊するイメージがあったのか、みな外へ逃げ出したがった。

もちろん日本人もかなりの動揺があったのだが、やはりインドの人はパニックに近いものがあった。揺れの直後に家族のところに行くからとタクシーを呼んでくれと頼む者（直後だと電話もつながってタクシーもすぐ来た！）、早く帰らせろと言う者たち、中にはそれでも仕事に戻る者もいた。この日は結局お客さんの方もオフィスを閉鎖するということで、みな帰ることになったのだが電車が動いておらず、どうしようもないものもいた。私と先のプロジェクト統括責任者は何名か近くに滞在しているものを送っていき、ピザ屋でピザを焼いてもらってオフィスに戻っていった（当日はデリバリーできないが持ち帰りはあった）。夕食を食べられないメンバーも出そうで、なおかつベジタリアンも多いので、肉や魚を使わないピザはインド料理の次のオプションだ。腹が減っては戦はできぬというのは万国共通で、食べてみな少し落ち着いたようだった。

問題は翌日で元々帰国予定の者がいた。彼女を成田空港まで送らなくてはいけない。しかし空港バスも電車もろくに動いていない。国際線の飛行機だけは早めの帰国を促すためかフライトしている。先のプロジェクト統括責任者が先導役を買って出てくれて、成田まで連れて行ってくれることになった。私は電話で連絡取りながら、取り得る経路を探った。また航空会社とも連絡を取って何とか搭乗できるように手配しようとした。

通常だったら成田空港行きの直通バスに乗るのだが、高速道路が不通。とりあえず東京駅を目指してくれと依頼。ただし成田エキスプレスも成田方向のJR総武線も動く様子なし。そこで地下鉄を使って上野を目指すよう方針転換。そこから京成線を使う作戦に出た。スカイライナーは走っていなかったが、何とか成田方向に行く電車はあった。本来の搭乗時刻には間に合わず、到着時に乗る飛行機は出発した後だったが、航空会社で増便したようでその次の飛行機に乗れることになった。先導役をしてくれた人もまた無事に自分のホテルに戻ってくることができた。

その後会社の判断で希望者についてはインド帰国を認めることになった。プロジェクト統括責任者は帰国後のサポート体制の確立とお客様への説明もした上で、自分も帰国ということになった。

震災翌日の電車の誘導だが、今思い返すと不思議な感じがする。彼もほとんどが初めて乗る電車で、乗り換えた駅もほとんどが行ったことのないところだった。それでも電話で話しながらいくつかの電車のオプションを乗り継いで成田までそれなりにスムーズに到達できたのは、なんとなく不思議な力が働いた感がある。偶然かもしれないが、言葉でのコミュニケーションを超えて何かを伝達し、それを受け取れたのではと思う。コミュニケーションの大切さを身を持って知った出来事でもあった。

通訳（？）

インドの人の英語の訛りはひどいというのをよく聞くが、インドの人にとっては日本人の英語も相当な訛りとして認識されているかもしれない。

電話だとなかなかこちらの言うことが伝わらない。「もう一回説明してくれ」とか「今言ったことの意味が分からない」と聞き返されることが頻発する。相当英語ができる人でもこういうことは発生する。インドの人からすると日本人の英語は分かりづらいんだなと思う瞬間である。ただ何回も同じ人とコミュニケーションしていると段々と理解できてくるようになる。これはインド人にとってもそうだし、日本人にとってもそうである。慣れた相手とのコミュニケーションは全く初めて会話する人と比べてはるかに分かりやすい。

初めてコミュニケーションする人がいる電話会議で分からないと言われても、今までコミュニケーションしたことがあるインド人が助け舟を出してくれて「この日本人が言っていることはこういうことだ」と解説してくれる。このコミュニケーションはすべて英語なのだが、それでも通訳的な役割をしてくれる人がいる。初めて会話する相手がいる場合はこういった知り合いに最初に入ってもらうのが得策だ。