

# IT企業のフィールドSEに期待される教育要件

## Educational requisites for a field system engineer of IT company.

杉浦 充<sup>†</sup> 青木美代子<sup>†</sup>  
Mitsuru Sugiura<sup>†</sup> Miyoko Aoki<sup>†</sup>  
†日立インフォメーションアカデミー  
†Hitachi Information Academy Co.,Ltd

### 要旨

バランスの良いIT人材の養成が強く求められている。現場のSEに対して要求されるスキルは、純技術的なもののみではなく、きわめて人間系、殊に内外を問わずコミュニケーションスキルが最重要である。また、コミュニケーションを適切に実行するためには、自己と相手の状況・環境の理解などコミュニケーションの「種」が必要である。コミュニケーションスキルを向上させるための要件を整理し、ソリューションとしてのカリキュラム案を作成し、研修を実施して評価を行った。コミュニケーションの重要性を再確認すると共に、人間系のスキルに関しては、習慣として定着させる事が極めて重要であるため、定着化の仕組みとしてのPDCAサイクルの重要性も再認識した。

## 1. はじめに

情報技術の重要性が叫ばれ、着実に社会に浸透しつつあることは論を待たない。しかしながら情報技術ベンダーの営業・SEで、「お客さまに行けない」「行っても話しが出来ない」「拳句にはお客を怒らせてしまう」「また行って話しをしても、お客からいろいろ言われて本人がパニックになってしまう」というような事例がでてきている。更に、「社内においても会話が少ない」「チームとして動けない」といった事象も見えてきている。

基本的に対人関係が不得手な人間が増加しているようである。

これに対して、どのような対策アプローチがあるのか、教育・研修という観点で可能性を探り、対応策を検討し、あるITソリューション事業に携わる某部門に対し研修を実施し評価した。研修内容の検討、実施、評価に関しては、その組織の幹部、人事部門と密に連携している。

## 2. 発生の要因

近年の人材の特長として、殊にIT業界だけということではないと想定するが、IT業界に入ってくる学生を見ると、少子化、過保護の影響か、多様な人には係わりたくないと思っている様子があり、殊に人間関係が苦手な若者が増えている。更に、数理能力には長けて真面目な人が多く、一日コンピュータと向き合っゲームをしても飽きないようなコンピュータ好き、あらかじめ答えのある、指示されたことは完璧にこなすが、自由度を与えた課題においては戸惑う事が多く、考察問題は不得手といったことが挙げられる。

すなわち、さまざま要因が絡み合っており、特効薬としての一義的な解法は存在しないと考えられる。従って、対症療法として何が出来るか仮説を立て検証し、改善をしていくアプローチで考える。

なお今回モデルとした対象要員は上記の幾つかの要因が当てはまるものであった。具体的には、高学歴であり技術的スキルは高く(表1 資格取得状況を参照) 指示命令形態で予め決められている内容を遂行する業務経験が多い状況であった。

表1.資格取得状況(割合は延べで計上)

|                                      |          |        |
|--------------------------------------|----------|--------|
| 何らかの資格保有者                            |          | 100%   |
| 情報処理技術者                              | 基本情報処理   | 7割     |
|                                      | ソフトウェア開発 | 2割強    |
|                                      | 高度情報処理   | 1割弱    |
| PMP(Project Management Professional) |          | 数パーセント |

### 3. 対症療法としての研修カリキュラム

#### 3.1. 対象者の選定と研修目標の設定

研修会社として出来るアプローチとしてまず、研修目標と対象者を検討し決定した。研修目標としては、対象組織の幹部からの要請である「お客様と話が出来る事」と設定した。

対象者の選定では、担当者層、部課長/係長など現場指揮官層などの中間層、トップ層に対し、本人の研修効果と、組織全体に対するカンフル剤と成り得るかの観点で比較検討した。結果、現場の問題に責任を持って直面しているため、短期間で本人のスキルアップが望め、部下への波及効果が期待できる中間管理者層を対象とした。

#### 3.2. 研修項目の選定

研修項目として、顧客と話しをするための「種」の提供、その話しの「種」及び自分たちのポジショニングを明快にすることに意を注いだ。そしてそれは、ある程度普遍性があることを理解させるために、他業種でのケーススタディを入れ、そして最後に演習を加えて所期のプログラムとした。

また、理論、あるべき論を排し、実務中心とし大きく7教科とした。

具体的には次の要素に関し、自ら気付きが得られるカリキュラムとした。

(1)自分たちの仕事の位置づけとして業界動向等の客観的な位置づけ、組織としての方針・戦略等の主観的な思いを知る。(2)自分たちの仕事としてプライドを持たせることを目的として営業活動の再定義をする。(3)具体的な話の種の提供として、体験談に基づく具体的な事例と、数値であるB/S、P/Lの見方(基本的な会計の考え方)を理解する。(4)現場で感じたものの重要性を認識し、マーケティングは足で稼ぐものとの捉え方を知る。(5)異種業界でのケーススタディとして、顧客ターゲットの設定、部下をどう育てているかを知る。(6)営業の基本としての話しの仕方、テクニック。(7)事例演習として、具体的顧客を設定し、(1)から(6)を実践して折衝の具体的アプローチを起案させる。

#### 3.3. 研修仕様に関する留意点

留意した点は上記とあいまって、現場にこだわり、全てに実務に携わっている講師を起用するようにした。会計に関して、営業視点にこだわり、経理部門ではなく現職の営業課長を起用した。

営業実務に関しても、営業活動を論理的に話せる営業幹部を起用し実体験談を中心とした。異種業界での事例研究は、経営者を起用し、対象顧客の明確化とそれに基づいた部下の育成の重要性に焦点を当て身近な話しとした。最後の演習は骨子のみの課題を与え、それまでの研修で得られた気付きを実践させ、それまでの講師の前で発表させ、ベテラン営業の現実的な指摘を受講者全員に共有させた。

#### 3.4. 定着化施策

翻って、通常のIT研修を見ると、重視される点は“知る”、“理解する”までであるが、今回の研修では、真に価値がある「定着化させる」ところまでを考慮した。但し、定着化まで踏み込むと、当該組織を挙げての協力が必須条件となる。今回は、当該人事部と組みフォローアップ過程を設けた。

フォローアップは研修終了後に、研修で得られた気付きを実務にどのように反映するかを実行計画として提出させ、受講者の上長も巻き込み、一定期間経過後に人事部よりフォローするものである。

### 4. カリキュラムの実際

全二日間で実施し以下の教科構成とした

#### (1)事業戦略、ポートフォリオ(60分)

お客様から見て企業グループとして何をやるようとしているか、それがお客様からどのように見えるか、自分の事業グループのビジネス領域と、強み・弱み、事業戦略、ポートフォリオについて。

#### (2)決算書から読み取れるもの(90分)

お客様の有価証券報告書、営業報告書など公開資料から、営業活動に必要な情報を読み取るポイントについて。

#### (3)マーケティングの基礎(90分)

お客様のビジネス領域(どこで戦っているか、戦おうとしているか)をより理解するために、マーケ

ットの捉え方について事例を中心とし、さらに、お客様と日々接する際に活用する方法について言及する。

(4)受注プロセスと重要ポイント-お客さまの活動、ベンダーの活動- (75分)

企画から受注に至るまでのお客様、ベンダー側の活動の流れを紹介し、それぞれのタイミングで何をすべきか。また、ITベンダーにとって、必須の最新IT用語を修得していくための方法について。

(5)折衝技法 (90分)

営業における多くの経験・事例により、お客様の視点や心理状態と対応方法など折衝のポイントについて。

(6)ソリューションビジネスとは、特別講義-顧客第一主義とは (75分)

ソリューションビジネスの本質について。異なる業界で活躍する経営者が、「顧客を中心にすえた姿勢や考え方」を解説する。

(7)総合演習 (240分)

1 グループ5人で、例題となる会社の営業報告書又は、有価証券報告書やインターネットの情報などを活用し、提案活動を立案し発表する。併せて講師も含んだ全員で討議を行う。

## 5. 自分のものとして実践させるために

一般的に、講義と演習で構成される研修で出来るのは、気付かせ、知識を自分のものにするまでであり、実際に自分のものにするためには、職場で日々フォローアップすることが必須である。そのためには研修直後に各自に実行計画を出させ、定期的に上司も含めてフォローアップするように組み込んだ。

しかし、現実には、第1回目の実施とフォローにおいて、受講者の上司に意図が伝わらず、上司からの協力が得られないという、受講者にとって厳しい状況結果となった。第二回目は、一回目の反省に立って、上位職制も研修対象に加えたため、結果として上下は繋がったが、横方向の連携によるシナジー効果と主体性は弱いものであった。このため、第三回目では、主体的に自分の言葉で現実的なコミットメントをさせるため、気付きを自分の言葉で捉え、さらに他の受講者や幹部からの支援の可能性に気付かせる施策を取った。具体的には、ファシリテーションにより徹底的に受講者間のコミュニケーションを図り、実行計画を作成した後、幹部から支援を約束してもらった。この成果が実務でも継続できており、該当する職場がやっと廻り始めた。

と、都合三回でやっと当初の目標が達成できた。人相互の壁、コミュニケーションギャップの存在が職場活性化、効率化の大きな阻害要因となっている事実が浮き彫りになった。

また、今回の特徴としてフォローアップを徹底して実施し、各回とも中間及び、終了のフォローアップを実行した。各回とも半数以上のメンバーが出席し、数割のメンバーは自主的な活動様式となってきた。更に受講者の一割は自主的な活動が定着し、活動と取り纏めの範囲を広げ次の段階の研修が必要なレベルまで進んできた。フォロー結果の残存率を考慮すると、先ず先ずの結果ではないかと考えている。

## 6. 評価

開始より1年経過、都合3回の研修会と2クラス分のフォローアップを実施した時点で、当該幹部は「やっと職場が活性化してきた。廻り始めた。」と手ごたえを感じ、人事部の担当者からは、「まだ受講者層間の会話が少なく、リーダーシップの発揮も弱いようだ。(第1回研修会開始より9ヶ月経過し、研修会を2回実施した時点)」と感じている段階もあったが、開始より3回実施、1年経過したころには、「定着化のためには、根気良くフォローしていく機能が必要と今回の事で判った。人事部門は、各ラインのフォローを推進する役割を果たして行きたい。」との前向きな発言を得ることが出来た。

肝心の受講者からは、ヒアリングとレポートによると、「気付きが得られ、やろうと思っても、途中でその目標を忘れてたり、熱意が弱まる事があるがフォローアップで再度奮起できた(第2回研修の受講者に対する中間フォローアップ時)。自部門の同僚を初めてよく理解できた。誰に何を相談したらよいかも。

どんな人かも。皆で色々やれそう。(第3回ファシリテーション後)」との評価が得られた。

アンケートは、通常の定量評価を採用せず、全面的に記述方式とした。科目ごとの受講者の各ポイントでの評価は図1のとおりである。記入されたキーワードで分析したものであるため、読み取る側のバイアスが入っていると考えられる。しかし傾向として、顧客理解の重要性の認識は高まり、そうしようとする行動は着実に進んでいる。ケーススタディと総合演習は実行すればするほどその重要性を理解してきており、講座開発時の所期の成果は出てきていると判断している。

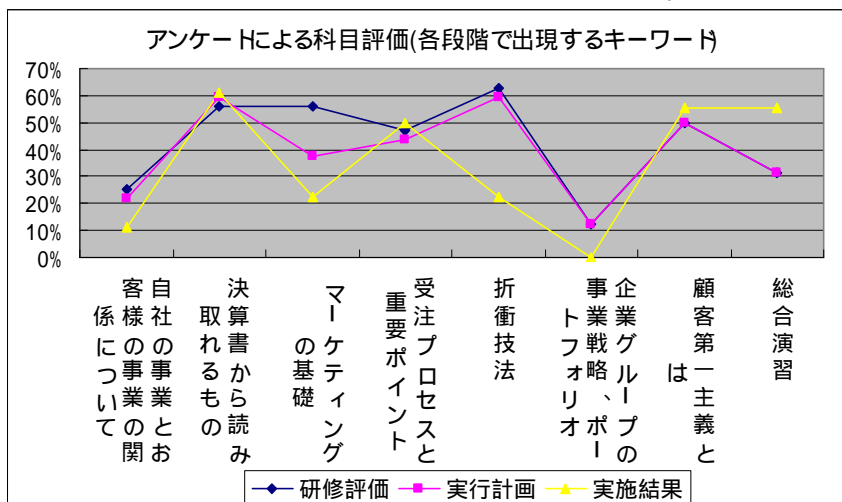


図1 受講者の科目評価 結果

## 7. 総括

今回の講座開発に当たっては、某社の全面協力を得て全三回、約一年にわたって行ったものである。現時点で次のことが再確認できた。

定着化のためには、「習慣になるまでやり続ける事が重要」である。しかし、一人では出来ない(忘れる、挫ける)。このため、フォローアップが重要である。職場は内容面のフォロー、人事部門はフォローの推進のマネジメントを分担し、他に応援団的に、見守り励ますチームがあったほうが良い。今回は、研修企画部門(該当部門の幹部)にお願いし、積極的に対応頂いたため効果があったと考える。

また、ファシリテーションという技法を導入し、最初は強制的に、受講者同士に主体的で、建設的、かつ現実的なコミュニケーションをとらせ、初めて自律的に前向きに活動する土壌という所期の効果が出始めた。いかに各個人間のコミュニケーション(人との付き合い)が重要であるか明瞭になったと考える。

今回の事例から、コミュニケーションレベルが低い組織を活性化するための施策・技法はあるが、多くの時間と労力が必要であることも再確認できた。

今まで、SEおよび営業要員に関しては、対人関係の教育ではなく、日進月歩の技術教育が中心になっていたが、それだけでは不十分でありいわゆる「ヒューマンスキル」にももっと目を向ける必要があることが認識できた。というより、ヒューマンスキルのうち、殊にコミュニケーション能力に重点を置いて実施すべきであると考えられる。

今回開発した講座は更にブラッシュアップし、より効果のあるものにすべく進めるが、振り返って、ITに携わる要員各層に面として進めていくように各種講座開発をすすめていきたい。

## 参考文献

- [1] 組織開発ハンドブック? 組織を健全かつ強固にする4つの視点,ピープルフォーカスコンサルティング著,東洋経済新報社刊
- [2] なぜ会社は変わらないのか 危機突破の企業風土改革,柴田昌治,日本経済新聞社