

ITエンジニアの新入社員研修における「社会人基礎力」育成の実践 Methods for promoting "basic availability as members of society" in freshman training of information technology industries.

杉浦 充、青木美代子、馬込由美子、矢部弘美、貞利顕司
Mitsuru Sugiura, Miyoko Aoki, Yumiko Magome, Hiromi Yabe, Kenji Sadatoshi
(株)日立インフォメーションアカデミー
Hitachi Information Academy Co.,Ltd.

要旨

IT企業では、新入社員研修においても社会人基礎力の育成が求められている。新入社員研修において、新入社員が持つ社会人基礎力の潜在力を把握し、それを顕在化させるための手法(背中をちょっと押してやる)を整理し”現場”で実践した。これは企業研修の場だけでなく、学校教育でも効果を発揮するものと考えられる。

1 はじめに

IT企業においては、品質を確保した上で、原価低減と業務のスピードアップが強く求められている。このため、人材育成に関しても、従来のようにOJTを中心とした時間を掛けた育成より、効率的な育成が求められるようになった。

新入社員研修においても、顧客の要望がIT基礎技術だけでなく、IT技術とビジネススキル、ヒューマンスキルを統合し、実務を体験するシステム開発実習までが強く求められている。さらに近年は、システム開発実習の高度化と洗練を目的に、コミュニケーション、ロジカルシンキング、プロジェクトマネジメントなどの社会人基礎力の強化に対する要望が強くなる傾向がある。

この要望の変化に対応すべく、顧客の研修責任部門と密に連携しながら、どのようなアプローチがあるのかを探り新入社員研修を企画・適用し、評価した。この結果、新入社員は潜在的な社会人基礎力を持っていること、システム開発実習の成果はその顕在化レベルに従うこと、社会人基礎力を顕在化するためには指導方法にポイントがあることが判った。

2 新入社員研修に対する要件の変化

当社が担当したIT系企業における新入社員研修の要件は、次のように変化してきた。

表1 IT系企業の新入社員研修への要望の変化

時期	新入社員研修に対する要望
1980年代半ば～	IT要素技術とシステム開発実習
2000年頃～	プロジェクトマネジメントに関し、講義とシステム開発実習項目を追加
2001年頃～	コミュニケーションなど社会人基礎力対応科目の追加
2003年頃～	レビュー会、テスト計画書、開發生産性、テスト密度など実務的なシーンと指標の導入
2004年頃～	社会人対基礎力に対応する指導スタイルの明確化(考えさせる指導)

当初は、ITの要素技術を統合して理解させるシステム開発実習だけであったが、新入社員にプロジェクトマネジメントも実習させたいとの要望が出てきた。当初は進捗管理を中心とした単純な実習内容であった。その後、実習をより実務的な内容とすることと、それを支えるための社会人基礎力科目の追加と強化が要望されている。

3 顧客要望への対応するための研修仕様

新入社員研修に関する要望の変化に対応し、カリキュラムの要素と指導スタイルを変化させてきた。

3.1. 新入社員研修のカリキュラム

現在の一般的な新入社員研修のカリキュラムを表2に示す。

表2 一般的な新入社員研修のカリキュラム

No.	区分	科目	日数
1	社会人基礎力	ビジネスマナー	1～2日
2		コミュニケーション	1～2日
3		ロジカルシンキング	1～2日
4		プロジェクトマネジメント	1～2日
5	IT 要素技術	コンピュータ入門	5～10日
6		プログラミング(クライアント・サーバサイド)	10～15日
7		OS	2～5日
8		データベース	1～7日
9		ネットワーク	1～4日
10		セキュリティ	1～2日
11		システム設計	1～4日
12	社会人基礎力	プロジェクトマネジメント	1～2日
13	システム開発実習		5～25日

IT 要素技術と社会人基礎力は、講義と演習から構成する一般的な講義形式である。一方、システム開発実習はグループ演習とし、受講生に主体性と責任を持たせている。講師は課題の説明、大日程管理、成果物の承認を役割としている。プロジェクト体制、スケジュール立案、進捗管理、品質管理は受講者がグループで話し合い決定する。

顧客の状況により実際のカリキュラムは変化するが、システム開発実習をプロジェクトとして実施するためにはシステム開発実習を10日以上とすることを推奨している。1人の講師が目配りできる範囲である十数人を単位としてクラスの人数を設定している。システム開発実習のグループの人数は、コミュニケーションのオーバーヘッドが高くなり認識共有と合意形成が難しくなり始める5人程度としている。

また、研修最終日に発表会を行い、配属先の上司・先輩に対して、システム開発実習の成果を発表させ、新入社員研修と新入社員の配属先である職場との連携を図っている。

3.2. 新入社員研修の指導スタイルの策定

図1、図2に示すようにIT 要素技術と社会人基礎力はスキル獲得のプロセスと求められる定着度が異なる。

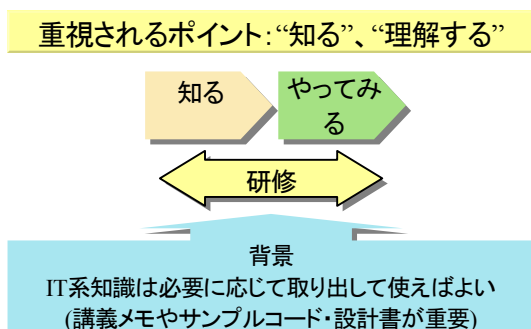


図1 IT 要素技術のスキル獲得プロセス

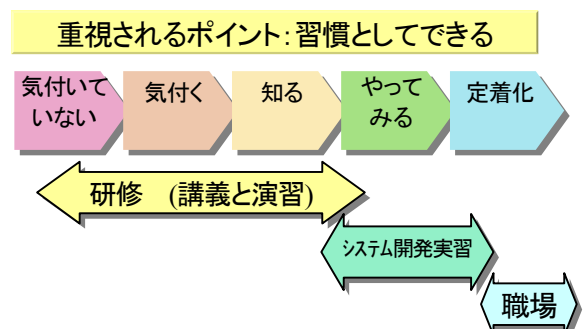


図2 社会人基礎力のスキル獲得プロセス

社会人基礎力の養成のためには、IT 要素技術とは異なった指導スタイルが必要と判断した。

IT 要素技術の指導は各要素を1つ1つ確実に理解させ、その関連性も理解させることが重要である。このため、講義と多くの演習問題を実施する「教え込む」スタイルとした。

社会人基礎力は、まずその必要性に気付かせ、自分なりの実現方法で修得させ、定着させることに価値がある。このため、「気付かせる」スタイルとし、定着化に向け、講義とシステム開発実習の2段階の過程を設けた。まず、講義で講師は受講者がおかれる環境などを主に説明し、受講者の気付きを促す。

その実現方法に関してはアドバイス程度に留め、受講者自身で工夫させる。

システム開発実習では、主に観察で実現状況を把握し、褒める、励ます、注意する、忘れかけていた気付きを思い出させる、などにより、より深くの定着化を図る。また、受講者からの質問には、回答を与えず、自分で回答を導き出す方法のアドバイスに留めることにより、問題を自分で解決する方法を習得させることにした。講師が対応できるのは研修期間のみであり、研修後は受講者が職場の先輩や上司、同僚に働きかけ、自ら問題を解決し成長していく意識を持つことが重要となるためである。

4 研修実施結果

実際のシステム開発実習で判った新入社員の社会人基礎力に関する傾向と、現場での施策と効果、および研修全体に対する顧客の評価を述べる。

4.1. 新入社員の社会人基礎力に関する傾向と研修現場での対応

システム開発実習においては、メンバ全員が社会人基礎力と IT 要素技術を全面的に活用して推進しなければ終了できない程度の課題を与えている。このため、IT 要素技術、社会人基礎力ともに、開始前の修得度と実習期間中の成長度が顕著に現れてくる。表 3 に実習中に顕在化する新入社員の傾向と現場での対応、およびその効果を述べる。

表 3 社会人基礎力に関する新入社員の傾向と想定される原因、現場の対策

No.	事象	想定される原因	現場の対策
1	報告相手が求めている要素ではなく所感を中心とした随筆的な報告書を書く。	ビジネス文書など論理的な文章作成の訓練が不足している。 客観的な事実と私見の分離、報告相手が必要とする情報を理解するなど、報告の基本スキルが未熟。	ビジネス文章を指導。 実習の前に「ビジネス文書の書き方」科目を追加するケースもある。 報告の必要性和重要なポイントを指導・訓練。
2	多くの時間を無駄な議論に費やしている。 報告書が抽象的な表現に留まり、講師が実態を認識しにくい状況が発生する。	認識共通化の技術が弱い。	可視化技術を指導。(ホワイトボードの活用、定量表現、「完了」の意味定義、作業リストと消し込みなど) 相手の意見の背景・理由・具体的なイメージを聞き出し受け止めるための意識と会話技術である傾聴のスキルを指導。
3	少人数(5人)で重要な内容を議論し、意思決定する技法として多数決を使いたがる。	他の合意形成の技法を知らない。 表面的な形を求める。	多数決の禁止。 傾聴のスキルとチームマインドの醸成のスキルを使い、全員が納得できる結論を導き出す方法を指導。
4	新入社員は正解やマニュアルを欲しがる。	失敗を怖がる。 自分で考える力が脆弱。	深く修得させるため、受講者の失敗をある程度カバーできる準備をし、あえて失敗させる。受講者が深く修得できるまで失敗をカバーしない。 ただし、チーム崩壊に繋がる発言の失敗だけは早期に介入する。
5	問題解決に上位者(講師)を巻き込んでよいことに気が付かず、無為に長時間を費やす。	就学期間は同年代の人間関係の中にいたことが影響していると思われる。 多様な世代、立場のメンバから構成される地域コミュニティなどの弱体化。	後の工程に大きく影響が出る段階まで受講者から支援を要請されるように介入する。受講者からの要請に答え、技術指導する。 問題解決後に問題解決に上位者を巻き込む有効性を理解させ、研修終了後も職場でも実践できるよう意識付けする。

No.	事象	想定される原因	現場の対策
6	IT 要素技術を苦手と考えている受講者の不安な様子が目立つ。	自信がない。 多様性を持ったメンバが夫々の能力を最大限発揮することにより、大きな成果が生まれることを理解していない。 自分の強み・弱みを把握できず、活躍の場を見出せない。	多様性を持ったメンバが夫々の能力を最大限発揮することの重要性を説明する。 様々な局面で各受講者のもつ強みを見出し大げさではない言葉で認め褒める。 受講者相互にも認める・褒めることを推奨する。

このような指導の下でシステム開発実習を進めていく間に、新入社員は急速に力を付けていく。自分を認めてくれるメンバの存在を理解し、自分が活躍できる場を見つけ、チームに貢献していることを実感し始めると、表情も活動内容も急速に活性化する。上位者(講師など)との関係構築にも積極的なり、多少の稚拙さはあるものの、認識共通化、傾聴のスキル、報告、ビジネス文章などが適切なものになっていく。可視化技法に関しては、講師も予測しなかった管理票を作成しチーム内部の進捗管理と報告に活用したチームもある。

一定期間の実習において、大半の受講者が急速に成長する状況から、新入社員には社会人基礎力に関して高い潜在能力を持っていると思われる。

4.2. 研修の評価

研修最終日の発表の様子やアンケートから、私たちが担当した新入社員研修は、全般的に受講者が自信と達成感を得て研修を終了している状況である。顧客の研修責任者からも高い評価を頂き、どの企業からもシステム開発実習を含んだカリキュラムで長年継続的に担当させて頂いている。

一方、新入社員研修では、全員に一定の IT スキルを修得させることも重要な課題である。各自の強みを活かす役割分担を優先した場合、全員に一定の IT スキルを修得させることが達成できない場合が発生する。双方の目的を達成できるバランスの良いカリキュラム構成、指導スタイルを継続して検討し運営することが必要と考える。

5 総括

本論文は 2000 年～2007 年に亘り、私たちが関与した 8 年間、延 26 社の新入社員研修の企画、適用、評価した結果をまとめたものである。現時点で、技法の指導と適切な指導スタイルが、新入社員の社会人基礎力に関する潜在能力を顕在化させるために有効であることが確認できた。

主要な技法としては、傾聴のスキル、可視化技法、論理的思考法などである。指導スタイルは、個々の育成対象者にきちんと目を配り、適切なタイミングで厳しく暖かい助言を与え、見守ることが有効と考える。論理的思考は育成に長期間の訓練を要する。また、可視化を始めとする技法は様々な局面で役立つ。このため、学校教育を含め早い段階から育成することが望ましいと考える。本論文で触れた社会人基礎力を強化するための指導スタイル、技法などに学校教育にも適用できるものがあれば幸いである。学校教育での社会人基礎力育成の強化と連携して、より洗練された企業研修を目指したい。

参考文献

- [1] 杉浦 充, 青木美代子, IT企業のフィールドSEに期待される教育要件, 2006, 第2回情報システム学会研究発表大会
- [2] 経済産業政策局 産業人材参事官室, 社会人基礎力に関する研究会 - 「中間取りまとめ」 -, 2006
- [3] 諏訪康雄, なぜ社会人基礎力か? ~ 古くて新しい指標~, 2006, 独立行政法人経済産業研究所 BBL セミナ
- [4] 島田 由美子, 初等教育における情報教育について, 2006, 第2回情報システム学会研究発表大会
- [5] 関 弘充, IT技術者の人間力醸成についてのホリスティックアプローチとその成果, 2006, 第2回情報システム学会研究発表大会