



## ⑮ IT 業界

# 顧客の本当のニーズを聞きとり、メンバーに伝えられる力

溝上憲文 ジャーナリスト

## 海外は拡大、国内は付加価値

国内市場の成熟化やグローバル化の進展に伴い、IT業界も戦略転換を余儀なくされている。特に法人顧客を対象とするシステム開発分野ではリーマンショック以降のIT投資の不振により失速傾向にある。長期的には国内のIT需要は頭打ちになると予測されており、国内市場での競争が激しくなる一方、海外市場への進出も加速するとみられている。

今後の成長戦略は大きく2つに分かれる。1つは海外市場での積極的な売上の拡大を図ることであり、もう1つは国内市場の顧客に対する付加価値の高い商品・サービス提供による絶対的競争優位の地位を築くことだ。

NTTデータは、海外市場の拡大により中期経営計画では2013年に世

界のIT企業の5位以内に入るという目標を掲げている。同社の林晃一・人事部採用担当部長は「全世界のIT市場に占める日本のシェアは14%程度であるが、アジア、中南米などBRICsなどの成長により日本のシェアの急激な伸びは期待できないだろう。従来の日本国内での競争から抜け出し、グローバル市場に積極的に打って出る必要がある」と指摘する。

同社はすでに海外企業のM&Aを推進し、海外売上高も伸びている。連結ベースの海外売上高は05年度は55億円にすぎなかったが、09年度は約700億円に拡大。そして13年度は3000億円、海外売上比率20%達成を目標とする。海外事業はコスト削減を目的にシステム開発の一部をインド、中国などの海外企業で行うオフショア開発以外にも、海外の傘下企業とのグループシナジーを生

かした事業展開を推進する。

「当社が持つ強みだけでなく、各国の傘下企業の持つ強みを融合し、顧客の求める最適な商品・サービスを提供していく。それぞれの国のお客様からの要望に対してグループ全体のリソースをうまく使いながら付加価値の高いサービスを提供するのがグローバル戦略の基本的考え方だ」(林部長)

一方、競争激化が予想される国内市場においては、より付加価値の高いサービスが求められる。日本アイ・ビー・エムは顧客企業の海外進出に伴い「本社のある日本だけではなく、海外に展開する拠点を含めてIBMの持つ現地のリソースや経験を活用して全面的にサポートしていく」(岡慎一郎理事) 戦略を描いている。

日本ユニシスの国内市場戦略は従来のシェア獲得競争から、顧客を

意識し、その満足度を向上させるための絶対的な優位確保(企業価値の向上)の競争へのシフトだ。同社の角直樹・人事部採用センター室長は「国内市場の成熟化とはいっても、ITを駆使した様々なビジネスが発展する可能性も高い。お客様のニーズを掘り起こし、喜んでもらえる付加価値の高い商品・サービスを提供していきたい」と指摘する。

## 入社後3~5年はスキル育成期間

成長戦略を実現していくための最大の資源は人材である。特にIT業界は製造業などの装置産業と違い、商品・サービス力は人に依存し、コストのほとんどを人件費が占める。人的資源価値を最大化するためにIT各社は人材育成を積極的に推進している。

例えばNTTデータは、入社から約5年間は「プレ・プロフェッショナル期」と位置づけ、営業・システム開発・R&D、スタッフなどの部門で基礎的スキルを修得させる。そして5年後には、ITスペシャリスト、システムコンサルタント、プロジェクトマネージャなどの専門的キャリアを目指すことになる。

全員に専門性を身につけさせる理由は「社内だけでなく、社外にも通じる得意技を持つことでプロフェッショナル意識も生まれ、お客様にも真摯で幅広い対応が可能になり、会社の成長にもつながる」(林部長)という確信がある。IT技術は日々進化し、複雑多岐にわたる高度な知識を修得するには5年は必要という。

しかもこの期間は「一応人事評価は行うが、成果は重視していない。それよりもプロセスを重視し、成功と失敗を数多く繰り返すことに意味がある」(林部長)と育成に主眼がある。

同様に日本ユニシスも入社後3年間はITスキル修得の育成期間と位置づける。入社後半年間の集合研修を経て、全員が2年半かけて、OJTを含めたSE(システムエンジニア)スキルを修得する。この期間中は「全員が開発部門でしっかりと必要な知識を勉強してもらい、結果を求めるという考え方はせず、育成の時期と位置づけている」(角室長)。

また、顧客企業の海外進出によるサポート体制の強化の観点から海外要員の充実も課題だ。日本アイ・ビー・エムの岡理事は「これまでも海外勤務の機会があったが、今後はアメリカ本社をはじめ中国、インドなどグローバルに活躍する人材の育成を強化するとともに、今まで以上に海外に多く出していきたい」と語る。同社では早い人では入社後5年で海外に赴任する社員もいる。

## 買い手市場より、むしろ売り手市場

今後の事業戦略の要となる新卒の採用では厳選採用の姿勢を崩してはいない。業界大手のNTTデータの09年度採用数は(大卒・院卒等)540人、10年度537人、11年度入社予定は541人と横ばいだが、日本アイ・ビー・エムは09年度341人、10年度99人、11年度約140人と漸減傾向にある。日本ユニシスも09年度127人、10年度124人、11年度約80人と減少

傾向にある。

日本ユニシスの角室長は「同じタイプではなく、個性の異なる人材を採用ようにしているが、少数精鋭型採用になると、一つの能力に秀でているだけではなく、いろんな能力を兼ね備えた人材を求めざるを得ず、結果的にハードルが高くなっている」と指摘する。また、欲しい人材がいなければ決して無理して採る必要はないとの考えだ。

買い手市場といわれるが、採用担当者は異口同音に売り手市場の状態と変わらないと指摘する。日本アイ・ビー・エムの岡理事は「学生の二極化が進んでおり、よいと思う学生はどの会社も共通しているので、取り合いになる。欲しい学生が採れなければ予定数を割ってもいいという姿勢で臨んでいる」と語る。

## 「伝える力と聞く力」

ところでIT業界でもシステム開発主体の企業は理工系の学生を多く採用していると思いがちであるが、決してそうではない。いずれも学部・学科不問で、NTTデータの採用者は理系6割、文系4割の比率であり、日本ユニシスも文系が約30%を占める。もちろん、情報系の専門的知識を持った人材もある程度必要だが、それ以上に学生に求めている能力・資質がある。

各社に共通する欲しい人材の要件は「伝える力と聞く力」である。NTTデータの林部長は「実際の仕事の中身は、お客様をはじめ社内のメンバーと議論する機会が非常に多



い。それぞれのエキスパートが参加して一つのものを作り上げる仕事だ。営業であればお客様の思いを聞き、社内のITアーキテクトにその思いを正確に伝えること



林 晃一  
NTTデータ 人事部  
採用担当 部長



福田昭弘  
NTTデータ 人事部  
採用担当 課長



岡 慎一郎  
日本アイ・ビー・エム  
リクルートメント&GBS  
事業 人事 理事



角 直樹  
日本ユニシス 人事部  
採用センター 室長



石橋裕一  
日本ユニシス 人事部  
採用センター

ができなければ仕事が成立しない。しかも単にお客様がこう言っていましたというならメッセージにすぎない。第一人称の立場で自分はどうしたいのかという自律性を持ってお客様や社内の人間と会話や議論できることが大事だ」と指摘する。

日本アイ・ビー・エムの岡理事も「ものごとを聞く力」を重視する。

「単に話していることを聞くことではない。この人はこう言っているが、本当は何を求めているかを把握し、的確に答えを提示できる力である。学生との面接でもキャッチボールをしていると、よく考えて会話をしているなという学生がいる。相手の言いたいことを理解する、洞察できる能力はビジネスをやるうえでも大事なことだ」

日本ユニシスの角室長も「学生時代の勉強なり、サークル活動など打ち込んできた経験を自分の言葉で相手にちゃんと伝えられるかどうかを重視している」と語る。

伝える力、聞く力は重要な基本的要件であるが、NTTデータは求める人材の要件として「行動力」「主導力」「強い意志と情熱」の3つを掲げる。同社は今後の成長戦略を実現するためのキーワードとして「変える力を、ともに生み出す。NTT

DATAグループ」をブランドメッセージとして発信しているが、「変える力」を生み出すのが3つの要件だという。

「グローバルなビジネスにおいても、今までのやり方だけでは幅が広がらない。そうならないためには『変える力』が必要だ。お客様もビジネスの何かを変えたいという思いを持っており、その思いを共有し、我々も変わるということ、それが変える力の意味だ。それができる人材とは、自ら変革に取り組む行動力、周囲を巻き込む主導力、信念を実現する強い意志と情熱を持った人である」(林部長)

行動力や強い意志と情熱は自らやるべき目標がない限り生まれるものではない。学生に対しては、自らの夢を実現したい人、自分の成長に貪欲になれる人を求める。同様に日本アイ・ビー・エムの岡理事は「ただ、IBMの社員になりたいという人はあまり欲しくない。自分はこうなりたいという目標があり、それを実現するにはIBMに入るのが近道だ」という意識を持った人に来て欲しい」と指摘する。

行動力や強い意志も不可欠な要素だ。岡理事は「精神的かつ肉体的スタミナがある人が欲しい。困難に

遭遇しても決して逃げない、自ら飛び込んでなんとか解決してやろうというぐらいの意気込みを持った人とはぜひ一緒に仕事をしたい」と指摘する。

#### 面接では専門的能力にも注視

では、こうした能力・資質をどのように見極めているのか、選考プロセスを見てみよう。

各社いずれもエントリーシート、適性テストなどの筆記試験での選考を経て面接試験に進むという流れは一緒である。ただし、日本ユニシスのように「エントリーシートによる書類選考は行わず、純粋に筆記試験の結果で選別している」(角室長)ところもあれば、NTTデータのようにエントリーシートと筆記試験を総合的に見て選別しているという違いはある。

NTTデータの面接回数は3回。最大の特徴は1次面接から学生1人に対し、面接官が複数で対応している点だ。1次は各部門のマネージャークラス2人が面接し、2次は人事部と事業部門長の2人、最終面接は人事部で行う。面接では前述した「行動力」「主導力」「強い意志と情熱」という3つの着眼点を軸に学生

時代の経験を聞き出していく。

「面接官に具体的な質問事項を明示することをあえてしていない。面接に際しての抽象的なマニュアルはあるが、面接官が独自に解釈して考えた質問を投げかけるようにしている」(福田昭弘・人事部採用担当課長)

日本ユニシスの面接回数は2回。学生1人に対し、3~4人の面接官が対応する。一次ではシステム、営業部門の課長、室長クラスと人事部が担当し、最終面接は、さらにその上の部長、役員クラスと人事部で行う。

「基本的な質問事項は決まっているが、組織長クラスがそれぞれの専門分野の視点から能力を見極めていく。学生時代にどんなことをやってきたのかというオーソドックスな質問に始まり、それを掘り下げる形で質問を繰り返して本人のこだわりや個性を引き出すようにしている」(角室長)

職種別採用の日本アイ・ビー・エムはコンサルタントや営業、ITエンジニアなどの職種別に面接などを行う。2011年度採用試験では3、4回、12年度も3回程度行う予定だ。内容は職種によって多少異なるが、一次試験はグループディスカッションを含むグループワークを実施し、コンサルタントの場合は二次試験でプレゼンテーション能力を見るために実際にプレゼンをやらせよう。実際に同社のコンサルタントが立ち会い、それぞれの能力を評価する。

「ベースとなる共通の着眼点はあるが、そのうえに職種ごとにプラスアルファの要素を含めて見ている。

会話などのコミュニケーション能力やプレゼンの能力に加えて、成長意欲の高い人間かどうかも見ている」(岡理事)

ちなみにビジネスのグローバル化対応の観点では英語力はどの程度重視されているのだろうか。岡理事は「入社時に英語が話せるとかTOEIC®が800点なければいけないということはない。何より仕事ができる人なのかどうか重要。海外に行くにしても、ある程度の語学力の土台があれば、自分の意志でなんとかなる」と指摘する。

#### キーワードは目標意識、探究心、行動力

最後に面接などを通じた学生の印象や大学に期待することは何かについて聞いた。共通するのは行動力の欠如と目標の不明確さである。NTTデータの林部長は「学問や知識を吸収する場は必要だが、企業はその知識をどう活用するのかという行動に主体を置いており、具体的な行動に結びつくことが重要と考えている。行動力さえつけば素晴らしい人材になるはずと思う学生も多い。大学も行動力に着目した学習など何らかの手を打たないと、いい人材は育ちにくいというのが率直な感想だ」と指摘する。

日本ユニシスの角室長は「勉強も含めて自分なりに苦勞しながら突き詰めて答えを探し出すという探求心が不足しているように感じる。大学の4年ないし6年の間に、何かに挑戦し、失敗を繰り返しながらも達成した経験や自信を持たせてあげるよう

#### NTT データ採用計画

|            | 採用数(人) |
|------------|--------|
| 2009年度入社実績 | 540    |
| 2010年度入社実績 | 537    |
| 2011年度入社計画 | 541    |

※採用数は、大卒・大学院卒・高専卒の合計。  
※2009~2010年は4月1日入社の実績、  
2011年は計画数。

#### 日本アイ・ビー・エム採用計画

|            | 採用数(人) |
|------------|--------|
| 2009年度入社実績 | 341    |
| 2010年度入社実績 | 99     |
| 2011年度入社計画 | 140    |

※大卒以上の採用数。  
※2009~2010年は4月1日入社の実績、  
2011年は計画数。

#### 日本ユニシス採用計画

|            | 採用数(人) |
|------------|--------|
| 2009年度入社実績 | 127    |
| 2010年度入社実績 | 124    |
| 2011年度入社計画 | 80     |

※大卒以上の採用数。  
※2009~2010年は4月1日入社の実績、  
2011年は計画数。

なことを大学として取り組んでもいいのではないかと提案する。

同様に日本アイ・ビー・エムの岡理事も「勉強ができる能力と会社に入って仕事ができる能力は違う。自分なりの目標をちゃんと描いて、それに向けて一生懸命に努力したことを明確に言えるような意識づけを大学でもしてもらいたい。内定をもらえない学生は、勉強は一生懸命にやってきたが、何をやりたいのか明確に言えない人が多い。それがはっきりと言えれば全然違う評価になると思う」と指摘する。

明確な目標意識とその裏づけとなる行動、それを面接官に伝える力の欠如は、上位校など大学に関係なく共通にみられる特徴だという。