

トークが苦手なエンジニアも、仲間同士でのロールプレイングで営業マンに生まれ変わる



K.S.

ケーススタディ セールスエンジニア

対人スキルとコスト感覚を磨け
エンジニアを営業マンに変える

日がな一日パソコンに向かい、言われたとおりのシステム開発に精を出した挙げ句、四〇歳にもなればお払い箱——。スペシャリストのイメージが強いシステムエンジニアだが、世間が思っているほど甘くない。

求められる技術の大半は、三〇歳過ぎくらいまでで習得が可能だから、年齢を重ねたエンジニアは

「給料が高い」「使いづらい」などの理由で敬遠されてしまうのだ。

「雇ったからには、一生付き合っていくきたい」。篠田庸介・ヘッドウォータース社長は、そんなエンジニアたちに対人スキルとコスト感覚を覚えてもらい、営業兼エンジニアとして活躍してもらえような組織づくりをしている。

月に二回遅刻をすれば役員に呼び出され、服装はスーツ必須。営業マンなら当たり前だが、専門職であるエンジニアたちからすれば最初はつらい要求だ。

ま た、営業トークも苦手だ。先方のニーズを「聞く」こととはおろか、自社の紹介もしどころもどろになる。一〜二回、敗北して帰ってくると、同僚や上司たちが寄って来たかつてロールプレイングをしてくれる。

「ウチがいかに他社と違うか。情熱を伝えられないと、相手を落とせない」(篠田社長)。成果が出るのは早い。単なる営業マンと違い、

K.S.



篠田庸介・ヘッドウォータース社長は生粋の営業マン。2005年に同社を立ち上げ、エンジニアの現状に強い疑問を抱いた。その大胆な戦略は同業他社の注目の的だ

エンジニアとしての素養は十分あるから、聞く技術、トークさえ磨けば、顧客にとつて頼りになる存在になれるからだ。

不況の影響で、続々とプロジェクトが打ち切りになり、「四〇〇人のエンジニアのうち、三割以上が待機状態。数カ月後には倒産か」という状況にあるシステム開発会社も多いなか、営業とエンジニアが一体化しているヘッドウォータースでは待機者は出ていない。

また、コスト意識を植え付ける仕掛けもドラスティックだ。社員一二人を一二事業部に分けており、事業部長は立候補制。事業部長たちの三分の二の承認と役員面接を経て新事業部長になれば、自分の給料から部下の給料、年間の事業計画までの権限を全面的に委譲される。まるで経営者のような感覚だ。

部下も上司を選べる。だから、

事業部の人数は四〜二人とさまざま。成績が鳴かず飛ばすの事業部になってしまえば、人数も集まらないから、解散するという事態もありうる。

並みの経営者なら怖じ気づくような大胆な権限委譲だが、「自分で計画すれば、逃げ道はないし、言い訳もしない」(篠田社長)。

時に口をはさみたくなるが、「自分が納得して決めた計画」にこだわりたいから、ぐっとガマンする。「口であれこれ教えるより、約束を守ろうとする熱意を引き出すところこそが教育」との信念からだ。

一見、厳しく見える方針だが、離職者は少ない。その理由を、篠田社長は「僕の根底に愛があるから」と真顔で言い切る。エンジニアは使い捨ての道具ではない。彼らの職業人生を考えればこそその戦略——。そこが社員たちにもしっかり伝わっているのだ。