

技術者紹介

【事例紹介】建設コンサルタントの人材育成

東洋技研コンサルタント株式会社
管理本部 部長 松尾法弘

はじめに

このたび、「府測協会報」に寄稿する機会をいただきました東洋技研コンサルタントの松尾法弘と申します。私は、1988年に大阪工業大学を卒業して以来33年間、建設コンサルタント業界一筋で歩んできました。入職後は、30年に渡り橋梁設計を専門とする技術者として、国や地方自治体が行う道路行政のコンサルティングサービスに携わり、現在は企業内のキャリアコンサルタント（国家資格）として人材育成に取り組んでいます。本稿では、弊社の人材育成について、ご紹介させていただきます。

1. 建設コンサルタントの人材育成

建設コンサルタントの役割は、国や地方自治体における社会資本整備の事業執行パートナーとして良質なコンサルティングサービスを提供することです。建設コンサルタントは、専門技術サービス業に分類され、人材がサービスの質を安定、向上させる基盤となります。一人ひとりの技術力が企業力・企業価値に繋がるため、人材育成を経営戦略の優先課題に位置付け、教育訓練や技術力研鑽に必要な経営資源を投入しています。技術者もまた自己研鑽に努めています。一方、建設コンサルタントの技術者が技術士（国家資格）として主体的に業務を遂行できるのは概ね30歳代、さらに経験と技術力を蓄積し、管理技術者として活躍するのは平均40歳代と言われております。技術士や管理技術者は、若年化傾向に進んでいますが、希少人材を一人前の管理技術者に育てるには多くの時間を要することには変わりはないということです。一人ひとりの人材を自社の戦力として活躍する技術者に育てるには、良い指導者となる先輩技術者の存在と継続的に学べる環境が欠かせません。

ここで、私が管理職に就いた2005年をふりかえります。当時の建設コンサルタントは、団塊世代の退職に伴う人材不足、公共事業の年度末集中による過重労働、社員の高齢化に伴う技術継承不安等、様々な課題を抱える中、新人若手技術者の早期離職や中堅技術者を中心とする人材流出が深刻化し、安定した人材の確保と定着率を高める取り組みが急務となっていました。私の職場も同様、職場定着率を高める方策の思案に暮れる毎日でした。コミュニケーションが苦手なメンバーは孤立しやすいので日常のコミュニケーションを育み、ワークライフバランスにこだわるメンバーには働きやすさを追求し待遇改善、キャリア形成の意識が高いメンバーには能力開発やキャリアプランを具体的に提示するなど、常に肯定的な人間観で一人ひとり向き合い、信頼関係を築きました。信頼関係の構築に欠かせないのが対話、ファシリテーション技術を活かした対話型のマネジメントが良い効果をもたらしました。

さて、建設コンサルタントを取り巻く環境がさらに変化しつつある2021年現在も、慢性的な人材不足は解消されることなく、依然厳しい状況が続いています。

2. 弊社の人材育成

(1) 人材育成体制

仕事をするうえで必要な能力は、大きく分けて専門能力と対人能力と言われています。建設コンサルタントでは、社会資本整備の調査・計画・設計業務における事業執行パートナーとしての役割を確実に果たすために必要な専門能力、事業執行マネジメントの代行やアドバイザーの役割を担う対人能力です。この二つの能力を計画的に習得することがキャリア形成のポイントだと考えます。弊社では、二つの能力を高める教育プログラムを階層別に設計し、実施しています。教育プログラムは、社内に在籍するキャリアコンサルタント（国家資格）が主導しています。キャリアコンサルタントは、私と総務課長の2名体制で、社員一人ひとりに合わせた職業能力開発を専門的な視点からサポートするほか、キャリア相談、キャリア形成支援など、働くことにフォーカスしたコンサルテーションやカウンセリングを行います。

(2) 教育プログラム

1) 新入社員研修

弊社では、入社後2ヶ月間に渡り新入社員研修を行います。研修は、2週間の集合研修と6週間の仮配属研修（各部で一週間単位の実地研修）というスケジュールです。集合研修は、会社の理念やコンセプトの浸透、事業内容の理解を深めるプログラムのほか、社会人としての自覚やプロフェッショナルマインドを育むメニューがあります。特に、ホワイトボード・ミーティング¹⁾を取り入れた研修が好評です。ホワイトボード・ミーティング[®]は、ファシリテーターがホワイトボードを活用して進める会議の方法です。ビジネス、教育、行政、医療、福祉、子育て、スポーツ、市民活動、NPO など幅広い分野で取り組まれています。ファシリテーターが話し合いに「**発散(黒)**→**収束(赤)**→**活用(青)**」のプロセスを作り、参加者の意見（プロセス）をホワイトボードに色分けして書くことで話し合いが可視化・構造化され、発言を促進し短時間で合意形成や課題解決に導きます。ホワイトボード・ミーティング[®]は汎用性が高く、多様な研修プログラムに応用が利きます。対話力を磨くペアミーティング、チームワークを育むグループミーティング、仕事のリアルを体感するストーリー仕立てのプロジェクトワークなど、新入社員がファシリテーターとなり主体的に取り組めます。ホワイトボード・ミーティング[®]を取り入れた研修は、一人ひとりの個性を引き出すだけでなく、社会人基礎力と呼ばれる3つの能力「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」が鍛えられます。毎朝欠かさず取り組んだ定例進捗会議²⁾は、健康、心理、生活面をアセスメントして不安を取り除くことができ、離職防止に繋がります。コロナ禍で在宅勤務を強いられた時も、デジタルツールを活用しながら研修メニューを継続しました。

現在、配属先で先輩技術者の手厚い指導を受けながら技術の研鑽を積む新入社員もホワイトボード・ミーティング[®]やファシリテーターのスキルを高めつつ専門能力や対人能力を磨き、社会資本整備の事業執行パートナーとして社会的合意形成やマネジメントを担う建設コンサルタントに成長し、暮らしを支えるフィールドで活躍することを期待しています。



2) 出前講座

事業者（発注者）支援を主務とするコンサルタント業務（発注者支援業務）では、技術者を事業者の許に派遣（常駐）し、工事発注や施工現場の管理・監督等をコンサルテーションします。ホワイトボード・ミーティングを取り入れた研修は、派遣先での出前講座にも導入しています。発注者支援業務においては、ステークホルダーに関わる課題（対立）を協働的・建設的に解決していく技術も求められます。課題解決には、背景や原因を分析し、課題解決に貢献するリソース（資源）を明確にし、長期、中期、短期の目標を決めて解決にあたります。多角的な情報共有と分析が不可欠でホワイトボードケース会議³⁾ですすめるコンフリクトマネジメントが役立ちます。コンフリクトマネジメントとは、双方の関係をWin-Winとなるよう進め、利害の衝突や対立を解消すると同時に人材や組織全体の成長へとつなげます。ステークホルダーの情報をホワイトボードに書き出し、ホワイトボード・ミーティング。アセスメントスケールでアセスメントしながら見立て（仮説）を一致し、段階的なゴール設定と役割分担でマネジメントします。最初から、うまくできる人は少ないですが、くりかえし学べるプログラムにしています。



3) 女性キャリア形成セミナー

女性がありたい姿を自ら描き実現するためにキャリア形成のサポート体制を強化するなど、女性が働きやすい職場づくりも進めています。キャリア形成セミナーでは、ライフキャリア・デザインのワークショップを行い、生きがいや働きがいを再認識し長期的なキャリアやライフプランを考えます。



女性活躍推進企業の認証取得

4) 特別講座

学識顧問の吉川 眞氏（大阪工業大学名誉教授・工学博士）を講師とする社内講座を定期開催しています。若手技術者が国内外の建築・土木施設事例、最新技術の動向など、専門知識に触れつつ建築・土木の魅力と一緒に考え、夢を語り合います。まちづくり専門家の谷 亮治氏（大学講師、博士、京都市まちづくりアドバイザー）から、現場で役立つ都市計画やまちづくりの専門知識を学ぶ社内講座も開催しました。

おわりに

人材育成は、一人ひとりの強みを伸ばし、力強いチームづくりにつなげることがねらいです。強みを引き出し伸ばすことにフォーカスした対話ができるリーダーの育成が鍵を握ると考えます。

さて、私たちの暮らしに様々な影響をもたらしている新型コロナウイルス感染、好転の兆しが見えない状況が続く中、感染症対応に日々ご尽力されている方々に心より敬意と感謝を申し上げます。一刻も早く終息し、すべての人が安寧を取り戻せるよう末筆ながら祈念いたします。（以上）

- 文中) 1) ちょん せいこ（株式会社ひとまち）が2003年に開発
2) 組織に良好なコミュニケーションを戦略的に作る会議フレーム
3) 困難事例を解決するチーム連携を生み出す会議フレーム