

技術コンサルタント企業における 人材育成のあり方について

吉田 保¹・田中 弘²

¹フェロー会員 日本工営株式会社 技術本部 (〒102-8539 東京都千代田区麹町5-4)
E-mail:a1803@n-koei.co.jp

²正会員 日本工営株式会社 技術本部 中央研究所 (〒300-1259 茨城県つくば市稲荷原2304)
E-mail:a2738@n-koei.co.jp

技術コンサルタント企業に所属する筆者らは、技術コンサルタント業に必要な能力、および、その獲得方法について考察するとともに、筆者らが研修プログラムの構築に携わった、技術者としての専門性キャリア形成に向けた人材教育の取り組み事例を紹介した。その企業研修の実績資料に基づき、人材が唯一の経営資源である技術コンサルタント企業にとって有効な人材教育のあり方を考察し、研修方法として、1) 受講者参加型、2) 社内先輩講師の活用、および、3) 他部署の同世代メンバーとの受講が有効であること、また、一過性の研修会の開催だけにとどまらず、その研修で学んだ知識・動機付けが自律的に持続できているかのモニタリングと、フォローアップ研修が重要であることを示した。

Key Words : *human resource management, training practice, consulting engineer, private company, basic trust, serendipity, career design, OJT, OFF-JT, professional, follow-up*

1. はじめに

いつの時代も、産業のジャンルを問わず、人材は企業活動における最も重要な経営資源である。とりわけ、技術コンサルタントのようなサービス業の場合は、製造業などのマニファクチャリング型産業と異なり、まさに人材は唯一の経営資源であり、企業の持続的な発展のためには、優秀な人材の確保と育成は、経営上の最重要課題である。特に、今日のような技術競争社会においては、対外競争力のある人材をいかに多く抱えているかが企業の競争力のバロメーターとも言える。また、公共事業における執行システムの透明性の増大、企業の自己責任の明確化により、一社員のミスによる瑕疵問題が企業の存続を危ぶむ事態に発展する場合も少なくない。したがって、一人の落ちこぼれもなく一定の技術レベルを保持することが、技術品質リスクの面からも要求される現状にある。

このような外部環境の変化に対応するためには、企業としてあるべき技術者像と具備すべき能力を明確化し、その能力を身につけるための組織的取り組みが重要となる。本稿は、このような主旨のもとに、企業における人材育成のあり方、技術コンサルタント業における必要な能力、および、その獲得の方法について考察するとともに、それらを基本方針として実践している一技術コンサルタント企業における人材育成の取り組み事例を紹介するものである。

2. 企業における人材育成

(1) 社会構造の変遷と求められる人材像の変化

近年における工業化社会において、人材は生産活動における労働資源として取り扱われてきた。すなわち、工業化社会において、人材は人事労務管理の対象であり、業務の構成要素である個々の作業の担い手であった。しかし、20世紀後半になり、徐々に工業化社会から情報化社会への転換が進むにつれ、業務の難易度や重要度によって異なる尺度を用いる成果主義の考え方が導入されるようになった。成果主義の浸透とともに目標設定と業績評価による目標管理制度が導入され、それまでの人事労務管理に変わってHRM（ヒューマン・リソース・マネジメント）という言葉が用いられるようになった。日本語では人的資源管理と訳されている。これに伴い、生産体制も単に指示に従いマニュアル通りに作業を進めるピラミッド型組織から、個々人の自らの判断により自己責任のもとに作業をすすめる自律型組織に変わりつつあり、個人の力量が企業が生み出す成果の良否に大きく影響するようになった。このような社会構造と生産体制の変化に伴い、企業における人材像も、自律して高い業績を生み出す特別の能力を有する人材、つまり、企業のコア・コンピタンスを担う人材、コンピテンシーのある人材が求められるようになった。

(2) 企業における人材育成の目標

大学の理工学部などにおける教育は、学問の基礎を身につける、あるいは学術的研究がその目的である。一方、企業における教育は、その上にたつて、企業の業績に貢献する人材を造り上げるためのものである。図-1は、高橋¹⁾の言う人材要件の三層を筆者が模式的に表したものである。この三角形の核となっている第一層は、心理学的にベーシックトラストと呼ばれている部分で、信頼感を抱けるかということで、幼児期からの育成環境によって異なり、学校を卒業し就職する頃にはほぼ固まっていると言われている。第二層は、思考特性や行動特性に関わる部分で、新たな課題にチャレンジし、その成功体験により良循環が生まれ、段階的に鍛えられる部分である。最後の第三層は、特定分野の具体的な能力の部分で、意欲さえあれば、何歳になっても努力次第で高めることが出来るものである。この中で、企業における人材育成の目的は、主に、第二層にかかわるものと考えられる。第二層を鍛えるには、入社後35歳位までの10年間で非常に重要で、この間に様々な試練を体験することにより、人は成長すると言われている。

マッコー²⁾は「組織は、意図的であってもなくても、正式なプログラムが整っていないなくても、日々、人材育成を行っている。いわばスクールと言える」と述べ、「どんな小さな企業組織でも部署ごとにカラーがあり、良きにつけ悪きにつけ、その構成員はそのカラーに染まる」ことを指摘している。特に、新入社員のように白紙状態の場合は、初めに所属した部署の上司の影響は絶大で、一旦刷り込まれた色は、相当長い間、それを上回る経験や刺激を受けない限り、容易には褪せないものであり、長じてリーダーシップをとる上での若い時期に経験の幅を振らせることの重要性を指摘している。これは、新たな経験を積むごとに皮剥け、視野が拡がり人間の幅が広がるという理由による。したがって、入社直後の数年間は、企業人にとって、大げさに言えば、職場人生を決する重要な時期と言える。

3. 技術コンサルタント業における必要な能力

事業執行システムにおける技術コンサルタントの役割は、顧客からプロジェクトの推進の付託を受け、それに応えるため様々な問題を解決し責任を持って仕事を成し遂げることである。したがって、専門技術力は勿論のこと、折衝力やコミュニケーション力、チームとして仕事を進めるためのマネジメント力などが必要とされる。さらに、昨今は、事業の妥当性評価、既設構造物の安全性診断、工事に伴う土壌や地下水など周辺環境への影響評価など、専門技術を行使することにより多大な影響を社会にもたらす立場にある者としてふさわしい倫理観も強く要請されるようになってきている。コンサルタント全般に必要な能力に関しては、たとえば、佐々木³⁾はその業務プ

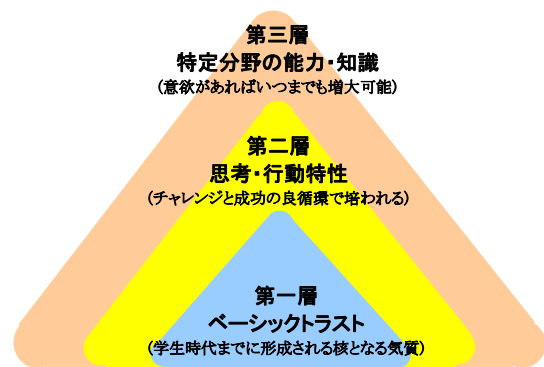


図-1 人材要件の三層構造 (高橋¹⁾を参考に著者らが作図)

ロセスに沿って、問題発見能力、解決策立案能力、プレゼンテーション能力、変革推進能力が必要であり、これに加えて、自らの能力を高める自己価値創造能力と良好な人間関係を築くためのコミュニケーション能力が必要としている。また、野口⁴⁾は、現場に根ざした現場力が必要とし、その構成要素として、人間力、思考力、実践力の3つを挙げている。

筆者は自らの経験⁵⁾から、技術コンサルタントは、その要求される資質、身につけるべき能力が、そのプロセスにおいて、医師と良く似てる面があると考えている。表-1は技術コンサルタントの業務プロセスとその必要とする能力を医師の場合と比較したものである。まず、医師は患者を診察し、症状を確認するとともに、病名を明らかにするための検査項目を抽出する。これは、技術コンサルタントが顧客から依頼事項を聞き、現場踏査により現場状況を把握し、調査計画を立案する段階に相当する。ここでは、先入観なく公平に顧客に接する倫理観を持っていることが前提であり、顧客の言葉や態度の中から問題点を見抜く洞察力、どのように取り組むべきかを決める企画力が必要である。検査に相当するのが、測量、現場調査・室内試験、アンケートなどの調査である。これは、調査部門の技術コンサルタントが担当する部分である。この場合、分析力は勿論のこと、過酷な現場条件の中でも精度の良いデータを得るための集中力や忍耐力、また、調査は通常、チームで成されるので、チームをまとめるリーダーシップと指導力が要求される。そして、医師が検査結果から病名を判断し、患者の年齢、症状から治療法を決めるように、技術コンサルタントは自分の専門知識と経験を総動員して原因を究明し、最適な対策方法を選定・設計し、施工方法を立案する。ここで要求されるのは、医師に臨床経験が必要なように、バックボーンとしての豊富な経験は勿論のこと、データを読みこなす総合判断力、使命感と自己責任のもとに、結果を顧客に納得いくまで説明するプレゼンテーション力、表現力も必要である。その後は、医師が所定のタイムスケジュールに沿って治療を実施し、患者の回復状況を確認するように、コンサルタントも現場計測などの方法で工事の進捗に従い、所定の品質の構造物が築造されているかを確認するとともに安全を監視することが主たる仕事となる。

表-1 技術コンサルタントと医師との業務プロセスと必要能力の類似性

	医師	コンサル タント	人間力	専門 技術力	業務遂行力		
					企画提案力	マネジメント力	コミュニケーション力
プロセス	診察 問診↓	現場踏査 調査計画↓	倫理観	専門知識 洞察力	創造力 挑戦気概 幅広い視野	—	—
	検査 ↓	測量・調査・試験 アンケート↓	協調性 忍耐力	分析力	—	リーダーシップ 指導力	—
	診断 ↓	原因究明 対策立案↓	志, 信頼 使命感 自己責任	経験 総合判断力	—	—	プレゼンテーション力 表現力
	治療	施工管理 運営維持	誠意 熱意	自己研鑽 向上心	—	管理能力	交渉力 折衝力

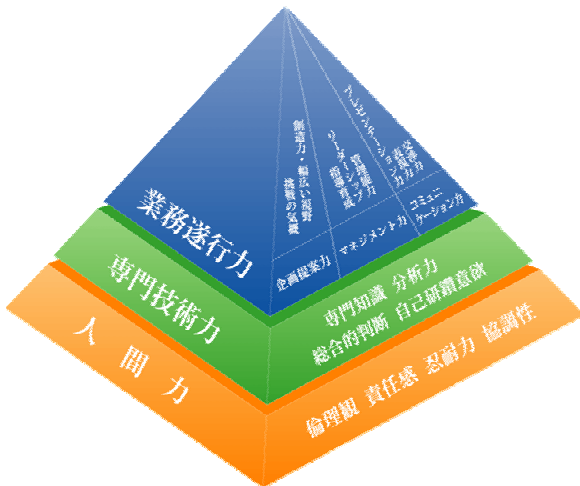


図-2 技術コンサルタントに必要な能力⁹⁾

ここでは、管理能力は勿論のこと、予期せぬ出来事の発生に伴う変更事項に対処するための交渉力などが重要となる。また、長期にわたる場合など、常に最先端技術を獲得するための向上心や強い熱意も大切である。

以上の考察より、技術コンサルタントに必要な能力は、図-2 に示す人間力、専門技術力、業務遂行力の3つに集約されると考えられる。これらの詳細をまとめて表-2 に示す。人間力は、コンサルタントとしての基礎をなすもので、高い倫理観を保持し、使命感をもって忍耐強く仕事に取り組むことができる能力であり、テクニックとして身につけるといよりも、日々行動様式を反省し改善することにより、体得していくべきものである。専門技術力とは、専門知識と経験に基づく、洞察力、総合判断力を有することで、常に、アンテナを高くし自己研鑽を怠らないことが重要となる。業務遂行力とは、業務を実践的に遂行する能力で、プロジェクトや困難な問題に対する解決策の企画提案力、リーダーシップを持ってチームを指導・管理するマネジメント力、関係者との交渉・折衝を円滑に進めるコミュニケーション能力である。これらの、人間力、専門技術力、業務遂行力の質を高めることが技術コンサルタントにおける人材育成の目標と言える。

表-2 技術コンサルタントに必要な能力

人間力
<ul style="list-style-type: none"> 高い倫理観を保持し、誠意を持って事にあたり、信頼を得る。 使命感をもって仕事に取り組み、自己責任において問題の解決にあたる。 進取の気性と高い志を有し、忍耐強く、熱意を持って事に当たる。 チームとしての力量を最大限に発揮するために、メンバー間で協調性を保つ。
専門技術力
<ul style="list-style-type: none"> 一人前の技術者として必要な専門知識を習得し、経験を積む。 得られた情報を正確に分析し、本質を見抜く洞察力を養う。 様々な要因を総合的に判断し、最適解を導き出す。 常にアンテナを高くし、自己研鑽により技術力の向上に努力する。
業務遂行力
企画提案力
<ul style="list-style-type: none"> たとえ前例のない困難な課題に対しても、創造力を発揮し対応策を提案する。 一つの考えに固執することなく、幅広い視野をもって、状況の変化に柔軟に対応する。 好奇心を持って物事を観察し、新たな事項についても挑戦の気概をもって取り組む。
マネジメント力
<ul style="list-style-type: none"> 円滑に業務を遂行するための管理能力(品質・工程・コスト等)を養う。 組織やチームを、リーダーシップをもって統率する。 技術の共有化と継承を念頭に置き、OJTを通じて後進の指導育成にあたる。
コミュニケーション力
<ul style="list-style-type: none"> 業務上の様々な問題に対して、関係者と粘り強く交渉・折衝して理解を得る。 提案内容を、プレゼンテーション力を駆使して説明し、関係者の理解を得る。 相手の立場を理解し、適切な表現方法により円滑な人間関係を築く。

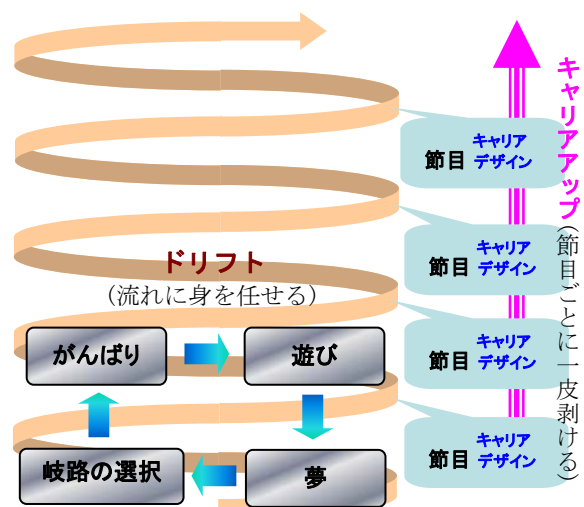


図-3 キャリアデザイン(トランジションサイクルモデル)の模式図 (金井⁶⁾を参考に著者が作図)

4. 能力を身につけるための手法

前述の能力を身につけるための手法として金井⁶⁾は、能力向上はあくまで日常業務を通じたOJT(On the job training)によりなされるが、その節目(トランジション)におけるキャリアデザインの重要性を指摘している。図-3は、金井の考え方を筆者らが模式的に表したものであるが、金井は、節目と節目の間の一サイクルにおいて新たな体験を積むことにより「一皮剥け」て人は成長するとしている。したがって、その間は、むしろ、流れに身を任せドリフトすることが重要で、そうすることにより、所謂、serendipity⁷⁾も訪れるとしている。大久保⁸⁾も同様の指摘をしており、図-4に模式的に示すように、30歳半ばの踊り場までは、偶然性(偶有性)に身を任せる「筏下り」、それ以降は、目標を定めた「山登り」というキャリア・モデルを提案している。この踊り場の時期に、それまでの経験を振り返り、自分の得手不得手や特性を客観視し、以後の目標を絞り込み、具体的なキャリアプランを策定することは極めて重要なことである。

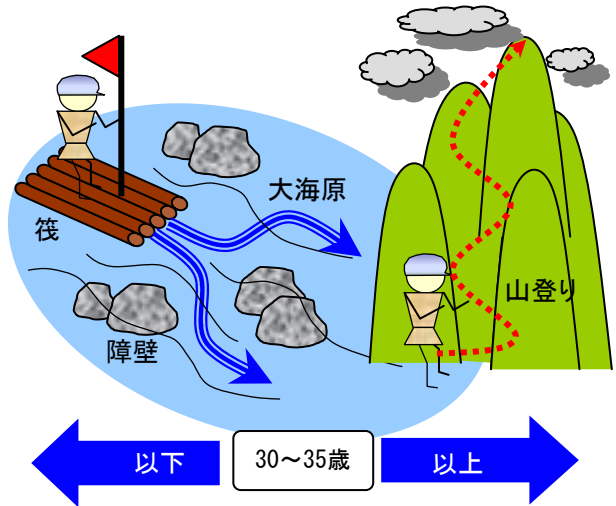


図-4 キャリアデザイン(筏下りと山登りモデル)の模式図(大久保⁸⁾を参考に著者らが作図)

図-5は、技術コンサルタント業における、OJTと日常業務と切り離して研修するOFF-JTとの役割を模式的に示したものである。技術コンサルタントの場合も、同様に、人間力、専門技術力、業務遂行力などの能力は、プロポーザルの企画提案、プロジェクトの計画・調査・設計・管理などの日常業務におけるOJTにより獲得され、節目において、OJTを効果的に促進する触媒的な役割を果たすのがセミナー・研修、対外活動などのOFF-JTと考えられる。ここで、人材交流は異文化体験を積む機会、すなわち、人材育成の観点からは新たなOJTの場を提供する施策と位置づけられる。また、研修などのOFF-JT施策は、目標管理面接を通じて年度単位の計画に盛り込まれるのが一般的である。そして、並行して、これらの能力レベルが、年齢(社歴)に応じて向上するように、キャリアモニタリングを実行することが人材育成上重要となる。

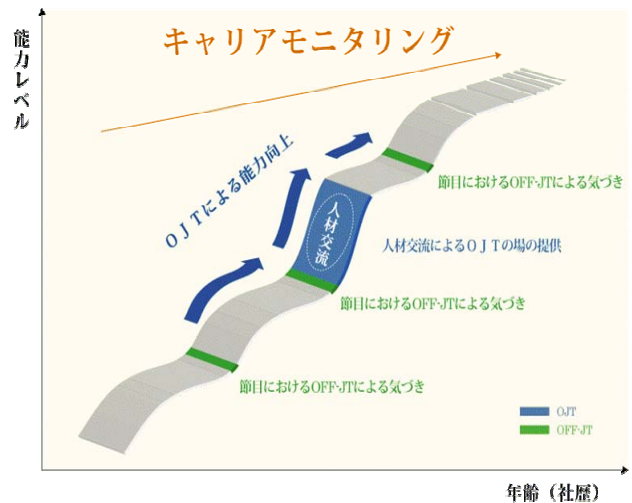


図-5 能力獲得の方法(筆者らのモデル)⁹⁾

5. 試行事例

ある程度の組織規模を有する企業では、事業組織と人事の継続性のための社員教育がある。通常、社員教育は事務部門である人事部が実施するのが一般的であり、当社においても、新卒採用時の新入社員対象の研修(半年後にフォローアップ研修を実施)、中堅の年齢に達した社員対象の研修(当社では副参事昇格研修など)、ならびに、管理職者を対象とした研修(当社では、新任課長研修、新任部長研修など)が実施されている。

一方、上記とは別に、当社のように技術者を重要な人的資源とする技術コンサルタント企業の場合には、技術系部門が実施する社員研修がある。当社では、各事業部門ごとに主催される専門技術分野合同

研修会(同じ専門技術のメンバーが全国支店から集まって情報交換と親睦を図る)、海外PM(プロジェクト・マネージャー)候補者研修、技術士資格取得を目的とした技術士セミナーなどが行われている。

また、社員教育を研修方法の視点の違いで分類すると、実務を遂行しながら実践訓練するOJTと研修などのOFF-JT、対外講師を招いての講習と社内講師陣でプログラムを構成する自社企画研修、および、講座型と受講者参加型などに分けられる。

本節では、当社の社員教育プログラムの中から、前章までに考察した技術者育成のあるべき方向性に基づいて、複数部門の代表者からなる社内委員会の中で議論し、筆者らも制度の構築に携わった、テクニカル・ディベロップメント研修(Technical Development研修、以下ではTD研修と呼ぶ)と、そのフォロー・アップ研修(以下ではTDフォロー・アップ研修と呼ぶ)の概要を紹介する。

(1) TD研修の概要と受講実績

TD 研修は、技術コンサルタントとして不可欠な専門技術力の形成に向けた自己研鑽意欲の育成を目的とし、原則 30 歳の技術系社員を対象として実施している。専門技術力の形成に関する今後 10 年間の自分のキャリアビジョンと、その実現のためのアクションプランを受講者が作成し、同世代の他の受講者および経営トップの前でその決意を表明する(表-3 参照)受講者参加型の研修であることが、第一の特徴である(写真-1 参照)。表-4 に TD 研修のプログラム構成例を示す。



写真-1 TD 研修風景(受講者参加型研修)

本研修は 2002 年から実施され、現在(2008 年)までに計 22 回開催し、総勢 339 名が受講している。

図-6 に示すように受講者の受講時年齢は 29~37 歳に分布する。開始当初は受講者数の促進を図るため、受講対象者の原則年齢 30 歳を緩めた上で、年に 6 回開催した年もあったが、通常は年 2 回ペースの開催で、毎回の受講者規模は平均で 16 名である(実際は、受講者の業務の都合で 12~20 名の範囲で実施している)。また、業務の都合で 30 歳で受講できなかった者には 32 歳程度まで受講機会を与えている。図-7 は、現在年齢で示す同年齢社員における TD 研修受講者数比率である。第 1 回開催時に 30 歳であった受講者の現在年齢は 36 歳である。同図より受講年齢 30 歳を原則として、さらに業務の都合で 30 歳で受講できなかった者には 32 歳程度まで受講機会を与える運用とすることで、各年齢社員層の概ね 60~70%が TD 研修を受講した結果となっている。

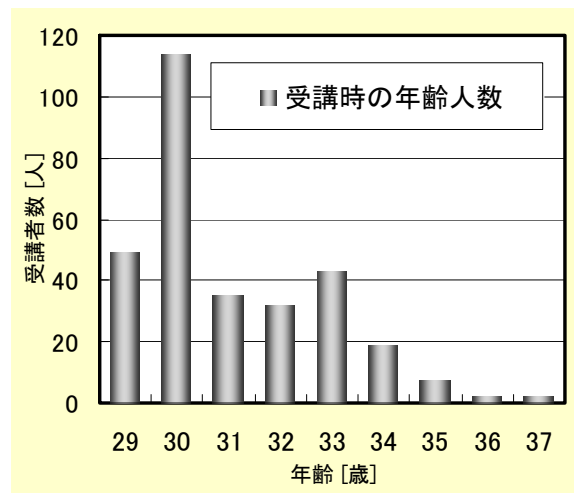


図-6 TD 研修の受講時年齢分布

TD 研修の第二の特徴として講師陣はすべて自社社員である。特に、受講者が今後 10 年間の自分のキャリアビジョンとアクションプランを作成する際のコーチ陣は、受講者のちょうど 10 年先輩に当たる社員が担当し、先輩が自分の背中を見せることで後輩の専門技術力の獲得方法について身近に示すことになる。余談となるが、自分の 30 歳代における技術者としてのキャリアパス(背中)を後輩社員に示さねばならない役割の先輩講師として選別された社員にとっても、本研修は大いに刺激となっている。

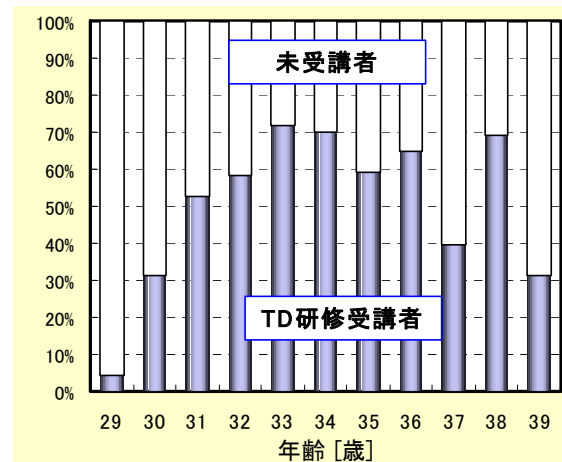


図-7 年齢別 TD 研修受講者数比率(現在年齢)

また、第三の特徴として、研修は日常業務と隔離した 2 泊 3 日の合宿スタイルで実施される。昼間の研修プログラムの他に、初日と最終日には懇親会もセットされ、自己紹介だけでも、3 分間スピーチ、バトンタッチ型自己+相手紹介スピーチなど延べ 3 回以上が組み込まれていて、単にキャリアビジョンとアクションプランの作成だけにとどまらず、有言実行の癖をつけるスピーチ訓練も考慮されている。

(2) TDフォローアップ研修の概要と受講実績

TD フォローアップ研修は、TD 研修受講後 5 年が経過した受講者に対し、TD 研修受講後の自己研鑽の進捗の確認、また全社のチームワーク(連携・情報共有)に必要な人的ネットワークの強化を踏まえて更なる自己研鑽の動機付けを自己確認し、キャリアビジョンを見直すことを目的とした研修である。

この研修は、TD 研修開始時に、将来のキャリア・モニタリング制度として目論んでいたもので、TD 研修初年度目(2002 年)の受講者が 5 年経過した昨年(2007 年)から開催し、現在(2008 年)までに計 4 回開催し、計 70 人が受講している。

表-5 に TD フォローアップ研修の標準的なプログラム構成を示す。TD 研修と同様に講師陣はすべて自社社員であり、しかも、5 年前の TD 研修時に担

表-3 TD研修/TDフォローアップ研修での受講者発表項目 注)TDフォローアップ研修の場合は「10年後」を「5年後」に読み替える

「キャリアビジョン」発表時の必須発表フォーム	「キャリアビジョン」発表時の適宜使用発表項目フォーム
・現在□□部門/分野で△△をしている。△△におけるテーマは◇◇である。⇒10年後は□□部門/分野で△△をしている。△△におけるテーマは◇◇である。	・今後10年間の社会・経済情勢の動向。 ・当社のあるべき姿(技術者倫理を含めて) ・自らの専門分野の技術動向と課題 ・対応するための専門分野の技術戦略 ・自らの目指すべき技術者像
「アクションプラン」発表時の必須発表フォーム	「アクションプラン」発表時の目標設定記載例
・いつまでに、何を、どのような方法で。	・実現のための目標設定(スキルネーム/アイテム/レベル)例：語学/英語/TOEIC860点

表-4 TD(Technical Development)研修のプログラム構成例 (平成20年度のプログラム例)

日 時	研修プログラム	講 師	研修プログラムのねらい
【第1日目】 自らを振り返り、会社が期待する技術者像を確認する			
9:00 - 9:25	開講挨拶「将来を担う技術者へ」	社内講師(幹部)	企業の人材育成制度について理解を深め、プロフェッショナルとして必要な能力を確認する。
9:25 - 10:00	プログラム説明・注意事項	社内講師(主催者)	TD研修についての理解
10:00 - 10:55	自己紹介	受講者	人的ネットワーク形成
11:00 - 11:55	一皮むけた体験発表	受講者	体験を振り返り、自己啓発の糸口になることを確認
11:55 - 12:45	《昼食/フリーディスカッション》		
12:45 - 14:50	一皮むけた体験発表	受講者	
15:00 - 16:00	プロフェッショナル能力の獲得事例「私にとつての最良プロジェクト(プロジェクトX)」	社内講師(先輩)	講師事例から専門性の形成に向けた能力獲得の示唆を学ぶ。講師が力を注いだプロジェクトを通して「社会および会社が期待する技術者像」を学ぶ。
16:10 - 17:10	(3名の先輩が担当)	社内講師(先輩)	
17:20 - 18:20		社内講師(先輩)	
18:25 - 18:30	今日の振り返り	社内講師(主催者)	
【第2日目】 私の目指す技術者像を描く			
8:50 - 8:55	連絡事項	社内講師(主催者)	第2日目のプログラム内容の確認
9:00 - 9:30	技術情報共有の重要性	社内講師(主催者)	技術情報の共有の重要性と社内情報共有の仕組みを学ぶ
9:30 - 10:00	中央研究所からの技術情報	社内講師(主催者)	中央研究所の機能、開発技術を学ぶ
10:00 - 10:30	技術者の行動規範について	社内講師(主催者)	参加型学習法で技術者倫理・行動規範を学ぶ
10:35 - 11:35	アクションプラン実施に向けて(前半)～キャリアビジョンとアクションプランを作成する前に～	社内講師(先輩)がコーディネーター	アクションプランが職場でスムーズに実施されるため受講者と社内講師(先輩)とで環境の整備について議論する。
11:35 - 12:25	《昼食/フリーディスカッション》		
12:25 - 13:20	アクションプラン実施に向けて(後半)	社内講師(先輩)がコーディネーター	
13:30 - 16:00	「私の目指す技術者像」に関するグループ討論	社内講師(先輩)がコーディネーター	この10年間で何をを目指すのか、自らのキャリアビジョンの明確化。
16:00 - 17:20	キャリアビジョンとアクションプランの作成方法論と作成作業	社内講師(主催者) 受講者	社内CPDの実施方法を理解し、キャリアビジョンの実現に向けたアクションプランを作成。
17:20 - 19:10	キャリアビジョンとアクションプランの中間発表と講師コメント	社内講師(先輩)がコーディネーター	自らのキャリアビジョンとアクションプランを受講者の前で発表し、講師のコメントを受ける。
19:10 - 20:00	キャリアビジョンとアクションプランの修正および提出	受講者	自らのキャリアビジョンとアクションプランを吟味・推敲し、出力の精度を上げる。
【第3日目】 アクションプランの実施に向けて決意を表明する			
9:00 - 9:20	キャリアビジョンとアクションプランの提出	受講者	キャリアビジョンとアクションプランレポート(A4-3枚程度)を提出
9:20 - 11:45	キャリアビジョンとアクションプランの発表(前半)	受講者 (聴講)会社幹部	会社幹部の前での受講者による決意表明。
11:45 - 12:35	《昼食/フリーディスカッション》		
12:35 - 15:35	キャリアビジョンとアクションプランの発表(後半)	受講者 (聴講)会社幹部	会社幹部の前での受講者による決意表明。
15:45 - 17:20	経営トップとの対話	会社幹部, 受講社	講評と対話
17:20 - 17:30	研修終了式	社内講師(主催者)	

注)懇親会を、第1日目の終了後、および、第3日目の終了後に開催する。(食堂での立食パーティースタイル。自己紹介付き)

表-5 TD(Technical Development)フォローアップ研修のプログラム構成例 (平成20年度のプログラム例)

日 時	研修プログラム	講 師	研修プログラムのねらい
【第1ステージ】 キャリアビジョンとアクションプランを振り返る			
9:00 - 9:20	開講挨拶「会社の中核となる技術者へ」	社内講師(幹部)	当社のキャリアビジョン施策と本研修のねらいを理解する。
9:25 - 10:30	「キャリアビジョンとアクションプランを振り返って」の発表	受講者	TD研修時の計画内容の妥当性、研鑽の進捗、課題について受講者相互で知る(発表資料は事前準備作業として受講生に通知)
【第2ステージ】 更なる研鑽を確認する			
10:35 - 11:05	「中核を担う世代への期待」の発表	社内講師(先輩)	講師の視点から見た期待を知る。
11:05 - 11:30	「中核を担う世代の課題と対応策」のグループ討論(午前の部)	受講者, 社内講師 ^{*)} がコーディネーター	課題と対応策について意見交換し、相互の触発を図る。
11:30 - 12:20	《昼食/フリーディスカッション》		
12:20 - 13:05	「中核を担う世代の課題と対応策」のグループ討論(午後の部)	受講者, 社内講師 ^{*)} がコーディネーター	課題と対応策について意見交換し、相互の触発を図る。
13:05 - 13:20	グループ討論結果の発表	受講者	受講者全員が討論内容を共有する。
13:20 - 14:20	キャリアビジョンとアクションプランの作成	受講者	自己の目指すべきキャリアビジョンとアクションプランを見直す。
【第3ステージ】 新たな決意を表明する			
14:25 - 16:45	キャリアビジョンとアクションプランの発表	受講者, (聴講)会社幹部	更なる自己研鑽プランを改めて受講者の前で表明する。
16:50 - 17:20	「フォローアップ研修を終えるにあたって」(会社幹部による総評とアドバイス)	会社幹部	会社幹部による、受講者発表内容に関する総評と、中核を担う技術者へのアドバイス。
17:20 - 17:30	閉講	社内講師(主催者)	最後に受講アンケートを実施。

注) ^{*}社内講師は5年前のTD研修で担当した社内先輩社員が担当。終了後に懇親会を開催する。(立食パーティースタイル)

当した先輩社員に依頼している点が大きな特徴である。5年前のTD研修受講以後の自己研鑽過程を当時の先輩講師とともにレビューし、必要に応じて軌道修正を加えたキャリアビジョンとアクションプランを作成し発表する、1日間の研修である。

6. 育成効果の分析

TD研修は、前述したように、すでに8年間で計22回の開催実績を有し、毎回、研修終了後に受講者への研修内容に関するアンケート調査を行っている。表-6は、どの回のアンケート回答にも共通して書かれているTD研修に対する受講者からの代表的な意見である。TD研修の運営方法として著者らが工夫した、1)受講者参加型や、2)社内先輩講師の活用、また、3)同世代との共感に基づく人的ネットワーク形成の重要性など、本研修の特徴に関する項目は、かなり好評である。また、意見の中には、模範とすべき社内先輩講師の発表(私にとっての最良プロジェクト)に対する注文もあり、他人の事例から問題解決のプロセス、その際にどのように人間力・技術力が動員されたかを学び取ろうとする意見である。このことから、本研修が講師陣にとっても気を抜けない、ある種の双方向型研修として形成されていることが理解できる。

ここで、当社のケースメソッドとして紹介したTD研修の教育効果について考える場合、それは、TD研修実施直後の受講者評価からだけでは評価できない。TD研修の目的が、技術コサルタント企業に就職した社員が、プロフェッショナルな技術者として一人前に成長する際に、重要とされる30歳代の10年間のキャリアビジョンを自ら考え、設定した達成目標に向けたアクションを起こすことの動機付けの研修だからである。したがって、TD研修の教育効果は、TD研修受講後においても、自律的・持続的にそのアクションプランの実行に向けて努力できているかの実態をモニタリングした上で評価されることになる。その意味で、TDフォローアップ研修が非常に貴重な資料を与えることになる。

図-8および表-7は、TDフォローアップ研修終了時に実施した受講者アンケート結果の一例である。

図-8から、TDフォローアップ研修項目である(Q1)TD研修実施後5年間のキャリアのレビュー作業

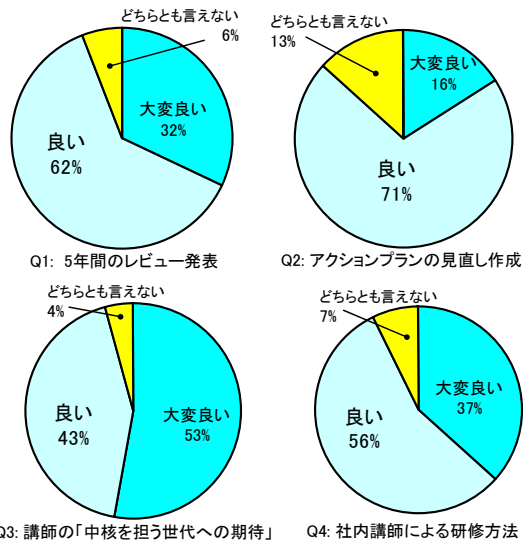


図-8 TDフォローアップ研修内容の受講者評価

表-7 TDフォローアップ研修の受講者アンケート回答例

分類1) TDフォローアップ研修の効果に関する記述
<ul style="list-style-type: none"> 過去に立てた目標を振り返り、軌道修正して、再度目標を立てるということは、キャリア形成上重要であると感じた。 5年前に作成したキャリアビジョンは忘れてしまった部分が多々あり、今回改めて見直してみても、達成できたこと、今後更に達成に向けた取り組みが必要なこと、変更したほうが良い事が整理できた。 忘れかけていた目標を見直すことができた。動機付けの再設定としては有効だと思います。 キャリアビジョンは大きく変わりませんでしたが、この5年間を振り返る(反省する)機会が与えられたことは良かったです。 TD研修時に描いたビジョンとは全く異なる現在なので、5年前に書いたペーパーを見るのは恥ずかしかった。 5年前に自分が考えていたアクションプランは半分位の達成度だと改めて認識できた。そういった再認識をする場として有意義であったと思います。これからはPDCAでやっていきます。 30歳のTD研修時と比べて、自分の意識が大きく変わっていたことに大変驚きました。しかも、そのような意識の変化が参加者全員に共通していたことも大変興味深く感じました。このような共通の感覚を同世代の方々と共有できたことは大変有益でした。 本来は自分で意識して行うべきですが、実は、TD研修の内容を、この5年間見直すことをしていませんでした。 フォローアップ、フィードバックといったことは、自分でやりたくてもなかなかできないのでこの研修はとても役に立ったと思います。 5年前に設定した目標の再考、40歳の自分を見つめる機会になった。 普段考えているキャリアに関することを文化化する作業は、自分の目的や今後の行動を明確にする上で役立った。 <p><small>* (批判的意見)5年前、10年前のビジョンに縛られることに疑問がある。</small></p>
分類2) 社内先輩講師の評価に関する記述
<ul style="list-style-type: none"> 社内講師の前向きで建設的な意見が非常に有益で、ありがたいと思いました。5年前と同じ社内講師というセッティングが良かったです。 社内講師の方の発表、受講者の発表に対するコメントは今後のキャリアパスを考える上で大変参考になりました。 社内講師の方の適切なアドバイスで今後の道筋が明確になった。また、「強い背中」を示していただきました。 社内講師は上司でなく、同じ技術者としての意見で参考になった。 現役の部長達の社内講師の話を開ける機会は、本当に触発されます。他分野、先輩たちとの交流は続けたほうが良いと思います。
分類3) 他部門や同世代とのコミュニケーション効果に関する記述
<ul style="list-style-type: none"> 5年前のTD研修と同じメンバーのため当時を思い出せて良かった。 各人の社内立場に違いが出てきた年齢なので刺激になった。時代が変化してきているので、この時期に見直してよかった。 部門を越えて交流することで、新しい気づきや刺激が得られる貴重な場なので、是非、継続してください。 同世代の置かれている立場や、ビジョン等を知る良い機会であった。様々な立場とビジョンを知ることにより、今後の自分自身の方向性の妥当性等も確認できた。自分自身を振り返る良い機会だった。 各部門で同世代が何を考え、それぞれが抱える問題が聞けて非常に有意義な研修であった。 同年代社員が意見やアイデアを出し合い話し合うことは、個人だけでは発想できないことを生み出す可能性を多く含んでおり、個人にとって有意義ですし、会社にとっても大変プラスになると思います。 自分のキャリアビジョンを作成することに役に立ちますが、他人のビジョンを聞いたり、討論することが刺激となって特に良かった。横の人的つながりも広がり、今後の仕事にも役に立つので、この研修の費用対効果は十分にあったと思います。

表-6 TD研修に関する受講者の代表的意見

<ul style="list-style-type: none"> 今まで受けた社内研修の中で、最も主体的に取り組む工夫がなされていた良い研修であった。30代が大切ということをよく理解できた。 動機付けについては十分に役立てられるものである。 講師の方が全て社員であったことが身近に感じられた。社内の人材も捨てたものでないことを改めて感じた。 社内先輩講師による「私にとっての最良プロジェクト(プロジェクト X)」では、成功体験だけでなく、問題解決の過程の話をもっと聞きたい。 (プロジェクト X)では、困難にぶつかった時の話を聞きたかった。自慢しか聞けない所が少なくなかったように思う。 受講者の所属が多様であるため、同世代でありながら異なる技術分野の意見が開けるグループ討論は新鮮であった。 受講者全員が人的ネットワークの形成が重要という点で共通認識を持てた。 年度を追ってフィードバック(モニタリング)を実施するとさらに有意義である。

や、(Q2)アクションプランの見直し作成作業などに対して受講者の理解は得られている。興味深いのは、社内講師に対する評価設問(Q3,Q4)に関する結果で、TD研修受講後5年目、30歳代の半ばの受講生にとっても、(Q3)社内先輩講師による講演(中核を担う世代への期待)が大好評である点である。先輩社員からの助言を、自らのキャリアビジョンを修正する際の重要な目安として捉えていることがわかる。

表-7は記述回答によるアンケート結果である。表中で分類するように、1) TDフォローアップ研修効果に関するもの、2)社内先輩講師の評価に関するもの、および3)他部門や同世代とのコミュニケーションに関する記述に分けられる。

分類1)の記述が、TD研修による動機付けから5年後のフォローアップ研修までのモニタリング資料に相当し、本研修プログラムの教育効果の分析資料となるものである。定性的資料ではあるが、TD研修受講後の5年間に、自ら目標設定したキャリアビジョンに沿ってアクションプランを実行していることを意識している者、その実践成果が当初目標設定の半分程度だと自己評価している者もいれば、すっかり忘れてしまっている者もいるのが実情である。ここで、重要視すべき事実は、わずか1日間の研修であるが、TDフォローアップ研修を受講することにより、5年前に設定したキャリアビジョンを忘れかけていた後者のメンバーが、TD研修目的の重要性を再認識したという点である。また、自分のキャリア形成姿勢に対して、5年前にアクションプランを表明した時と同じ社内講師の前での反省や、同世代の5年間と自分とを比較することによる刺激と共感が研修効果を高めていることが、分類2)および3)の記述より読み取れる。

当社が8年間続けてきたTD研修プログラムの実践経験から学べた事実は次のようにまとめられる。技術コンサルタントの社員教育として、特に、一人前のプロフェッショナルに育てあげるキャリアパス教育としては、どんなに研修内容や運営方法が工夫されていても、単なる一過性の研修プログラムを受講させるだけでは、その効果は未知数のままである。その研修の教育効果を生み出すには、動機付けを与えた研修目的とその達成過程をモニタリングでき、必要に応じて修正を施すための第三者を交えたフォローアップを持続させる研修の仕組みが重要である。すなわち、社員教育の仕組み自体がPDCAサイクル型として持続的に運営されることが重要である。現状は、昨年からスタートさせたこのTDフォローアップ研修が、TD修の実施効果に係わるモニタリングの位置づけである。今後、TDフォローアップ研修を組み合わせたTD研修の実績を積むことにより、定量的なモニタリング指標の導入や、技術コンサルタント企業にとって有効なTD研修内容の改善が可能になるものと考えられる。

7. おわりに

技術コンサルタント企業の社員が、プロフェッショナルとして一人前の技術者に成長するために必要な能力を身につけるには、新たな課題にチャレンジし、その成功体験により良循環が生まれ、段階的に鍛えられるキャリアパスを30歳代に身につけるのが効果的と考えられた。そのために、筆者らが所属する企業では、30歳の社員を対象に、自ら今後10年間のキャリアビジョンを設定し、その達成に向けたアクションプランを策定することを主題とするTD研修プログラムを設計し、8年前から実施した。さらに、TD研修受講後5年を経過した受講生を対象に、アクションプランの実施成果をレビューするTDフォローアップ研修も実施した。TD研修とそのフォローアップ研修の実施経験から、有効な社員教育を実施する上で以下の有益な結論が得られた。

- 1) 技術コンサルタント企業における、プロフェッショナルを育てる人材教育としては、個々に実施する研修会のプログラム構成や、研修会の運営方法も大切であるが、それ以上に、一過性で終了する研修会への参加以降に、受講者が、その研修会から学んだ自己啓発の動機付けや決意を自律的に持続できているかのモニタリングとフォローアップを継続させる研修の仕組みが不可欠である。
- 2) 技術者のキャリアパス教育には、受講者参加型の体験学習法、受講者に身近な事例を示すことの出来る社内先輩講師による指導、また、課題解決に向けた検討を行う際に、多角的な見方や共感を見出せる、同世代・他部署のメンバーで組み合わせた研修方法が有効である。

参考文献

- 1) 高橋俊介：人材マネジメント論，pp. 74-78，東洋経済新聞社，1998. 9
- 2) モーガン・マッコール(金井壽宏訳)：ハイ・フライヤー，プレジデント社，pp. 154-155，2002. 1
- 3) 佐々木直彦：コンサルティング能力，日本能率協会マネジメントセンター，pp. 16-21，1998. 12
- 4) 野口吉昭：コンサルタントの現場力，PHP 新書，pp. 86-89，2006. 9
- 5) 吉田 保：“技術士”医師・弁護士との体験的比較論－建設コンサルタントの場合－，月刊技術士，(社)日本技術士会，pp. 17-20，1994. 8
- 6) 金井壽宏：働く人のためのキャリアデザイン，PHP 新書，pp. 130-140，2002. 1
- 7) たとえば，澤泉重一，片井 修：セレンディピティの探求，角川学芸出版，pp. 17-26，2007. 12.
- 8) 大久保幸夫：キャリアデザイン入門[I]，日経文庫，pp. 110-119，2006. 3
- 9) 日本工営(株)社内資料：Career Vision 2007 for NK Engineers，2007. 7.

(2008. 9. 30 受付)

HUMAN RESOURCE EDUCATION FOR CONSULTING ENGINEERS IN PRIVATE COMPANY

Tamotsu YOSHIDA and Hiroshi TANAKA

The authors consider the capabilities required for a consulting engineer and the effective training methods, and introduce the example of the training program in a private company for the engineer's career development. Based on the practical data of the training, three contrivances for the effective training practice were obtained and it was, moreover, clearly understood that it was important not only a training program arrangement but also a monitoring and follow-up of whether the motivation studied by the training can be continuing autonomously.