

# 建設コンサルタントにおける 人材育成の取り組み

社団法人 建設コンサルタンツ協会 企画部会 企画委員長

株式会社 建設技術研究所 取締役経営企画部長

むらた かずお

村田 和夫

建設コンサルタントは技術をサービスする知的産業であり、顧客（国民および発注者）が望む適切な回答を提供できる技術力が要求される。このためには、不断の技術力の維持と向上が必要となる。基礎となるのは人材である。建設コンサルタントの発展には、恒常的に有秀な人材を確保・育成していくことが欠かせない。建設コンサルタントの最も大事な資産はそこで働く職員であり、教育・育成は資産運用となる。

各企業とも、優秀な人材を確保し、かけがえのない技術者になるように育成する工夫をしている。建設コンサルタントは、発注者と直接対峙し、議論しながら成果品を完成させていく。そこで働く職員は常に発注者の厳しい評価の目に晒され、その職員の技術力が企業競争力に直結している。人材は大きく「人財・人材・人罪（いずれもジンザイと読む）」の3種類に分かれている。各社とも「人財・人材」を多くし、「人罪」が少なくなるような育成努力をしている。一方、技術者自身も、自己実現のために技術力を磨くように努力している。

ここでは、社団法人建設コンサルタンツ協会が2003年5月に提示した「建設コンサルタント21世紀ビジョン 改革宣言」と2004年5月に発表した「中期行動計画」などをもとに、建設コンサルタント技術者の育成について述べることにする。

## 1. 建設コンサルタントの キャリアパス

建設コンサルタント技術者は、補助担当者から始まり、主担当者を経て、管理技術者として活躍する道をたどっている。管理技術者は契約した業務の技術的事項全般に責任を持ち、自ら業務を担当するとともに、工程管理と部下の指導を行うことになる。主担当者は、管理技術者の指導を受けながら、自ら主体的に業務を遂行する。

従来は、技術者の経験年数などをもとに役割分担をしてきた。管理技術者として活躍する年代は技術力・経験などを勘案して、早ければ大学卒業から13年（技師A相当）、平均的には18年（40歳）程度の経験を有するものとされている。また、主担当者は8年（30歳 技師B相当）から13年（35歳）程度の経験者と考えられてきた。管理技術者として業務を遂行するには、技術士もしくはRCCMの資格を必要とするが、技術士法の改正によって管理技術者の若年化など年齢構成が変化する可能性がある。

管理技術者となった後は、企業の中では管理職として活躍したり、プロジェクトのリーダーとして活躍したりすることになる。建設コンサルタント技術者は、管理技術者となって一人前であり、管

理技術者になるための育成が基本となる。

## 2. 建設コンサルタントの役割と素養

人材育成を考えるためには、建設コンサルタントとして期待される事項を検討しておく必要がある。これは管理技術者の素養にも関連する。

### (1) 社会環境の変化

21世紀の日本は、急激な人口減少、少子・高齢化社会の到来により経済活力が低下するとともに、国民の意識が心の豊かさや福祉の充実、安全で質の高い生活の要求等へと高度化・多様化する。社会資本は、長期的な経済成長力を高めるストックとして、地球環境や地域特性に配慮した循環型社会への対応や地域文化の創造、自然の再生、施設のライフサイクルコストを最小となるように質的に向上させ、効率・効果的かつタイムリーに、必要とする量を整備する必要がある。

限られた財源で効率よく社会資本整備を進めるためには、国民の意思をこれまで以上に反映し、多様な財源の確保と徹底した効率化を図り、事業評価の拡充と時間管理を推進し、透明性と競争性を確保するシステムの整備が必要である。改革宣

言では、このために三つのマネジメントの視点が重要だと述べている。

一つめは国土マネジメントである。これは国土管理と国土経営に関するものであり、不適切・非効率な投資の防止、さまざまな社会資本のネットワークの形成と活用、地域の合意形成と活性化などのマネジメントである。二つめはライフサイクルマネジメントである。これは資産運用・環境負荷に関するものであり、社会資産の事前検討からモニタリング、資産運用、耐久性の確保、建設から運営、廃棄時の環境負荷までを考慮したマネジメントである。三つめは事業執行マネジメントである。これは透明性・経済性を持って、事業主と施工者、事業主と設計者をつなぎ事業主の利益を守るマネジメントである。

### (2) 建設コンサルタントの役割と領域の拡大

上記の三つのマネジメントを主体的に担うプレイヤーは多々あることが予想されるが、この役割を担うことが建設コンサルタントの領域を拡大することになる。従来の建設コンサルタントは、国や地方自治体などの行う社会資本整備における事業執行のうち、主として調査・計画・設計等の部分について、パートナーとして、さらにはエージェントとして担ってきたが、これからの建設コン

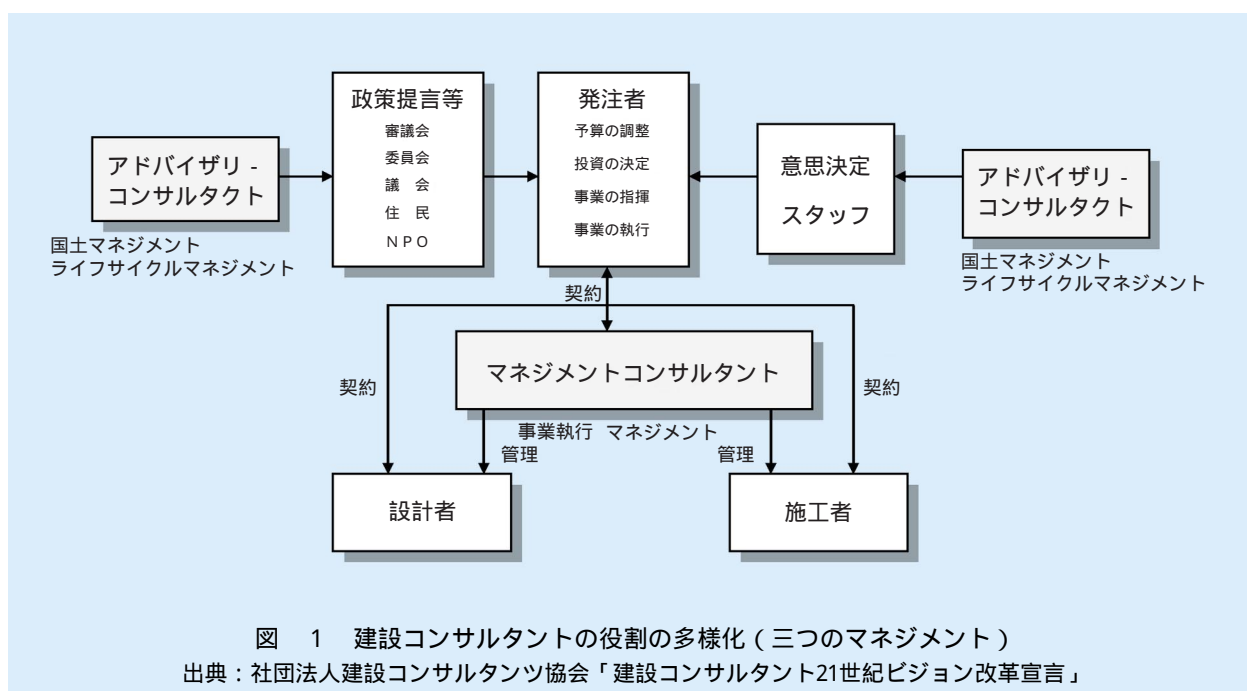


図 1 建設コンサルタントの役割の多様化（三つのマネジメント）  
出典：社団法人建設コンサルタンツ協会「建設コンサルタント21世紀ビジョン改革宣言」

サルタントは従来の役割を確実に果たすとともに、上記の三つのマネジメントに深く係わっていかなければならない。

このほか、公共事業費の減少等に伴うPFI等事業の増加、これまで蓄積し今後整備していく社会資本に対する維持・修繕・運用業務が拡大していくことになる。社会資本整備に対する国民の多様なニーズは、土木分野だけでなくエネルギー・教育・福祉等の周辺分野へも拡大しており、これらの事業への理解が必要となる。建設コンサルタントは、シンクタンク業務等のスーパーソフト分野への対応、海外から参入するライバルとの競争、海外コンサルタント市場への本格的進出など、やるべきことは多い。

### (3) 技術の向上と技術市場の形成

建設コンサルタントが将来にわたって貢献するためには、技術開発と技術力の向上が必須である。建設コンサルタントにとって、技術力の確保および向上は、企業ならびに技術者の死命を制するものである。技術力の確保および向上には、知的産業として適正な技術競争が必要である。その背景には優秀な人材の確保と育成が欠かせない。

建設コンサルタントは、自らが保有し開発する技術の内容、その特徴、地域適応性など技術的特性を明確にし、技術競争力を強化し、技術競争が可能となる市場を形成し、倫理を堅持しつつ、国民の信頼に応える努力をしなければならない。

### (4) 建設コンサルタントの素養

建設コンサルタント企業の最大の資源は、人的資源つまり技術者である。これは建設産業に限らず社会全体の潮流でもある。新たな領域となるであろうPFI等市場や海外市場、エネルギー・教育・福祉等の周辺市場の拡大には、技術の高度化、多様化、総合化が求められ、さまざまな能力や素養を有する技術者の活躍が可能となる。これに応えるためには、技術者は、企業倫理および技術者倫理を堅持し、自己実現を目指して素養と能力を高め、さまざまな形での社会貢献により企業の評価、さらには建設コンサルタント全体の社会的評価を向上させるように努めなければならない

い。

建設コンサルタントには、技術的課題を解決するための問題対応能力（企画力、発想力、構想力、情報収集力、分析力、問題発見力、問題解決力、判断力、業務遂行力、工程管理能力等）のほかに、アドバイザーなどの調整の役割を担うためには人間対応能力（コミュニケーション力、プレゼンテーション力、説得力、交渉力・調整力、合意形成力、マネジメント力、行動力、リーダーシップ力、教育・指導力）など二つの能力に対する素養が必要となる。当然のことながら専門技術の深厚、複数の技術分野への理解、法律・経済などの知識が必要とされるようになる。

### (5) 人材育成の必要性

建設コンサルタントは、高い専門性、多様性、意欲等を持つ技術者の確保と育成を図り、優秀な技術者が明るく伸び伸びと活躍して自己実現を果たせる職場環境を提供することが求められている。また、技術者は、良い指導者がいて、良い仕事ができ、働きに応じた処遇が得られ、自己実現できる場を求めて流動化する。企業は優秀な技術者がどれだけ集まってくるか、また集められるかによってその将来が決まり、技術者はその力を十二分に発揮し成果をあげることで、企業や社会から評価される。

建設コンサルタントが、真のプロフェッションとして社会資本整備に貢献するためには、技術力の維持・向上のための専門教育、独立・中立で国民の視点に立った倫理教育が人材育成には欠かせない。企業も技術者も進むべき立場や役割に応じて、自らがその技術的体質を明確にし、技術を磨き、技術を公正に競うことを原点と考える教育が必要である。また、技術者主体の時代を生きるためには、技術者個人として顔をだせる人材を育成することが望まれる。

### 3. 人材育成の取り組み

#### (1) 技術力の向上

自らの技術力を維持・向上させるために最も効果的なのは、OJT による人材育成である。受注した業務遂行による OJT だけではなく、関係者と協力してプロポーザルを作成する OJT も技術力の維持・向上に役立っている。また、技術力の維持・向上には、発注者が主催するものなど各種セミナーが開催されており、企業の特徴や技術者の専門などに応じて講習会や研修会に参加している。企業によっては独自の技術検討会などを開催しているところもある。

社団法人建設コンサルタンツ協会では、各分野の専門技術に対する課題を検討する専門委員会を設けている。検討成果は、講習会・研修会・現地見学会などを通じて会員に提供される。平成8年に、中村英夫（現武蔵工業大学長）が東大教授時代会員企業30社程度をスポンサーに初代座長となって創設したインフラストラクチャー研究会（現座長：内山久雄東京理科大学教授）がある。ここでは、社団法人建設コンサルタンツ協会と協賛して、海外視察、月1回の定例勉強会、若手技術者を集めて指導する研修会や業務研究発表会を開催している。業務研究発表会では、業務成果や研究成果の発表、学識経験者・発注者・会員企業の専門家の審査による評価、優秀技術者の表彰を行っている。

#### (2) 建設コンサルタンツの資格と継続教育

建設コンサルタンツ業務の管理技術者要件として技術士資格や RCCM 資格が求められている。APEC Engineer の資格も建設コンサルタンツが多く有している資格の一つである。近年、土木学会でも土木技術者の資格制度を創設し、建設コンサルタンツの資格保有者も増えてきている。資格の取得は人材育成の成果を計る方法の一つである。建設コンサルタンツ企業の人材育成の一定の

成果が、技術士や RCCM 資格の取得として現れる。

RCCM 資格は社団法人建設コンサルタンツ協会が平成3年度に創設した制度である。RCCM 資格は、他の建設関係の資格制度と異なり4年ごとに更新する。現在は4年目に実施される更新講習会に出席することが更新の要件となっているが、資格取得者が2万人を超えてきたこともあり、継続教育との対応も検討されているようである。建設コンサルタントが資格者の大部分を占める APEC Engineer では、所定の単位の継続教育を行うことが更新の条件となっている。

このように、技術者が自らの技術力を維持・向上していくためのシステムとして、継続教育が不可欠となっている。土木学会、社団法人建設コンサルタンツ協会、技術士会など11の学協会で構成している建設系 CPD 協議会が平成15年に創設され、継続教育を実施している技術者の便宜をはかるための調整を行っている。

社団法人建設コンサルタンツ協会では継続教育制度を構築するために、企画委員会の中に継続教育制度検討専門委員会を設置し種々の検討を行ってきた。現在、専門委員会を発展的に解消し、新たに CPD 委員会として独立させ、建設コンサルタンツの人材育成を支援することとしている。継続教育制度の最終検討を年度内に終え、他の学協会と歩調をあわせるべく検討を進めている。今後は、CPD 委員会で建設コンサルタンツの継続教育の実施運営における課題等を恒常的に検討することとしている。

改革宣言では、建設コンサルタンツの構造改革として、①新しい領域の開拓と拡大、②企業配置の再編、③技術競争市場の形成と技術開発、④組織主体から技術者主体への転換、⑤企業倫理、技術者倫理の堅持の5本の柱を掲げ、中期行動計画でこの実現を目指している。いずれも基本は人材であり、技術者個人、企業、産業界にとって、人材育成は重要なテーマである。