

2015 Young Professional Management Training Programme (YPMTP)

2015 年 若手技術者経営トレーニングプログラム

八千代エンジニアリング(株) 国際事業本部水資源部水工課主幹
YPMTP2015 研修生 豊田高士



日時：

2015/2/9～8/18 バーチャルセッション

9/8～9/15 Future Leaders' Workshop

9/14 Future Leaders' Forum

参加者：世界各国の若手技術者・専門家、計 58 名

1. YPMTP の概要

YPMTP は FIDIC が 2004 年から毎年実施している若手技術者向けの経営トレーニングプログラムで、WEB 上のバーチャルセッション（月 1 回）での講義とケーススタディ、FIDIC 大会に先立つワークショップ（6 日間）、FIDIC 大会でのプレゼンテーションの 3 つで構成されている。「人材管理」「資金管理」「持続的開発」「事業健全性」のテーマ毎に、コンサルティング・エンジニアが直面する経営上・業務上の課題や対応策に関する理解を深めることを目的としている。

2. バーチャルセッション

2015 年 2 月～8 月までの間、本年は主として「会社経営」、「人材開発」、「ビジネス開発（フレームワーク・手法）」、「国際契約」をテーマとし、ケーススタディへのコメントの投稿と、WEB 会議（講義および議論、月 1 回）で構成されるバーチャルセッションが行われた。毎月の会議では担当者がコメントの要約を作成・発表することとなっており、筆者もビジネス開発手法のうち、Business Integrity に係るコメントの要約・発表を担当した。各国の参加者からのコメントは極めて多様で、文化的差異も色濃く反映され、各テーマとも大変興味深い議論となった。一方で、ビジネスの持続的開発や健全性、経営等に係る根本的な考え方は各参加者間においても共通のところが多分にあった。

3. Future Leaders' Workshop

YPMTP 参加者は FIDIC 大会開催前の 8 日間にわたり、会議場の一室にてワークショップを行い、前述の各テーマを深掘りした議論と、FIDIC White Book の活用演習、Future Leaders' Forum でのプレゼンテーション内容の検討を行った。議論は複数チームに分け行われ、講義の終了時に代表者が発表を行った。このような、国籍や専門性の異なる多様な参加者が連携を図るプロセスを体験できたことは、YPMTP の非常

に貴重な成果の一つといえる。

4. Future Leaders' Forum

前述のワークショップの後半では、若手技術者が考えるコンサルティング・エンジニアの役割や業界の課題、将来の職業像といった観点での議論がなされ、その成果としてのプレゼンテーションが FIDIC 大会最終日に「Future Leaders' Forum」として行われた。

プレゼンテーションでは、我々若手技術者が国境や世代を越えて連携しつつ主体的に行動し、コンサルティング・エンジニアの地位向上に向けたコンサルタントのプロモーションの必要性、専門分野においてハード面だけに捉われないソフトな発想・技術やコミュニケーション能力向上の必要性、政治的関与の必要性などが提言として謳われ、YPMTP の全行程を終えた。

5. 所感

YPMTP への参加は、マネジメントや国際契約の基礎を学ぶと同時に各国のコンサルティング・エンジニアが考えるコンサルタントの役割や業界の課題、将来像といった観点、一方で日本の契約形態等の特異性について知る良い機会となりました。

我々日本人はどちらかといえばシャイで英会話及び議論が苦手、また、国際契約からみれば、かなり特殊な契約形態の中で業務をこなしています。真の意味でのグローバル化が必要とされる昨今、日本のコンサルティング・エンジニア、そしてコンサルタント業界が世界の中で孤立、ガラパゴス化することのないよう、さまざまな取り組みが必要だと感じました。

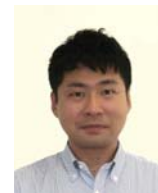


ドバイ大会期間中のグループディスカッションの様子

2014 Young Professional Management Training Programme (YPMTP)

2014 年 若手技術者経営トレーニングプログラム

八千代エンジニアリング(株)国際事業本部社会経済基盤部社会開発課主任
杉田 昌也



日時：2014/2/10～8/11（バーチャルセッション）、
9/24～28（ワークショップ）
10/1（Future Leaders' Forum）

参加人数：世界各国の若手技術者・専門家、計 36 名

1. YPMTP の概要

YPMTP は FIDIC が 2004 年から毎年実施している若手技術者向けの経営トレーニングプログラムで、WEB 上のバーチャルセッション（月 1 回）での講義とケーススタディ、FIDIC 大会に先立つワークショップ（5 日間）、FIDIC 大会でのプレゼンテーションの 3 つで構成されている。「人材管理」「資金管理」「持続的開発」「事業健全性」のテーマ毎に、コンサルティング・エンジニアが直面する経営上・業務上の課題や対応策に関する理解を深めることを目的としている。

2. バーチャルセッション

2014 年 2 月～8 月までの間、前述の各テーマに関するケーススタディへのコメントの投稿と、WEB 会議（講義および議論、月 1 回）で構成されるバーチャルセッションが行われた。毎月の会議では担当者がコメントの要約を作成・発表することとなっており、筆者も持続的開発に係るコメントの要約・発表を担当した。

各国の参加者からのコメントは極めて多様で、文化的差異も色濃く反映され、各テーマとも大変興味深い議論となった。例えば、ワークライフ・バランス（テーマ：人材管理）に関して、筆者が我が国で一般的な残業や有給休暇の未消化について説明したところ、一部の参加者から冗談だと思われ、事実であることを再度説明しなければならなかった。各国の勤務環境や就業条件、仕事観の違いが顕著となった一例である。

3. Future Leaders' Workshop

YPMTP 参加者は FIDIC 大会開催前の 5 日間にわたり、リオデジャネイロ市内のホテルでワークショップを行い、前述の各テーマを深掘りした議論と、FIDIC White Book の活用演習、Future Leaders' Forum でのプレゼンテーション内容の検討を行った。

各国の参加者が一堂に会し、相互の理解が日々深まるにつれ、議論の内容もより具体的かつ本音ベースになっていった。このような、国籍や専門性の異なる多様な参加者が連携を図るプロセスを体験できたことは、YPMTP の非常に貴重な成果の一つといえる。

他方で、各国の慣習や文化的差異のため白・黒を付

けられない事例については、激しい議論の的となった。例えば、法外な手数料を要求するエージェントの事例（テーマ：事業健全性）では、「手数料が受注額の XX% で済むなら安い」といった参加者からの発言に賛否が飛び交った。争点が文化的差異なのか倫理的問題なのかも含め、議論の中では結論が出ず、多様な文化や価値観の中で業務を行うことの難しさを再認識した。

4. Future Leaders' Forum

前述のワークショップの後半では、若手技術者が考えるコンサルティング・エンジニアの役割や業界の課題、将来の職業像といった観点での議論がなされ、その成果としてのプレゼンテーションが FIDIC 大会最終日に「Future Leaders' Forum」として行われた。

プレゼンテーションでは、我々若手技術者が国境や世代を越えて連携しつつ主体的に行動し、コンサルティング・エンジニアの地位向上、有能な人材の獲得、世界的課題の解決等に向けた取り組みを主導していくこと、業界の未来は我々若手技術者の手にあることを宣言し、YPMTP の全行程を終えた。

5. AJCE の皆様への宣言／メッセージ

筆者は YPMTP 参加者の一員として、前述の宣言の内容を我が国においても実現するため、以下の 2 つの活動に取り組むことをこの場をお借りして宣言する。

① YPMTP および FIDIC 大会への参加経験や知見を社内・外の若手技術者間で共有する。

② 社内・外の若手技術者らと共に、コンサルティング・エンジニアとして魅力ある働き方を実践する。

また、次年度以降、各社の若手技術者 1 名が YPMTP に参加し、経験・知見を各社に還元できれば、業界全体の若手人材育成の好循環にも寄与すると考えるが、これには AJCE 会員各位のご理解・ご協力が不可欠である。是非とも前向きなご検討をお願い申し上げたい。

以上より、若手技術者に加えて AJCE の会員各位や諸先輩方とも連携したこれらの取り組みが、我が国および世界のコンサルティング・エンジニア業界のさらなる活性化と魅力の向上の一助となれば幸いである。



FIDIC Young Professional Management Training Program (YPMTP) 2013

FIDIC 若手技術者マネジメントトレーニングプログラム 2013

八千代エンジニアリング(株) 国際事業本部 都市環境部 廃棄物計画課 副主任
長田 顕泰

日時：2013 年 2 月～8 月（Web セッション）、
2013 年 9 月 11 日～18 日（総括セッション）
参加者：32 か国 86 名（YP）、4 名（メンター）

1. プログラムの概要

本稿は、2013 年 2 月から 9 月にかけて実施された FIDIC YPMTP2013（Young Professional Management Training Program）への参加報告である。

プログラムは、Web 上での事前セッション及びスペインでの総括セッションからなっている。事前セッションは、ケーススタディーを通じてマネジメントに係る素養を学ぶことを目的としている。2 月から 8 月までの計 7 か月間、Web 掲示板での意見交換及び Web 講義（月 1 回）が実施された。

参加者が一堂に会する総括セッションは、若手技術者の問題意識の共有・発信、若手技術者間のネットワークの形成を目的としている。事前セッションのまとめ、将来のコンサルタントとしての在り方に関する議論を 8 日間にわたり行い、最終日には、本大会プログラムとして組み込まれた「Future Leaders Workshop」において成果の発表を行った。

参加者は、30～40 歳の若手コンサルタントであり、世界 32 か国から 86 名が集まった。

2. Web での事前セッション（2 月～8 月）

意見交換の題材として、「Case1 : Organization and Human Resources Development」「Case2 : Business Development Framework」「Case 3 : Business Development Instruments」の 3 つのケーススタディーが提供された。起業からビジネス展開するまでに生じる問題点、経営の手法等を学んだ。

3. 総括セッション（9 月 11 日～18 日）

総括セッションの議論では、Business Development、Human Resource Management、Financial Management といった観点から、まず各国のコンサルタント業界が抱える問題点の共有を行った。それを受け、本大会でテーマとなった「Quality of Life」向上のためにコンサルタン

トとして将来どのようなことができるか、議論し、発表としてまとめた。コンサルタントの将来像としては以下が挙げられた。

- ① Developing Holistic Professionals : 深い技術力と幅広い視野を持ち、公正な解決策を提案する。
- ② Influencing Decisions : コンサルタントの社会的地位を向上させ、政策決定に対し影響力を持つ。
- ③ Global Collaboration : 誰でもアクセス可能な情報プラットフォームを構築しグローバルなレベルで協働する。



Discussion



Group work

4. プログラムを終えて

プログラムを通じ、コンサルタントとして「We are in the business of delivering “Quality of Life”」という使命を果たすためにどうしたら良いか、という業務への取り組む姿勢、考え方を学んだ。これを理論だけにとどまらず実際の業務レベ

ルで活かしていく必要がある。また、世界中の異なる国・地域から同年代の参加者が集まり、簡単には議論がまとまらない中で、共通の方向性を見出し、発信するという過程は非常に刺激的であった。アジア・ヨーロッパ、アフリカといった地域性による考え方の違いを議論の中で実感できたのも特に有益であった。人材育成の難しさ等、世界のコンサルタント業界で共通の課題があることもわかった。本プログラムは年々参加者が増えているため、日本からも多くの若手技術者が参加し、世界中の若手技術者と意見交換する有益な場として今後プレゼンスを拡大していくことを期待する。最後に、このような貴重な機会を与えていただいた公益社団法人日本コンサルティング・エンジニア協会及び八千代エンジニアリング株式会社の上司・同僚には、多大な謝意を申し上

げる。



Future Leaders Workshop



参加者集合

FIDIC YPMTP (Young Professional Management Training Program) 2012 参加報告

八千代エンジニアリング(株) 国際事業本部 都市環境部 廃棄物計画課 主任

松原ひろみ



1. はじめに

本稿では、2012 年 2 月から 9 月にかけて実施された FIDIC YPMTP (Young Professional Management Training Program) 2012 への参加結果を報告する。

このプログラムは、世界の若手コンサルタントを対象としており、FIDIC White Book の理解だけでなく、実社会で直面するコンサルタント業界における課題を議論し、コンサルティングサービスのマネジメント技術の育成や新たなアプローチの開発、リーダーシップやコミュニケーション能力の育成、文化的差異の理解、及びコンサルティング業界の国際的ネットワークの形成を目的としている。

参加者はアジア、ヨーロッパ、オセアニア、中東、アフリカ等の約 20 か国から、54 名が参加した。我が国からの参加者は筆者一名であった。

プログラムはインターネット TV 会議をベースとした Web セッション及びソウル本大会に先立って全参加者が集まって実施された総括セッションの 2 つで構成された。

Web セッションは、2012 年 2 月から 8 月までの 7 カ月間に月 1 回実施された。全参加者は時差等が考慮されて 3 つのグループに分けられた。

総括セッションは 7 日間あり、最終日にソウル本大会のプログラムに組み込まれた「Future Leaders Workshop」において本プログラムの成果を発表した。

2. Web セッション

Web セッションは、以下の 3 つのテーマに沿って実施された。

- Case 1: Organization and Human Resource Development
- Case 2: Creating a Business Development Framework
- Case 3: Business Development Instruments

各テーマにおいて、YPMTP Mentor Board の

ファシリテーター（メンター）より例題及び議論のポイントや質問が事前に示された。参加者は自分の意見や他の意見へのコメントを書き込み、持ち回りで代表者が内容を取りまとめておく。Web セッション当日はメンターを中心に議論・考察を進めた。

3. ソウルでの総括セッション

1 日目から 3 日目は、メンターによる Web セッションの簡単なレビューと追加説明の後、テーマ毎にグループディスカッションが実施された。テーマは以下の 6 項目であった。

- Ownership models, philosophy and human resources
- Marketing strategies
- Financial management in relation to fee models
- Sustainability strategies illustrated by project examples
- Integrity management
- White book cases

Web セッション同様、各グループディスカッションの最後は持ち回りで代表者が議論内容を発表し、全体での議論が実施された。

4 日目から 6 日目は本大会の「Future Leaders Workshop」のための準備に当てられた。発表テーマ及び内容は自由であったため、「本大会のテーマをどう捉えるか」、「プログラムの成果をいかに表現するか」、「Young Professional に何が求められているのか」等を踏まえてグループ及び全体で協議した。発表テーマ案として以下の項目が抽出された。

- Be Champions of sustainability
- Maintain and improve the integrity of our industry
- Manage cultural dilution
- Value of engineering
- Drive innovation
- Multi-disciplinary corporations

- Promote a balance between technical and management professionals
- Learn ways to adapt with technological changes
- Improve communication within our industry and with organizing bodies

更なる議論の結果、発表テーマを「Agents of Change」とし、サブテーマを「Value of engineering」、「Drive innovation」及び「Champions of sustainability」の3つとした。その後、グループ及び全体ディスカッションを何度も重ね、幅広い地域性をアピールすることを考慮しつつ、参加者が考える課題や提言をまとめた。

総括セッションの最終日（本大会の2日目）では、イントロとして各国のコンサルタントが直面する課題を各国の言語を用いて全員で発表し、その後、代表者4名によりプレゼンテーションを実施した。要点は以下の3点にまとめられる。

- オーケストラの演奏者ではなく指揮者であるように、若手技術者自らがリーダーシップをとり、後ろに控えるのではなく、前に出て積極的に社会にアピールする
- 若手技術者が自らを変えていくと同時にコンサルタント業界や周囲の環境を変えていく原動力となり、コンサルタントの新しい価値を創り出し、新たなアプローチを模索していく
- 異なる分野・立場・文化を尊重し、それぞれが考えるコンサルティングサービスのSustainabilityを実現させるようにチャレンジする

4. 終わりに

本プログラムを通じ、筆者が最も感銘を受けたのは、参加者の技術分野や文化等、それぞれ置かれている立場は異なっていたものの、抱える課題や目指すべき姿がほぼ共通していたことである。

研修の内容の中には、筆者の日常業務では考える機会が少ない課題もあった。しかしながら参加者の多くは日ごろからそのような課題に取り組んでいるようで、自分自身の視野を広げる必要性を感じた。

総括セッションの最終日で「各国のコンサルタントが直面する課題」として筆者が述べたのは「国際的な発信力・コミュニケーション能力の不

足」である。プログラムや議論の内容は、我が国でも議論・提言されていることが多く見受けられた。しかしながら、その認知度や国際的な位置づけは高いように感じなかった。また、この課題は筆者自身がプログラムを受講して痛感したことでもある。Webセッションでは事前準備の時間があつたが、総括セッションではその場で意見をまとめて議論に加わっていくことが求められた。日を追うごとに積極的に発言できるようになったものの、他の参加者に比べて発言は少なかったと反省している。国際的な発信力は筆者含め、我が国の若手技術者がチャレンジすべき課題の一つかと考える。

最後に、このような機会を与えていただいた公益社団法人 日本コンサルティング・エンジニア協会及び八千代エンジニアリング株式会社の上司・同僚には、多大な謝意を申し上げる。



講義の様子



グループディスカッションの様子



総括セッション後のメンターと参加者

A Report on Young Professional Management Training Program 2010

YPMTP 2010 参加報告

株式会社オリエンタルコンサルタンツ SC事業本部 関西支店 副主幹 神田 佑亮



八千代エンジニアリング株式会社 国際事業本部 ジャカルタ事務所主任 原 崇史



1. はじめに

本稿では、2010年2月から9月にかけて実施されたFIDIC 2010 YPMTP (Young Professional Management Training Program) への参加結果を報告する。このプログラムは世界の若手コンサルタント技術者を対象に、①ケーススタディーを通じてコンサルティングサービスのマネジメントに関わる素養を養う、②コンサルティングに関わる国際的普遍的な問題意識を共有する、③若手の問題意識の発信と次世代への提言、および、④若手同士の国際的交流を目的としたものである。

参加者はアジア、ヨーロッパ、オセアニア、アフリカなど21カ国から60名程度が集まった。プログラムはFIDIC business practice training moduleを基とし、インターネットTV会議をベースとした3つのケーススタディーに関し、課題と対応の考え方を議論するWebセッションと、それらを踏まえた9月のFIDIC デリー本会議に先立ち、全参加者が集まって行われた総括セッションに分けられる。グループ会議2月～8月までの7ヶ月間、月1回のペースで実施された。また、地域や時差を考慮して3つのグループに分けられており、筆者らはアジア、オセアニアを中心としたグループにてセッションに参加した。

総括セッションはデリー本大会に組み込まれており、本プログラムの成果はFuture Leaders Workshopにおいて発表された。

2. ケーススタディー(Webセッション)

Webセッションでは、以下の3つのテーマに関して例題的な状況説明が与えられ、これに即して与えられたいくつかの質問への参加者それぞれの回答から発展させてファシリテータとともに議論・考察を進めた。

① Organization & Human Resources Development

(組織構造と人的資源の開発)

② Business Development Framework

(事業展開における組織構造)

③ Business Development Instruments

(事業展開の手法)

以下に各テーマと筆者が所属したチームの討論の概要をまとめた。

Case 1. 組織構造と人的資源の開発

コンサルタントに勤務する傍ら、開いた時間を活用して開始したコンサルティングビジネスが発展し、独立して会社を立ち上げた状況を題材として、企業の組織形態や倫理的な問題、合併・業務提携の諸課題と可能性、そこでの人的資源の活用方法について議論を行った。これらは、続くケーススタディーへの予備的なテーマとなっている。

Case 2. 事業展開における組織構造

ケース2では、企業の急速な発展と企業買収等により事業拡大した反面、企業のアイデンティティが希薄となり、顧客が混乱している状況下でのブランド戦略や組織構造、品質確保等をテーマとして議論が行われた。議論は単一ブランド、複数ブランドどちらで事業を展開すべきか、インターネットを活用したビジネスの可能性、企業の規模と長所・短所、品質を向上させるためのマネジメント方策について着目し進められた。

Case 3. 事業展開の手法

ケース3では、事業がさらに長期にわたり成長し、新たな事業領域を展開するにあたっての創設者との株式保有を巡るコンフリクトや、JVでの事業実施における留意点、海外の開発プロジェクトにおける倫理問題など、事業展開における組織形態に応じた課題と対応の方向性について議論が行われた。大規模化・複合化する組織をマネジメントする中での行動規範を定めることの重要性、品質を保証する仕組みの構築の必要性などが論じられた。

3. 総括セッション / Future Leaders Workshop

(1) Workshop 準備 (課題の抽出・テーマの検討)

Workshopの準備に当たり、全参加者が一同に会

し、各国のコンサルタント及びコンサルタント業界が抱える問題の抽出を行なった。この結果、全部で 51 の課題が挙げられ、分析を行った。この結果、Future Leaders Workshop での発表は、3 つのテーマに集約され、各テーマにワーキンググループを設置して、それぞれの課題に対する若手コンサルタントへのチャレンジ及び将来のコンサルタント像について議論を行なった。以下は、発表の要旨である。

(2) Future Leaders Workshop

1) コンサルティング・マーケット (Consultancy Market)

(a) コンサルタントのビジョン

コンサルタントは、産・学及び投資家と共同で顧客及び社会に貢献し、積極的に将来のビジョンを示すことにより、望ましい将来像を社会に対して提示し続けることが重要である。

(b) 調達方法へのチャレンジ

コンサルタントは、医者や弁護士と同様に、提供するサービスの Quality で選定されるべきであり、Cost ベースの選定方法は撤廃されるべきである。

調達の迅速性や透明性の確保は法令によるところが大きい。コンサルタントは法令等の策定に携わるべきである。

(c) 社会とのパートナーシップ

コンサルタントは、技術面から社会を支える社会の良きパートナーである。

2) 外部要因 (External Influences)

(a) コンサルタントの認知度アップと将来のエンジニアの育成

コンサルタントは教育機関に積極的に関与することにより、技術者の育成を図ると共に、コンサルタントの社会的な評価・地位を向上させることに努める。

(b) 気候変動

教育や NGO 等の団体とのパートナーシップ、クリーンエネルギーや 3R 等の省エネ・リサイクル技術の開発・展開により、各国政府機関やドナー等が立案する気候変動対策に積極的に関与し、気候変動対策の一層の促進に貢献しなければならない。

(c) 水・電力・エネルギーの不足

水・電力・エネルギーの不足が懸念されるが、コンサルタントは省エネ技術や再生・持続可能な方法を積極的に開発し、社会に貢献しなければならない。

(d) 汚職

コンサルタントは毅然とした態度で臨むべき

であり、汚職や賄賂を発見した場合、広く世の中に周知することにより、汚職撲滅に貢献しなければならない。

3) 人材育成 (Human Resources)

(a) 現状の課題

①コンサルタントの価値（社会的な認知度や給与、長時間労働）、②リーダーシップの欠如（技術継承、チームワークの欠如）、③グローバリゼーション（多国籍企業における異文化への理解の欠如、世界的なブランド力の欠如）が現状の課題として挙げられる。

(b) 将来へのチャレンジ

コンサルタントは高いモチベーションを保ち、多様な技術と価値観を社会に提供し、社会をリードしていくべきである。

(3) Future Leaders Workshop の総括

Future Leaders Workshop の総括として、若手エンジニアが今後目指すべきコンサルタント像について取り纏めを行なった。以下はその要旨である。

- コンサルタントは、社会の多様な層のパートナーであり続け、政策決定にも影響を及ぼすべきである。
- コンサルタントは、気候変動対策や環境、社会環境保全に継続的に貢献していかなければならない。
- コンサルタントは、社会的な評価・地位を向上させると共に、コンサルタントのビジョンを一般社会に広く浸透させるべく、努力を続けなければならない。

4. おわりに

本研修は、21 ヶ国から専門分野が異なる若手技術者が参加して実施されたものである。議論を通じ、世界の若手技術者は、我が国の若手技術者とはほぼ同様の課題に悩み、現状を打破しようチャレンジし続けていることを認識した。例えば、我が国のコンサルタント業界では人材育成が大きな課題の一つとなっているが、他国でも同様である。コンサルタントの社会的な信用・評価を高め、コンサルタントの価値を上げていくためには、世界と共にチャレンジし続ける必要があることを強く感じた。

最後に、このような機会を与えていただきました「社団法人 日本コンサルティング・エンジニア協会」、及び「株式会社オリエンタルコンサルタンツ」並びに「八千代エンジニアリング株式会社」の上司・同僚には、8 ヶ月に及ぶ研修を支えていただけたことに対して、多大な謝意を申し上げます。

A Report on Young Professional Management Training Program 2008

YPMTP 2008 参加報告

(株) 長大 構造事業本部
中村 公紀

1. プログラム概要

本稿は、2008 年 3 月から 9 月にかけて実施された FIDIC YPMTP '08(Young Professional Management Training Program)への参加報告である。

プログラムは世界の若手コンサルタント技術者を対象に、①ケーススタディを通じてコンサルティングサービスのマネジメントに関わる素養を養う、②コンサルティングに関わる国際的普遍的な問題意識を共有する、③若手の問題意識の発信と次世代への提言、および、④若手同士の国際的交流を目的としたものである。

参加者はアジア、ヨーロッパ、アメリカ、オセアニア、アフリカなど多様な国々から 30 名程度が集まった。地域や時差を考慮して 3 つのグループに分けられており、私はアジア、オセアニアを中心としたグループにてセッションに参加した。Web 掲示板上で議論の進行・議事録編集、及び 2 週に 1 回の Web 会議でのプレゼンターは参加者同士の持ち回りである。

カリキュラムは、3 月から 8 月に実施された 4 つのケーススタディに関するグループ討論による Web セッションと、それらを踏まえて 9 月にケベック本大会に全参加者が集まって行われた総括セッションに分けられる。総括セッションはケベック大会に組み込まれており、本プログラムの成果は Future Leaders Workshop において発表された。

2. ケーススタディ (Web セッション)

Web セッションでは、以下の 4 つのテーマに関して例題的な状況説明が与えられ、これに即して与えられたいくつかの質問への参加者それぞれの回答から発展させてファシリテータとともに議論・考察を進めた。

- | | |
|--|------------------|
| ① Organization & Human Resources Development | (組織構造と人的資源活用) |
| ② Ownership Structures | (組織の所有構造) |
| ③ Marketing of Consulting Services | (マーケティング活動) |
| ④ Muticultural Management | (多文化状況下でのマネジメント) |

以下に各テーマと筆者が所属したチームの討論結果の概要をまとめた。

Case 1 : 組織構造と人的資源活用

特定の地域・特化したサービスで活動するコンサルタントとグローバル展開する総合コンサルタントの買収合併問題を題材として、組織やビジネスモデルの多様性、企業文化が異なる場合の合併・業務提携の諸課題と可能性、そこでの人的資源の活用方法について議論を行った。これらは、続くケーススタディへの予備的なテーマとなっている。

Case 2 : 組織の所有構造

1 つのコンサルタントが起業者同士の持ち株会社として起業され、年を追って人員や業務範囲を拡大して株式を上場するまでの状況が例に示され、株式の内部保有と株式上場後の所有構造の利点・欠点について議論が行われた。多くの国の参加者が、コンサルタントの株式上場のリスクを懸念してお

り、議論の基調は、工業系のような莫大な設備投資を必要としない頭脳集約型産業であるコンサルタントには、株式の内部保有の方が適しているのではないかというものであった。上場会社となることに対するリスクとしては以下のような指摘があった。

- **Share price fluctuations**, with external factors, such as a global downturn, affecting the profit and the share price of the firm;
- **Ownership** issues arising when control of the firm is not stable and changes hands through market mechanisms. This can lead to the firm becoming a target for takeover, which are usually focussed on short term profit (hit and run) and not the long term benefit of the company;
- Constant **demand for dividends** to the shareholders, which may mean that the firm cannot and does not invest aggressively creating a significant opportunity cost; and
- **Legal and administrative costs** for transparency to the stock market resulting from the need for periodic comprehensive and costly financial reporting and provision of significant industrial relations staff numbers.

Case 3 : マーケティング活動

コンサルタントのマーケティング活動は、General public（一般大衆）、Clients（直接の顧客）、Potential new staff（将来の被雇用者）の3つを主たる対象として、以下の5項目に沿って行う。

- ✓ Product - What we are trying to market
- ✓ Price - How to price these services
- ✓ Promotion - How to market
- ✓ Place - Where to market
- ✓ People - Who to market and who to market to

Case 4 : 多文化状況下でのマネジメント

この例では、企業が外国政府から当地での新規大型プロジェクトの計画・設計・監理を受注したという状況を扱った。ここでの課題は、契約上の法的倫理的線引きがあいまいな顧客の要求への対応および関係構築、現地スタッフ・企業との協力体制の確立、通信技術の未発展地域での業務遂行など、多くの課題に対してどのように望むべきかを考えるものであった。こうしたプロジェクトでは、文化的差異の問題から、以下のような態勢で臨むのが重要であるとの認識を得た。

- **Familiarity** – Learn about the local culture, morals and attitudes to work. This may be undertaken by group sessions with guest speakers who have worked in the area and/or by providing sufficient relevant resources so that staff can undertake additional reading at their leisure
- **Language** – Develop open and friendly communications with local staff and encourage expat staff to make an attempt at learning the local language. The company could pay for out of hours language training of the expats for those who wish to undertake it.
- **Communication** – Provide effective means of communication between head office and the local office. This is likely to be very important as the design work associated with the project is likely to be undertaken in an area or office well removed from the area where data collection is undertaken.
- **Boundaries** – Develop firm rules for the running of the project but allow flexibility where it may be required. Capacity for improvisation and initiative will often be crucial for the success of an international project, particularly in less developed countries.
- **Positive Attitude** – Challenges are inevitable with such projects and provided these can be addressed with a positive attitude, they can be overcome.

3. 総括セッション／Future Leaders Workshop

総括セッションにおいては、まず、これまでの Web セッションの議論を 3 チーム合同で総括することで、我々が現在直面する課題への問題意識のすりあわせを行った。この基本認識を踏まえて、若手技術者が持つ問題意識と次世代への提言をまとめ、本大会の Future Leaders Workshop において発表を行った。



提言の要旨は以下の通りである。

- **Evolution of Services**
 - ✓ **We have increased project complexity** -- Here we need multi-disciplinary teams / alliances, innovation, greater attention to 'soft' issues. We can guide society and clients through new rules so as to adopt innovative technology approaches.
 - ✓ **We face diminished capacity at government agencies** – it needs us to be problem identifier as well as solution provider, with marketing of full package of services, relationship with clients, involvement in preparation of projects.
- **Globalization**
 - ✓ **We find Industry Challenges** -- Effective project management geographically, Bridging the technology divide, Regulation management, Business integrity, Employee retention.
 - ✓ **We need Flexible Organization** – Optimised resources, Integrated service delivery, Business management consulting, Code of conduct, Universal standards.
- **Office Dynamics**
 - ✓ **We need Multicultural Management** – “Beige Cohesion” between races, IT for geographically distributed offices.
 - ✓ **We have 3 Generations, 3 Expectations** – Older, Those with young families, Younger. Flat management system, Meeting the younger generation's demand.
 - ✓ **We need Life-work Balance(not work-life)** – “Lazy engineers” vs. “We work to enjoy life”. Reasonable working time and Long-term leave, Working from home, Paternity and Maternity leave... BUT BUSINESS COMES FIRST!
- **SUMMARY**
 - ✓ Take network of the project life cycle.
 - ✓ Encourage staff to travel and break down cultural barriers.
 - ✓ Cater for the strengths of the Youths.
 - ✓ Change the workplace to enhance and use these strengths.

4. おわりに

本プログラムは実に半年間に及ぶ研修であり、国際的にみても多忙な日本のコンサルタント技術者が業務と並行して参加するには、かなりハードではあった。しかし、各テーマは具体的な状況設定のもとで、参加者のバックグラウンドをもとに如何に行動するかを自問しながら進めるように工夫がなされており、自身の環境に投影して考えることが出来た。また、実は我々コンサルタント技術者が抱える悩み―業務負荷の多さ、社会的評価の低さ等々は世界中何処へ行っても大差ないのだという現実も知ることが出来た。

日本の環境では、ここでの議論の土俵にはまだ十分に至っていないというのが実感であるが、改めてこの職能について考える良い刺激を得られたという意味において、大変有意義な研修だったと言える。



FIDIC Young Professional Management Training Programme(TPMTP)

FIDIC - 若手専門職マネジメント研修プログラム

(株)オリエンタルコンサルタンツ

国際事業部 中島 剛

1. プログラムの目的

将来のプロジェクトマネージャー育成を目的として、コンサルタント業界が抱える課題およびその対応策について各国の若手エンジニアと意見交換し、企業及びエンジニアとして今後進むべき方針を取り纏め、コンサルタント業界の今後を担うエンジニアとしてのメッセージを発信する。

2. プログラムの概要

- 参加者数：35 名（アジア、アフリカ、オセアニア、中東、ヨーロッパ約 20 カ国より）
- プログラムの内容

- ・ Web 上でのディベート：

参加者が 3 つのグループに分かれ、半年間に渡り

下記 4 つのテーマについて意見交換を行った。

Case1：組織・人材開発

Case2：所有構造

Case3：マーケティング戦略

Case4：グローバル化、異文化への対応

- ・ FIDIC 総会でのプレゼンテーション：

総会開会前の 3 日間、参加者一同が話し、上記 web ディベートの内容および企業、エンジニアが今後進むべき方針を議論、取りまとめを行い、総会の”Future Leaders Workshop”においてプレゼンテーションを行った。



大会前のディベート

3. プログラムを終えて

半年間に渡り、活動する地域も文化も異なるエンジニアたちと意見交換を行ったが、エンジニアリングカンパニーが抱える問題については世界共通する点が多く、各国エンジニアとも人材開発の方策、組織の効率化、外部委託によるコスト削減、企業イメージの向上など、課題への取組を進めていく必要性を強く認識していることが把握できた。また、すでにヨーロッパや中東などではプロジェクトの国際化が一般的なものとなっているのに対し、日本企業のグローバル化への取組は、コミュニケーション能力の問題もあり、かなり立ち後れていることを改めて実感させられた。他方、これまでの ODA 案件等の実施により、特にアジア地域において日本の技術は高く評価されているというのも事実であり、中東など成長する国際市場に参入していくためにも、優れた技術をベースに各企業が海外に業務展開していくことは急務であると感じた。

プログラムを通じ、様々なテーマについて意見交換がなされたが、グループ全体としての共通認識は、エンジニアリングカンパニーの財産は技術者であり、有望な人材をより多く集め、いかにその能力を伸ばしていけるかが今後の建設コンサルタント業界にとって重要である、ということであった。その点で、日本国内における建設コンサルタントの地位、イメージは決して高いとは言えないというのが現状であるが、組織構造の効率化を進める等により、人材開発・育成の促進や企業のブランド化や有効な宣伝活動を実施し、過酷な労働条件、低賃金、不正体質などネガティブイメージを払拭して

魅力的な業界イメージを作ることが、業界全体の活性化に繋がっていくもの考える。

当プログラムを通じ、各国からの参加した同世代の技術者と、それぞれの実状、課題、悩みなど生の声を聞くことができたこの機会は非常に有意義であり、この経験を国内の技術者と共有することにより、コンサルタントのステータス向上、グローバル化への活動に取り組んでいきたい。また各国との情報の共有、ネットワーク強化を図るため、当プログラムへのエンジニアの派遣が継続的に実施されることを願いたい。



出席者たちと共に

Young Professionals Management Training Program 2006

株式会社 長大 広島支店技術部
主任 手塚 誠



1. YPMTP とは？

YPMTP(Young Professionals Management Training Program)とは、若手建設技術コンサルタントのためのマネジメントに関する国際研修プログラムです。プログラムの運営は、FIDIC と DIEU（デンマークの人材育成会社）が連携して行っており、ヨーロッパ、アフリカ、オセアニア、アジアなどから 30 名の参加がありました。私は日本から唯一の参加でした。

2. 研修プログラムの内容

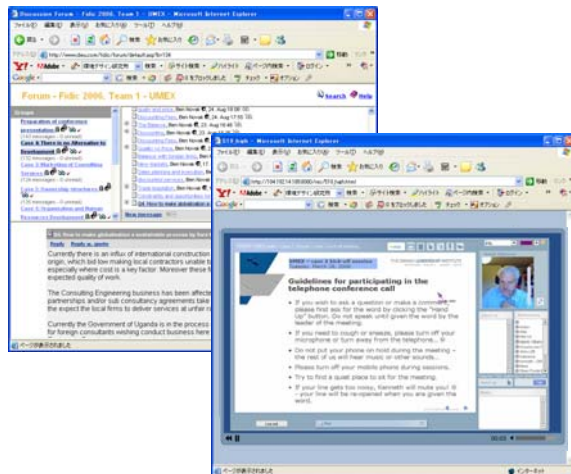
研修プログラムは Step1 Web 上でのディベートと Step2 ブタペストでのディベートと発表の 2 つのステップで構成されていました。ファシリテーターの進行や助言者によるサポートはあるものの、極めて参加者の自主性を重視したプログラムでした。

STEP1 Web 上でのディベート(7ヶ月間)

- Web 上の仮想キャンパスで Case1～4 の 4 つのテーマについてディベート
- 各テーマの立上げ、中間、まとめの 3 回はテレビ会議でディベート

STEP2 ブタペストでのディベートと発表

- FIDIC 大会の 3 日前に集合し、Web 上でのディベートのまとめと将来に向けた提言についてディベート
- FIDIC 大会最終日に研修の成果を発表



Web 上でのディベート



ブタペストでのディベートと発表

3.ディベートの内容

Web 上とブタペストで 4 つのテーマをともに、各国の状況や課題、また、今後の方策についてディベートしました。各テーマについてのディベートの要点を以下にまとめました。

Case1 組織構造と人材育成

- ・ 分野別、マトリクス、フレキシブルなどの組織構造を業務分野の幅広さ、会社やプロジェクトの規模、経済状況等に応じて組合せて組織を形成している。
- ・ 技術者をアウトソーシング（嘱託を含め）する傾向にあり、技術や情報の伝達・継承が課題となっている。また、経済が下降している国では、人材育成への投資の不足が課題となっている。

Case2 所有構造

- ・ 参加者の所属企業の多くはパートナーシップや株式の内部保有で、上場企業は一部の企業に限られる。
- ・ 株式の内部保有は社員のモチベーション向上に寄与する。上場企業は資金確保の面で有利だが、株主優先の経営、吸収・合併の懸念などのデメリットが大きい。

Case3 市場

- ・ Website、パンフレット、雑誌投稿での広告が一般的だが、やはり Face to Face の営業、実績にもとづく信頼関係が最も重要（一部の国では広告自体が禁止）。
- ・ 差別化のためトリプルボトムライン（経済、社会、環境）等の重要性が増している。
- ・ ブランド化はマーケティングツールとして、また、社員のモチベーション向上に有効であり、建設コンサルタント業界の今後の課題である。

例）“UMEX... Your developing partner for life” ※UMEX は研修チームの名前

Case4 今後の発展

- ・ 技術者不足への対応（経済成長下の国…オーストラリア、フィンランド、サウジアラビア etc.）
- ・ コミュニケーション力不足への対応（成熟期を迎える国…日本、韓国）
- ・ 持続的なグローバリゼーションへの対応（途上国とその他の国…カンガ）

[将来に向けての提言]

より魅力的な業界にするためには何が必要か？ 我々はいつもその答えをスーパーマンに求めるが、スーパーマンは実在しない。本当に必要なのは、高い能力を発揮するチームとそのための人材育成やプロファイリングである。また、モチベーション向上のためのキャリアパスの明確化や企業のブランドイメージの構築、さらに、より良い仕事環境を創出するためのタイムマネジメントが必要である。

4.研修を終えて

ハードワーク、収入が低い、このところ魅力がないといった建設コンサルタントの悩みは世界共通であったことを知り、親近感を覚えました。また、研修を通して EU やアメリカに比べてアジア内でのつながりが薄いと感じ、漠然とはありますが、アジアのネットワーク強化が必要だと感じるようになりました。

このプログラムは、会社や個人にかかる負担は大きいですが、刺激的で有益なプログラムです。今回のプログラムを通して得た世界的な技術者のネットワークは大変貴重なものであり、今後の参加者とも連携してより有益なものにしていきたいと思います。