

IPDヒアリング記録 概要版（その1）

ヒアリング項目・内容	建設コンサルタントA社	総合建設業B社	製造業C社
(1)1)①IPDの認知:IPDを知っていましたか	知っている	IPDという言葉自体は知らなかったが、いくつかの類似したものは行ってきている	IPDという言葉のみを知っている人がごく一部いるが、定義自体はほとんど認知されていない
(2)1)①貴社にとって重要な資格はどのような資格ですか	最も重要な資格は技術士である	1級土木施工管理技士を最重要視している	会社のビジネス方針に沿った知識、資格取得を推奨しており、推奨資格として3S（SAP認定コンサルタント資格 / Salesforce認定資格 / ServiceNow認定資格）がある
(2)1)②技術士のことをどの程度ご存じですか	熟知している	管理職になるには重要な資格であると認知している	研究開発職部門内を主として一定数の認知がある
(2)1)③自社の技術士(あるいは重要な資格)を、評価して優遇の対象としていますか	優遇の対象としており、資格当を支給しており、複数部門合格者に一時金を支給している 技術士資格取得が昇格の基準の一つとしている	管理職登用の判断基準のひとつとして評価しているが、給料面での優遇はない	技術士ほか一部資格につき取得時に報奨金制度がある 資格取得への評価の基本的な考えかたは、取得後の実務貢献をインセンティブ等で還元するものである
(2)2)①若手技術系人材をどのように育成されていますか	現場でのOJTが主体であり、社内研修制度も整えていて、昇格時には階層別研修がある 「IPDポータルサイト」により社内外のOff-JTコンテンツの用意もある	安全や品質を含めた土木としての技術的な内容を中心として育成を図り、経験を経るに従いマネジメント面を重視した育成を行っている	自律的な研鑽形式を導入し汎用的重要スキルを中心に教育機会を提供しており、社内実践プログラム、および階層別研修などレベル別・キャリア別での教育機会を若年層含め提供している
(2)2)②上記①の育成の中で、専門的な能力を開発する方法を取り入れられていますか	専門的能力は、各技術部門の独自研修メニューを用いて年間を通して研修をしており、技術士受験支援も行っている	土木技術には技術的側面と技能的側面があり、特に技能面は主にOJTにより進めている	専門技術・知識の研鑽は職場での実務を通じたスキルアップを主体としており、加えて外部との研鑽の場として、選抜教育を活用した育成も実施している
(2)2)③上記①の育成の仕組みを制度として整えられていますか	能力考課の中で、専門能力に加え業務遂行・管理能力等を開発・評価する仕組みがあり、今年からIPDを試行導入した	入社後10年間で修得すべき専門分野別の細分化スキルシートを用いて、個々に確認する仕組みを制度として整えている	適所適材（戦略・ビジョンに基づきそれを実行出来る人材を獲得・育成）であるジョブ型人事制度を導入し、自律研鑽と育成の結果を実務ベースで成果につなげる制度として運用しており、現在検証中である
(2)2)④技術者育成と資格取得を関連付けていますか	関連付けている	達成・修得すべき目標として、1級土木施工管理技士や技術士等の複数の資格を、技術者育成に関連付けている	習得レベルの判断基準の一つとして取得資格を活用している
(2)3)①IPDの実践と若手人材育成の仕組みに類似点や共通点はありますか	既に取り入れており、専門能力に加え、IEAに準拠した5項目の能力に27の開発項目を定め、能力開発プロセスシートを用いて、支援者と1on1面談を通じて習得状況を確認する方法を試行している	共通点はあるが、土木分野では施工条件や周辺環境の影響度合いが大きく、形式知として個々に文章化し広く共通化できる部分が少ないと感じる	①専門技術能力、②業務遂行力、③行動原則の概念には共通点があり、取り入れられていると言える なお、育成については①は実務が主体、②、③は教育プログラムを提供している
(2)3)②類似点や共通点がある場合、どの部分が最も類似・共通しているでしょうか	習得すべき資質はIEAのPCを参照し紐づけており、支援者を位置づけ、能力開発の目標設定と習熟度の把握を支援者と若手技術者が確認しながら進める仕組みとしている	技術内容やマネジメント等の基本的考え方を整理して示している点は類似・共通しているが、教育体制は異なっているため、マッチングさせていく作業が重要	②業務遂行力と③行動原則は大枠で共通点が多い
(2)3)③類似点・共通点以外にIPDの考え方を取り入れてみたいと思われる箇所はありますか	取り入れてみたいと考え、今試行を進めている	員教育の効率化・省力化が可能であれば取り入れたい	②業務遂行力の要素の一部と想定している課題解決力（問題把握、課題から仮説を立て解決に導く力）の向上を優先している
(2)3)④類似点や共通点がない場合、IPDのことをもっと知り、人材育成の仕組みに取り入れてみたいと思われますか			
(2)3)⑤社員教育制度に国際的な同等性や通用性を必要としていますか	現状はあまり高くないが、グローバルな事業展開には国際的な実質的同等性確保のための教育に取り組む必要がある	必要としており、資格の視点では国際的な共通尺度があり、同じ教育、同じ試験制度で異なる資格を比較できることが良い	組織、課題もグローバル化がさらに進んでおり、教育制度なども国際的な要素を取り入れる必要性は増している

IPDヒアリング記録 概要版（その1）

ヒアリング項目・内容	建設コンサルタントA社	総合建設業B社	製造業C社
(2)4)①個別技術のスキル評価をどのように行っていますか	OJTシートを部門単位で作し、専門能力、技術、解析能力の習得計画を立て、年度明けに評価している 専門以外の能力開発項目等は、能力開発プロセスシートで具体的に On・Off-JT を用いた計画を立て、支援者が習得状況を評価することになっている	個人別フォローシートを作成し、上職者と本人がシートを用いて達成度を確認している	新評価制度を導入し、役割や職務に関わらず原則共通で、Impact, Behaviors, Learning & Growth の観点から評価している。
(2)4)②上記①の評価の仕組みをIPDに置き換えることは可能と思いますか	既に置き換えは始めている	社内については OJT とフォローシートにより、置き換え可能と考える	新評価制度を導入しており、現在検証に入っている段階にあると認識している
(2)4)③上記②で不可の場合、何が障害になっていますか	障害ではなく課題であるが、若い技術者が自己研鑽で学習する e ラーニング等のコンテンツが不足している	評価者が標準レベルにあることや、社会全体で標準レベルの共通性を担保できるかという題を解決する必要がある	既に IPD 的な仕組みに置き換えている
(2)4)④IPD を昇格の際の判断材料として人事制度に取り入れることは現実的だと思いますか	昇格は基本的に能力考課の結果で判定するため、IPD があればより透明性と公平性が担保できると考えている	一部取り入れることは出来ると思う	現時点での運用制度、昇格判断基準の中に、IPD で謳われている要素は含まれており、既に取り入れている
(2)4)⑤上記④の人事制度に取り入れることが現実的ではない場合、どのような課題や障害が内包されていますか	現実に取り入れているが、評価のばらつきをなくす、社員が納得して取組む、というところが課題である		
(2)5)①IPD システムが構築される場合に、社内教育制度をIPDとして認証する仕組みや機関が必要とお考えですか	必要であり、自社の IPD システムを経た技術者の PC 習得が証明され、資格試験に活用される方向性もあると考える	システム自体の評価や価値が一定レベルに達すると認定機関は必要だが、評価者の教育方法を整えておく必要がある	現時点では IPD システム構築の必要性を検討する段階ではなく、現行制度をしっかりと検証した上で、現行制度と IPD システムの差異を理解し、良い要素は参考にしていく必要性はあると考える
(2)5)②上記①の認証機関にはどのような要件が必要と思われますか	ISO 認証のように民間会社が乱立するのではなく、一つの公的機関が認証していく形が望ましい	IPD の仕組みに応じて必然的に決まると思うが、認証に対する負荷とメリットの視点もあり、現時点で想像しにくい	
(2)5)③IPD の実践には支援者の役割が重要になりますが、上司をIPD支援者として任命することは可能ですか	支援者たる上司を指名する形で進めようとしており、試行では一次考課者を支援者に位置付けているが、組織上管理職ではない班長やグループリーダーでも良いとしている ただし、支援者の役割を正しく理解させるという課題がある	IPD が OJT の延長線である限りは問題ないと考える	
(2)5)④より良い人材を中途採用するという視点で、IPD システムを構築することにメリットを感じますか	IPD システムが構築され IPD ポイント制度ができれば、技術士資格未保有の若年層を中途採用する際の評価基準になる	IPD システムによって客観的に数値化されるものがあれば評価の参考になり、メリットを感じる	
(2)5)⑤上記③の具体例として IPD ポイントが示された場合、中途技術者採用の際に IPD ポイントを評価されますか	評価する	評価のポイントとして使用する	
(2)6)①IPD に対する印象はいかがですか 今後、育成システムに IPD の考え方をどの程度取り入れてみたいですか	IPD の印象は、まだ解決すべき課題があり、社会においてシステムが構築されてくれば軌道に乗ると期待している	IPD がシンプルで優れたシステムになれば魅力的であり取り入れたいと考えるが、現場への負荷がない形ができれば普及度合いも違ってくる	要素は合致しているが、システムとしての導入は直近では考えられず、現行システム検証の推進を優先していく
(2)6)②IPD システムは社会の支援の中で構築(IPD コミュニティを形成)していく必要がありますが、IPD コミュニティに参画してみたいと思いますか	参画したい	参画については、疑問点や工程的なものももう少し具体化してから検討したい	現行システムの検証に注力するため、コミュニティ参加は当面見合わせる考えである

IPDヒアリング記録 概要版（その1）

ヒアリング項目・内容	建設コンサルタントA社	総合建設業B社	製造業C社
(2)7)①IEA が示す PC を採用されているとのことですが、付け加えや減らされたものはありますか また、「技術士コンピテンシー」ではなく IEA の PC を採用された理由は精緻で評価しやすいからですか	減じても付け加えはないと考える。技術部門毎の PC カスタマイズが必要で、PC 獲得の方法を基準化する必要があり、ルーブリックなどが国の主導で整備されることを期待する IEA の PC が 2021 年に改訂されたことが IPD 試行導入のきっかけとなり、PC を取り入れて行くことになった。		
(2)7)②メンターになれる能力を保有している人が少ない場合、社外にメンターを求めるといえる可能性があると思いますが、どのようにお考えですか	「わが国の科学技術系人材の育成に貢献」という視点で考えると、社外に対する支援者の引き受けが想定され、今後の議論が不可欠と考えている		
I(2)7)③PD を育成システムの中に取り入れているとのことですが、実際に試行されて、社員・職員の方々はどのように反応されていますか	「全体像が見えない、何の役に立つのか不明」、「支援者はどうする、どうなる」など具体的な反応が出てきていて、まだ解決すべき課題が多く、社会においてシステムができてくると軌道に乗り加速すると考える		
(2)7)④目標として IPD は 32～33 歳ぐらいで終わり、その次の段階で働いてほしいという育てる側の目標が仕事との関連で見えると良いのではないかと	能力等級の技術者像を明確にして IPD を経た技術者像を示し、管理技術者としてプロジェクト全体をマネジメントし育成側に回る位置付にしている 技術者像を明確にしておく必要はあり、新しい PC に沿って変えていくべきと考える		
(2)7)⑤基本にされている研修制度は若手向けということで、職階からいくと管理職手前になるのですか	管理職との関連付はなく、IPD はそれ以前の 34 歳ぐらいまでを対象にしている		
(2)7)⑥IPD では新たな制度を立ち上げることになりませんが、準備室や体制を立ち上げてメンテナンスしていくことになるのですか	人事部、IPD 準備室、技術本部の 3 部署をまたいで対応しており、人事部に新たな専門部署を置く予定は現時点ではない		
(2)7)⑦人材に対する評価基準が共通になっていくと、コンテンツを業界内や協力関係にある会社と共有するというオプションがあり得ますか	建設コンサルタンツ協会では様々なコンテンツを提供しているが、同じ業界で同じ IPD コンテンツを使用する場合には、業界の競争力や各社の独自性に関わってくるので、難しいと考える		
(2)7)⑧メンターをやるようにと言われた人は、自身の業務がある中で教育もせねばならず負担となると思うが、そのあたりの反応はどうですか	メンターは人事考課の 1 次考課者、つまり管理職にお願いしており、本来の仕事の一環でやってもらっているもので、そのことについては特に問題はない		
(2)7)⑨共通的な基盤としての IPD システムというのが出来てきたときに IT 化・デジタル化が必須だと思うが、その点でどのような課題があると考えていますか	IPD と CPD の統合システムのデータベースを公益的につくって、常に情報を入れ情報を引き出せる仕組みをつくれば、使い勝手は非常に良いと考える その仕組みと国交省データベースをリンクすれば、データが相互に融通されることが考えられる		

IPDヒアリング記録 概要版（その1）

ヒアリング項目・内容	建設コンサルタントA社	総合建設業B社	製造業C社
(2)7)⑩IPDとCPDを一体化していくというお話しで、われわれも検討を進めています。現時点で何か難しいところ、課題が見えていたら教えてください	CPD時間のモニタリングだけでなく、IPDもCPDも同様にPCの達成度までを確実に残すことを考えており、社内の情報センターと連携して仕組みをつくっていく考えている		
(2)7)⑪IPDが社会で使われてくると技術者の流動性が増すという意見もあるが、良い人材を採用しやすいという点では有効だが、逆に流出するほうについても懸念をお持ちですか	そのようなことは当然のことであり、企業価値を向上させて、流出しないような策を取らなければいけないと考えている		
(2)7)⑫在試行段階のIPDを取り入れたシステムについて、使っていない人もいるとのことですが、使っていない人には何か特別な事情がありますか	IPD事務局側の問題があり、周知の徹底と担当する部長の考え方が必要であり、試行は強制的にせず緩やかであることも理由の一つと考えている		
(2)7)⑬IPDの普及による人材の流動化というのはメリットかデメリットか		メリットデメリットは現時点では想像できない	
(2)7)⑭IPDシステムと内部システムの相互補完の視点でIPDに期待するものはありますか		OJT等の人事評価自体を外部に任せることは有り得なく、評価への判断材料の一つの「尺度」になることは期待している ただし、技能や暗黙知は会社のノウハウでもあり、外部にできることは限られてくる	
(2)7)⑮今後の海外事業の展開を考えると、今までと違う人材の教育体系・評価の仕方・中途採用等も必要になると考えますか		目標達成には高いハードルがあり、取り組み方が課題であり、新たな教育体系の組立てや外部招聘の際に、IPDによる共通の認識や数値化されたものは参考になると考える	
(2)7)⑯IPDを指導している者（評価者）が自動的にCPDをカウントされる仕組みを構築すると両方からうまくいくのではないかと考えられますか		CPD自体がメリットのあるものかどうかわからないので、想像しがたい	
(2)7)⑰学び⇒Impactを評価しているとのことですが、その評価基準はどのように設定されていますか			人事がガイドラインを設定し、各部署がガイドラインに基づいて部署ごとの評価基準を作成し、各当事者が組織ビジョン等を把握した上で成長計画に落とし込み運用している
(2)7)⑱自身で自主的に取り組む人たちをどのように周囲が支援していますか			育成システムの中で自律的学びを後押しすることがうたわれていて上位者が実行しており、さらに経営層からのメッセージとしても発信している
(2)7)⑲3Sの取得推奨について、入社後どれくらいに取得させていますか			部署ごとに知識・経験により目標設定している
(2)7)⑳1メンターのような存在はいますか			入社当時はOJTトレーナーがいるが、その後は定常的に全員にメンター的な存在がいる形ではない
(2)7)㉑2入社当時はOJTトレーナーがいるが、その後は定常的に全員にメンター的な存在がいる形ではない			系列会社が開発したものに加え、社外のものも取り入れており、概ね半々程度となっている

IPDヒアリング記録 概要版（その1）

ヒアリング項目・内容	建設コンサルタントA社	総合建設業B社	製造業C社
(2)7)③ 人材関係の取り組みに対してグローバル視点と日本的視点のウェイト割合はどの程度になっていますでしょうか			国内、海外拠点それぞれ独自の人材評価をしている現状で、感覚的には50/50くらいと思う