

11-17 想定外の受注内容に企業ブランドを背負って対応

1. 立場と仕事

建設コンサルタント会社に入社後、一貫して道路情報システムに関する業務に携わり、約 15 年が経過していた。当時、会社の営業部門が道路設計に関するハンドブックの編集業務を受注した。本業務のためチームが組織され、自分は主担当者の立場で他の管理技術者の下で他の 2 名の担当者とともに業務を開始した。自らの専門分野は道路情報システムであり、構造設計は完全に畑違いであったが、会社は、業務内容は社外の有識者（学識者）が執筆した各章・各節を編集するだけであり、技術検討を伴わないレベルの簡易な作業であるため、深い専門的知識がなくても担当することが可能であると判断していた。

2. 遭遇した事態

業務受注後、発注者と打合せを開始する中で、業務内容が受注時点に会社が想定していたものとは大きく異なるものであることが判明した。実体は、ハンドブックの記載内容の素案作成等を含んだ業務であり、即ち、深い知見に裏打ちされた技術検討を要するものであった。このため、自分以外のチームメンバーの技術力や経験を総動員しても、業務の一部しかカバーできそうにないことが業務開始早々に判明した。

そのような状況の中で自分には、現チームの体制のままでは発注者が求める品質の成果を出すことが不可能であると推察された。しかしながら、もし技術者を大幅に増員してチームを増強した場合には、間違いなく予算超過して採算が取れないとも思われた。

3. 対応内容とその結果

しかし、本業務で採算が取れなくても、受注したからには当然「責任を持って」完遂しなければならず、自分が技術者として最優先すべき事項は明らかに業務の品質確保であると判断した。また、もし仮に所定の品質が確保できない場合には、会社のブランド力を大きく毀損することにもつながるとも感じた。そこで、管理技術者である上司に自ら「品質確保をとにかく最優先事項とさせてほしい」と申し入れて、なんとか承諾を得た。

品質確保へ向けた対策として、当初の体制に全く固執することなく柔軟な業務体制を整えることを決断した。具体的には、直ちに、社内の構造設計を専門とする他部門へ協力を緊急要請した。同時に、ハンドブックの中で、社内で専門家をどうしても配置できなかった章・節については、社外の執筆担当有識者に十分な状況説明をしたうえで「記載内容の素案作成に関して、有識者から自分のチームへ詳細なご指導をいただきたい。また、ご指導後の素案作成作業時には、我々と密に打合せをしていただきたい」旨を依頼し、なんとか引き受けていただいた。

このような対策を講じて作業を進めた結果、所定の品質を確保した最終成果品を無事納めることができた。