

4-2 関係者の理解を求めて組織内外への説明力の発揮

～事業計画変更に伴う事業費の増額～

1. 立場と仕事

政府系法人にてダム事業を専門に24年間従事してきた。当時、支社の設計課長として、ダムの事業計画変更及び事業費改定、費用負担に関する利害者への説明や調整を担当していた。

2. 遭遇した事態

あるダムにおいて、利害者の一部が撤退したため事業計画変更が必要となった。不要となった利水容量を治水容量に代替することとし、それに伴う事業費や工期の見直しを行った。その結果、ダム高は1m下げることになったものの、工期延伸等により府県及び利害者の負担金が増えることになった。

負担金増額の理由付け、府県及び利害者が納得できる説明が求められたが、関係する府県は複数あり、それぞれの議会承認を得る必要があるため、交渉は難航することが予想された。

3. 対応内容とその結果

説明手法については、説明内容に留意し関係府県の担当者が納得し、なおかつ彼らが組織や議会へ説明し易い材料を準備する必要があると考えた。まず、物価上昇や消費税など、増額理由が明確なものを切り出して区分した。次に、当初予見不可能であった事例、例えば用地図における不確定要素や地質的な問題に起因する増額費用を切り出して区分した。また、工期延伸に伴う事務費の増額と人員配置の妥当性を説明し、そのうえで人件費を含む事務的経費を可能な限り低減することを伝えた。人件費以外のコスト縮減案も提示し、第三者による事業費監視委員会を設けて継続的にコスト縮減効果を監視することも説明した。

また、撤退する利害者に対しても同様に、撤退に伴い発生する負担金に関する資料を作成し説明を行った。その際も相手が上層部に説明し易く、理由を明確化した資料となるよう心がけた。

その結果、説明過程では様々な意見が出されたものの、増額理由を明確にした上で理由ごとに区分した増額費用やコスト縮減の努力も行っていることも示したことが認められ、最終的に全ての利害者から理解を得ることができた。

この経験より、事業費改定の難しさを深く理解でき、組織内外への“説明力”において大きく成長できたと考える。組織外への説明においては、相手も組織内部で説明する必要があるということを念頭に置き、こちらの考えを全て細かく伝えるのではなく、相手が関係者に説明しやすい事項を明確に伝えることの重要性を学んだ。加えてこちらの努力（コスト縮減案）を示し実行することの必要性も改めて実感した。