

8-10 約束の完成目標が危うい、いかに事態を乗り切るか

～スマートインターチェンジの建設で様々なトラブルが発生～

1. 立場と仕事

入社して25年が経過していた。高速道路会社のある支社の事務所長としてスマートインターチェンジの新設工事を担当していた。事業の途中で赴任したが、それまで間接的に事業に係る立場に居たので、経緯はよく知っていた。

2. 遭遇した事態

事業許可から2年弱という厳しい完成目標が設定された中で、用地買収を伴うスマートインター事業に着手していた。スマートICまでは新設の県道を敷設することとなっており、事業は県との共同事業となり、県と連携・協力しながら事業を進めていく必要があった。

事業は将来の高速道路区域と県道区域の管理区分に従い、道路会社と県との間で要綱を定めた上で用地取得等を進めることとしていたが、要綱が現場状況に合っておらず、将来の管理区分が未定な中で事業に着手したものだ。

事業を進める中、設計業務の遅延、県との管理区分の協議・協定締結の遅延により工事発注が遅延し、さらに、談合疑惑の発覚、低入札調査により契約締結が遅延した。その後、用地交渉が難航し現場着手が遅延。加えて、建設現場から不法建設廃材が発見され、その処理及び追加作業により工程進捗がさらに遅延するといった状況が続いた。

目標時期までの完成がほぼ不可能となった時点で、地元政治家が当初予定していた完成時期を対外的に口外するといった事態が発生。当初の工期を遅らせることが極めて困難な状況に追い込まれてしまった。

3. 対応内容とその結果

この事態を乗り切るには、自らが強いリーダーシップを発揮しことに当たるしかないと考えた。最善の解決策は何かを率先して考え、それを部下に提示した。使えるリソースはすべて使い、ひとつひとつ障害を解決していった。また、プロジェクトに関係するメンバー間の情報共有の徹底のため、相談しやすい（風通しの良い）職場環境の構築に努めた。そして、一日も無駄にしないよう、自身としても迅速な決断を心掛けた。

事業の性格上、関係機関との連携、調整に意を払った。特に共同事業者である県や地元市との良好な関係の構築に最大限の努力を行った。些細なことでも話し合えるようコミュニケーションの確保に気を配った。

それでも工期遅延は避けることができなかった。当初の予定を大きく遅延せざるを得ない状況だった。しかし地元政治家の発言もあり地元の期待感は大きく高まっており、工期延期をどのように切り出し、それをどう説明するかが最大の難題だった。

事業が遅れたのには様々な理由があるが、多くは内輪の事情のような話ばかり。唯一、これならと思ったのが不法投棄だった。そして、いよいよ不法投棄を理由に工期延期を説明しようとしたときになって、豪雨災害が発生した。結局、この豪雨災害の影響を理由に完成時期の延期を説明することとした。

最終的には工期の遅延を1ヶ月で収めることが出来た。