

9-6 専門家気質の各分野のコンサルタントの主張を束ねて ～開館時期の定められた博物館基本計画の策定への取り組み～

1. 立場と仕事

入社以来、技術系職員として施工関係や施設計画等の業務を行っていた。入社11年目、系列コンサルタントへ本体から出向した。コンサル勤務4年目に博物館基本計画の統括責任者として、専門コンサルタント間の総合調整と発注者との調整を行っていた。

2. 遭遇した事態

対象の博物館は本体企業の記念事業の一環として計画が進められた。

本体企業の土木部門から系列コンサルタント会社へ出向し、当該博物館開館予定の約4年前より土木、建築、機械、展示、IT、ソフト計画等、その多くが初顔合わせである専門コンサルを束ねて発注者（本体企業）からの要望に対処することになった。開館日は最初から定められており、基本計画の工期は約半年という短い期間で、受発注者間の総合調整と成果を取り纏めるといふ系列会社としてあまり例のない業務を行うこととなった。また、出向前の本体在籍時にもほとんど接点のなかった本体企業担当部署特有の細かな指示や要請、強いプレッシャーに向き合うことだけでなく、業務開始当初から専門コンサルタント特有の妥協を許さない「専門家気質」の主張がぶつかりあう事態が生じた。例えば、展示専門のコンサルは、展示ありき（自分たちが主体）で検討を行うのが通常の進め方と考え、主張した。一方、ITやソフト系コンサルは新しい技術の活用やこれまでにない館の運営を想定し「新しい展示はこうあるべき」との主張を展開した。個々の企業間で対立する状況が続き、調整に多くの時間が割かれる事態に遭遇した。

3. 対応内容とその結果

建設分野（土木と建築）ですら使用する言葉が違うなど、専門コンサルタント間での調整に時間を要する中、発注者からは「開館日程に間に合うのかの懸念と本社上層部への分かりやすいコンセプト説明資料作成」の指示が頻繁にあった。

このような障害に対して、発注者側のリーダーと調整を行い、発注者と各コンサルを一堂に会して意思統一を図る定例的な会議体を設置、随時実施することで出席者相互の意思が直接伝わるよう努めた。また、積極的に各専門コンサルの担当者と議論を行い、慣れない分野の議論についても分からないなりに理解に努め、各コンサルタントのリーダーからも課題を速やかに上げてもらうように要請した。

会議、打合せ協議では、双方の主張から一致点を見出すべく、コンサル間での議論の調整役として相互理解を進めるためのコミュニケーションに時間を多く割くことを心がけた。

また、それぞれのコンサルの得意分野を尊重し、任せるべき役割を明確にし、方向性を共有化できる資料を自ら作成した。その資料を基に、時間を要することがあってもコミュニケーションを優先させ、合意形成に務めた。この結果、方向性を擦り合わせるまでには相当な苦労があったものの、何とか半年の工期内に成果物を取りまとめ、次のステップである具体的な設計へ引き継ぎ、当初目標とされていた時期に開館するに至った。

今では多くの来館者で賑わい、当該企業の歴史と発展を実感できる施設となっている。