

## 5-4 計画変更における合意形成、キーパーソンを味方に

### 1. 立場と仕事

ダム工事事務所の所長として新規ダム建設事業の総括を担当した。ダム本体工事が着工する直前に赴任したが、付帯工事においては確定していない部分も多く、計画変更を含めた対応が求められていた。

### 2. 遭遇した事態

ダムの右岸上流へ続く付替県道は、当初計画において貯水池中央付近に500mに及ぶ長大な橋梁を設置し、その先に1000m以上のトンネルを構築する計画になっていた。この当初計画は地元や有識者による委員会を踏まえて策定されたものであり、長大橋梁の設置は「ダムの上下流が一望できる」という景観的なメリットによるものだったが、技術面、工期面、コスト面のすべてにおいて課題のある計画とみられていた。

費用の一部を負担する自治体においても当初計画のまま進められるほどの財政的余裕はなく、コスト縮減を強く要望されたため、事業者として代替案を探ることとなった。

委員会で策定した当初計画を発注者の都合だけで変更することはできないため、合意形成を図ることが必要となった。特に、景観上のメリットについての代替案を検討することが必須であった。

### 3. 対応内容とその結果

当初計画策定に参画していた委員会の長が地元観光協会の会長かつ付替県道近傍の神社の宮司であることに目を付け、このキーパーソンを納得させることが最も重要であると考えた。ただし、変更案は神社の対岸である左岸側を通すものであったため、宮司を納得させるための画期的な案が必要となった。

代替案を認めてもらうための説得材料として、変更ルートの特長を前面に出し、宮司への積極的な説明を継続して行うことにした。当初ルートにおける長大橋梁からは神社が見えないが、変更案は神社を見ながらのルートにできること、変更案においても神社へのアクセス道路を確保することなどを説明した。お互いお酒好きという共通点もあり、日に日に親密度を深め、理解を得るようになった。

この結果、再度開催した委員会により変更ルートが認められ、当初計画から大幅にコスト、工期を縮小することができた。

この経験においては、「合意形成力」を発揮できたと考えている。まずは合意形成を得るうえでのキーパーソンを見つけることが重要であると感じた。交渉においては、相手の状況を考え、合意が得られる合理的な説明を行うこと、相手がこちらの話をどう受け取るかを考えながら説明すること、合意を得たい事項についてはブレることなく芯を通すことなど、利害関係者の合意を得るうえで重要なことを学ぶことができた。