

9-4 背伸びしすぎた無理な業務受注による業務破綻

1. 立場と仕事

入社約30年のシニア技術者。本社でコンサルタント部門を統括するリーダー。受注した震災復旧設計業務の管理技術者として全体マネジメントを担当。

2. 遭遇した事態

震災復旧で給水設備の機能強化が必要となり、発注者から設計検討の打診を受けた。震災復旧業務を積極的に受注協力することで顧客との関係をより強固なものにしようと考えた。当社が得意とする業務ではなかったが、3年前に当該箇所で類似業務の経験があったので受注することにした。当時の担当者は異動していたため、未経験者であったが、中堅技術者を担当とし、専門コンサルタントを協力会社として契約し業務を受注した。当時は各所で復旧工事が進められ、頼りにする協力会社も非常に繁忙な状況となり、当該業務も徐々に停滞していくこととなり、納期において設計図書が完成しなかった。

自分はマネージャーであり本件にも責任を持つ立場であったが、自分も他業務を多数抱えていたため、担当者が困難な状況に追い込まれていることに気が付かず、納期1か月前に遅れを確認した。さらにその時点で、担当者から何とか納期まで完成可能との話があり鵜呑みにした結果、エッセンス的なものは出来ていたが、設計図書としての体裁をなさないまま工期末を迎え、検収検査不合格となった。

業務に忙殺され、各メンバーが独立に業務遂行する状況であった。若手が担当していた業務は細かく見ていたが、中堅クラスの担当業務は本人に任せきりにしていた。

業務のマネジメント上の責任については発注者及び社内から厳しく指摘され、顛末を発注者に説明することが求められた。

3. 対応内容とその結果

まずは業務を完成させるための体制再構築を行った。検収検査不合格が突き付けられた時点で、メンバー全員集めて、作業分担、工程を再確認し、当該業務のサポートに最優先で取り組んだ。まとまっていないエッセンスを再構築し、何とか約1週間遅れで設計図書をまとめ、再検収を受け検収していただいた。

発注者からは顛末書の提出を求められ、現状分析をすることとなった。当初は自分の管理不行き届きとか、担当者の努力不足といった表面的な原因を説明していたが、同一発注者から他にも多くの業務対応をしてきた実績から、本質的な原因として納得してもらえなかった。いろいろ考えた結果、業務内容と業務実施体制（担当者、協力会社）の不整合が大きな原因であったのではないかということに気が付き、発注者の納得をいただいた。

発注者との関係を強固にする事を期待した業務受注が、発注者の信頼を失う結果となった。リーダーとして自らの組織、担当者、外注先がどれだけのパフォーマンスを出せるか見極め、進捗管理、リスク予見を的確に実施し、必要な場合は組織牽引力を発揮することの重要性を認識することとなった。