

3-6 チームのモチベーションを如何に維持するか

～検討中の事業が一転して事業中止となる事態を受けて～

1. 立場と仕事

建設コンサルタントの課長として、管理技術者としての業務統括や社内組織のグループ運営等に携わっていた入社14年目頃のことである。

流下能力不足により可動化が必要とされていた堰において、一度可動化が白紙撤回された後、再度可動化の検討が開始され、可動化検討業務の管理技術者として従事した。

2. 遭遇した事態

堰の可動化検討については治水・環境など多角的な視点で検証し、技術的には可動化が必要と判断された。河川管理者および我々コンサルタントも可動化に向けた事業実施の検討を進めていたところ、政権交代がおこり、「コンクリートから人へ」の方針の下に一転、事業中止となった。

この事態を受け、発注者との協議の結果出された方針は、業務の成果については、基本的には可動化事業中止の方針でまとめつつも、今後可動化プロジェクトが復活する可能性もあることから、これまでの数年にわたる技術的成果を踏まえ、可動化の必要性などを記載しておくこととする、というような玉虫色の整理であった。

このような状況に陥ったため、業務に従事していた担当技術者達の取り組み姿勢、モチベーションも一転して急低下し、検討業務の進捗が急激に低下していった。

管理技術者として、社内のリーダーとして、どのように若手のモチベーションを維持するかが課題となった。

3. 対応内容とその結果

技術的な結論と事業的な結論は必ずしも一致しないことを自身も改めて痛感したが、『事業化しない』という、それまでとは逆方向に成果を纏めなければならず、事業化のために様々な検討、とりまとめを行っていた担当技術者は、方針転換に納得できず、業務進捗が低下したため、業務遂行のためにも、担当技術者のモチベーションを上げて維持し続ける必要があった。

そこで、『我々受注者はクライアントの要求事項に付加価値を加えて満足させることが仕事ではあるが、それは技術的な土台の上で成り立つものであるから、技術的に主張すべきところはしっかり主張すべき』として、率先して発注者と議論し、これまでの検討成果を最大限に活かしつつ、事業方針と擦り合わせ成果に取りまとめる交渉を行った。このような積極的に取り組む姿を検討チームに見せ、業務をとりまとめる意義を提示することで、担当技術者のモチベーションを維持し、結果的に質の高い成果を納めることができた。

コミュニケーションをとりながら、メンバーを鼓舞することで、「リーダーとはなんぞや」といった原点に立ち返ることができた。リーダーとは、目標設定をしっかりと行い、メンバーと共有すること、すなわち率先力、構想力や共感力が必要であると認識できた。