

東京スカイツリーにおける プロジェクトマネージャーの役割



講演者／株式会社乃村工藝社 執行役員 商環境事業本部アカウント第二事業部 事業部長
大和田 整氏

本年度における第1回青年懇話会が、6月15日に両国の国際ファッションセンターにおいて開催されました。今回は(株)乃村工藝社の執行役員であり青年懇話会OBでもある大和田整氏をお招きし、「東京スカイツリープロジェクト体験談」というテーマで、プロジェクトマネージャーの仕事についてお話し頂きました。

開会に先立って、代表幹事より今回の懇話会の開会挨拶があり、「通常の懇話会は会のメンバーのみ参加をして頂いています。しかし今回は業界最先端を進む事業である東京スカイツリーがテーマに含まれていました。なので青年懇話会会員企業であれば参加自由というオープンな形式をとり、より多くの方に学んでもらいたい」という意向、趣旨の説明が行われました。

大和田氏の話は、まずご自分の職務経歴から始まりました。(株)乃村工藝社に在籍29年目なのですが、うち22年はMC(広報販促)部門に所属しており、その後、今回東京スカイツリーに関わった内装関係を担当する部署である商環境事業本部へ異動になったそうです。その異動からわずか数年で、東京だけでなく日本全国、また世界が注目するプロジェクトを監理するポジションに抜擢され、完成及び東京スカイツリー開業までの経過報告の話に基づき、プロジェクトマネージャーとしての体験談と、プロジェクトマネージャーであるための心構えが話の骨子となりました。



プロジェクトの最初はコンペに参加する所からですが、乃村工藝社としてはコンペに参加するための道筋を作る所から始まったとの事でした。コンペに参加できない事には、得意分野であるイメージやアイデアの提案ができないので、各方面から情報を集め、頼れる限りの人脈を使いコンペに参加する事ができたそうです。

そこから実際のコンペ資料作りに移って行く件の中で特に興味を惹かれたのは、商業施設のプレゼンを文化施設のプランナーに任せたと話でした。通常の商業施設であれば、単純に目新しいものや斬新さを求められます。しかし東京スカイツリーが建設される業平橋・押上地区という場所は、世間で言う所の「下町」地域です。この場所に建つからには下町の持つ特性を最大限に生かす戦力を立て、歴史と伝統を重んじる事に精通した文化施設プランナーの知識とアイデアを元に、「新・下町流」というコンセプトを確立したそうです。

実際にテナント説明会用のイメージムービーを見せて頂きました。色彩や形状は近代の物を仕様しているのですが、そこに含まれる数々の要素において、下町が大事にしてきた繋がりがやきくみを取り入れ、地の利を生かした全く新しいコンセプトとしてまとめられていました。決して他の商業施設に転用できない、東京スカイツリーを象徴するこのコンセプトがあったからこそ、事業の全体像がぶれる事なく、正しい方向に進む事ができたのだと思います。

ビジュアルイメージの伴ったコンセプトワークの話が一通り終わった後に、実際に目に見えづらい事業のマネジメント部分の話をして頂きました。

大和田氏は2009年からプロジェクトに参画されたそうですが、当初は業務態勢がまだ整っていない時期であったそうです。事業主やタワー建設のゼネコンとのやり取りに四苦八苦ししている状況をなんとか打破しようと、まずは相手側の担当に対してこちらも専任の担当を決め、極地的なコミュニケーションの整地を測りつつ、大和田氏ご自身も事業主の上層部の方々と積極的にコミュニケーションを測り、各業務が円滑に進む状態を整えたとの事でした。これは大和田氏の「自分達がこの仕事を

どのような方向に持って行きたいのか」という根底の考えを体現していくのに非常に重要な事であったと思います。

そこから各業務を請け負う為の組織作り、請け負う事によって生じるメリットとデメリットの解説もして頂きました。この「仕事内容のメリット、デメリットの考察」は、プロジェクトマネージャーとして非常に重要な仕事であるとの事でした。先述している「仕事の方向性」と「仕事の成果」を軸として、プロジェクトに係る各人の役割を明確化させる事で、プロジェクトとして進んでいる方向をも明確にする事が可能になるそうです。

ただプロジェクトに係る人は多種多様なメンバーである為、足並みが揃わなく苦労したというお話も伺いました。各社とも様々な目的を持って大きなプロジェクトに取り組んでいるのは当然ですが、やはり勝負所に出された人材という事は、その会社が自信を持って推薦した人であると言えます。なので、その人の能力を否定する事なく、成長をしてもらう事もプロジェクトが担って行かなくてはならないと話されていました。

以上の内容に加え、細かい部分で苦労話や抑えるポイントなどの普段では伺う事のできない様々なお話を交えながら、1時間半に及ぶ講話があつという間に終了してしまいました。

大和田氏の話で重要であったポイントは、大きく2点あつたと思います。

1つめは「常に俯瞰で物事を見る」事です。プロジェクトが大きくなればなる程、起こる事象の量が必然と大きくなります。その各ポイントに対して目を向けるのではなく、全体の方向性の中でその事象がどのような意味を持ちどのような影響を与えるかを考える事で、プロジェクトの動向を正しい方向へと導く事が可能になります。

2つめは「コミュニケーションマネジメント」の重要性です。プロジェクトを構成している要素は、工期・コスト・人的資源・資材調達・リスクなど様々な物があります。それらには必ず人と人のコミュニケーションが絡んできています。全体から見ると小さな箇所でのコミュニケーションで有る場合でも、その精度が下がる事によって、悪影響が全体へ波及して行く可能性は低くありません。そのようなことが起こらない為に、担当者レベル、上層部レベルでのコミュニケーション潤滑化、及びそのコミュニケーションを築く為の土台作りをプロジェクトマネージャー自らがしていく事で、プロジェクト全体が正常に進行して行く事に繋がります。

また、プロジェクトマネージャーとして持っているべき資質として、「臨機応変に物事に対応できる能力」を挙げられていました。講話を聞いたのですが、発生する業務の種類と量は尋常ではない事が想像されました。それらに対して、コンセプトに縛られる様な対応ではなく、各ポイントでの状況を見極めた、適切



な対応ができるかどうか重要との事でした。

やはりプロジェクトがどれだけ大きくなろうとも、起こる事象は細分化すれば同じであり、係っているのは人であるという基本を常に認識して行く事が重要であると感じました。自分一人のできる事は限られていますが、適切なコミュニケーションを構築する事で、より大きな物事に取り組む事ができます。この考えを持っていけば、プロジェクトの大小に関係なく、係った人全員が納得する正しい方向に進んでいけるのではないのでしょうか。

講話の後に質疑応答があり、懇話会の終了となりました。

大和田氏は講話用のパワーポイント資料も用意されていましたが、ほとんど利用する事なくお話をされていました。それだけ1つ1つの出来事が濃厚で忘れられないものである事を感じさせて頂いたのと同時に、大和田氏が持っている東京スカイツリープロジェクトへの並々ならぬ思いを感じ取る事ができました。プロジェクトマネージャーとしての資質を自ら体現して頂いた、素晴らしい講話であったと思います。

株式会社小林工芸社 高橋 良通

