

11-12 熟度が異なる様々な大規模開発計画の経営判断をサポート

1. 立場と仕事

入社以来、技術系職員として工事事務所等で施工関係業務を行っていた。入社10年目、本社の経営企画部門に配属になった。社内では、まだまだ若手の部類と思っていたが、若手技術者チームを取りまとめる主席（リーダー）として、複数エリアの駅周辺における大規模開発計画を主導的に立案、社内関係部署や共同開発を進める社外企業との協議を推進するとともに、会社上層部への判断材料を提供する重要な役割を担うものであった。

2. 遭遇した事態

大規模開発案件が個別に立案・計画されていたが、各エリア（J地区、K地区、M地区、N地区）の開発スタンスや開発規模に対するキャッシュアウトなどの条件は、地区によってバラバラであった。技術者中心の自分のチームでは、事業規模見極め、都市計画との整合、事業スキーム構築、事業費算出、財務分析等の膨大な作業を一律的に取りまとめることは困難であった。さらに、個々の開発案件はどのプロジェクトをとっても大規模であり、関係諸機関（各行政機関、関係企業、地元等社外関係者）との調整にも苦慮していた。

こうしたなかで、大規模開発案件に対する会社としての方向性や方針を確認するために、役員同士での情報共有や投資判断材料の提供が必要不可欠となり、個別で進めてきた各案件を並べて説明する場（フリーディスカッション；FD）が設けられることになった。

役員の判断を誤らないための資料作成に務めたものの、事業規模や投資判断に疑問を持つ役員もあり、その個別説明に非常に時間かかることになった。

3. 対応内容とその結果

開発計画がほぼ確定し事業費が算出されたレベルの地区、開発案件のタネはあるものの将来形が不明で事業費の算出もまとまらない案件もある状況では、一律な説明は非常に難しい。このため、事業規模見極め、事業スキーム構築、事業費算出、事業採算性の確保等の膨大な作業は、上司の協力も得ながら他のグループにも案件を振り分けたほか、本社の他部門にも協力を求めて役員の判断を誤らないための材料を収集した。この作業では、経営企画部門という核となる部門であったことも後押しとなったが、若い技術屋チームの長として他の業務を後回しにしてでもこの業務を成し遂げる強い意志を持って進めた。

他グループや社内関係部署との下協議では、自ら先頭となって関係部署の協力を得ることに務め、求められる要請や要望に対して個々丁寧な対応を行い相互が納得いくまで議論した。その過程では、それぞれが相反する意見の中でも取り入れられるものがあることを念頭に、協議相手を説得して味方にするという人間関係構築を最優先とした。

さらには、社外関係者に対しても、自社利益だけを追うのではなく全体計画が最適になるように、自らできる業務の限界を見極め上司の協力も得て、全体計画をまとめた。

このように、地道な作業を積み上げFDに向けた資料を作成、疑問を持つ役員が納得いくまで個別説明を行った。約15年前に行われた関係役員のFDを経て、多くの案件で投資計画判断につなげることができた。その時のFDでは、大規模開発を推進するプロジェクトチームを作る組織構築案も提示しており、現在かなりの数のプロジェクトが限られた要員の下で進められている状況を踏まえると、FDの効果は大きなものであった。