

# 東京2020大会を支えた 交通マネジメント“成功のカギ”

本誌編集長 山本 稔

本誌発行人 森井 博

元(公財)東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 輸送局長  
大和ハウス工業株式会社 常務理事  
大阪府・市 特別参与 / (公財)全日本スキー連盟 理事

## 神田 昌幸

### 【プロフィール】

神田 昌幸(かんだ まさゆき)

1986年京都大学大学院工学研究科土木工学専攻修了、同年建設省入省。2020年3月国土交通省退官。2016年7月より東京2020組織委員会(施設整備調整局長、輸送局長)、2022年3月退会。倉敷市助役、国土交通省都市・地域整備局まちづくり推進課室長、富山市副市長、国土交通省都市局街路交通施設課長、国土交通大学校副校長等を歴任。筑波大学大学院客員教授、京都大学大学院非常勤講師、東京工業大学非常勤講師、(株)まちづくりとやま代表取締役社長、富山ライトレール(株)副社長等を歴任。現在、(一社)日本スノースポーツ&リゾート協議会副会長。この間、景観施策、コンパクトシティ政策、LRT等公共交通支援、健康まちづくり等を推進。富山駅前広場・自由通路・LRT軌道は2017年度グッドデザイン賞(プロデューサー)を受賞。

先月号から連載を開始した「東京2020裏方ばなし—トランスポート奮闘記—」には大きな反響が寄せられている。コロナ禍という未曾有の危機に直面しながら、見事に大会を成功に導いた、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会で輸送局長を務めた神田昌幸氏の執筆である。連載第2回目の今月号は「東京大会の歴史と2020大会の開催方式」としてまとめられている。詳しくは30ページをご覧ください。

さて、今後の連載に大きな期待が寄せられていることを受け、今月号ではこの巻頭特集にも神田氏にご登場いただくことにした。今回は連載立ち上げに深く関わった本誌発行人・森井 博も参加しての鼎談方式で実施。話が盛り上がるたびに「連載のネタバレにならないように気をつけないと」と苦笑しながら、さすがに国家的なプロジェクトにまつわる“エピソード”はそのすべてが興味深いものばかりだった。なお、神田氏は2017年1月号に続き、2度目の巻頭特集登場となる。

収録：2022年4月19日

## 「エンゲージメント」を意識 毎日1ミリでも前進させる！

**山本** 神田さんが在籍されていた輸送局には、さまざまな出身母体から人員が集結したとうかがっています。どのような顔ぶれだったのでしょうか。

**神田** 私がいた輸送局には最大950名が勤めていました。内訳は、東京都からのメンバーが約三分の一を占めており、さらに国、府県・政令市、区市町、警察、民間企業としては高速道路会社、JR、東京メトロ等の鉄道会社、UR、旅行代理店、バス会社、タクシー業界、加えて、トヨタ、プリヂストン、ENEOSなどから集まりました。特にスポンサー企業には手厚く人的支援をいただき、トヨタには組織委員会の外に支援チームも作っていただきました。また、フリート(セダン、ワンボックス等)の運営は、内容が特殊であり担い手の確保が難しかったのですが、ENEOSからのメンバーが頑張ってくれました。そのほかに、ロジスティクスではヤマトHDが中心となり、出入国では

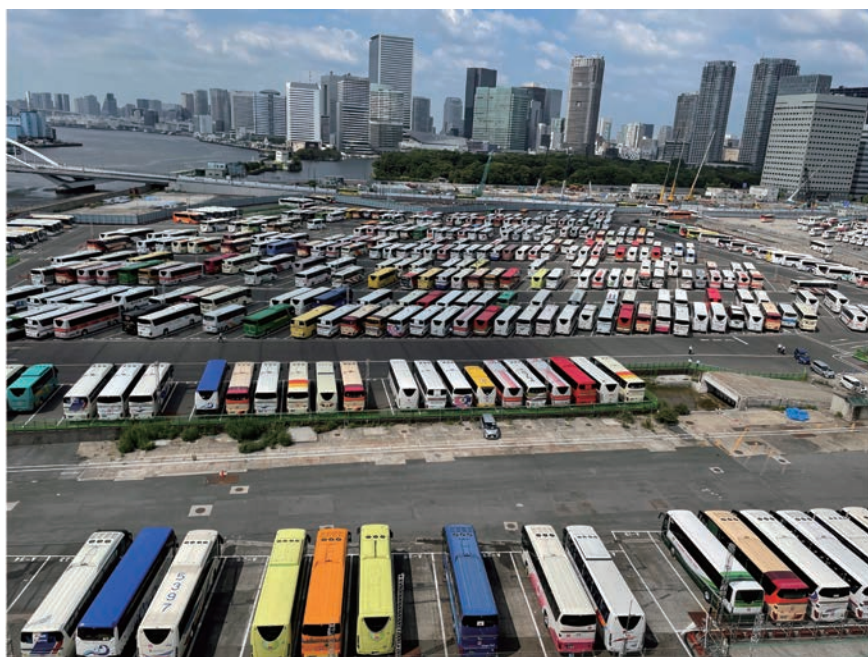
空港関連会社やANA、JALなども加わりました。宿泊ではJTBやホテル業界、NECなどです。本番に向けては契約社員の補充もあり、こちらも大きな戦力になりました。加えて、組織委員会が直接雇用するメンバーもいました。

**山本** 想像以上に多様な顔ぶれですね。どのように掌握・管理したのでしょうか。

**神田** 「掌握」「管理」といった意識はなく、「ワンチーム」、つまり、同じ土俵で仕事をする仲間であるというスタンスで臨みました。集まったメンバーを適材適所に振り分けることが重要でした。人事は、組織委員会ではPEM (People Management) が担当するのですが、組織を作り上げるプロセスでは、私をはじめ、局の幹部が直接会社にお願ひに行くことも多かったですね。オリパラの準備では他に類似する仕事がない業務もあり、結集したメンバーすべての人が自分の得意分野を発揮できる部署に配属されるとは限りませんでした。また、チームが立ち上がった当初は、何かから着手すべきか混乱していた部署もありました。そうした部署には私が自ら入り込み、一緒に考え、悩み、汗を流して方向性を固めていきました。毎日1ミリでも良いから前進させたい一心でした。

**山本** なるほど。

**神田** リオ2016大会の報告会の後、2020大会に向けた私自身の目標として、手帳に「一人一人がこの仕事を通じやり甲斐を得ること。各人の成長が伴うこと」と記しました。まさに大会の準備や本番に向けた業務の中で「人は仕事を介して育てていく」ことを実感しました。この目標設定と経験は、はからずも私が現在勤務している大和ハウス工業の企業理念「事業を通じて人を育てること」に通じていると思います。キーワードは「Engagement(エンゲージメント)」でした。これはI have to workではなく、I want to work、「主体的に動く」を意味します。意志をもって業務に当たると



築地市場跡地の「築地デポ」は大会関係車両専用の駐車場として活用された。「圧巻の風景ですね。これだけの台数が集まると出口で大渋滞が起きたのでは？」(森井)「それを起こさないようにするのが私の仕事でした(笑)」(神田)



いうより、気持ちを据えて、楽しんで仕事をするこの価値を表現した言葉です。**森井** 「モチベーションを保つ、アップさせる」といった表現は定着していますが、エンゲージメントは聞いたことがありませんでした。これからの時代における、重要な考え方になりそうですね。

## ワンチームづくりを支援したIOC独自の「ゲーム」とは？

**山本** 近年のオリンピックは参考にされたのでしょうか。

**神田** もちろん学ぶべきもの、参考に

すべきことは、どんどん取り入れました。特にロンドン2012大会でのTDM（交通需要マネジメント）は大いに参考になりましたね。ただ、当然ですが、どの大会も開催条件や各国各都市の前提条件が違うので、同じことをやれば良いということにはなりません。例えば、ロンドンやリオ大会には、東京大会と異なってオリンピックパークがありました。また、IOCからもノウハウが伝授されましたが、わが国や東京の特性を考慮した適用は、我々自身が考えざるを得ませんでした。そういえば準備段階の前半、大会に向けた組織づくりのために、IOCから紹介された、身をもってチーム内のコミュニケーションの重要性を知るためのユニークなゲームは印象深かったですね。

**森井** どんなゲームですか？

**神田** グループに分かれ、全員が目隠して、特徴あるカタチのカードを使ってそのカードに何が起きているかを当てる…といったゲームです。実はあるカタチのカードが欠けているという設定で、それが何なのか、突き止めることがゴールです。最初は何を求められているかもはっきりせず、それぞれの手元に配布されたカードの特徴を発表し合うことから始まるのですが、正解にたどり着くためにはグループ全員の情報を

詳細に共有しなければなりません。最初は、目標も方法も分からない中で暗中模索状態になるのですが、全メンバーとコミュニケーションを図ることで、初めて問題解決の糸口が見つかるという不思議なゲームです。これを進めていくことで、自然とコミュニケーションの重要性を認識し、ワンチームの意識が向上していきました。後から、これもエンゲージメントの一環になっていると気づきましたね。そのほか、エンゲージメント向上のために、コロナ前にはパーベキュー大会や色んな形の懇親会も行いました。

**森井** そのゲーム、非常に興味深いですね。わが社の新人研修に良いかもしれません。今、コロナのワードが出ましたが、後、コロナ前と後ほどどのように切り替えたのでしょうか。敢えて聞いてみたいのですが、コロナ禍があって逆に良かったことはありましたか。

**神田** 1年延期されたことで唯一良かったことは、システム開発の時間が稼げたことかもしれません。トヨタが新規に開発してくれた、東京2020大会における関係者輸送のためのIT技術を駆使した車両運行支援システム「T-TOSS」の開発です。それ以外は、すべてのことに多大な負荷がかかりました。

**森井** 特にご苦労されたことを挙げて



① 中央区築地に設けられたフリートの駐車場と神田氏。  
② 大会期間中、メディアの足としても活躍した東京自転車シェアリング。湾岸エリアや国立競技場そばに豊富にポートがあったことで重宝された。

いただくとすると何になるでしょう。

**神田** 挙げるとキリがないのですが、特に、デルタ株が出現した2020年11月下旬、国からの指示で、海外からやって来たすべての人は来日後2週間、公共交通の利用を不可とされたことは衝撃的でした。あらゆる代替案を検討し、一般のタクシーを組織委員会が借り上げて使うしかないと判断しました。コロナの影響で一般のタクシーの利用率が下がっていることを逆に活用することにしたのです。昵懇にしている自動車局長に相談したところ、即座に検討、対応頂き、通達を出していただきました。これによってTCT (Transport by Chartered Taxi) という仕組みができました。これがなければ大会は開催できなかったと言えます。また、出入国も担当していたので、空港でのCIQにも苦勞しました。ちなみに空港での実際の順番はQuarantine (検疫) → Immigration (入国) → Custom (税関) の順です。特に検疫では厚生労働省と密に連携して対応することになりましたが、様々な課題があり一筋縄ではいきませんでした。内閣官房や国土交通省航空局、入管庁の全面的な支援がなければ、極度の混乱に陥っていたと思います。前例のないコロナ対策を行いながらの入国では、数多くのドラマやエピソードが生まれています。東京2020大会のコロナ対策の検討・実施・実績は、冬季の北京2022大会でも大いに参考にされました。北京の組織委員会からは「東京大会でのコロナ対策の成功があったからこそ、北京大会も対応することができた」という感謝の言葉があったと聞いています。



### 海外メディアも納得した 猛暑の中でのコロナ対策

**森井** 入国後も様々な難題があったことでしょうか。

**神田** はい。コロナ禍前に計画していた輸送オペレーションがすべて変わりました。例えばバスの定員制導入です。実は、国内基準ではコロナ対策として定員数には明確な決まりがありません



でした。例えばバスを2台1組にして運行させた場合ですが、メディアは少しでも早く目的地に到着したいがために、1台目のバスに目いっぱい乗車すると当然車内は混雑しますが、それを一部のメディアがSNSにあげ、輸送局が非難される事態になりました。

**森井** それは厳しいですね…。

**神田** そこで乗車定員の上限を30名に設定し、バス台数を増加することにしたのです。また、メディアの宿泊施設が分



港区芝公園の東京プリンスホテルの駐車場も、大会車両の駐車スペースとして活用された



① パラリンピックの車椅子用のリフト付きバス。北海道と沖縄を除いてほぼ全国から260台を調達した。  
② 活気に満ちたバスオペレーションセンター内の様子。

散したことも対応が難しかったですね。組織委員会が用意したホテルに泊まっているメディアはまだ良いのですが、自力で確保したメディアの制御が難しく、政府からの指導も一段と厳しかったためです。

**山本** どのように対応したのですか。

**神田** 手法としては強引だったのですが、メディアの宿泊するホテルを集約させていただきました。さらにバスを可能な限りホテルに直付けして、徒歩移動を極力なくす措置もとりました。

**山本** 大会期間中はかなり暑かったですよね。彼らにとっては移動がラクでむしろ助かったのでは？

**神田** そのとおりです。予定されたホテルに泊まらなかった点は申し訳なかったのですが、猛暑の中でのコロナ対策としてはメディアも納得していたと思います。綿密な仕事、正確なマネジメントを行うことができた日本の組織委員会だからこそオペレーションを正しく行い、コロナ禍の最中でもオリンピックを成功裏に終えられました。これは自信をもって言えることです。

**森井** シェアサイクルの評判はどうだったでしょうか。

**神田** 特に入国後2週間経った海外からの大会関係者に愛用されていました。海外メディアからも評価されたと思います。いわくフットワークも良く、密も避けられると。

**森井** おお、それは良かった。

**神田** また、競技会場の周辺に立地する駐車場を目指して会場近くに来てしまう

自動車交通を減少させ、併せて交通抑制エリアにある駐車場を効果的に使えるようにするために、国がリードして駐車場予約システムが開発されました。事前に実地試験も行い、本番で運用されました。

**山本** 輸送局内では、どのようなコロナ感染対策を行っていたのでしょうか。

**神田** とにかく厳しく、気を抜かずに対処していましたね。例えばランチは、孤食・黙食を徹底。特に女性職員はランチを楽しく食べたいと思いますが、申し訳ない、協力してほしいと心を鬼にして要請し、時には注意もしました。また、少しでも体調が悪ければすぐに休ませ、自分の担当業務が遅れることよりも感染を拡大させないことを絶対優先しました。結果、私がいたフロアの約200人からは、一人の感染者も出さなかったのです。

## 首都高初のロードプライシングが交通マネジメントの“切り札”に

**山本** 東京2020大会で神田さん達が築いたレガシーは、今後、どんなカタチで活かそうでしょうか。

**神田** 先に申し上げたとおり、東京大会にはオリンピックパークがありませんでした。そして、次のパリ大会、さらにその次のロス大会にもオリンピックパークがないので、東京でのノウハウはこの2大会に生きるはずで(注:オリンピックパークの有無がもたらす影響については、今号の「東京2020裏方ばなし」32

ページ以降で詳しく説明されている)。また「輸送」と「交通マネジメント」の二重構造できちんと整理した意義は大きかったと考えています。パリ組織委員会には交通・輸送の根幹的な構成概念としてしっかりと伝えさせていただきました。これも未来の大会の参考になると思います。

**森井** 「二重構造」についてももう少し教えていただけますでしょうか。

**神田** IOCの関心事は基本的に「大会輸送」のみで、当初は交通マネジメントの考え方にはあまり興味がなかったと思われます。本質的な問題として、交通マネジメントでベースの交通をコントロールする必要があります。IOCとしては、そこは開催都市と国の責任というスタンスでしたが、交通と大会輸送は密接不可分で、簡単に切り離すことはできません。

**森井** 確かにそのとおりです。

**神田** IOCが交通対策に対する関心を持たざるを得なくなるきっかけとなったのが、1996年のアトランタ大会です。アトランタでは各地で大渋滞が発生し、競技時間開始に遅刻しそうな選手が続出しました。次回以降の大会では、こうした事態を何としても避けなければならない。そこでIOCは交通の専門家に依頼し、対策に乗り出しました。その専門家は1998年の冬期長野五輪を視察し、それをふまえてオリンピック専用レーンや、ナンバープレートの下ひと桁の奇数・偶数でエリア内の走行可・不可を決める「ナンバープレート規制」を考案したのです。それらは2000年のシドニー大会から導入され、成功を収めました。ちなみに当時の大会会長は、東京大会の委員長を務めたIOCの重鎮、ジョン・コーツ氏でした。

**山本** なるほど。  
**神田** 東京2020大会では交通マネジメントに、交通規制(高速入口の閉

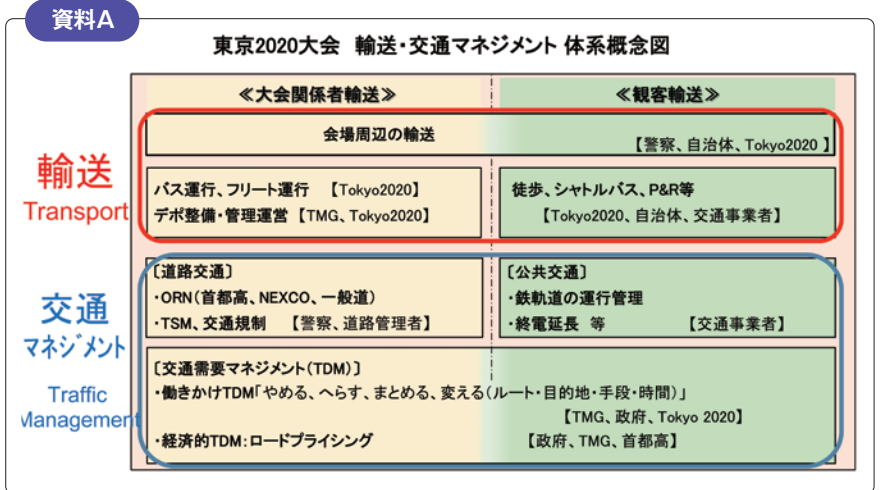
鎮、料金所の数を減らす等)によるTSM (Traffic System Management)や、働きかけ型のTDM(Travel Demand Management)に加え、“切り札”として経済的なTDMである料金施策も導入しました。これは、首都高速における初めての本格的なロードプライシングとなりました。結果、大会期間中、大会ルートでは2割の交通量削減に成功したのです。

**森井** 大会期間中のロードプライシングは、首都高速料金の1000円上乗せでしたよね。あまり大きな声では言えませんが、私は大会期間中、何度か1000円プラスして首都高速を走りました。渋滞が全くなく、快適でした。ちなみに1996年のアトランタ大会を観戦に行ったのですが。確かに神田さんが言われたとおり交通事情は悪かった。主要な公共交通機関はトラムのみでした。

**神田** どのように移動していたのですか。

**森井** タクシーを使っていました。余談ですが、開会式会場に連れて行ってくれたドライバーがナイスガイだったんですよ。渋滞で開会に間に合わないかもと見るや、裏道を駆使してジャストインタイムで会場に到着。素晴らしい仕事をしてくれたので、帰路も予約したんです。開会式の終了が2時間も延びてしまったにもかかわらずきちんと待っていてくれて、快適に宿に戻ることができました。

**神田** それは良い話を聞きました。交通マネジメントは社会的にも大きな影響を与える対策であるため、2019年夏に、東京都を中心に、警察、高速道路会社、鉄道会社、さらに経済界の全面的



5年を超える東京2020大会の準備・運営だけでも激務だが、そこに前例のない災厄が降りかかった。ともあれ得難い経験であり、幅広い人脈や知見を獲得できたと話す神田氏。誌面には載せられない(?) 秘話も教えていただき、鼎談は大いに盛り上がった。

な支援を得て、大規模な試行を行いました。当時の輸送・交通マネジメント体系(注:資料A)では、もちろん観客輸送についての仕組みもつくりました。しかし、結果的に多くの会場で無観客となり、活用せず終わってしまったため、公共交通に関して尽力してくれたメンバーは無念だったはず。大会中は競技会場のオペレーションのサポートなどで活躍してくれました。

**森井** 結果論ですが、観客を入れても、感染は広がらなかったかもしれないですね。しかしあの当時、観客を入れて大会を開催する判断は、とてもできなかったことでしょう。ともあれ、本日は「輸送」の観点から東京2020大会を多角的にお話しいただき、非常に興味深く、勉強になりました。ありがとうございました。今後の「東京2020裏方ばなし」の連載も楽しみにしています。 **PP**

聞き手: 本誌編集長 山本 稔 (やまもと むのる)

1959年神奈川県横浜市生まれ。1981年東京工芸大学写真工芸学部卒業。制作会社にて宣伝広告・商業カタログ等の写真制作に携わりながら1994年に独立し、デザイン・印刷・出版を主な事業とする(有)サン・ネットを設立。2010年より本誌編集長

## 過去の対談記事をWEBで公開しています

パーキングプレス 対談 で検索

または <http://www.parkingpress.jp/taidan/> にアクセス

