

積算部物語

— Cost Management Story —

第6回

加納恒也

公益社団法人 日本建築積算協会
副会長・専務理事

いままでのあらすじ

昭和44(1969)年、植田組に入社した天野清志は、現場勤務を希望していたものの東京支店積算部へと配属された。数量積算、値入れおよびソフト開発と次々に新しい業務を経験し、構造班長になったのだが、値入れまでの一貫体制へ移行するとともに、女性パワーの活用へと積算部は大きく変化していく。

SCENE 6

活性化

【若手の時代】

昭和52(1977)年9月、積算部は各チームが数量から値入れまでを行う一貫体制となり、部内の若手たちのモチベーションも高まっていった。昭和44(1969)年に始まった新入社員の配属も8年を経過し、業務の中核を担う人材も増えてきた。もちろん、工事部への配属を希望して転出した者、あるいは事情があって退社した者もあったが、部内は急速に若返り、活気にあふれた職場として注目されるようになっていった。

仕事においては「縁の下の力持ち」と揶揄される立場から抜け切れてはいなかったが、運動会、ソフトボール大会あるいは文化祭など福利厚生活動においては、参加するにとどまらず運営のサポートを積極的に買って出るなど、若さを発揮して存在感を高めていた。設計部や設備部あるいは総務部など、比較的若いメンバーが多い部門はあったのだが、一致団結してまとまって進んでいく集団といった点では、積算部は群を抜いていた。なにしろ、総務部長が

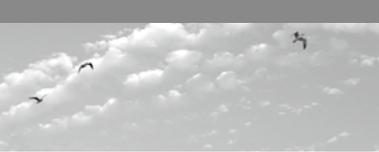
夜7時頃に缶ビールを抱えて若手の慰問に訪れるといった具合だ。

「皆さん、遅くまでご苦労さん。前回以上に来週のサッカーの試合を盛り上げてください。期待しているよ。」

兄弟会社である植和不動産サッカー部がウエダ工業サッカー部へと組織変更され、思いがけない快進撃で天皇杯を優勝した年でもあった。しかし、当時まだプロリーグはなく、社会一般の関心は野球に比べるべくもなかった。サッカー界では注目されるウエダ工業サッカー部といえども、一般の人々への知名度はそれほど高くはない。日本サッカーリーグ1部の試合においても、社員や協力会社の動員だけでは限界があり、集客には毎回苦労していた。そこで東京支店では、斬新かつ無鉄砲ともいえるウエルカム作戦が実行されたのだ。積算部を中心とした支店の若手社員が、道行く人々を言葉巧みにスタジアムへと誘うのである。入場無料、ビール付、子供連れは大歓迎、アベックのデートにもピッタリ、などなど、空席を埋める若手パワーに総務部長は大感激だ。なにしろ、オーナーである社長は満員の応援団を期待している。交代で事務局を担当する本社や各支店が動員競争する状況の中、プレッシャーの只中にいる総務部長としては缶ビールの差し入れなどは安いものだ。

【女性パワー全開】

若手の活躍に呼応するように、女性の積算分野における活躍も目立ってきた。昭和51(1976)年4月に、事務部門から2名の女性が構造班に配属された。中途入社で舞台俳優を夢見ている大滝真佐子と入社3年目の石田さゆりが不安そうな表情で席を移ってきた。当面は、最も分かりやすい梁に関する入力から始めることにしたが、建築に興味を持ったようで、周りに質問しながら積極的に取り組んでいる様子に、



まずは一安心といったところだ。

「今回の建物は、結構大規模だから拾いがいいがあるわね。しばらくデートもできないよ。」

「えー？彼氏いたの。」

「一応カッコつけたんだから、暴くな！気を使え(笑)この仕事が終わったら、みんなで新宿へ踊りに行きたいな。天野さん、段取りしてよ。」

なかなか陽気な女性たちだ。大滝は、数年後、舞台女優を目指して退社する。そして10年ほど後に、新宿のクラブの舞子ママとなって天野の前に姿を現すのだ。

「あら、天野ちゃん、名刺をちょうだい。えー、しばらく見ない間にえらくなつたじゃない。ゆっくりしてってね。」

呆然として、おちょくられても言い返せない。小柄だが肉感的な舞子ママの着物姿には、夜の蝶を束ねる風格もでている。まあ、この話はまだ先のことだが。

さて、話を元に戻そう。

仕上班でも女性の活躍が目立ってきた。昭和51(1976)年10月に本社の住宅部門から野口昭江が転入してきた。普通高校卒業だが、住宅部で部品関係の図面を描いていた。独学で二級建築士を取得したという頑張り屋で、女手一つで2人の子供を育てているという。2か月も経つと、落ち着いた雰囲気

で周りに溶け込んでいった。昭和52(1977)年には、女性初の技術系として、大和女子大住居学科卒業の高須香苗が入社してきた。住居学科ではあるがひととおり建築を学んだキャリアは、今後女性の守備範囲が拡大してゆく可能性を秘めたものと期待されていた。

景気が低迷している時代ではあったが、ウエダ工業は受注が徐々に拡大し、また、競争激化に伴い見積り件数が増加していた。業務量の急激な増加に対応し、女性の活用を効率的に進めていく必要があった。もちろん、当時の女性は、内務員として男性職員の補助業務を担当するものと位置づけられていた。事務部門においては、女性比率が高かったものの、技術系の業務を女性に担わせるという発想はほとんどなかった時代であった。ウエダ工業積算部における女性活用の状況は、やがて業界でも注目されるようになり、積算業務が女性の活躍できる分野だと徐々に認知されてゆく。

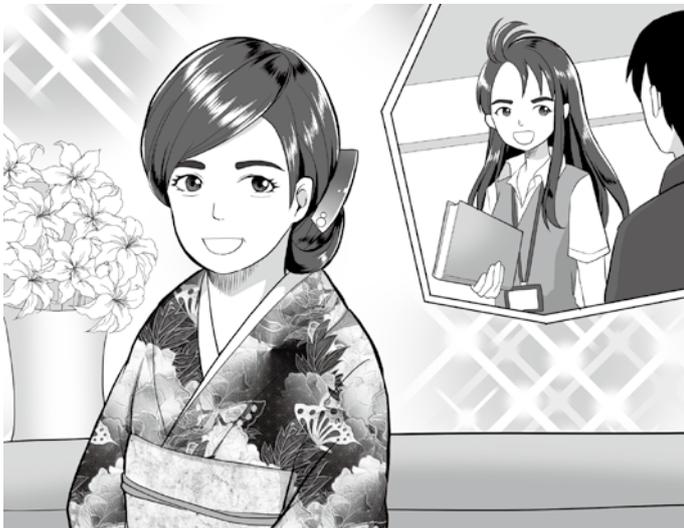
【積算事務所との遭遇】

「競合相手はいるのだが、とにかく勝負したいんだよ。施主も、できればうちに出したいと言ってている。忙しいのは承知しているが、なんとか見積ってくれんか。」

千葉営業所長の杉村が、笛谷課長に食い下がっている。公共工事が多い千葉としては珍しく民間物件で、規模も大きい。

通常は1か月以上も前から積算依頼の事前予告があり、予定表に記載される。それをもとに業務計画を立てるのだが、今回のように飛び込みの物件も現れる。飛び込みということは、計画的に営業活動を行い受注への様々な努力を積み重ねてきたのではなく、十分な準備もなしに発注情報を入手し、あわてて見積り合せに参加するというパターンが一般的である。したがって、競争、それも叩き合いといういわゆるダンピング合戦に陥りやすい。積算部としては、無駄な努力に終わるケースが圧倒的に多いため、極力断る方向で打ち合わせを行う。

元々作業所長あがり、一般的な事務系の営業マ



ンとは体質も異なり、

「出来なきゃしょうがないな。」

と、通常は淡白に引き下がる杉村だが、なにか受注の勝算があるのか、珍しくこの日は粘る。

「それじゃ、ひとつ提案するよ。知り合いの積算事務所があるのだが、そこに数量拾いを外注して、値段だけ入れてくれんか。積算の費用は、営業所でなんとかする。」

天野が入社した当時の上司である鬼龍院副支店長と岸口部長は、それぞれ退職して積算事務所を設立したという。かれこれ5年も前の話だが、積算事務所というものがどのような仕事を行うのか、ゼネコンの仕事と同じようなものなのか、さっぱり知識のないままに、天野は杉村から紹介された積算事務所と打ち合わせすることになった。

「始めまして。永野積算の菊田です。杉村様からの紹介でまいりました。」

髪を七三に分けた中肉中背の男性が、深く腰を折る。40代のはじめに見えるが、物腰は老成している。名刺には常務取締役とある。永野積算は、この業界のパイオニア的な存在で、積算事務所団体の中核でもあるらしい。

「杉村様から物件の概要はうかがいましたが、これから内容を確認させていただきます。ところで、今まで積算事務所に外注されたことはおありでしょうか。」

「いや、初めてなんです。どのようにお願いするかもわからなくて、戸惑っています。」

苦笑まじりで応えた天野に、菊田も笑い返した。

「最近、新しいお客様からのご依頼も多く、このような会話から始まるのが珍しくありません。それでは、こちらからおうかがいする形で打ち合わせを進めさせていただいてよろしいでしょうか。」

天野も、仕上担当の山佐田も、お願いしますとわずく。

ウエダ工業には、コンピュータシステムに対応する形で、数量積算の基準がおおよそ整備されていたのだが、この時点でそんなややこしい話をしても前に進まない。とにかく見積日程からいっても、一刻も早く数量を拾ってもらう必要がある。どのみち受

注できる確率は低いわけだから、菊田のいう「一般的な基準」でお願いすることにした。躯体数量に関しては、まもなく役所と民間が一緒に作成した積算基準が公開されるとのことである。一応、原案は入手しており、今回はそれを使いたいという。どのような基準か把握していないが、それでいくしかないだろう。なにやらモヤモヤした状態で、積算事務所への外注がスタートした。

SCENE 7

激震

【人事異動】

昭和52(1977)年9月30日のことだ。朝から管理職会議が行われていたが、12時前によく部課長が席に戻った。食事に出かけようとした班長たちに、笛谷から声がかかる。

「班長さんたちは、14時に会議室に集合してください。」

何事かと会議室に集合した班長たちは、思いがけない話を聞かされた。

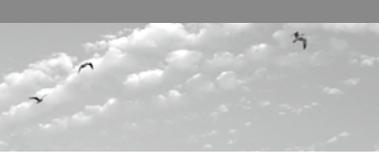
「中池部長が本社監査室に異動され、新しい部長が就任される。技術部門担当副支店長を兼ねる桑山部長と、中本部長代理のお二人だ。それに伴って、部内組織も変更されることになる。詳細は、あさつて岩崎チーフから発表される。」

人事異動は会社人生につきもので、中池部長の転出も違和感はない。しかし、笛谷の昇格が当然と思われていたのに、外部から積算経験のない幹部が2名も来るなんて。しかも、組織変更がなぜ岩崎から伝えられるのか。笛谷や福井の処遇はどうなるのか。積算部はどのように変わるのだろうか。

部内が活性化して、物事がうまく回り始めていると実感していただけない、不安感がこみ上げてくる。

翌日には、今回の背景が明らかになってきた。

4月に副支店長から東京支店長へと昇進した藤原は、中池部長の出身大学の先輩で、今までもいろいろ



ろ社内でも引き立てようとしていたようだ。しかし、やる気にも能力にも疑問のつく中池は、有能で遠慮のない笛谷の個性によって埋没し、名ばかりの積算部長と化していた。有能ではあったが、酒席のトラブルも多く上司を遠慮なく批判する笛谷は、藤原にとって目の上のたんこぶのような存在であり、いくら能力があっても到底部長に昇進させることなど考えられなかったようだ。

そこで目をつけたのは、藤原が副支店長時代に目を掛けていた建築課長の中本だ。これ以上面倒見切れない中池に替えて、中本を積算部長代理として送り込もう。設計出身の桑山を副支店長兼務で正部長として頭に据えて、実権は中本に持たせるといった人事が行われたのだ。

といった話がまことしやかに、ひそやかに伝えられた。もちろん、限られたメンバー間の情報であり、出所からいっても信憑性がある。

やくざ映画好きの岩崎は、建築課長の中本と仕事を通じて比較的親しくしており、積算部の実態を調べる情報源として、今回の人事に貢献していたようだ。部内の人材に関する情報は岩崎から中本へ、そして藤原へと伝えられ、新しい組織の人事案が作成されていったようだ。新積算部における岩崎は、チーフエンジニアという役職ではあるものの、実質は中本に次ぐナンバー2として、部長直轄の調査班を担当する。まあ、秘書室長と経営企画室長を兼ねたような立場なのだろう。

【調査班へ】

10月1日朝出社すると、岩崎から声がかかる。

「天野君、ちょっと打ち合わせたいのだが、会議室に付合ってくれ。」

翌日に予定されている部内発表前に、岩崎から事前の通告があった。天野は、岩崎の部下として調査班に所属し、概算を担当することになった。現在は、岡田と片山2名のベテランが概算を担当している。まあ、ベテランといえば聞こえはよいが、几帳面だが協調性がなく後輩にいばり散らす岡田と、人はよいがなにかと大雑把過ぎて信頼性に欠ける片山の処遇に窮して、隔離するように概算を担当させた

経緯がある。しかし、これが結果として適性にうまくマッチしたのだから、世の中は分からないものだ。最近では、概算のニーズが増えてきたこともあり、組織を拡充するために天野も加えるという。現業組織では、笛谷課長、福井課長、薄野課長の3課体制で、表向きの布陣そのものは大きく変わらない。しかし、権力構造は大きく変化するだろう。

10月2日に組織変更の説明会が開催され、得意気な顔をした岩崎から説明を受けた。新しい部長たちは出席していない。先月までの部内の活気はどこへやら、よどんだ雰囲気の中で説明が進められ、質問も出ないまま終了となる。

10月10日に、ようやく新しい首脳陣が着任した。

概算担当は10か月で終了した。当時は、コストマネジメントという概念もなく、設計が作成した基本図面から積み上げ概算を行い、施主に提出することが主たる業務だった。当然、予算に合わないとなれば材料などのコストダウンを行うのだが、プランや構造まで踏みこんだ検討がなされる仕組みにはなっていなかった。しかも、マンションが圧倒的に多く、慣れてくるにしたがって単純作業の繰り返しとなり、技術的な発展性もないと天野のモチベーションは急速に下がっていった。

そのあたりの雰囲気は中本も感じたようで、やがて、調査担当へと異動になった。調査担当のメイン業務は、契約単価の調査から、NET(見積時事前原価)単価の決定までを行うものであった。以前の値入課時代には調達部で苦労して実績調査を行ったが、今回はかなりシステムチックに調査できそうだと期待が高まる。コスト実績データベースの管理などコストに関する情報の統括といった新設の部署であり、新しい仕事をいろいろ考えられそうだと、再び元気が出てくるのだった。

【支店分割】

新しい組織になって1年半、それなりに落ち着いてきたかと思われた昭和54(1979)年4月、再び大幅な組織変更が行われた。東京支店を分割して、関東支店を設立するというものだ。当時、東京支店は

神奈川県を除く首都圏全域を管轄していたが、北関東エリア3県、つまり茨城県・群馬県・栃木県を新たに関東支店として独立させ、地域営業を強化するというものだ。東京支店は、東京都と千葉県・埼玉県を担当する。関東支店は東京支店と同居するような形で、当面分割される。

当然、積算部門も分割されることになるのだが、関東支店への配属は“追い出される”といった感覚で受け止められたのだ。

現在の積算部首脳陣に大きな変化はなさそうだ。中本が積算部長となり、桑山は副支店長専任となるそうだ。現在までも積算部の実務は中本が統括しており、さらに調査班は部長直轄組織であるため、天野が中本と接触する機会は多かった。中本は、一見冷淡にも見える雰囲気をもっており、発言も多少斜に構えていることから、人間的な温かさを感じずに敬遠して近寄らない者も多い。天野も同様の思いを抱いていた1年前を思い出す。

「天野君、チーフエンジニア昇進おめでとう。中本部長にお礼に行こう。」

昭和53(1978)年4月1日付で、天野はチーフエンジニア3級に昇格した。チーフエンジニア3級は

課長代理に該当し、工事系は工事長、事務系は事務長という名称であり、管理職同等の役職として残業もつかなくなる。通常は、発令2週間前あたりに事前告知されるようだが、この時は掲示された人事広報を岩崎が見て天野に声を掛けたのだ。

「え？私ですか。」

早速、掲示板で名前を確認したが、すぐには実感がわかなかった。サラリーマンの常として、昇進は最大の関心事だ。3月になると、昇進・降格に一喜一憂する。天野も、そろそろ主任から昇進する時期かと思ったものの、特に上司から事前告知されることもなかったため、今年はまだかと思っていたのだ。

「中本部長、チーフエンジニアに昇進させていただき有難うございました。」

「昇進したか、おめでとう。しかし、俺は何もしていないよ。会社が決めたのだろう。」

中本は、ひとこと言って横を向いた。

“何だこれは(怒)昇進させたくなかったような口ぶりだな”

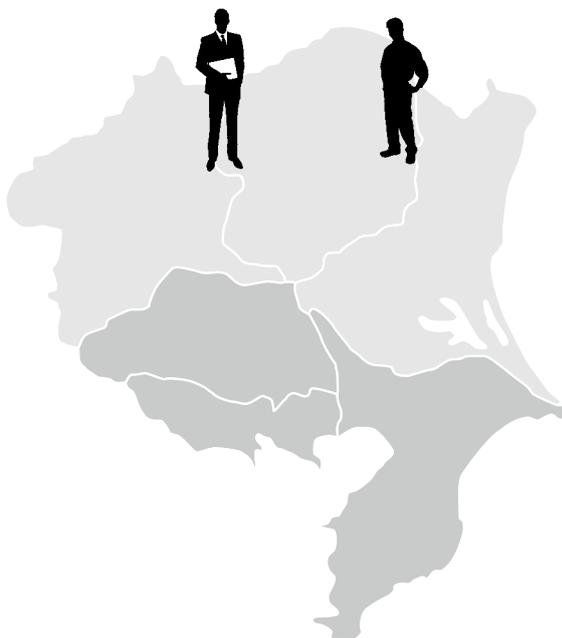
岩崎も思わぬ中本の態度に面食らったようだが、天野にとっては部長が昇進を喜んでいないと傷つく思いだった。笛谷や福井は祝福の声をかけてくれたのだが、不愉快な思いで一日を過ごしたものだ。

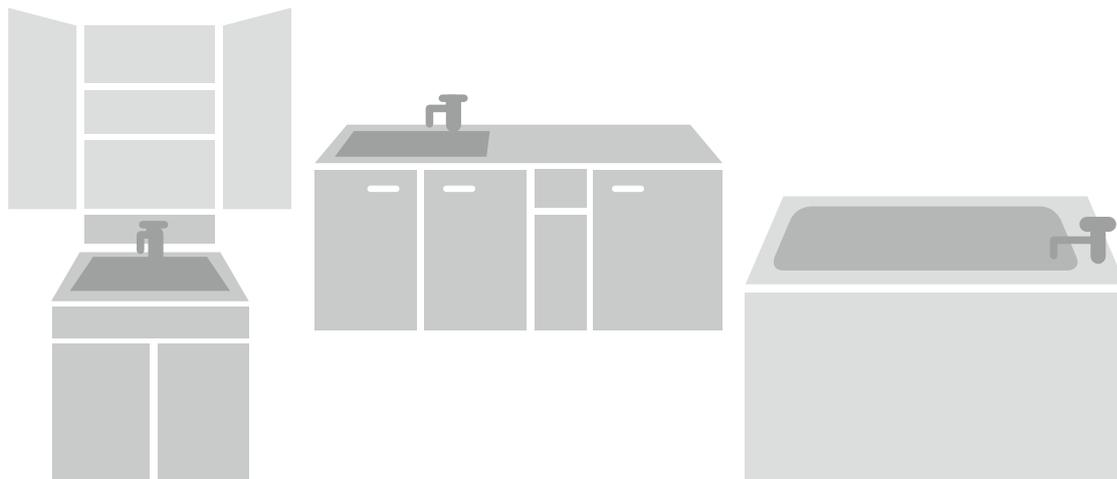
早期の昇進には、部長の強力な推薦が必要なこと、見かけによらず照れ屋で必要以上に冷淡な態度をとること、仕事に真摯に取り組むだけに人にも厳しいがそれなりに面倒見もよいことなど、その後徐々に、天野は中本を理解し距離を縮めていくのだった。

昭和54(1979)年4月には、中本も積算部を完全に掌握していた。虎の威を借りて権力を振りかざすと批判された岩崎はやがて遠ざけられ、誠実に業務を進める福井課長が信頼される状況となっていた。残念ながら、笛谷課長は相変わらず敬遠されているのだったが。

やがて、関東支店の人事が発表された。

建築部積算課への異動は、予想通り笛谷課が中心で11名が指名された。笛谷は建築部長代理と積算課長を兼ねる。異動メンバーは、いずれも複雑な顔をしている。東京支店から外されたという思いだろ





う。支店は別れたが、今まで培った仲間の絆をつなげていくよう、いずれは組織を動かす力を持ちたいと天野は切実に思った。

【集中購買プロジェクト】

「天野君、ちょっと来てくれないか。中本部長も同席してください。」

桑山副支店長から呼ばれた。

「最近、大型のマンション物件が増えていることは知っているね。特に千葉で大型工事が続く予定だが、コスト面でも新しい対応が望まれている。ついでには、マンション部品の集中購買を進めていきたい。」

桑山は、一旦言葉を切ると、天野を見つめた。

「部品といっても共通的なものに限られるが、年間1,500戸の購買を条件に、ウエダ工業標準仕様として一般より20%程度は安く調達したい。当然、メーカーは1社に絞る。」

関連部署は、設計部と調達部だが、副支店長直轄として、君にプロジェクトリーダーをお願いしたい。とりあえず、設計部で図面を作成し、積算で見積徴収とネゴを行う。仕様とメーカーを確定した段階で、調達部で詳細な契約内容をつめる。8か月でまとめてほしい。」

プロジェクト専従とはならないが、調査班の業務は大幅に縮小するという。来年度には大型マンションが続けて着工する予定で、集中購買の仕組みづくりは時間との勝負でもある。

昭和54(1979)年7月から集中購買プロジェクト

がスタートした。設計部3名と積算部の天野となる4名のチームは、早速対象となるアイテムとメーカーの選定に入った。マンション各住戸に共通で使用されるもの、大量発注でコストメリットの出るもの、マンション・ディベロッパーに売り込めるもの^{※1}。当時、急速にビルトインタイプの商品開発が進み、ユニットバス、システムキッチン、洗面化粧台、下足箱など多くの部品が工場生産化されていた。その他、規格化が進んできた木製ドアやクロゼットドアあるいはバルコニー手摺とともに、カーペット^{※2}までも含めて検討することとした。

当然、住戸プランによって部品の寸法や形状が異なる可能性も高い。それを極力モジュール化して共通の部品をはめ込むプランや寸法が若干変化しても簡単に調整可能な部品構成など、設計上の工夫も加えて、基本となる住戸プランと部品図面を作成していく。

天野は、調達部と協議して各部品のメーカーを選定していった。それぞれ5社程度と考えているが、必要に応じて事前にメーカーからヒアリングも行う。選定したメーカーに、契約付帯条件と工事範囲を記載した見積依頼書および部品図面を渡し、見積徴収を開始した。一般的な積算用の見積^{※3}ではなく、契約を前提とした入札行為であることを繰り返し説明した。今までの契約実績から、各部品の目標コストも設定する。

プロジェクトスタートから3か月後、見積りが集まりはじめてきた。内容をヒアリングし詳細を確認しながら、見積比較表にまとめていく。2社程度に絞り込み、試作品の確認を兼ねて工場に赴く。コストダウン提案も求めていたため、仕様も含め実物で

確認していったのだが、あまりにチープな仕様が提案されることもあり、グレードのすり合わせには苦労した。とにかく、実物を見て、さわって、実際に使ってみることで、最終候補を決定していった。

昭和55(1980)年2月、集中購買プロジェクトは目的を達成し調達部に契約業務を移管した。この集中購買システムは、時代に合わせて様々な改良を加えながら20年間にわたって続いていくことになる。

【現場希望】

珍しく朝の出勤時に中本部長と一緒にになった。

「おはようございます。」

挨拶はしたものの、中本のかもし出す雰囲気ではなかなか会話も弾まない。しばらくして、ふと、最近考えていたことが口をついて出た。

「部長、現場に出していただけないでしょうか。」

「なんだ、急に。何か仕事で問題があるのか。」

「いえ、仕事は特に問題ありません。仕事に関しては、特に現場に出なければならぬような必要は感じていないのですが。実は、最近同期と話しますと、何か違和感を感じるんです。現場の苦労を実感していないために、どうも工事の連中と細かいところの話が通じないように感じています。やはり、ゼネコンで仕事をするからには、現場での思いを共有することが大切だと思うのですが。」

「今まで、積算部から現場に出ていった者は、皆行きっぱなしになったと聞いているよ。君は帰ってくると本当に約束できるのか。」

「今まで現場に行行って帰ってこなかった人たちは、積算の仕事に行き詰まったのだと思います。私の動機は全然違いますので、必ず帰ってきます。」

「仕事で必要だから現場に行きたいというのだったら、そんな必要はないと言うところだが、同期と話が合わないという理由じゃ、許可しないわけには行かないな。念のため福井課長の意見も聞いてみるが、工事の坪田副支店長に相談してみよう。」

「有難うございます。よろしく願います。」

特に覚悟を決めての直訴ではなかった。ふと出た言葉からの思いがけない展開に、期待とともに後悔に似た不安が湧き上がる天野だった。

- ※1 当時は、マンション・ディベロッパー独自の仕様が確立されておらず、ゼネコンの提案が受け入れられることも多かった。
- ※2 当時は、床衝撃音防止のため、コンクリートスラブ上にカーペットを直貼りする仕様が一般的だった。
- ※3 通常、メーカーや専門工事がゼネコン積算部に提出する見積金額は、いわば“定価”といったもので、一定の値引きを前提としている。調達部や工事に提出する金額は、契約を前提としたレベルになる。

※ 夏号の内容訂正

前回の残土処分単価計算において、処分費の計算に誤りがありました。

以下に訂正いたします。

ダンプトラック運搬(1台日)	
6.5m³ × 3回 = 19.5m³	
ダンプトラック(10トン)	25,000円
処分費 5,000円 × 3回	15,000円
タタキ土工	5,000円

合計 (経費等は単価に含む)	45,000円 ÷ 19.5m ³ ≒ 2,300円/m ³

次号に続く

この物語はフィクションであり、登場する機関・企業・団体・個人は実在のものではありません。

PCM (Project Cost Management) シリーズ3部作は、積算協会ホームページに掲載されています。