

BSIJ-CPD 認定記事 1単位

資格制度委員会委員長 加納恒也

日建設計コンストラクション・マネジメント㈱

もし、建築コスト管理士（コストマネジャー）が、 ドラッカーの「マネジメント」を読んだら

PCM版『もしドラ』 第6回

前回までの内容は、ホームページに掲載されています。

前回までのあらすじ

小林積算株式会社の課長である小林啓二は、社長から「コストマネジメント」「コンストラクション・マネジメント」という新しい分野への進出の可能性を検討するように命じられた。啓二は、早速若手社員の鮫島雄太とともに新しいミッションに挑むこととなった。そこで二人が手にしたのは、ドラッカーの「マネジメント」

だった。

ドラッカーの「マネジメント」を参考に基本から様々な検討を進めていく二人の前に、突然現実のコストマネジメント業務の依頼が舞い込んできた。受託を決断し、依頼主の大杉設計と基本的な合意に至ったものの、コストマネジメントに対応できる組織の構築が急務となった。

SCENE22：

助っ人

幾分二日酔いの頭を抱えて、啓二は出社した。昨夜は個性あふれるKM協会ガイカク委員会のメンバーに囲まれ、その雰囲気にもまれることもあってつい酒を過ぎてしまった。しかしおかげで自分の知らなかった世界を垣間見たことは、新鮮な驚きでもあったが。啓二は蕎麦屋での懇親会を思い出し、ゴルフや様々な趣味についての喧々諤々の議論に続き、その後興味あるプロジェクトにおけるエピソードについて、さりげなく固有名詞を外しながら話題が飛び交う第二部での様子を反芻しながら、机に向かう。給茶機から熱いお茶をマグカップに注ぐと、椅子の背もたれに体重を預けながら、一口すすって首を揉んだ。

それにしても、山内部長はかなり一目置かれる存在のようだ。実際に本人はCMを行った経験はないものの、設計事務所時代にはコストマネジメントの

分野で理論派として鳴らしていたようだった。KM協会やガイカク委員会には設計事務所出身者が多いせいもあって、古くからの知り合いも多く、その縁もあってゴルフにはよく参加しているようだ。たまにはハイキングも企画しているという話だ。それにしても、当社にこれほど社外で存在感のある人がいたなんて、これも一つの収穫だな。

そろそろ昼飯の時間だなど、頭の重さも薄れてきた時分に携帯電話が鳴った。「小林君、ひとり候補が見つかったよ。」いつもの調子で森下部長の声が聞こえる。「今日の午後からでも来れないかな。」

昼食は軽めに済まし、啓二は曾田建設に向かった。応接室に通される間もなく、森下義明が顔を見せる。「やあ、急に呼んで申し訳なかったね。余り時間がないようだったと思ったのでね。」「かえってこんなに早くご連絡をいただきありがとうございます。来週中にはある程度体制を固めなくてはならないものだから。」「それでは本題に入ろうか。」森下は封筒の中から書類を抜き出した。

「どうもうちの会社には適当な人材がいなかったよ。積算のベテランはいるんだが、発注者や設計者を相手にしてのマネジメントを束ねるとなると、早々見つかるものでもないね。いろいろ考えてみたのだが、やっと適任者がひらめいたんだ。」森下は思わせぶりに話を区切ると啓二を眺めやった。「実は僕の先輩だから現在63歳になるが、丹野雅成さんで知っているかな。」「丹野さんとは、あの谷川建設の丹野さんですか?」「そうだよ。実は丹野さんは現在谷川建設の子会社で顧問をしておられるのだが、間もなく退任予定だそうだ。あれほどの人だから、きっと引く手あまたになると思うのだが、先手を打って小林積算でスカウトしたらどうだろう。」森下の言葉に啓二は「たしか丹野さんは、谷川建設の見積部長さんでしたよね。」と、昔聞いた噂話を思い出して答えた。

森下が丹野について説明する。「丹野さんは大手ゼネコンの老舗である谷川建設で、現場所長、工事課長、技術課長、積算部長そして調達部長と様々な仕事を歴任した生粋の技術屋だよ。特にCMのようなマネジメントは経験していないが、社内のいろいろなマネジメントには当然精通しているし、定年後は建設会社の役員として経営についても携わってきたようだ。特に性格が真っ直ぐな人だから、人間的にも信頼できると思うよ。」森下は説明を一区切りすると、ゆっくりとソファーに背中を預け、手を伸ばして湯呑を掴んだ。「丹野さんの見積部長時代は、設計図をひと睨みすると即座に概算金額がはじき出されるということで、営業マンの間では“積算の神様”と言われたこともあったようだ。ただし本人の話では、どうせ受注に結び付かない案件に部下の労力を使うことはないとの思いで、一人で対応していたようだ。それにしても積算協会の役員を10年ほど続けていたから、お宅の社長や山内さんもお存じだと思ふよ。」

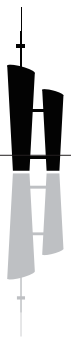
たしかに、啓二が丹野について知っていたように、その実力は建設業界においては相当知られた存在である。むしろ小林積算に来てもらえるのかどうか、森下の紹介であっても確信が持てないところがある。社長と山内部長ともよく相談しなければならないな



と、啓二はスケジュールを考えてみる。「丹野さんの履歴書はここにある。会社に持ち帰って検討してください。いずれにしても話を進める場合は丹野さんと会わなければならないわけだし、日程は私が調整してもいいよ。」「丹野さんは、うちの会社に来ていただけそうなのでしょうか。」「一応の話はしたよ。ちょっと考えられないシチュエーションだから、びっくりしていたがね。お宅の会社とは取引関係はなかったようだが、小林社長についてはなかなかの人物だと評価していたよ。かなり前向きに考えてくれていると感じているのだがね。」

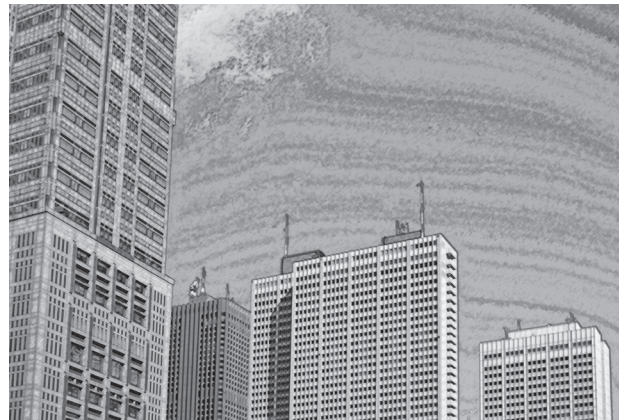
「森下部長、ありがとうございます。まさか丹野さんのような方に来ていただけるとは思いませんでした。早速社内に持ち帰ります。明日にはご連絡させていただきます。」啓二は書類をバックにしようと立ち上がった。

「丹野さんとは嬉しい驚きだよ。あれだけの方が来ていただければ、わが社のコストマネジメントは、見かけ倒しではなくずっしりと中身が詰まった感じになるね。とにかく十分な処遇でお願いしようじゃないか。」小林社長の言葉に、山内部長も「丹野さんの力を生かせる体制が必要ですね。とにかく来ていただけるように最善を尽くしましょう。」会社の方針は決まり、森下の調整で丹野が来社することとなった。



お見合い当日、中背ながら引き締まった体に濃紺のスーツという、オーソドックスな服装で丹野が現れた。「初めまして、丹野雅成です。小林社長とは8年ぶりくらいですね。」「相変わらずお若いですね。ジョギングは続けておられますか。」小林社長も気安げに答える。「まあ何とか続けていますが、やはり歳を意識するようになりましたよ。最近はヘラブナ釣りに凝ってしまっていてね、休日は釣り三昧ですよ。」丹野は突然釣りバカ日誌のはまちゃんのような顔に変身した。というわけで、ひとしきり挨拶が交わされた後、小林社長が今回の状況および丹野に期待するところを説明する。特に工事施工の実際に立脚したコストマネジメントを重視する、小林積算の目指す方向性を十分理解してもらいたいとの思いを伝えていく。

「コンストラクション・マネジメントについては、残念ながら経験がありません。コストマネジメントについても、社内での様々な仕事しかしていません。まあ、CMにも興味はあって、KM協会のCMマネジャー試験は受けたので、基本的な考え方だけは理解しています。」丹野は率直に自身の経歴を語っていく。「いわゆる施工分野、工事について、コストあるいは調達に関しては、一応の経験がありますので、何かしらのお役には立てると思います。特にコストマネジメントにおいては、そのベースとなるコストの信頼性が重要だと考えています。私はゼネコン出身ですので、いわゆるNETつまりゼネコン見積時の事前原価をベースとして、物差しとし



てのコストを構築することが現実的だと思いますね。そのためには情報チャネルを整備しなければなりません。」話は順調に進んでいき、丹野は具体的な考え方も披露していく。「ところで、丹野さんは“建築コスト管理士”と“建築積算士”の資格をお持ちなのですね。」山内が履歴書の記載を思い出しながら確認した。「ええ、いずれも資格が発足した時点で経歴でもらった口ですけどね。」「実は大杉設計さんに、建築コスト管理士をコストマネジメントの中心に据えたいと言われましたが、当社には小林課長と私しかなくて、冷や汗をかいたばかりなのです。丹野さんが資格者ならば、ありがたいことです。」山内が笑いながら説明する。「まあ、資格をとって何のメリットがあるのかと言う人もありますが、技術屋が自分の技術を証明するために関連資格を取得するのは当たり前ですよ。自分自身では、客観的に自分の実力を判定することはできませんからね。」丹野は“積算の神様”として確信を持った断言の仕方ですべて締めくくった。

丹野雅成は、コストマネジメント部の責任者として小林積算に参加することとなった。入社時期については丹野の調整に任せることとして、体制づくりを並行して行うことになった。



SCENE23 :

助っ人 (2)

「これで課題のひとつはまずクリアできたようだね。丹野さんの力を最大限発揮してもらうような仕組みを急いでつくる必要があるね。」小林社長は続けて、「あとはCMを含めマネジメント全体についての指導役を捜すだけだな。」啓二が発言する。「先日KM協会の委員会に出席しました。夢設計の財前さんがぜひ出てみろと言われるので、勉強のためにと参加してみました。山内部長がご存知のように、個性あふれるいろいろな方が参加されていて、私はただ座っているような状態でしたが。そのなかで、天野清志さんという方がおられました。財前さんは、当社がマネジメントに対応するための指南役として適任と考えているようです。概略の経歴をお話いただき、あとは山内部長に聞いてみたらよいと言われたのですが。」山内はうなずいて、「なるほど、さすがは財前さんだ。社長はどう思われますか。」「財前さんは本当に当社のことを考えていてくれるのだね。自社の利益だけに囚われない視野の広い人だよ。」小林社長は嬉しそうにうなずく。

「天野さんは、大手建設会社笛田コーポレーションに勤務していたが、新入社員として積算部に配属され、その後、調達、工事、設計、営業と様々な部署の管理職を歴任したそうです。最後は営業の副支店長を務めたが、定年前に退職し、15年ほど前にCMの世界に飛び込んだとのこと。まだCM創世記のころでして、当時は施工段階の分離発注方式を管理することがCM本流といった認識が強く、ゼネコンとも様々な軋轢を経験したようです。設計段階に十分なコストマネジメントがなされずに、大幅な予算超過であるプロジェクトが大混乱に陥った経験から、設計段階それも初期の設計段階からコストマネジメントを中心とするCMを重要視する方向になったと聞いています。」山内が天野の経歴を詳しく説明する。「10年前に、太陽設計がCM専門会社太陽コンストラクション・マネジメントを設立し

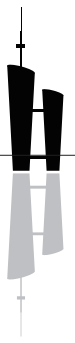


たときに第1号社員として参画しましたが、もう70歳になるようです。ご本人もそろそろ自由な時間を持ちたいと考えているようですが、週に2、3日の勤務であれば可能性はあると思います。」「丹野さんとも積算協会の役員時代から気が合うようでしたし、お二人の連携がうまく働けば、きっと今回の美術館プロジェクトはうまくいくと思います。」「顧問として勤務時間をフレキシブルにさせていただいてもいいだろうな。」小林社長も乗り気のようだ。

「それでは、財前さんに正式にご紹介いただく方が良いでしょう。山内部長も懇意にされているようですし、どのような方法が最適でしょうか。」啓二は社長と山内の顔を見比べながら質問する。「小林課長から財前さんをお願いして、天野さんを正式にご紹介いただく。これはわが社の総意であることをきちんと伝えてくれ。」小林社長の声その場を締めくくった。

スキンヘッドにあごひげ、濃色のメガネといういつものいでたちで現れた天野を、総務部の大森はるかは緊張の面持ちで応接室へと案内した。啓二が財前に紹介依頼してから3日後の午後であった。電話で財前は、「天野さんは特に驚きもせず、そういう時代になってきたのだなと、うなずいておられたよ。ここ数日は出張だから、26日以降であれば都合がつくとのことだよ。」との連絡をしたうえで、日程調整を行ってくれたものだ。

小林社長、山内部長、啓二が入室すると、天野は



立ち上がり、その風貌に似合わない人懐こい笑顔を浮かべて歩み寄る。「本日はお忙しいところをわざわざお運びいただき、ありがとうございます。大変ご無沙汰しておりました。」小林社長の挨拶に、「お久しぶりです。CMの仕事にどっぷり浸かっていましたので、なかなかお会いする機会也没有でした。山内さんとはKM協会のイベントでお会いすることはあったのですが。」天野も山内を見やりながら挨拶を返す。「先日はご息子にもお目にかかりました。なかなか将来性のある若者だと感じました。相変わらず小林積算さんは社員教育が行き届いているようですね。」天野の言葉に「どうも恐縮です。息子はまだまだ修行中の身ですので、どうぞご指導をよろしく願いいたします。」「私はいつもちょっと変わったところを見ているものですから、ご息子の焼酎お湯割りの作り方に感心したんですよ。まあ細かい説明は省きますが。」

一通りの挨拶が終わると、早速小林社長から本題に入る。「財前さんに仲介の労をおとりいただいた件ですが、当社がマネジメント業務へと進出するに際して、ご指導を賜りたいとのお願いでございます。」小林社長は今回のプロジェクトについて、当初のいきさつから大杉設計との打合わせ、丹野との話し合いまでを詳細に語っていく。「丹野さんには、コストマネジメントの実務について統括していただく予定です。天野さんには、より幅広いCMの観点で、プロジェクトをみていただくようお願いしたいのですが。特に今後どのような人材を揃えて、ど

のような組織をつくっていくか、会社の基盤についてご指導いただきたいと思っています。フルタイムでの勤務は難しいとも財前さんから伺っていますので、その前提で顧問としてご参加いただけないでしょうか。」「御社の将来に向けてのお考えは理解いたしました。私も70歳になり、現在の会社も10年の間に一通りの組織として構築できましたので、そろそろ卒業の時期だと考えていたところです。今回のお話は大変光栄に思っておりますし、また新しい目標にチャレンジできるという楽しみな気持ちもあります。ただし、この歳ではこれからお役に立てる期間も限られてきます。将来的な人材確保・育成を並行して進める必要がありますので、あくまでも期間限定の補助エンジンとお考えください。」「やはり主力エンジンであるとは思っていますが、将来的な人材確保・育成については、天野さんのご指導をいただきながら、最重要課題として継続実行していきたいと思えます。」小林社長の言葉に続けて、「しかし、天野さんの70歳は、一般の60歳ですから、ジェットエンジンも最新ですよ。」山内が笑いながら、「時々居眠りして、体力・気力を再生しているのですからね。」「いやいや、私はもともと仕事にむきになるところがあってね、その分人にも厳しく接することがあったのですよ。この歳になって反省してね、特に会議では皆さんが自由に意見を出せるように邪魔しないようにと、居眠りをしていると言うと、やはり言い訳めかしくなりますかね。」天野は笑って応じる。「そうですね。立派な言い訳ですね。」山内も笑っている。丹野も交えて、早い時期に打合わせをしようと、会食も含めておおよその日程調整を行うと、会談は前向きにお開きとなった。



次号に続く

この物語に登場する、団体・企業および個人は、全てフィクションです。