

BSIJ-CPD 認定記事 1単位

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

# 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9回 ——

コストマネジメントはいよいよ佳境へ!!!

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

コストマネジメントへの本格的進出を決定した小林積算は、丹野雅成・天野清志という強力な助っ人の参加により社内体制も整った。「田毎の月美術館」プロジェクトは、大杉設計におけるキックオフミーティングを経て本格的に始動した。丹野の提案で、基本計画前のコストプランニングに際して一旦概算を行ったうえで、建物の特性を反映して目標コスト配分案を作成した啓二だったが。

大杉設計・桐山取締役への報告でひとまずお役目終了と考えていた啓二に、「小林さん、概算報告と割り付け目標案については、あなたから設計者全員にお話してください。自信をもって。」

設計者の矢面に立たされた啓二は。

SCENE29 :

## 啓二の覚悟

桐山との打ち合わせの翌日夕刻、啓二と鮫島はまたもタイガーピアホールの片隅でジョッキを手にした。

「小林課長、作戦は失敗でしたね。」

鮫島がため息交じりにつぶやいた。

「われわれ積算事務所にとって設計事務所はお客様ですし、指示を受けたり内容のチェックをされることはあっても、逆の立場なんて想像もしませんでしたよ。桐山さんはどのようなお考えなのでしょうかね。」

ビールの泡を見つめながら鮫島の恨み節を聞いていた啓二は、顔を上げると

「確かに君の言うとおり、われわれ積算事務所が

いままで行ってきた仕事の内容からは考えられないシチュエーションではあるけどね。」

一旦言葉を切ると、何か思いを決した様子でジョッキを傾けた啓二は、

「設計者や発注者にはっきりものを言えないコストマネジャーなんて、泡の立たないビール、いや塩味のない枝豆のようなものだよ。僕たちは会社がコストマネジメントの世界に舵を切ると決断したときから、このような状況を覚悟しなければならなかったのだね。桐山さんは、それを承知していて僕の背中を押してくれたのさ。」

啓二は、切れ味いまいちのピアホール用たとえを交えて話し出した。

「今回のプロジェクトにおいては、われわれは単なる積算事務所ではなくコストマネジメント会社であるという自覚を持とう。そして積算事務所として

培った技術と知識にも誇りを持って仕事を進めよう。失敗もあるかもしれないけど、思い切ってぶつかってみるよ。鮫島君もサポートをお願いするね。」

啓二の決意表明といった言葉に反応して鮫島も、「わかりました。それでは新しい気持ちで作戦会議といきましょうか。」

SCENE30 :

## 設計会議

大杉設計の会議室にはキックオフの時とほぼ同様のメンバーが揃っていた。小林積算側は、山内積算部長・丹野コストマネジメント部長、天野顧問そして啓二と鮫島とともに新しく積算部次長の横田信枝が加わっている。

「皆さんおはようございます。前回の打ち合わせ通り、工事費の概算と目標予算65億円に向けた目標コスト案がまとまりました。コストマネジャーの小林さんからご説明をお願いいたします。」

桐山の簡潔な挨拶に続き啓二が立ち上がった。

「皆さんおはようございます。それでは第1回目の概算金額を報告いたします。プロジェクトにも映していますが、お手元の資料と合わせてご覧ください。」

「皆さんご存知のとおり、本プロジェクトは地下3階地上2階で延床面積12,000㎡、約3,600坪の建物です。今回算定した概算総額は、税抜き約73.5億円で、坪当たり204万円となりました。目標予算65億円からは約13%のオーバーです。」

啓二は、レーザーポインターでスクリーンを指し示し、

「構造が約22億円、坪61万円です。仕上げが15.1億円、坪42万円となっています。設備については……」

「直接工事費の構成比率は、構造が36%、仕上げが24%、設備全体で35%、外構が5%となっています。」

項目	概算		
	金額 (億円)	坪単価 (万円)	直工比率 (%)
構造	22.0	61	36
仕上	15.1	42	24
電気	5.4	15	9
空調	10.8	30	17
衛生	4.0	11	6
昇降機	1.8	5	3
外構	3.3	9	5
共通仮設	2.5	7	—
現場管理費	3.2	9	—
一般管理費	5.4	15	—
合計	73.5	204	100

啓二は金額の説明を終え、ここで一呼吸おくと会議室を見回した。

「共通仮設と直接仮設は概略数量を積算し、金額を算定しました。現場管理費は5%、一般管理費は8%を計上しています。建築工事費がゼネコンNETレベルですので、経費は実際に必要な率としました。」

「いずれにしても目標予算を13%オーバーしていますので、割り付け目標の数字を設定する必要があります。今回積み上げで概算を行ったために、全体のコスト構成の特性がかなりはっきりと分かるようになっていきます。」

「ここで参考に、建設価格調査機構が出している“建物コスト情報データベース”の工事費構成比率を説明いたします。ただし、このデータはプライスである請負金額ベースであることと、建物内容・建設地・建設時期が様々であり、条件に近い案件を選んではみましたが、全体のバランスを判断する参考データにとどめたいと考えています。」

啓二は、プロジェクトに新しく映したデータをパワーポイントで示しながら説明を続ける。

「ただ今説明しています構成比率でもお分かりのように、一般的に美術館のコスト構成は仕上げのウエイトが高く設備のウエイトが低いといわれています。しかし今回のプロジェクトにおいては、建物の

主要部分が地下に設置されており、構造のウエイトが高くなり仕上げのウエイトは低下しています。また、設備のウエイトも高くなっています。

したがって、今回の目標設定については、このようなプロジェクト特性に即した目標コストの設定に留意する必要があります。それでは目標設定案について説明いたします。」

プロジェクト画面が切り替わる。

項目	目 標		
	金額 (億円)	坪単価 (万円)	直工比率 (%)
構 造	19.1	53	35
仕 上	13.7	38	25
電 気	4.6	13	8
空調	9.2	26	17
衛 生	3.4	9	6
昇降機	1.8	5	3
外 構	3.0	8	6
共通仮設	2.5	7	—
現場管理費	2.9	8	—
一般管理費	4.8	13	—
合 計	65.0	180	100

「まず構造は数量の検討により13%ダウンを目標と設定します。仕上げは地下外装の見直しその他で9%、外構は屋上緑化その他を見直して同じく9%、設備は設計内容と単価の見直しで15%ダウンを目標とします。」

啓二は目標設定までを一気に説明し、

「以上で説明を終わります。」

と席に腰を下ろした。

続いて桐山が立ち上がると、「小林さん、ご説明有難うございました。やはりかなり厳しい概算金額が算定されました。われわれのコストコントロールの物差しとして信頼性の高いコスト情報をご提供いただきましてありがとうございました。」

最近の公共工事入札状況を見ましても、入札不調が目立ってきましたし、労務単価の上昇も聞こえてくるところです。したがって、ここは設計陣が知恵を出し合って、発注者側から提示された予算金額に

きっちりとおさめる必要があります。目標には設計予備費（コンテンツェンシー）が計上されていませんが、本来は5%程度を確保したいものです。」

桐山は厳しい視線を設計者に向けてゆっくりとした口調で話しをすると、「それでは皆さん、概算および目標設定案について、ご意見ご質問をお願いいたします。」

と結んだ。



さすがは桐山さんだ。概算の信頼性と入札不調が多いという現状を認識させたうえで、コストコントロールの必要性を設計者に理解させる進め方だ。

啓二は自分のモチベーションがさらに高まってきたことを実感している。これも「桐山ワールド」なのか。

「質問をよろしいでしょうか。」

川崎構造部長が手を挙げる。

「ゼネコン原価レベルの単価を採用されたということですが、入札時点のゼネコン見積単価はそれよりも低いことも多く、そのような単価の採用は考えられないのでしょうか。また逆に、今後値上がり傾向にあるとすれば、それを先取りする必要はないのでしょうか。」

啓二が立ち上がり、

「一般にゼネコンの見積り単価は“プライス”と考えられています。発注方式つまり競争や特命により、またプロジェクトの状況や時期的な要因により、

プライスは様々に変化します。たとえば競争の案件では非常に低い単価であったものが、特命案件の場合にはかなり高い単価となることも珍しくありません。つまり営業的な判断で決定されるものだからです。

一方、NETつまり見積り事前原価といわれるものは、ゼネコンの入札用の物差しで、調達相場によっては変化するものの営業的な不確定要因は入っていません。したがって、常に一定の物差しを使ってコストマネジメントを行い、目標コストの実現を行うことが重要です。プロジェクトにおける最終ゴールである契約金額については、コストの物差しを基準にプライストレンドの予測や発注戦略を検討することによって目標金額と整合させていくのです。

将来の価格変動についても、現状での確かな単価予測ができないため、やはり現在の価格をベースにして総合的に将来の変動を見極めていく必要があります。説明が長くなりましたが、いかがでしょうか。」

「ありがとうございました。物差しの大切さは理解できました。構造数量の削減については、これから検討いたします。また山留等の仮設計画について、設計上の対応が必要な場合はご提案いただきたいと思います。」

川崎構造部長は納得した表情で席に着いた。

「設備について質問してよろしいでしょうか。」

塩浜設備部長が立ち上がる。

「どうしても設備のスタートは建築の概要が決定した後となるため、今回の概算もかなり荒いものとなったことは事実です。確かに一般的な美術館から見れば、昇降機を含めた構成比率が35%という数字はかなり高いものと思いますが、先ほど小林さんが言われたように、今回の建物の特殊性により比率もこのように高くなったものと考えています。

今回の目標が15%ダウンということは、やはり概算金額も下がると考えられてのことでしょうか。また、具体的な設計見直し項目はお考えになっているのでしょうか。」

設備については、もう一度概算精度を深める必要があると啓二は考えている。そのためのアプローチに頭を悩ませてきたが、ここでぶつかってみようと

立ち上がる。

「時間的な制約もあり、弊社で概算を見直すことはできませんでしたが、部分的に内容を検証しています。精度を上げていけば金額が下がる可能性が高いと判断しています。設計見直しについては具体的な項目を検討しているものではありませんが、フル装備のスペックを再検討することは必要と考えています。

いかがでしょうか、できましたら弊社協力事務所と協働で再度概算を行っていただけないでしょうか。時間的な余裕がありませんので、1週間程度でまとめられないかと考えています。設備もやはりゼネコンNETレベルに近づけたいと思います。」

啓二の発言に塩浜設備部長が答えて、

「再概算の件は了解しました。こちらで一緒に作業を行いたいのですがいかがでしょうか。並行して設計内容も見直しましょう。」

ところで、と声が上がる。

「金井文化財団様との打ち合わせ日程を決める必要があります。」

中畑業務部長が純白のスカートを翻して立ち上がる。

「概算と目標コスト配分については、今回小林積算さんからご報告いただいた内容をベースにすればよいと思われませんが、設計内容の見直しで目標コストと設計内容の整合性をはかる、つまりVE・CD検討まで行って会議に臨む必要はありませんか。」

桐山が手を挙げる。

「発注者とのプロジェクト会議は、10日後を目標に調整します。1週間後には各担当レベルでVE・CD案を整理してください。案は順次小林積算さんに送って、概略の金額算定をお願いします。目標に対してぴったり合わなくても仕方ありません。方向性が見えれば説明ができます。設備については、先ほどの内容を、協働で進めてください。

1週間後にまた設計会議を行う必要がありますね。さて、日時を決めましょうか。」



SCENE31 :

## プロジェクト会議（開始前）

東京駅を発車して1時間50分、列車は流れるようにホームへと滑り込んだ。観光地として名高い新幹線中野駅、一同は乗降客で混雑している改札を抜け一旦集合する。

一昨日に、設備概算見直しとVE・CD項目および金額の整理が完了し、第2回設計会議においてようやく全体像を確認できたというハードスケジュールであったが、全員疲れを感じない充実感で今日を迎えた。

「それではタクシーに分乗して、お配りした地図により金井精密工業本社受付前に集合願います。本日の会議は10時30分からスタートしますが、第1回のプロジェクト会議ですので、午後は17時までを予定しています。今後は隔週ごとに開催日程を決めたいと思います。それではよろしく願います。」

中畑業務部長引率のもと、大杉設計と小林積算のメンバーはタクシー乗り場に向けて元気に歩き出した。



金井精密工業の本社は、中野駅からタクシーでおよそ20分の緑豊かな台地に優雅な姿を見せていた。地上5階建ての自然に溶け込んだたたずまいは、大杉設計がクライアントから信頼された原点というエ

ポックメイキングな作品としての存在感も感じさせる。

会議室に通された一同は、早速パソコンその他の小道具と配布資料を用意し始めた。

会議開始時間が近づいて皆がやや緊張を覚えた時、正面のドアが勢いよく開いた。

「おお間に合ったか。」

「おやなんだ、金井さんはまだ来ていなかったか。」

「ああ君たちが美術館の設計屋さんか。えらくドカンドカンと来たもんだね。」

一同ドアに顔を向けて呆然としている。

そこには、元民進党幹事長として剛腕をふるい、その後次々と新しい政党をつくりまたつぶして、今や政界の壊し屋として悪名高い、大沢一郎代議士がひとり立っていた。

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。