

実録フィクション

さいはての CMr (コンストラクション・マネジャー)

第 2 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

プロローグ

SCENE 3

出会い

『おや、見かけない顔だね。今の時期、観光でもないし、工事関係者かい?』

150センチにも満たない小柄な老婆だが、昔はさぞや美人であったろうと思わせる顔立ちと、それに不釣り合いな鋭い眼差しがこちらを見つめています。年齢不詳という感がありましたが、70代かなと見当をつけました。

『東京から来ました。このあたりに建物が建つはずなのですが、ご存知ですか。』

『“なにやら Therapie”とかいう今はやりの温泉ができるって聞いたよ。また市長の道楽が始まったようじゃて。』

『今宮には初めて来ました。比較的暖かいと聞いていたんですが、この雪にびっくりしましたよ。』

『こんなに沢山降ったのは8年ぶりさ。ほんと、あんたは大当たりだよ。』

老婆は、目元を急に和らげ、アハハハと笑い出しました。

気がつくと、ここに着いてから1時間余りが経過していました。老婆は世話好きのようで、今宮についてあれこれと話して聞かせてくれました。いつの間にか日差しも幾分か暖かくなってきて、どてらの前を合わせるようにした老婆は、

『ああこんなに楽しく話したのは久しぶりだね。こんな年寄りに付き合ってくれて有難う。今日は東京へ帰るそうだが、またどこかで会いそうな気がするねえ。』

まあ、別れ際の挨拶と聞き流していたものですが、

これが意外な局面で実現するとはね。」

天野は、話し疲れたように言葉を切り、ワイングラスへ手を伸ばした。

「天野さん、そのご婦人とは一体どこで再会するんですか。まさか恋におちたなどと言うんじゃないでしょうね。」

財前が笑いながら先を促す。

「まあ、その先はおいおいお話ししていくことにしましょう。今回の話はいろいろ複雑な経緯があり、順を追ってお伝えできませんと分かりにくいところがありますので。私の恋物語もしばらくお待ちください。」

天野もグラスに口をつけながら軽く応酬する。

SCENE 4

天野清志の事情

「ところで、天野さんはなぜCMの世界に飛び込んだのですか。CMにご興味があったとは伺いましたが、ゼネコンのお仕事を捨てて、やけに思い切って転進したんですね。」

「あ、いや、しつこく詮索するつもりはありませんが。」

新川が興味しんしんといった風情で質問したが、天野が一瞬表情を曇らせたのを見逃さず、あわてて付け加える。

「いやあ、あまり愉快的な状況で退社したわけではなかったことは事実ですが、時間も相当経ちましたので、まあ客観的なお話もできるでしょう。」

天野も気遣いをみせる。

「ちょうど1995年にいわゆるゼネコンの信用不安問題が火を噴き出したのです。広島で発生した噂は、瞬く間に日本全国に広がり、また他のゼネコンも巻き込んで建設業界を揺るがすこととなりました。もともと私がいたウエダは大手5社のように優良な顧客を多くもっているわけではありませんでした。信用不安の影響が受注を直撃することは誰の頭にも真っ先に浮かんだことでした。調達力の低下も避けられませんでした。原価の上昇だけではなく、現金での支払いを要求されたり、果ては取引を断られたりといった思いもかけない苦境に陥っていったのです。もちろん、変わらず仕事を出してくださるお客様や、一緒に頑張ろうという協力会社の方々に支えていただいたことも多くありました。」

やはり思い出したくない過去なのだろう。どこかはなしに視線を彷徨わせた天野は、ワインをグイッと飲み干すと、自らを鼓舞するように再び口を開く。

「いかに苦境に陥っても、いや苦境に陥ったからこそ、会社が生き延びる策を必死で考えなければなりません。当時、東京支店では全社の4割ほどの施工高をあげていました。私は、東京支店の工事担当副支店長として利益管理も担当していました。東京支店の業績が会社の浮沈を左右するというのが支店全体の認識でしたので、本社と協議の上、経営戦略室という組織を新設し、利益とキャッシュフローの管理について新しい仕組みを模索し始めました。

幸い、東京支店ではDCR(デザイン・コスト・レビュー)という利益造出システムが定着していました。設計施工あるいは特命物件について、設計の初期段階からコストマネジメントを行い、受注時に適正な利益を確保しようというものです。工事部長がリーダーとなり、積算課長がサブリーダー、そして設計・営業・設備・技術・調達といった関連部門が参加します。これを競争物件にまで対象を広げ、見積段階でNET(見積時事前原価)の限界値検討、VEあるいはコストダウン案の抽出、そして受注に向けての交渉戦略といったおおよそ考えられるすべての方策を追求していこうというものです。

さて、技術陣の体制も固まり、日常の活動も軌道

に乗ってきました。受注確度別の営業資料にもとづき、案件ごとに目標利益の設定と達成への道筋を策定し、各年度の受注量と利益目標へフィードバックするといった利益管理システムも進み始めました。新しいコンセプトは“受注量を追わず、工事益を追う”つまり受注量重視の価値観から“工事益目標を達成するために必要な受注量を確保する”という価値観への転換でした。しかしここで大きな課題に直面したのです。」

天野は一つ一つ思い出すように、ゆっくりとした口調で話を進めていく。グラスにワインを注ぎ、ひとくち飲みながら、

「いやあ、やけに細かい話になってしまいましたね。過去のゼネコンの状況なんて退屈だと思いますが、私がCMの世界に入った事情はこの辺りからきていますので、もう暫くお付き合いください。」

「どうぞゆっくりお話してください。我々が知り得なかったゼネコンの状況を興味深く聞かせていただいています。どうぞ続けてください。」

財前に促されて、

「ウエダの弱点は営業にありました。優良な顧客が少ないということは先ほどお話しましたが、それを克服するためにいわゆる企画提案型の営業を重視しました。特に土地の権利調整を伴う再開発事業や資金負担を伴う自社開発に注力してきました。まあこれが結果として借金を増やし、銀行にとっての不良債権になっていったのです。



一方、プロパー営業といわれる一般的な営業活動は統一した戦略もなく、営業担当者まかせの活動が目立っていました。利益の入口となる営業を強化することは、もはや待ったなしの状況でした。特に営業情報を統括する営業管理部を戦略的な部門に改革することが必要と、私からも再三支店長に意見具申したものです。このような危機感は、ようやく営業の副支店長にも共有されていったのです。

1997年3月、支店長からの呼び出しに応じて支店長室に入ると、支店長とともに2人の営業担当副支店長が座っています。

『天野くん、1年間営業管理部長をやってもらいたい。』

思いもよらないことでした。1年間で営業戦略のベースを策定し、各案件を統括管理するためのコンピュータシステムを構築するというものです。後で聞いた話では、1年後に支店長が本社に異動となる。天野は1年間で仕事を済ませ、支店長とともに建築本部についてこいということだったそうです。営業管理部の強化は自分で言い出したことだったので、受けないわけにはいきません。営業戦略の策定と新しいシステムの構築に向けてプロジェクトチームを立ち上げること、そこに配属する優秀な人材を各部署から提供してもらうことを条件に、受けることとしました。」

ちょっとおでんを食べてもいいですか、と天野は一区切りしておでんを口に放り込む。ワインを流し込んで再び話し始めた。

「今までお話しした営業を巡る東京支店の動きは、本社営業本部からの激しい反発を招いたようです。越権行為ととられたようですね。就任挨拶で本社に出向くと、営業本部はやけによそよそしい。社長からは、

『えらい営業が騒いどったな。大変だが頑張ってくれ。』

他の部門でも

『天野さん大変ですねえ。』

といった具合です。まあ、1年間でまとめてしまう予定ですから、雑音は気にせず突っ走ろうと腹を決めました。本社でも東会銀行からきた山川常務がなぜか我々に賛同してくれて、以後一緒にシステ

ム開発と全社展開を推進していきます。しかし、これまで営業本部長と銀行出身の山川常務との間に確執があったようで、また東京支店の営業改革の動きを本社からは独走ととられたこともあって、やがて状況が一変するのです。」

そろそろ話は終盤になります、と天野は再びグラスに手を伸ばす。

「いろいろありましたが、1年後にシステム開発も完成段階となり、全社への展開も仕組みを整えてきた時、突然一連の人事発令がなされました。通常人事広報が配布される1〜2週間前には、本人への事前告知がなされるものです。しかし今回は例年よりも早い時期に、事前告知なしに人事広報が告示されました。東京支店長は子会社社長へ転出、東京支店幹部の大部分は本社の閑職への転出となりました。山川常務も東会銀行に戻ることとなりました。私も新設された首都圏事業本部の住宅事業部へ配置転換となりました。この人事は、営業本部長と名古屋支店長が手を組んでのクーデターだったのです。

ウエダは2年前に完全な銀行管理へと移行し、創業者一族の社長は追放されました。今までは社長になるなど考えもしなかった者が社長になる、派閥など考えもしなかった者が派閥を作るといった、歯止めの効かない状況になっていったのです。

今回一方的に対抗派閥にされた東京支店メンバーは、突然のクーデターになすすべもありませんでした。なにしろ、派閥などは考えたこともなかったのですからね。やがて社内では、銀行が課したノルマへの疲弊と、派閥におもねるゴマスリ主義が蔓延し、企業文化は急速に劣化していきました。1年間かけて築いてきた営業強化の仕組みは、あえなくお蔵入りとなってしまったのです。

このような騒動から2年近くが経過しました。会社には十分尽くした、残り少ない会社人生をこのまま無為に過ごすのは耐えられません。55歳の誕生日を迎えた時に退社しようという意思が固まりました。そこで高尾さんからのお話しを思い出したのです。高尾建築研究所は積算事務所として手広く事業を行っていましたが、やがてCMに興味を持ち、独自のビジネスモデルを生み出していました。社長の高尾哲氏とは長い付き合いで、CMの話もよくして

いましたし、一緒に仕事をしないかと誘われてもいました。いくつかの選択肢を考慮した結果、高尾さんと会うことになりました。」

これ以降は先ほど話した通りです、と天野は口をつぐんだ。

「私は同じ業界に席を置いていましたが、こんなに厳しい状況を経験されたとは驚きました。大変なご苦勞をされたのですね。」

谷川建設出身の丹野は、身につまされたように声を出す。

「いやあ、これからお話する今宮のプロジェクトに比べれば、ウエダの経験など大したことはありませんでした。もっとも比較論ではありますがね。」

「しかしウエダも大分持ち直したように見えますね。」

桐山の発言に答えて、

「クーデターの犯人は、数年で馬脚を表し排除されました。混乱のなかで有為の人々の退社が続いていましたが、残った人たちがコツコツと頑張ったんですね。経営陣はいまひとつでしたが、社員は優秀でしたからね。」

それではそろそろ、私の第二の人生に話を移しましょう。」

SCENE 5

海崎プロジェクトの背景

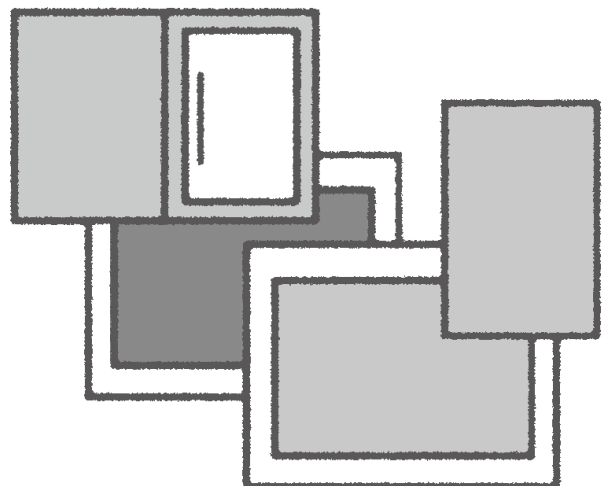
「2000年2月15日にウエダを退社し、20日に高尾建築研究所に入社しました。少しゆっくりしたかったのですが、今宮のプロジェクトがスタートしていましたので、4日間の休みが精一杯でした。」

さて、初入社早々に今宮プロジェクトについてのレクチャーを受けたわけです。

今宮湾に面する海崎地域に、2つの用途の建物を建設します。農産物・海産物を販売する交流施設、海水を温め温浴と運動による健康増進を図るタラソテラピー施設です。交流施設は農魚省の補助金でまかない、タラソテラピー施設は今宮市の第三セクターが運営する、3階建て延床面積約6,000㎡のプロジェクトです。

もともとは、2000年4月着工の予定で進めていたのですが、農魚省の補助金が1999年度からつくことになり、急遽2000年3月末に一定の出来高をあげることが必要になったそうです。市はスケジュール的に無理だと説明したものの、受けなければ補助金を出さないとの県側の圧力に抗しきれなかったようです。そこで高尾社長の出番となりました。設計図が完成するのを待たず、段階的に工事を実施していく「ファストトラック方式」を含めたCM方式を提案し採用が決定しました。CM方式採用の目的は、ファストトラック方式による補助金確保への出来高達成、地元企業への発注を拡大する環境づくり、コストの透明化と縮減です。

ファストトラック方式の対象は、土間その他の解体工事、共通仮設のうち仮囲・門扉、仮設建物、仮設電気工事、仮設給排水工事といった準備工費、そして杭工事第1期分です。2000年3月末までの出来高は、解体工事・共通仮設準備工事・そしてPHC杭の工場製作製品分となります。



今回のCM方式は、高尾建築研究所のビジネスモデルであるアリス方式(これは商標登録していたのですが)を、公共工事に適用するよう地方自治法と整合させたもので、“今宮方式”とよばれていました。2000年当時のCM方式に多く見られた、いわゆる分割発注方式となっています。さきほど紹介しましたファストトラック方式の対象以外では、建築工事、電気設備工事、機械設備工事、外構工事が分離発注されます。

また、建築工事は土工事・型枠工事など多くの発注パッケージに分割発注されます。「統括施工管理会社」となるゼネコンへの発注、つまり入札対象範囲は、現場管理費と一般管理費のみとなります。市が入札を主催し分割発注された各パッケージは、ゼネコンの請負金額に“コストオン”されるのです。

設備工事も、A材と呼ばれる機器類や器具類が分割発注され、「設備施工管理会社」となる設備サブコンに“コストオン”されます。設備サブコンへの発注は、B材と呼ばれる配管・配線類と労務費そして現場管理費と一般管理費が対象となります。

市の意向としては、分割された各パッケージの多くを市内企業あるいは県内企業に受注してほしいとの思いがありました。」

天野は話し疲れたのか、椅子に深く背を預けるとグラスを一気に飲み干した。

「込み入った話になってきましたが、分かりにくくはありませんか。」

「よく理解できますよ。いよいよ核心に入ってきましたね。」

金剛が身を乗り出して答える。

「それでは、プロジェクトの背景を、登場人物の紹介を含めてお話ししましょう。」

将来的には道の駅としての認定も視野に入れて、物産販売の拠点として交流施設建設が計画されました。この施設が農漁省の補助金対象となったことが事の発端といっても良いと思います。一方、北欧が発祥のタラソテラピー施設は、健康増進の様々な装置に温めた海水を使用するもので、当時は日本でも各地で建設されていたものです。

そもそも、今西市の熊本市長は学者出身なのですが、新しいものやアピール度の高いものに関心が

あったようです。市のまちづくり協議会の委員をしていた岡本照泰氏を気に入ったようで、今回の海崎プロジェクトの設計者に決めたようです。岡本氏は、個人住宅専門の設計者で、実績からみればかなりの冒険と言えます。しかも、設計者の選定は入札あるいはプロポーザルによって複数の候補者から選ぶことが一般的で、議会承認にも相当の正当性を要求されることが予測されました。そこで鷺田大学理工研究センターと契約し、岡本氏は研究員として設計を担当することにしました。しかしこのような体裁をとっても、特命随意契約としての正当性は満たされず、議会野党からの非難は消えることがありませんでした。これが後にスキャンダルが際限なく拡大する原因のひとつになります。また、構造と設備に関しては、設計者の経験不足をカバーするためか、グローバルなエンジニアリング企業の日本法人であるインターナショナル・エンジニアリング・ジャパン(略称IEJ)が担当し、積算は高尾建築事務所(高尾建築研究所の親会社の積算事務所です)が担当することになりました。

タラソテラピー施設も熊本市長が飛びついた当時では先端の施設でした。海に面した今宮市の特性を活かし、近海の海水を温めた健康施設を建設する、運営は第三セクターが担当することになりました。これも市長の肝いりで、タラソテラピー施設の設計施工を展開していたタラテラ・コーポレーションが設計を担当したのですが、これがプロジェクト迷走の一方の立役者となるわけです。

海崎プロジェクト設計段階の特徴は、これほどまとまりのないプロジェクトはないだろうと呆れるほどの、内部不統一とリーダー不在の状況でした。なにしろ岡本氏はプロジェクトの総括マネージャーという肩書きであるにもかかわらず、交流施設に重点をおいた面積配分やデザインに心を奪われ、一方タラテラ・コーポレーションの取締役戸田彰氏はタラソテラピー施設の面積拡大にこだわり、予算配分にもこだわりをみせます。構造・設備設計者は自由奔放なプランに忠実な作業に徹し、構造的にも無理を重ねたいわゆる“サーカス建築”を実現していくのでした。」

ワインのせい、天野の口調はなめらかになって

きた。悲惨なプロジェクトを思い出し、怒りが湧いてきたのかもしれない。グラスに目を落とす者、天野をだまって見つめる者、一同は声もなく聞き入っている。

「それでは、このような混乱に発注者はどのような対応をしていたのでしょうか。」

今宮方式で一躍名が知られ、講演会に引っ張りだことなったのは、今宮市プロジェクト推進室長の矢沢周吉氏でした。狷介な性格が災いして閑職にくすぶっていた矢沢氏を抜擢したのは、やはり熊本市長でした。矢沢氏は有能な方で、民間用のCM方式を“今宮方式”へと変身させた手腕は、地方自治法に堪能であることにもよるのでしょう。しかし一方で、部課長を前にして室長昇進挨拶をした際に、

『とにかく私のじゃまだだけはしないでほしい』

と言った協調性のなさは語り草になったようです。せめて

『ご指導ご協力よろしく申し上げます』

と役人らしい挨拶をしてくれればよかった、おかげで他部署はすっかり協力をしなくなった、とは部下の嘆きでした。

この矢沢氏がタラテラ・コーポレーションの肩を

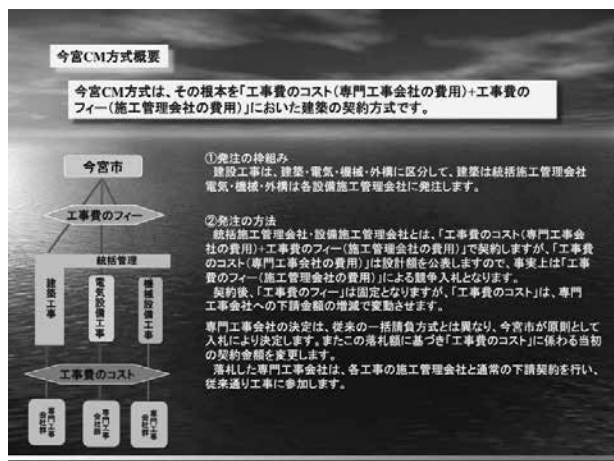
もつようになり、結果としては岡本氏と犬猿の仲になってしまったのです。もともと市長の信頼が厚いことを鼻にかける岡本氏を、矢沢氏が面白く思うはずがありません。発注者である市の威光を出したい矢沢氏に対し、市長を盾にいうことを聞かない岡本氏、その間隙をついて矢沢氏に接近した戸田氏といった構図が、プロジェクトを混乱へと導いていったのです。

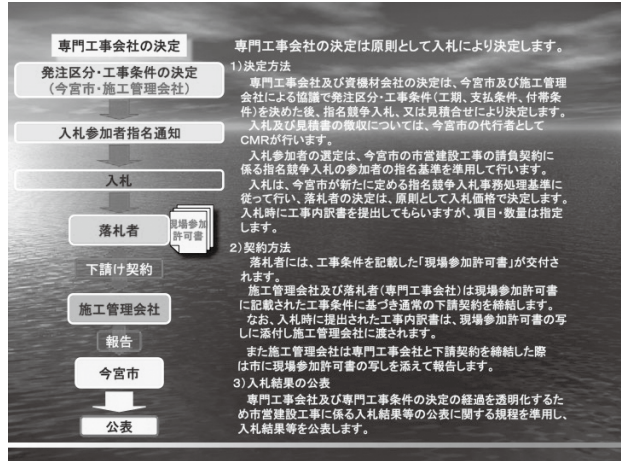
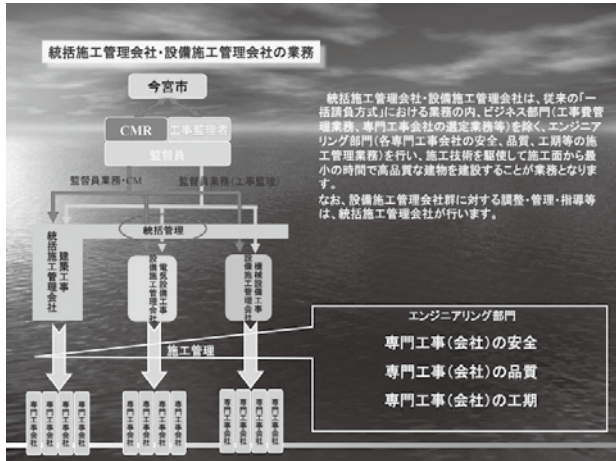
まあ、以上がプロジェクト初期の主要な登場人物です。このプロジェクトではこれから様々な人物が登場しますが、ここで紹介したのは、いわば設計段階でプロジェクトを迷走させてしまった関係者、極論すれば主犯格といった人々です。」

天野は、言うだけ言ってすっきりしたとでもいうように、またワインを一口すすする。

「私は、数日間高尾建築研究所で未完成の図面を眺め、プロジェクトの行く末に不安を抱きながらも、転職に伴う挨拶まわりやら激励会やらで結構忙しい日々を過ごしました。

いよいよ2月26日に、今宮市との最初の打ち合わせが行われることとなりました。海崎プロジェクトのCMが正式にスタートしたのです。」





第1章 プロジェクト始動

SCENE 6

今宮にて

8時52分東京発のやまびこ7号の座席に身を預け、盛山駅でバスに乗り換え峠をゆられゆられて、午後2時過ぎに今宮駅に到着した。天野清志は、雪が消え春の訪れを感じられる今宮に再び足を踏み入れた。

「やあ、久しぶりの今宮だね。天野さん今夜は美味しい魚とお酒が楽しみですね。逸見さん達にも連絡してあるよね。」

高尾は相変わらずよく喋る。常務の小南由之と取締役の吉野清に宴会の確認をしている。

「社長、逸見さんはこれからの市との打ち合わせに同席されますよ。青堀さんも一緒ですよ。」

小南の返事に、

「え、青堀さんも一緒なの。夜もかい？」

高尾はどうやら不満らしい。

「しょうがないでしょ。今日は設計者側とCM側の顔合わせですから、岡本さん始め設計側も全員揃いますよ。」

小南は淡々と答える。

「戸田さんもかい？」

「当然ですよ。」

この会話で、なにやら今回のプロジェクトの相關図にピースが2つ加わったようだ。天野はおかしくなった。

地方自治体ではよくあることだが、地元の設計事務所にも受注機会を増やすため、中央の設計事務所と地元とのJV編成が行われるケースが多い。今回のプロジェクトも、実施設計の一部を地元の設計事務所が担当する。今回の地元は、宇治設計と逸見設計のJVとなっている。青堀邦夫は宇治設計の代表取締役であり、逸見紅郎は逸見設計の代表取締役である。

高尾のおしゃべりに付き合いながら10分も歩くと、今宮市役所別館に到着した。午後2時半の会議には十分時間がある。ひとまず、市の担当者に挨拶をしようということで、細川地域振興部長、矢沢プロジェクト推進室長、内村課長補佐、後藤係長といったメンバーに挨拶してまわる。今や話題のCMプロジェクトだということで、周りの注目度も高いようだ。

会議室には設計陣が先に到着していた。岡本・戸田・IEJの亀田、そして青堀と逸見が着席している。

天野は順に名刺交換をしていく。

会議は型通り始まり、型通り終了した。設計の進捗状況、工事費設計書(予算書)のスケジュール確認、各発注の日程と設計図書の確認といった打ち合わせが続く。一見順調に進んでいるかのように見えるが、なにか肝心の部分を明らかにせず、表面的な確認となっていることに気づくにはそれほど時間がかからなかった。設計図についても、先日確認した状況とは異なり完成間際といった調子である。

これでは、基本から確認して慎重に進める必要があるな、この場では余計なことをいってもはじまるまい。天野は改めてこのプロジェクトの大変さと、このようなことに首を突っ込んだ自身の軽率さに舌打ちする思いだった。

これから1年半、天野は今宮に滞在する。相棒は入社2年目の春馬竜之1人である。彼の着任は1か月後であり、それまでは天野1人で動かなければならない。

「天野さん、このCM方式は、工事を発注するまでは忙しいのですが、それ以降は遊んでいけば良いのですよ。」

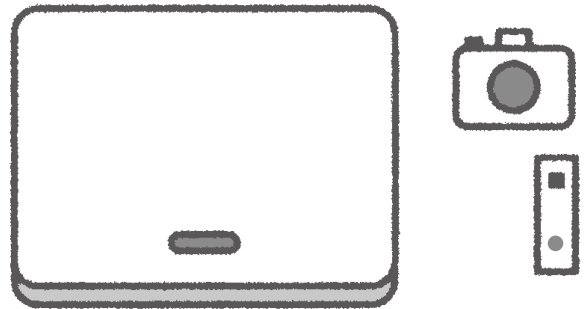
とは高尾の能天気な言葉である。

やがて修羅場と化した今宮で、この言葉を思い出すたび、天野は“ぶん殴ってやろうか”と腹をたてたものだ。

見知らぬ土地で、単身に近い境遇で、トラブルが多発しそうなプロジェクトを進めていく天野は、本能的に幾つかのツールを用意した。ひとつはノート型パソコンである。情報収集や発信あるいは業務においても必需品である。あとはカメラとレコーダーである。カメラは視覚的に事実を記録し、レコーダーは会話におけるリスク回避を担保する。結果として、これらのグッズは、様々なリスクに対する保証、それも精神的な意味、つまり安心感を含めた自己保全の保証に役立ってくれたものである。

さて、話を元に戻そう。あまり実効のない会議が終了し、CM業務に関する確認を行った後、一行は市役所をあとにした。

小綺麗な料理屋の奥座敷、プロジェクト関係者の顔合わせ会が始まった。もっとも立場上役所のメンバーは参加していない。高尾が楽しみにしていた



けあって、魚介類を中心とした料理は美味しく、日本酒も喉に心地よい。今日は思いっきり飲むか、天野が盃に手を伸ばした時、

「天野さん、初めての土地で勝手がわからないでしょうが、お役に立つように対応しますよ。よろしくお願いします。」

口髭を蓄え謹厳な顔をした紳士が、お銚子を片手に隣の席に座った。

NHKの朝ドラ風に言えば、“腹心の友”、今回のプロジェクトを通じて数少ない“同志”となる逸見紅郎との、これが初めての出会いであった。

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。

積算協会ホームページに掲載されています。