

積算部物語

— Cost Management Story —

第二部 戦略部門への道

第9回

加納恒也

(公社) 日本建築積算協会
副会長・専務理事

今までのあらすじ

昭和55(1980)年5月、積算部で入社12年目を迎えた天野は、自ら志願して、新宿駅近くの金融機構ビル作業所に勤務することとなった。積算部とは大きく異なる環境に戸惑いながらも無事竣工を迎え、昭和57(1982)年6月、部長に昇進した福井の待つ積算部に再配属となった。

〈主な登場人物〉

天野清志：東京支店積算部チーフエンジニア

福井陽一：東京支店積算部長

中本 豊：東京支店副支店長

尾村士郎：東京支店積算部員

西東新一：東京支店積算部員

大河原功：東京支店積算部員

北村勇蔵：東京支店長

SCENES

積算部は情報部門だ！

【積算部復帰】

ドアの向こうで後輩の尾村が笑っている。福井が右手を挙げた。

「お久しぶりです。なんとか終わりました。」

福井に促されて部長席の前のソファに座る。

「2年ぶりだな。一時は心配したが、最後まで頑張ったね。」

「労災騒動はお恥ずかしい限りです。肋骨のひび1本だけなら休まなくてもよいだろうとタカをくくったせいで、結果として現場に迷惑かけてしまい

ました。おかげさまで、現場ではいろいろ勉強させていただきました。ぜひ、後輩にも経験してもらいたいと思っています。」

「工事部の評価はそう悪くないよ。チーフエンジニア2級に昇格したのも、藤井課長の推薦があったからだね。」

思わぬ昇格であったが、藤井が推薦してくれていたとは。あまり感情を表には出さない藤井には、褒められた記憶もなかったが、ただ感謝しかない。

「とりあえず、調査班を担当してもらおうよ。席はその前の島だ。尾村、西東、大河原というメンバーだよ。さて、荷物を片付けて、5時に出よう。今日は、二人きりの歓迎会だ。」

「明日から、1週間有休をいただきます。坪田副支店長と北橋部長にしつこく言われました。」

「ハハハハハ、工事部の休暇が少ないと組合で問題視していてね、経営陣も健康管理上有休を取らせようと躍起になっているよ。それでは、1週間ゆっくりと休んでくれ。」

「出戻りですが、よろしくお願ひします。」

部内を一通り挨拶する。48名の部員がいるが、初めて見る顔が12名もいた。関東支店に移籍したメンバーの補充の意味もあったのだろうが、20代後半から30代前半の若手が大半だ。これからじっくり付き合おう。

さて、現場から送っていた荷物を整理しようか。

「よく帰ってきてくれた。過去の例をみても、皆、現場に出るとそのまま行きっぱなしになったからな。特に、藤井課長が君を気に入っているとの話が伝わっていたから、心配していたよ。」

「お言葉有難うございます。藤井課長は、特にそんな話もされませんでした。なにしろ、1か月前に中本副支店長から電話があったものですから、戻って来るしか選択肢はありませんでしたね。後任部長



について不安でしたので、福井部長に電話しました
が。」

「そうだったね。中本さんは、“俺が責任もって
天野を戻す”と約束してくれていたよ。」

小料理屋のカウンターでグラスを合わせてから、
とりとめもない話が続いていた。

「ところで、今年は山佐田君と山内君が課長になっ
た。薄野さんは専門課長になり、村多さんも今まで
通り専門課長ということで、2課体制にしたんだが。
本来は、君も課長になって3課の構想だったが、坪
田副支店長に“まだ早い”と言われてね。工事部で
は課長昇進は40代だから、35歳では難しいと判断
されたわけさ。残念だが、来年もまたお願いしますよ。
中本副支店長もいるからね。」

「お気遣い有難うございます。まず、調査班のや
るべき仕事を整理します。ひとつお願いがあるの
ですが、調査班を部長直轄にして頂けないですか。
色々考えていることがあるのですが、課長を通して
部長と話すのでは仕事が進みません。」

「君も知っているように、以前の調査班では部長
直轄による弊害があったからね。まあ君なら、“権
威を傘にきて”といった行動をするわけもないし、
もう課長には発表しているが、組織の変更をしま
う。」

「有難うございます。我儘を言いましたが、いく
つか考えていることもありますので、1週間後から
仕事を開始します。」

「頼むよ。さあ、今日はゆっくり飲もう。」

【積算ノート】

朝礼が終わると、調査班の初ミーティングが始
まった。

「天野さん、いや天野チーフ、結構遅しくなりま
したね。」

尾村が冷やかすように言う。

「髪も短くなって、現場マンってところですね。」

西東も笑っている。

「ヘルメットを被ると髪がグチャグチャになるか
ら、思い切って短くしたんだ。お前らもいずれそう
なるんだよ。」

「僕たちも現場へ出るんですか。」

大河原が、期待と不安を交えた表情で発言する。

「行きたくない奴は無理には言わないが、現場
未経験者には、2年程度の現場実習を提案するつも
りだ。もちろん、積算部に戻ってくる前提だよ。」

「期間限定なら覚悟出来そうですね。」

「俺の経験では、思ったより積算で勉強した知識
が役に立ったよ。現場が初めてでも、決して新入社
員ではないからね。」

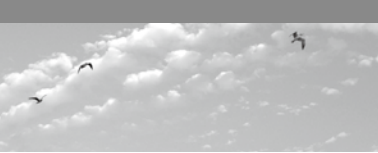
しかし、よくこんなに優秀な若手を3人もつけて
くれたものだ。数は増えても初心者が多い現状から
すると、福井部長の期待の大きさに気が引き締まる。
ふと、先週の情景が頭に浮かんだ。

「今までの延長のような年功序列人事じゃ、積算
部は変わらないよ。管理職が若返らなければ、新し
い組織文化も生まれない。コンプレックスを持たな
い、君たち新入社員あがりの若手が中心にならな
ければ、十年前に誓った日本一の積算部は作れない。
調査班が部を引っ張っていってくれ。頼んだぞ。」

珍しく酔いを滲ませた福井が、歓迎会の最後に
言った言葉だ。天野は、意識朦朧となりながらも胸
の奥で受け止めた。

「それでは、調査班の仕事内容を聞かせてくれ。
部長からは何も言われていないが、色々考えてい
ることもあるんだよ。」

昨年度までは福井課に所属していた調査班は、契



約単価調査、NET単価の保守、コンピュータシステムの開発と保守、外注積算管理といった業務を担当しているという。天野が現場に出る以前に比べ、数量積算の外注が増加し、3割程度を積算事務所に委託しているとのことである。積算業務量も年々増加しており、新人が増えたものの、彼らを戦力にすることが喫緊の課題となっている。

「実は、色々考えていることがある。現場で仕事をしていて気づいたんだが、積算部が見積り段階で収集した情報は広範囲で膨大なものだ。コスト情報だけではなく、設計に関する様々な情報、敷地関連の情報、メーカーや専門工事会社に関する情報、発注者や設計事務所に関する情報、設計変更のネタや可能性など、積算を進めていく中で多様な情報を収集している。ところが、このような情報は、なかなか現場には届いていない。受注後の情報伝達には営業引継会議があるが、形式的で表面的な情報の伝達に留まっている。だから現場は、新たに様々な情報を収集しなければならない。特に発注者や設計者に関連した情報は欠落しやすい。

また、支店長の値決めの際しても、営業的判断に役立つ情報がまとまっているとも思えないんだよ。」

「つまり、積算部で収集した情報の活用を考えるとということですか。」

「最近では、積算部は情報部であると確信しつつあるが、営業から工事までゼネコンの中枢に情報を届けられるのは、我が部においては見当たらないじゃないか。そのような意識を持てば、もっとハイレベルな仕事ができると思うんだ。」

出戻り直後の天野から、積算部が「007」だと聞かされ、3人はあっけにとられた顔になっている。

「ジェームス・ボンドになるには、どうすれば良いのでしょうか。」

気を持ち直して、尾村が聞いた。

「まずは、『積算ノート』を作成しよう。我々が収集した情報のうち、支店長の値決めで活用することと、受注後に工事部へ情報を引渡すことを目的にしよう。内容は、君たちが考えてくれ。情報の重要度も考えて取捨選択してほしい。1か月で案を作り、1か月試験的に使ってみよう。特に構造班からの情報が多いと思うので、彼らの意見も聞いてみよう。」

『積算ノート』は、積算部に戻ることを意識してから数か月間考えていたことだった。様々な情報を1か所に集約し、『営業→積算→工事』へと情報の流れを作る。情報の断絶による逸失利益を防止し、リスクを軽減するようにしたい。

積算ノートの内容は、特に目新しいものではない。

- ①周辺地図、配置図、電気。水道などのインフラや交通規制、そして現地の写真など敷地周辺の調査記録
- ②設計画図、山留計画図、工程表など
- ③敷地およびその近隣の地盤調査データ
- ④当該地域における施工済・施行中案件のプロット図
- ⑤設計図書の問題点と積算時における対応リスト
- ⑥質疑応答書
- ⑦設計変更提案資料と交渉記録、保留事項等
- ⑧発注者・設計者の名刺、組織図、人脈等
- ⑨メーカー・専門工事会社に関する情報(指定業者、特殊工事等)

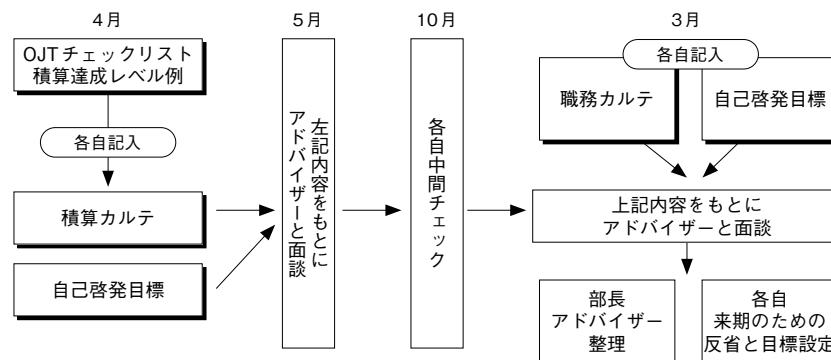
といった内容を整理して、値決め時の判断材料として活用し、受注後は現場に引継ぐことになる。といった構想であるが、まずは部長に提案しよう。グループメンバー3名に、サンプルの作成を頼み、このテーマは終了した。

【OJTチェックリスト】

もう一つ考えていたテーマは『OJTチェックリスト』である。社内・社外の集合教育とともに重要な、業務内で計画的に人材育成を図る仕組みがOJT(On the Job Training)なのだが、概念は理解されているものの、具体的な方法や対象とする能力や知識などは明確に示されていない。

特に、昇進・昇格あるいは収入に直結する昇給や賞与の支給に関わる人事評価基準については、実際の業務においてどのように適用されるかが明確になっていない。人事評価の担当者である管理職がそれなりに解釈して、「積極性」や「責任感」あるいは「創造性」など、各項目に対して具体的な評価を行う。

〈OJT (On the Job Training) チェックリストの使い方〉



しかし、評価項目は公開されているものの、評価される立場として、具体的にどのような行動をすれば評価が高まるかということを理解するのが難しい。

天野の経験からも、積算部における業務について、どのような行動あるいは成果をあげれば人事評価が高まるかといった、具体的な指針を示す必要があると考えるのだ。新しく配属になった新人を、早期に戦力化するためにも必要なツールと考えたのだ。

例えば、「責任感」とは、実際の積算業務においてどのような行動をとることなのか、具体的に示す必要がある。自分の行動を客観的に見ることができ、どのように能力や行動を進化させれば評価が高まるか、といった物差しが明確に示されれば、自分自身で研鑽努力し、自分の価値を高めることが期待できる。

また、『OJTチェックリスト』とともに人材育成の軸になるのは「積算に関する基準類」である。過去に作成された基準で時代に合わなくなったものもある。また、現場の実態とかけ離れたものや、不足しているものも少なくない。これらを整備することで、新人の早期戦力化が図れるだろう。

出戻り初出勤日の夕方、旧チョンガー会の歓迎会が開かれた。流石にチョンガーも減ったが、新しく入部した若手を含めて、20名以上だ。積算部の平均年齢も相当若返っている。酔いが回る頭の片隅に、“今が飛躍のチャンス!”というサインが点灯した。

調査班のミーティングから1週間後、福井部長に提案書を提出し、部長承認となった。

「今の支店長は技術屋でも細かくて有名だが、提出金額の値決めでも、かなり詳細な情報を求められている。しかし、現業がなかなか対応できずに冷や汗をかいている状況なんだ。積算ノートは、ぜひ進

めてほしい。

OJTチェックリストも大いに役立ちそうだね。若手の優秀な素材がいるのだけど、課長・班長の指導力が低く、人材育成も滞っている状況だ。年功序列人事の弊害だな。積算基準のリニューアルもタイミング的には今だろうな。

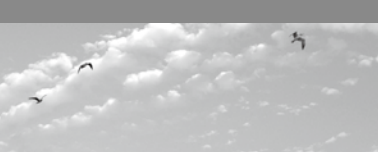
とにかく、君に任せる。部長直轄のメリットを生かしてくれ。」

新入社員から直接積算部に配属させられた部員の、期間限定現場実習についても了承された。天野の事例をベースに、工事部との調整を行うことになった。

出戻りから半年、部内の動きも把握できた。積算ノートは全積算案件で作成されつつあり、値決め時にも活用されている。支店長も満足しているようだ。

OJTチェックリストは、課長に理解してもらうまでが大変だった。積算業務は数量拾いと値入れであるという伝統的な思考からは、部門を横断するマネジメントなど今後目指すべき積算部の役割がイメージできず、人事評価の軸も合わない。何れにしても、部下の育成と人事評価は課長が中心であることから、この階層の理解が不可欠となる。部長のトップダウン命令というわけにもいかず、具体的な事例を挙げて課長に説明を続けるとともに、若手への浸透を図っていった。3か月をかけて、ようやく人事評価と合体もして、本格的な運用が開始された。徐々に、新人のモチベーションも高まっていくようだ。

内訳書式、数量積算基準、構造値入基準などの見直しは、尾村を中心に、新人も交えながら検討を進めていった。基準というのは、時を経ると“なぜ、このように定めたか”という基本的な考え方が忘れ去られて、表面的な決め事だけが一人歩きしてゆく。“基準に書いてあるから”という言葉が、思考停止の免罪符になるのだ。若手が造り直すことで、基準を作った当時の思想が実務に浸透してゆく。時が



経ったら、また若手が作り直すのだ。自分の作った基準で仕事をすれば、人は色々考え成長する。

“俺も、そのようにして育ててもらったな”

成長へのプロセスについて、象徴的なエピソードがある。

深岩は、大河原と同年であり、2年前に積算部配属となった。考え方が柔軟であり、能力的にも高いポテンシャルを持っている。ところが、一つだけ気になることがある。文字を書く(当時は高価なワープロ以外は全て手書き)のに短い定規を使う。定規で横線を引くことで、綺麗な字に見えるのだ。確かに整った字になるのだが、仕事の進め方としては根本的に問題がある。しばらく様子を見ていたが、課長も班長も指摘する気配がない。出しゃばってみるか、話をすることにした。

「上司でもない僕が余計なことを言うと思うかもしれないが、先輩の忠告として聞いてほしい。君が定規を使って綺麗な文字を書くことは、素晴らしいことだと思う。我々積算部では、見積書の文字が綺麗でわかりやすいことが大切だ。その意味では評価するのだが、少し見方を変えてみよう。定規を使うと両手で文字を書くことになるね。例えば、左手で電卓をたたき右手で文字を書くといった、事務担当女性のような凄ワザはできないね。お客さんの前でも、定規を使って文字を書いたりサインをすることになるね。君には、将来責任ある立場で仕事することを期待しているが、その時も、部下の前で定規を使って文字を書くのかな。ぜひ、片手で文字を書く訓練をしてもらえないか。」

当時、定規の文字書きが流行っていたのか、新人3名が該当しており、それぞれに話をした。深岩は、直感的にメッセージの意味を悟ったのか、まもなく定規の使用をやめた。残念ながら、残りの2名はそのまま使い続けたが、この差が彼らの将来を暗示していたのだ。

【JRK・DCR】

昭和59(1984)年4月、天野は課長に昇進した。福井部長の強い推薦があったものの工事部の年功序

列への壁は高く、“若すぎるが、やらせてみよう”といった支店長の裁定によって、どうにか37歳の管理職が誕生したのだ。

調査班と構造班を担当することになった天野は、必然的に様々なプロジェクトに関わるようになった。他部署との調整は意匠担当に任せておくという選択肢もあり、今までの構造班はそのようなスタンスであったようだが、天野の性格からも、構造という重要なファクターを扱っているからにはプロジェクトに積極的に関わることにした。

当時、設計施工の大型案件が増えつつあったが、設計施工の利益率は低迷し、東京支店の工事部は危機感を募らせていた。本社に集約されていた設計部が各支店に分散設置されたものの、設計部の担当役員がデザイン至上主義であったこともあり、設計部のコスト意識は相変わらず低調であった。

東京支店では、大型商業施設のプロジェクトをきっかけに、利益確保への組織的活動が生み出されることになる。

三池不動産が、業界初の大型ショッピングセンター“ララランド”を千葉県船越市に開店してから4年、好調な業績を背景に、増築(2期)の計画が持ち上がった。新築(1期)の担当メンバーが中心になり、設計が進められた。施主との関係から、坪田副支店長がプロジェクトを統括し、工事部長の広田が実質的にリーダーとなって、特に利益面で責任を追うことになった。

昔も今も、商業施設は、事業予算が厳しく、また、専用部の内装と設備が別途(C工事)であるため、適正利益の確保に苦勞する。コスト構成からは、躯体のコストが利益を左右することになる。さらに、プランによる構造への影響もある。吹き抜けなどの大空間は、集客力を高める効果も期待できるのだが、コストとのバランスも重要となる。

設計担当のプランへのこだわりにより、目標予算に到達しない。施工面を含めて、様々なVE案やCD案を検討するが、設計の了解はなかなか得られない。いつの間にか積算部代表となって、プロジェクト会議に参加している天野に対し、

「積算のNET(ネット・見積時事前原価)が高すぎるんだよ。設計のグレードを下げろと言う前に、

NETを見直したらどうなんだ。」

意匠担当の設計課長である福山が言い放った。

「福山さん、自分の知恵のなさを棚にあげてNETが高いとは、何か勘違いしているんじゃないですか。」

天野も負けていない。何かと建築家意識をひけらかし、コスト意識ゼロの福山には、天野も腹に据えかねていたのだ。

「なに、課長になりたてのくせに、生意気なことを言うな。」

福山はいきり立っている。

「NETが信頼できないということは、東京支店が信頼できないということです。あなたは、東京支店の人間じゃないですか。支店の重要プロジェクトを赤字にするつもりですか。」

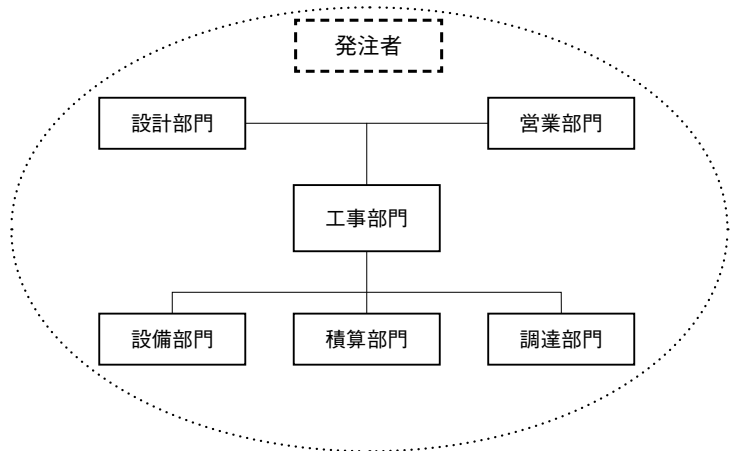
天野も負けてはいない。

「二人とも、そんなにカッコするな。福山くん、東京支店のNETは私が見ているのだが、信用できないのかね。ここで喧嘩したって儲かるわけじゃない。設計も色々検討してもらえんか。」坪田副支店長の仲裁で、その場はお開きとなった。坪田は、福山に残るように言っている。場所を変えて、説得するつもりだろう。

昭和60(1985)年、広島から北村支店長が赴任した。坪田副支店長は取締役建築統括部長として本社に転出し、広田が工事部長から副支店長に昇進した。ララランド・プロジェクトを始め、設計施工が機能不全であると感じていた広田は、「JRK」という革新的な仕組みを提案した。

Juchuuji Rieki Kentoukai、受注時利益検討会は、設計施工案件を対象に、受注時に適正利益を確保することを目的に、工事部長をリーダーにして、設計・積算・設備・調達そして営業と各部門を横断・連携して活動を展開する。設計内容だけではなく、施工面からの検討、調達方法、そして営業的なアプローチまで、あらゆる面から利益確保を行うというものだ。積算部はリーダーである工事部長を補佐して事務局の役割を担う、いわばサブリーダーだ。

JRK活動により、設計施工の利益率は徐々に改善されていった。広田は、さらに仕組みを進化させ



る。設計施工に限らず、大型特命案件を対象に拡大して、『DCR』活動を開始した。「デザイン・コスト・レビュー」は、工事部長をプロジェクトリーダーとして関連部門でプロジェクトチームを編成する「プロジェクト制」とセットになっている。プロジェクト制は、リーダーとメンバーの業績評価に繋がっている。

営業が好調なこともあり、対象となる大型プロジェクトは9件になっていた。受注時利益の目標は10%以上だが、達成できる体制が出来上がりつつあった。

支店の業績も順調に推移していたある日、北村支店長から思わぬ指令が出た。

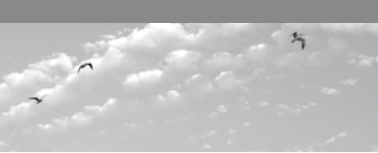
【新NET】

支店長室に技術系の部長が集められた。昭和61(1986)年3月のことである。

「建設業は、薄利多売の商売だ。純利益は、売り上げの数%にすぎない。工事益が10%だとしても、ほとんど残らないのだよ。そのような収益構造なのだが、受注時のNETから最終原価への回復率が8%だとか9%といった話が出ている。数%で飯を食わなきゃならんのに、こんなに誤差が出ているのでは経営が成り立たない。いや、成り立っていたとすれば、ドンブリ勘定そのものだよ。」

「支店長、それは、回復益があることを前提に営業も工事も考えているからですよ。一定の割引率で数字を捉えていますから。」

広田副支店長が説明をしたのだが。



「それは分かっているさ。しかし、大きな誤差が許容されるとなると、回復率もばらついているんじゃないか。5%でも9%でも努力したことにはなるからね。厳正な評価もできないと思うのだが。」

もう一つ、他支店に比べて回復率が低くなると東京支店の評価が悪くなるという心配はいらぬ。建築本部には説明済みだ。積極的に賛成はしなかったが、了解はしてくれた。要は、最終利益を出せばいいんだからな。いずれ、他支店も做ってくるさ。」

支店長の厳しく論理的な言葉には、反論もできない。

「積算部を中心に、関連部署が協力して、回復率を3%未満にするようなNETに改定してくれ。中本副支店長が統括してほしい。2か月で切り替えを済ませるように。」

「天野課長、ちょっと来てくれ。」

支店長室から出てきた福井に天野が呼ばれる。

「いよいよ面白くなってきた。回復率の低いNETを目指せという号令が出た。」

福井は、北村支店長の言葉を語る。

「まったく、我々にとっては有難い支店長だよ。厳しい課題だが、期待に応えるよう頑張らなきゃな。」

いつも冷静な福井が、珍しく興奮している。

支店長の突然とも思える指令には、伏線があった。

積算部は、8階の営業から階段で降りることのできる7階にあった。何かあれば、すぐ相談に行けるという配置だ。同じような理由で、支店長室は営業と同じフロアである。北村支店長は、時々7階に降りてくる。

「どうだい、みんな元気にやっているかな。相変わらず忙しいようだね。」

北村は、声をかけながら部員の席を回っていく。通常、幹部層が来た場合は、ソファに座って部長と談笑するようなパターンなのだが、北村は直接部員と触れ合いたいようだ。

「えらく大きな工場だね。」

「日進自動車の栃木工場です。特命の案件です。」

支店長が机に置かれた図面を覗き込んでいる。話しかけられた若手の部員は、嬉しそうに返答する。

「積算は、ゼネコンにとって大事な仕事だ。受注できるかどうかは積算にかかっているからな。よろしく頼むよ。」

支店長からこんな言葉をかけられれば、みんな奮起する。

この時から7年の後、協力会の懇親パーティーで、天野は副社長になった北村と久しぶりに会うことになる。

「天野くん、久しぶりに会ったな。部長として色々チャレンジしているようだね。そろそろ縁の下の力



持ちから脱皮したかね。」

「副社長、今の積算部は縁の下どころか奥座敷に上がっていますよ。何しろプロジェクトのまとめ役ですからね。」

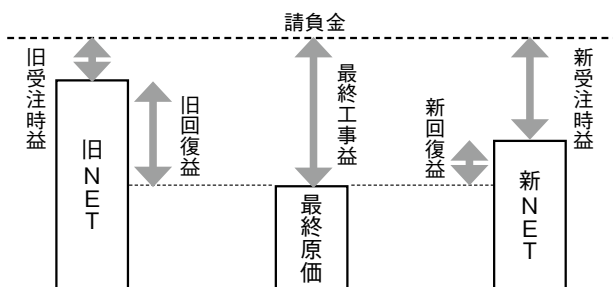
隣にいた工事部長が、笑いながら割り込んでくる。「そうか、みんな頑張ってくれ。厳しい時代になったからな。」

現在は、将来のことなど見通せない。今を必死で生きるだけだ。

積算部に来ても、管理職席に寄ることもない北村支店長だが、天野も色々と言葉を交わすことがある。

「いずれ、“縁の下の力持ち”などと言われたい存在を目指します。」

と、大見得を切ったこともあったし、NETの回復率について意見を言ったこともあった。積算部の部員たちと何気ない会話をしながら、北村は色々と考えていたのだろう。



調達での契約状況やNETからの回復状況の分析は、調査班の主要業務の一つである。NETレベル改定案の作成はそれほど難しいことではなかった。特に、工事部、調達部そして設備部が号令一下協力するというのだ。2か月近くの検討・調整により、躯体が3%、仕上げが7%、設備が10%程度の低減案が出来あがった。「新NET」と呼称し、しばらくは従来のレベルと混同しないよう、NETの表紙に「新NET」のスタンプを押すことにする。最終原価

との対比によって成果を評価するのは当分先になるのだが、関連する全部署が結果に連帯責任を負うこととなる。調達部が回復益を増やしても点数が下がるだけである。そうかといって、工事益が低下すれば、やはり責任を問われる。結局、シビアなNETのために適切な情報を提供することになるのだ。

支店全体が「新NET」に馴染んできたと思われた頃、営業部門からクレームがついた。

「今までは、少々NETから赤字でも現場での回復を見込んで受注努力できたが、新NETでは、赤字受注ができないというプレッシャーから、若手の意欲が低下してきた。あまり見えすぎてしまうと、営業としてやりにくいんだよ。」

営業の副支店長の言い分は、まさにドンブリ営業の本質を表していた。利益より受注量を優先し、“まず受注するから工事部でうまく料理してくれ、任せたまよ”といったスタンスである。DCR活動やプロジェクト制など、工事部門は大きく変革しているのだが、営業は相変わらず変化の兆しもない。福井と天野で、新NETの意義と、結局は営業にとってのメリットも大きいことを説明し、なんとか納得してもらった。

この後、営業体質の改革が天野のライフワークとなっていく。

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。