

# 積算部物語

## — Cost Management Story —

### 第二部 戦略部門への道

第14回

加納恒也

(公社) 日本建築積算協会  
特別顧問



#### 今までのあらすじ

積算協会の関東支部役員に就任して4年、平成6(1994)年には本部広報委員会委員を兼ねることになった天野は、広報委員会をめぐる混乱に巻き込まれたことから芝浜工業大学淵神教授に次期委員長就任のお願いに行ったのだが、逆に説得され。

(主な登場人物)

天野清志：(株)ウエダ東京支店積算部長

時長磯雄：日本建設積算協会会長、明輝大学教授

永野善勝：日本建設積算協会副会長、  
(株)永野積算社長

毛呂陽一郎：日本建設積算協会理事、  
(株)中林組営業部長

淵神哲明：日本建設積算協会理事、  
芝浜工業大学教授

大竹、荻原、川村、近藤、斎藤、清水、馬場  
：会員広報小委員会委員

新組織と規程案についての説明を行なっている。会長の時長、副会長の永野・増田・大西そして丸岡専務理事と榊事務局長がメンバーである。

「広報委員会は、協会外部および内部に対する広報戦略全般について担当します。外部の有識者を交えて構成したいと考えています。

対外広報小委員会は、メディアや関連団体あるいは企業に対する広報を担当します。今まで欠落していた機能です。

会員広報小委員会は、主として会誌「建設と積算」の編集を担当します。会誌以外の広報手段についても研究したいと考えています。

また、図書刊行小委員会は、優れた会誌記事などを生かして、図書の刊行に挑戦する計画です。」

組織に合わせた規程案を示しながら天野の説明が続く。

淵神教授を説得するつもりが逆に説得されるという羽目になった天野にとっては、広報委員長を引き受けるしか道は残されていなかった。前任者の毛呂からの働きかけもあった。腹を括った天野が、4か月前からまとめてきた組織案である。5月25日の定時総会前に開催される理事会へ上程するに際して、今日の会議で承認してもらおうという段取りで永野とは合意していた。

なにしろ、1週間前にシンガポールから帰国したばかりだ。東京支店が海外工事を担当するにあたり、4月に東京支店長となった宮塚を筆頭に工事・設備・積算の総勢7名の視察団が編成され、3週間の日程で5か国を回ったのだった。中国は大型プロジェクトの受注が予測される上海へ、そして香港では滞在中の植田社長とタイミングよく会食と意見交換の機会を得ることができた。ベトナム・マレーシア・シンガポールでは施工中の現場視察と関係企業や機関へのヒアリングなどマーケット状況を肌で感じる旅

#### SCENE14

### 積算協会・広報委員長

#### 【本部・正副会長会議】

「広報委員会の使命は、協会の活動を内外に発信し、資格者など積算技術者の啓発と社会的な認知度の向上だと考えています。これは、以前に永野副会長を交えた合宿において討議したのもでもあり、今回の新しい組織の提案も討議結果に基づいています。」

天野は、参加者全員に視線を移しながら説明を進める。

平成7(1995)年5月、積算協会本部理事会と定時総会を控えた正副会長会議の席で、広報委員会の



となった。朝の通勤時間帯に溢れんばかりに道路一面を走行する上海の自転車、ホーチミン市のオートバイ、上昇を目指す新興国の民衆エネルギーが立ち上ってくるようだ。海外工事の技術レベルについての課題もかなり把握でき、海外事業本部よりも生々しい危機感を抱いている社長の経営者としての嗅覚に敬意を覚える。酒豪の宮塚と3週間付き合ったが、体を壊すことなく無事帰国してようやく仕上げた広報委員会の組織案である。

「今日はあまり時間もないし、この議案の決定は次回に回してもらいましょう。10月の理事会にかけることにしますか。」

前九州支部長の増田が時計を見ながら発言する。どうも、今日はこのまま九州に帰るのだろうか。

「増田さんもお忙しいですね。まあ、かなり大きな組織編成案ですから時間をかけて検討しましょうか。」

時長会長が同調しだした。他のメンバーも同調の模様だ。おいおい、永野副会長が今日はきちんと承認すると約束したはずだが、なんの発言もないじゃないか。

「ちょっとお待ちください。今回の理事会で承認されなければ、6月からの広報委員会は機能しません。今回、委員長就任を要請され、いろいろありましたがお引き受けしてから最短で仕上げた組織案です。10月の理事会承認では、広報委員長は引き受けられませんので、どうぞ誰か他の方に依頼してください。それでは失礼します。」

“増田の飛行機搭乗時間のせいで先送りとは片腹

痛い。人の真剣さが理解できない、こんなレベルの経営陣とはやっていられない、時間の無駄だ”

「天野さん、お待ちください。」

丸岡専務理事の声を背中に、天野はさっさと会社に戻ってきた。

さて、予定よりも早い時間に戻ってきたが、海外工事への対応策を仕上げようか。

30分後、電話のベルが鳴った。丸岡専務理事の声だ。

「天野さん、先ほどは大変失礼しました。お帰りになった後、正副会長会議でご提案の新組織と規程案を承認しました。増田副会長は帰りましたが、残りのメンバーに議決を一任されました。明日、そちらにお伺いして説明させていただきたいのですが。」

なんだよ、この豹変ぶりは。熱が一気に覚めた気持ちだが、一応会うことにしよう。

翌日の午後、永野と丸岡が会社を訪ねてきた。天野が帰った後、流石に自分の都合だけで議事を先送りすることを気にしたのか、増田が他のメンバーに議決を一任したという。次回の理事会には議案上程するよう準備を始めたそう。

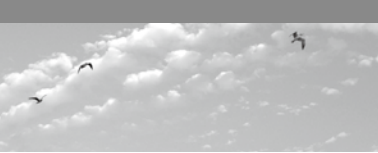
「しかし、永野さん、丸岡さん、こんな調子で経営トップが物事を決めているのでは、安心して協会活動を行うことはできません。永野さんとの約束も通じていませんでしたね。どうも私のような性格ではお付き合いしかねます。」

「天野さん。申し訳ありませんでした。審議の順番を早めておけばよかったのですが、通常はもう1時間の余裕があったのですが、調整不足でした。会長も申し訳なかったと誤っていました。」

数日考えさせていただきたいと、この場は収めた。結局行きがかり上、5月25日の定時総会で理事に就任し、広報委員長を引き受けることになった。天野の預かり知らぬところで執行部も大幅に刷新されたようだ。何はともあれ任期の2年間は全力投球しよう。

## 【上海毛利ビル】

関東支部の役員時代と異なり、新たに広報委員会の組織を作るところから始めたこともあり、会社業



務への影響も無視できない。積算部のルーチンワークは、若手の優秀な課長たちが誕生したおかげで滞りなく進められている。天野が部長に就任してから5年、積算部組織も変化している。

一時期広島支店の課長に転出した坪田は、技師長として東京支店に戻っていた。技師長とは部長待遇の専門職であり、坪田は持ち前の概算スキルを生かして、大型プロジェクトのマネジメントを担当する。緻密な仕事ぶりで定評のある西東は、営業・積算・工事・設計で構成された新設組織である住宅部の課長として、マンションの受注と利益造出に取り組んでいる。前任の課長は、大河原功と深岩敏広の2名となった。

新たに2名の課長が誕生していた。コンピュータシステム開発で頭角を表した滝内奨は、海外工事の積算を管轄する。10年ほど前に千田ニュータウンのマンション工事において、設計図の不備を指摘して設計者の浅井千春の不興を買い、裏方としてプロジェクトを支えた大須一成も仕上チームを率いる。

一方、東京支店ならではの事情もあるのだ。他支店の管理職世代交代に伴い、ベテラン管理職が活躍できる環境を提供する役割である。これには、東京支店から他支店に若手管理職を供給するという役割と表裏一体となっている。横浜支店に池谷が課長で転出し井村を専門課長として迎え入れた。関東支店で東京支店から転出した賀来が課長に昇進すると、湖東を東京支店が管轄する千葉支店の課長として、名古屋支店で小倉の課長昇進に伴い、鈴木をやはり課長として迎え入れた。積算部においては、年功序列が完全に崩壊し、若手管理職を中心にベテラン管理職が専門技術を活かすという新しい体制が機能し始めていた。

天野の部長としての仕事は、組織の基盤を固め人材育成を進めること、そして、社内的にはDCR(デザイン・コスト・レビュー)の推進と社外への営業的な支援である。人材育成の目玉は若手課長の社外活動への参画にあった。大河原は市場単価の策定を進めるコスト研の部会、深岩はVE協会の委員会、滝内は建築学会の委員会でゼネコンと異なる価値観を体験し、社外の人脈形成を進める。また、設計事務所との交流機会を生かして発注者側の思考経路を

体感する。それを社内のDCR活動にフィードバックするのだ。

ゼネコン内部で昇進(出世)するとお山の大将のようになりやすい。社内のみならず協力会社(下請企業)のへつらいや接待に慣れると外部に出た時に使い物にならないという思いは、天野が多くの上位者を見てきて体得したことである。顧客と自分の言葉で対話できる人材を目指せ!外の世界に触れよ!!

さて、5月末に宮塚支店長と工事担当の春瀬副支店長が植田社長に呼ばれた。中国上海に超高層オフィスビル建設の計画がある。発注者は港区の大型再開発を活発に進める毛利ビル不動産である。もちろん請負金が決まっているわけではないが、トップ営業で受注するという。これから基本設計に入るそうだが、のんびりとはしてられない。

まずは、現地を視察することになった。春瀬副支店長、作業所長に任命された岡田工事部長、富山設備部長代理と積算部からは天野と滝内課長の5名である。6月10日に出発して、10日間という強行軍である。今年4月に一度上海を訪れたものの、今回は工事計画の下準備であり、視察の密度が大きく異なる。

無事ホテルに着いたものの荷物が紛失してひと騒動あったが、ことのほかトラブル対応は良好だった。視察の途中で新築したばかりのビル内の中華料理店に入ったが、生ぬるいビールはともかく水道水が茶色く濁っているのには食欲も減退した。建設関連の企業も数多く訪問したのだが、お土産はタバコが喜ばれ一緒に燻らすのが友好の証だった。

工事の面でも驚くことが多い。外部足場はほとんど竹材が使用されている。鋼材は高価で、一般的には鉄筋コンクリート造で鉄骨造は見かけない。山留め壁はソイル柱列工法も使われているが、切梁はなんと鉄筋コンクリートである。切梁の撤去は、そのまま爆破して解体撤去するという。請け負うのは中国人民解放軍で、周辺道路を封鎖して一気に爆破するという。一党独裁国でなければ使えないような驚くべき工法だ。日本で普通に使っている鋼製山留め材(レンタル品)は存在していない。

建設中の超高層ビル(RC造)の上部に洗濯物が干

してある。作業員の家族が暮らしているという。躯体が出来上がるに従って、住居を上に移していくのだが、仕上げの時期になったらどうするのだろう。竣工が近づくと部品類の盗難が多くなる。特に設備のステンレス製や真鍮製の部品類が狙われる。警備を強化する必要があるが、実は警備員が犯人だったりもする。この頃のゼネコンでは海外からの調達も活発に行われている。中国産の石材は一般的になっていたが、ウエダでは現地のPC(プレキャストコンクリート)工場と提携しており、技術指導を行いながら日本での使用を拡大しつつあった。今回のプロジェクトでもPC部材の使用は視野に入れている。

建設地の周辺は無人の住居が解体されつつある。これだけの住居地域を一気に更地化できるのも、やはり一党独裁国だからか。治安の面では、現場への移動が安全な居住地の選定も重要となる。やはり夜の上海は、戦前に「魔都」と言われた怪しい魅力と危険な雰囲気漂わせていた。

「富山、お前はいいよな、観光気分で10日間を過ごし帰国しておしまいだ。俺はここに帰って3年間も工事をするんだぞ。」

突然、岡田が怒り出した。いつも陽気に冗談を飛ばす設備の富山に苛立ったのか。

「岡田部長、何か気に障ったのなら謝ります。上海最後の夜ですから楽しく飲みましょうよ。」

「お前の能天気なセリフが気に触るんだよ。何が楽しいんだ、具体的に言ってみろ。」

富山は岡田とは仲が良く、気安く冗談も言う仲だが、かえってそれが気に障ったか。おかげで座はずっかり白け、春瀬副支店長のお開き宣言でホテルに帰ってきた。

「天野君、滝内君と一緒に部屋に来ないか。富田君も呼ぶから。」

春瀬から電話が入った。

「いやあ参ったな。上海に来る前から色々あってね。支店長から作業所長を任命された時にもゴネたんだよ。自分には日本の現場が向いている、上海向きじゃないとね。宮塚支店長からひどく怒られたんで、不承不承受け入れたんだが、ここにきて本音が出たな。富田君も災難だったな。ルームサービスを

頼んだから飲み直そうか。」

岡田一家と呼ばれるように、岡田部長は気に入った部下を離さず、西東京エリアを中心に子分を集めて縄張りを形成するが如くの作業所管理をしている。数年前に急逝した専務と現場での繋がりが深く、かなり我儘を通してきたようだ。上海には子分を連れて行くわけにもいかず、甚だ不本意な人事と思ったのだろう。結局、準備期間に発注者である毛利ビル不動産の不興を買い作業所長から外れることになる。これも予定の行動なのか。ともあれ、何かと忙しい時期に積算協会広報委員会がスタートすることとなった。

### 【会員広報小委員会・七人の侍】

上海から帰国して間もない頃、広報委員会組織を構成する人集めが始まった。天野には、広報の基盤である会誌発行を担当する会員広報小委員会の人選についての案があった。まず、設計最大手の太陽設計に行こう。太陽設計工務部長の海藤は、今年度から積算協会の副会長に就任したのだが、以前から委員の推薦をお願いするよう考えていたのだった。

「天野さん、ご希望に沿うような40代前半の候補は2人いるのだが、どちらが良いか判断してください。」

「どのような方なのでしょう。」

「積算に精通しているベテラン人材が一人います。また、1年前に設計から異動してきたので積算やコストについては勉強中ですが、考え方がユニークな人材もいます。」

「ユニークと言いますと。」

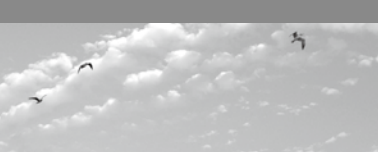
「既成概念に囚われない、かなりオリジナルな発想をします。仕事についても、経験不足と躊躇するのではなく、積極的に意見を言っていますよ。」

「それは魅力的な方ですね。ぜひ、ユニークな人材をお願いできるでしょうか。」

太陽設計からは、ユニークな人材、馬場正が決定した。

大手組織事務所からもう1名、夢設計の庄田積算統括部長にお願いして、荻原輝の参加が決まった。

「天野さん、せっかくだから気心の知れたメンバーがいいだろう。」



庄田部長が気遣ってくれたように、荻原は天野と面識がある。

ゼネコンからは、JV会議での熾烈な攻防をきっかけに付き合いを始め、その後交流を深めてきた谷川建設関東支店見積部長の草野に相談して、課長の斎藤裕が参加することになった。

積算事務所では、高い技術力を評価している河村積算の後継者である河村誠の参加を社長にお願いした。やはり、信頼している積算事務所であるセキシンの東京事務所長の清水彬、関東支部役員でもある東京建積社長の近藤茂、CM(コンストラクション・マネジメント)路線を目指す積算事務所の異端児、高尾建築事務所専務の大竹雅夫といったメンバーの参加も決まった。



会員広報小委員会七人の侍が勢揃いしたのだ。

会誌の編集は、永井編集企画に委託していた。作家志望であった社長の永井の筆力が会誌を支えていたようだ。広報委員長の交代で将来に不安を感じたのか、毛呂に相談があったということで、三反田駅前にある永井のオフィスに出向き本音で語り合った。結局、会誌の内容は大幅な変更を行う可能性があるが、永井の役割は変わらず、引き続き業務委託を継続することを聞いて永井も安心したようだった。とにかく、編集委員である会員広報小委員会委員が決まり、編集者も従来通りの体制でいよいよ企画を練る段階となる。

対外広報小委員会、図書刊行小委員会のメンバーもそれぞれ固まり、7月には本格的に始動する体制が整ってきた。

## 【初仕事・建造省で】

天野の理事就任は5月の定時総会後であったが、広報委員長については4月から始動することになった。(当時は、常置委員会委員長を理事が務める規定がなかった)

4月に丸岡専務理事から連絡があった。

「天野さん、実は新年の挨拶原稿を建造省にお願いしていました。田原施設整備課長が執筆されましたが、執筆後の対応が悪いとお怒りです。広報委員長不在できちんと挨拶しなかったことが原因と思います。永野副会長と一緒に謝罪に行っていただけないでしょうか。当然、私も同行します。」

何しろ、この当時の天野は公務員と接触する機会も少なく、どのような経緯で臍を曲げられたか分からない状態だったが、とにかく謝りに行くことにした。なんとも記念すべき初仕事であった。

「大変ご迷惑をおかけいたしました。ご挨拶が滞ったことを深くお詫びいたします。」

丸岡が大仰に頭を下げ、永野と天野もそれに倣う。謝罪にも不機嫌そうな顔をしたままの田原課長を残して会議室を出る。天野の広報委員長初仕事は、甚だ不愉快で意味のないものになった。

まもなく会誌の編纂に携わる会員広報小委員会の人選を行い、その後テーマ決めを行う予定であるが、それに先立ち差しあたっては、現在建造省で試行されている「数量公開制度」についての特集を組むことになり、6月号では寺井公共営繕部長へのインタビューを行うこととなった。建造省へ向かうのは、先日訳のわからない謝罪をしたことから足が重かったのだが、正式に委員会がスタートしていないこともあり、職責上インタビューを担当することになった。編集者の永井が同行し文字にする。

「さて、インタビューは終わったことだし、少しゆっくりしていきませんか。」

寺井部長は、柔和な笑みを浮かべてソファに体を預けた。営繕部長室には、20人は座れるようなソファセットが置かれている。おそらく陳情団用かな、天野はふと思った。ゼネコンの一社員としては、このように営繕部長とサシで話すことは考えられないが、これが積算協会役員の役得かなと可笑し



さを感じる。

「天野さん、数量公開は契約数量まで格上げすることが理想ですが、そこに踏み込めない事情はご存知ですか。」

実は、天野には数量公開への興味が薄い。談合が常態化している当時は、チャンピオンとなれば当然詳細な積算を行うことから、公共基準で算出された数量を使用するメリットが感じられない。特に、設計事務所の積算を手伝ってれば、公開されなくても自社のデータである。しかし、昨今談合問題は社会から厳しい指弾を受けつつある。将来的には状況が大きく変わる可能性も高く、数量公開の存在価値も変化するのではないかと。

「寺井部長、それは、数量の信頼性のことでしょうか。」

「そう、信頼性ですね。ただし、これは何も積算技術者のレベルの話ではなく、設計側の問題なのです。現状の設計図書の完成度や設計図相互の整合性からいって、そのような設計図書で積算した数量に対する信頼性を担保することが難しいと考えているのです。設計図書のレベルも発注者の責任ですが、しばらくは試行しながら課題を解決していきたいと思えます。」

「確かに設計図の問題は大きいですね。特にバブル以降はますます設計図のレベルが下がっているケースが多く見られます。このような状況に危機感を抱いている設計者もいますが、やはり少数ですよ。」

かなり本音の会話が続き、公共営繕部長室を退出することになった。後半の会話がインタビュー記事

にならないのが残念だ。

数量公開制度に関する特集記事は、3ヶ月に渡って掲載された。さて、その後が我らのオリジナルな企画となる。

この年の9月に、積算協会20周年記念大会が開催される予定となっている。大会開催や記念誌発行の準備が着々と進んでいるようだ。今までは門外漢の立場だった天野も、広報委員長として広報活動を担うこととなった。

### 【年間テーマ・21世紀に何をすべきか】

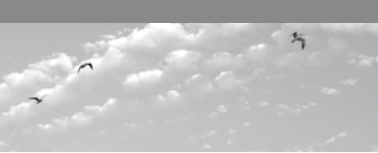
当時の会誌『建設と積算』は、各月発行という忙しさだった。各号あたりのページ数は30～40頁(B5版)程度であったが、今後は特集を充実させるためには50ページ以上の内容にしたいと考えていた。特集記事は6～10編程度で30ページ程度が必要になる。その都度特集内容と執筆者を考えていたのでは1年中走り回らなければならない。

平成7(1995)年7月6日土曜日の朝、天野と七人の侍が会議室に集結した。丸1日をかけて2年間の統一テーマとサブテーマを決めることになった。執筆者は、各月のテーマにより選定するが、天野を始め委員たちにはそれほど人脈がない。まあ、それでも天野は本業と建築学会そして関東支部広報委員会で培った社外人脈があり、ある程度そのツテから依頼を拡大することが考えられる。とにかく、早めにテーマが決まれば執筆者選定も楽になる。

「皆さん、会員広報小委員会へようこそ。顔見知りの方もいらっしゃいますが、まずは自己紹介をお願いします。そうですね、名簿の順番でお願いします。あいうえお順になっていますが、大竹さんからお願いします。」

簡単な自己紹介のあと、広報委員会の全体像と会員小委員会の活動内容、そして本日の議題についての説明を行い、本題である会誌の企画内容に入っていた。

「しかし、2年間で24か月、5月から7月は数量公開制度についての特集で、天野さんがすでに段取りしていただいていますから、8月以降再来年の4月まで21回分を決めていくわけですね。時代の変化もあるでしょうし、まず1年間に絞った方が良くな



いですか。」

太陽設計の馬場正の提案だ。

「そうですね。一般的にはその程度のスパンでテーマを決めるほうがやりやすいと思いますが、我々委員会の任期である2年間で積算協会会員と関係者の意識を変えたいと考えているのですよ。」

「意識を変えるとは、大変なミッションですね。」

天野の説明に、荻原輝が発言する。

「いろいろな立場の方がおられますので異論もあるかもしれませんが、現在の協会活動は数量積算の枠内にとどまっています。建築積算資格者も数量積算に限定した資格のような説明になっています。また対照的に、プロジェクトマネジメントについての議論もいろいろとされていますよね。20周年記念大会のパネルディスカッションのテーマでもありますね。」

まあ、このように両極端の方向性が示されていますが、実はこの中間にコストマネジメントがあるとします。この辺りが、我々がまず到達すべき目標だと思うのですが。」

積算事務所でも、河村誠と清水彬は、天野が主宰するウエダ積算部パートナーの勉強会「PM塾」に参加しているため、天野の思いも理解できるだろう。大竹雅夫はCMに進出している積算事務所の役員であるが、あえて「俺は積算が大好きだよ」と公言している。近藤茂は、関東支部役員時代の天野から居酒屋でコストマネジメント論を散々聞かされている。

ゼネコンの斎藤裕も設計事務所の馬場正と荻原輝も現業でコストを扱うのだが、マネジメントの必要性は感じているだろう。

「それでは皆さん、一応たたき台を用意しましたので、ご意見をお願いします。」

20世紀も残り5年弱、2年間の統一テーマは「21世紀に何をなすべきか」に決定した。21世紀の積算技術者はどのように進化していくのだろうか、積算協会はどのように変化していくのだろうか。

我々はこれからどのような目標をもって進んでいくか、何を目指すか……、議論は果てしなく続く。

やがて日がかげる頃になり、ようやく特集のサブテーマは以下のように決定した。

[導入編]

- ① コストマネジメントの職能確立に向けて(2回)
- ② コスト技術者の将来像(2回)
- ③ 建築コストを考える(2回)

[実務編]

- ④ 躯体(2回)
- ⑤ 仕上(2回)
- ⑥ コンピュータ・ソフト(2回)
- ⑦ 仮設(1回)
- ⑧ 特殊工法(1回)
- ⑨ 特殊設備(1回)
- ⑩ 概算(2回)

[まとめ編]

- ⑪ コスト技術者の役割と業務(1回)
- ⑫ 積算業務の環境と基盤(1回)
- ⑬ コスト技術者教育を考える(2回)

「皆さん、ようやくまとまりました。ところでもう一つ提案があります。2年後の5月に本を1冊出版したいと考えています。仮題を「仕上コストを考える」としてはいますが、会誌の連載「実戦コストプランニングシリーズ」として、各支部持ち回りで仕上のうち石工事や木製建具、あるいは外装パネルやユニットバスなど、コスト変動のインパクトが大きい項目をテーマに、基本的な知識からコストまでを網羅した内容でまとめていきたいと思っています。日も暮れてきましたので、この件については場所を変えて意見交換したいと思いますが、いかがでしょうか。」

“さて、一気亭にでも行って、ビールで乾杯しよう”  
「皆さん、急いで帰り支度をしてください。」

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。