

積算部物語

— Cost Management Story —

第二部 戦略部門への道

第15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

平成7(1995)年、積算部長として5年目を迎えた48歳の天野は、積算協会理事・広報委員長に就任した。広報委員会の組織は大幅刷新され、会誌編集を担当する会員広報小委員会には40代の精鋭「七人の侍」が集結した。任期2年間の共通テーマ「21世紀に何をすべきか」と13の特集サブテーマを決め、積算技術者のレベルアップに貢献するため、毎月の記事を充実させることを目指すのだった。

(主な登場人物)

天野清志：(株)ウエダ東京支店積算部長

朝倉義則：日本建設積算協会新会長、平和大学教授

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：日本建設積算協会新副会長、(株)中林組営業部長

海藤大二郎：日本建設積算協会新副会長、(株)太陽設計コスト計画部長

淵神哲明：日本建設積算協会理事、芝浜工業大学教授

大竹雅夫、荻原輝、河村誠、近藤茂、斎藤裕、清水彬、馬場正：会員広報小委員会委員…七人の侍

て運営されているが、所詮は構成員のパワーの総和になる。全ての部員とどう向き合っていくかが部長の最重要テーマであることは、天野の体に染み込んだマネジメント・ポリシーとなっていた。

◆インキュベーター構想

「おはようございます。」

月曜日、積算部の仕事は8時半の朝礼で始まる。夜型体質の天野にとっては、まだ調子が完全ではない時間帯だ。以前は、部長の訓示が主であったが、今では部員が交代で簡単なスピーチを行う。仕事以外にも、趣味や家庭の話あるいは旅行やペットについてなどテーマは問わない。ルールは一つ、3分間でわかりやすく相手に伝えること。プレゼンテーションの訓練も兼ねた自己表現の場である。最初の頃は戸惑っていたものだが、最近はそれぞれに工夫を凝らせた話題を提供し、切磋琢磨の雰囲気もある。

「今日は佐合くんのスピーチだね。よろしく願います。」

佐合実は、入社後2年間の作業所勤務を経て、昨年積算部に配属された期待の若手である。スピーチの順番は、1か月前にくじ引きで決まる。1か月間で3分間スピーチを考えるわけだ。

「皆さんおはようございます。私は、学生時代に山登りのサークルに入っていました。サークルと言いましても、登山部に引けをとらない厳しい訓練が売り物で、苦しくて何度もやめようと思いつながら4年間を過ごしました。ところが、卒業して数年経つてみると、楽しかった思い出よりも、当時はそれほど感じていなかった何気ない出来事の方が印象深い思い出として呼び起こされるのです。人間の心とは実に不思議なものだと思いました。

ということで、今日は、苦しくも楽しかった山登りの思い出をお話したいと思います。……」

天野は、スピーチも人材育成の機会と考えていたし、人物評価の参考にもしていた。

SCENE15

積算協会・広報委員長

【部長の仕事】

部長の仕事は単なるルーチンワークではなく、業務の統括と組織マネジメントであることは言うまでもない。しかし、実際の行動レベルになると、選択と集中が必要となり、本人のパフォーマンスが評価されることになる。ビジネスは、様々な仕組みによつ



“佐合くんは、物事を論理的に組み立てられる能力を持っているようだ。話の導入部もよく考えている”

天野が部長に昇進してから、積算部への若手配属が加速した。建築本部の建築統括部と連携し、特に老齢化が目立つ支店の若返りと活性化を視野に入れた人材育成インキュベーター構想を進めていたのだ。

大日本大学出身の佐合と先輩である多野豊や林原修、芝浜工業大学出身では淵神教授の研究室から熊倉和則と江分利圭、そして先輩である永森越方などが育ちつつある。新潟出身の円城公也、大阪出身の多部隆、名古屋出身の谷山寛なども次世代のホープだ。やがて、彼らが各支店積算部門の幹部となる日を思い描く。

◆こころの病に向き合う

この頃には、ウエダの受注高は1兆円を超え、東京支店はその4割のシェアを持っていた。積算部も60名を超える大所帯となっていたが、いろいろな出来事も発生する。

こころの病はそれほど珍しいものでもない。しかし、その対応には十分な注意が必要で、企業活動との兼ね合いも個別の状況判断が重要となる。

「部長、大山くんが支店長に直訴しそうになりました。」

設計事務所との打ち合わせを終えて帰社した天野の席に、課長の大河原が封筒を片手に近づいてきた。

「何だね。直訴ってのは。」

「この手紙を支店長秘書に渡したそうです。支店長に渡してもらいたいと。彼女はすぐに私に連絡をくれました。」

「中身を確認したかね。」

「個人の手紙ですが、業務上のことだと思います。課長4名が立ち会って開封しました。部長にご確認頂きたいのですが、ウエダの全職場の幸福度を

上げる提案など意味不明な内容です。」

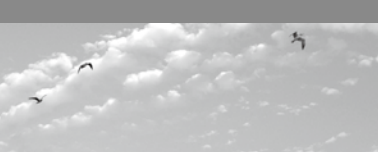
「読んでみよう。4時から打ち合わせようか。」

大山悟は、ウエダ社員の子弟であるが、新入社員として名古屋支店の作業所に配属され、不適切な職場環境に2年間置かれたためかうつ病を発症してしまった。名古屋支店もいい加減なもので、扱いに困り東京支店に押し付けるような対応をとった。天野は、本社からの依頼で積算部に引き取ったのだが、何かと振り回されている。

やがて、10年後に天野もこの病と戦うことになるのだが、心が沈むような状態「うつ(鬱)」と心が高揚するような状態「そう(躁)」がどのように現れるかで症状が様々に異なる。一般的には、鬱状態が続くケースが多いようだが、大山は躁と鬱が繰り返し現れる症状で、躁状態で何かと問題を起こす。しばらく前には、女子部員にラブレターを送って大騒ぎになった。鬱状態になると反省もして口数も少なくなる。天野は、本人と話し合うだけではなく、主治医に会って、差し支えない範囲で病状や職場における注意点など意見交換を行った。当然本人と家族の承諾を得ている。家族とも話し合っているのだが、ウエダ社員の父親は会社の処遇に不満を抱いているようで話し合いにも出てこない。母親とはぎっくばらんに話をするが、本人が療養休暇を取ることを拒否しているため、状況は硬直化している。仕事の出来具合はともかく、しばらくは事故が起こらないよう、本人の病状が改善されるよう、慎重に観察していくしかないようだ。

積算部には、工事現場(作業所)で精神的ダメージを受けて転属してくる者も少なくない。休日も少なく、過度のストレスと俺の背中を見て育て的な放任主義が多く、作業所長の個性に任せる当時の現場運営に適應できない人間が出てくるのも当然であった。このような状況が、いわば「人材のふるいをかける」といった認識で肯定されていた時代でもあった。一度挫折感を味わった若者たちを精鋭に生まれ変わらせることが、天野の「脱・縁の下の力持ち」戦略の一つでもあった。

男性社員のセクハラ的言動が原因で女子社員がうつ病を発症したこともあった。家族との連携を深め、



起因者を転勤させ遠ざけるなど治癒への環境を整備することで大きな事故は防げた。必要に迫られて精神疾患関係の書籍を多く読破したため、かなりの知識を身につけることができた。うつ病が自分自身に降りかかってきたときには、おかげで比較的冷静に客観的に向き合うことができたのだ。まったく、知識はいつ役立つかわからないものだ。

◆冠婚葬祭も重要な仕事

部員の数も多いことから、当然、冠婚葬祭もかなり頻繁である。特に葬儀は突発的であり、エリアは全国に広がる。積算部では、原則として部員の身近な親族が亡くなった場合は、葬儀の手伝いを出すことにしている。手伝いを望まない場合や遠方の場合は部長が代表して出向く。北海道・秋田・山梨・広島・長崎・鹿児島など行き先は様々で、香典袋の束を抱えて一人で新幹線や飛行機に乗る。預かっている香典は、いちいち記録している時間もないので、失くしたら取り返しがつかないとかなり緊張する。予定が合えば、お通夜か告別式に出席できるが、時間外に訪れ、手を合わせてとんぼ返りすることもある。それでも、遠方からわざわざ部長が来たということで、本人が職場で大切にされていると親族の方々から感謝されることも多い。これも部長の重要な仕事の一つだと自覚する。

ある時は、故人が帰依する宗教団体が絡んだ葬儀であったため、香典の保護を依頼された。当該宗教団体は香典を全て寄付として持ち去るようで、遺族からの依頼を受けて、受付など全てを分担し香典の管理を徹底した。そのためか、教団の僧侶はごく短

時間で読経を切り上げて帰ってしまったのだ。

積算部員は葬儀慣れしていて、受付から香典の記録や金額確認・取りまとめ、参列者の記帳簿の管理など手際良くさばく。場合によっては、生花や花輪の手配、弔電の管理やふりがな記載、直会の飲食手配まで手伝うこともある。これは積算部の副業にできそうだと笑い話にもなった。

一方、結婚式に招かれることも少なくない。さすがに仲人の風習は薄れていたが、部長となると部員側の主賓で呼ばれることも多い。社内結婚であれば比較的馴れ合った雰囲気でもリラックスできるのだが、畑違いの分野の相手だと、かなり緊張することもある。

女子社員の結婚相手が裁判官であったときには、ずらりと並んだ法曹界のお歴々の前で主賓のスピーチをする羽目になった。まさか談合の話で煙に巻くわけにもいかないから、花嫁を褒めることに集中した。幸い、すれ違ったら思わず振り向くような美人で非常に利発な女性であったから、誰もお世辞とは考えなかったろうし、事実、スピーチでのエピソードはそれを補強するものでもあった。

女子社員の相手がプロのサッカー選手の場合もあった。かなり有名な選手のように、ウエダが支援するベルサイユ湘南に所属していた。会社のチアリーダー部の活動と選手との出会いがきっかけのようで、出席者は、大部分がサッカー界のお歴々とウエダ本社の役員などであった。サッカーに精通していない天野には、やはり花嫁を褒める作戦しか残っていなかったが、彼女も明るく素晴らしい女性で、紹介するエピソードにも不足しなかった。

まあ、結婚式のスピーチを考えるときは、個人の長所を強く意識する絶好の機会にもなるようだ。

◆ハラスメント

この時代は、まだまだハラスメントの用語も行動を問題にする意識も希薄な時代であった。短気なところのある天野の当時の言動も、読者の時代(2020年代)ではパワハラと指弾されるかもしれない。カラオケで女子社員と肩を組んで歌うことは、セクハラと告発されたかもしれない。まだまだ大らかな時



代であったが、それでもいささか度を越えた事件が発生する。

「天野部長、お話があります。少しお時間を頂きたいのですが。」

廊下ですれ違う時に、永作美代子が話しかけてきた。

「今日が良いのかい。」

「今日お時間をいただければ。」

「それでは、午後2時に3階の第1会議室で待っています。僕一人が良いのかな。」

「はい、よろしくお願いします。」

頭を下げて遠ざかる永作の後ろ姿を見て、最近の女性陣の雰囲気微妙に変わってきていることに関係しているな、と直観する。

「どうも女性陣の雰囲気がおかしく感じるのですが。」

数日前に大河原と飲んでいた時の言葉だ。何がどうおかしいのか具体的にはわからないのだが、女性各自の距離感が微妙に変化している。原因は何だろう、迂闊に聞くわけにもいかないしな。

2時に永作が会議室に入ってきた。

「実は、この1年間秋月さんにいじめられています。仕事ができないと詰られ、永作など相手にするなとみんなに言っています。事務班のVE会議でも、発言を遮られたり無視されたりしています。やはり、車谷さんも同じくいじめられています。私は、それでも言い返すこともあります。車谷さんは一人で泣いています。」

「他の人たちは黙っているのかな。」

「秋月さんはとても仕事ができ、男性の信頼も厚いものですから、とても逆らえる雰囲気ではありません。他の皆さんは私たちと一緒にいじめるわけではありませんが、見て見ぬふりをしているんです。明智さんだけは、時々かばってくれますが。」

「そうでしたか、よく話してくれました。今まで気づかなかったことをお詫びします。私の方で事実関係を調査しますのでしばらく待っていただけますか。」

「よろしくお願いします。部長にお話して、少し気が楽になりました。」

さて、どのように調査を進めようか。

このようなトラブルは、スピードが勝負だ。時間が経つとダメージが大きくなる。それにしても、頭がよく明るい性格の秋月には大いに期待し、男性以上の処遇としてコンピュータシステム開発も任せていただけないか、天野が受けたショックは大きかった。

「大河原くん、女性陣の雰囲気の原因がわかったよ。永作さんの話を全て鵜呑みにはできないが、事実を慎重に調べる必要がある。ここは君一人で調査を進めてくれ。」

「さて、調査方法だが、やたらと聞いて回るのも逆効果で、口が固くなる可能性もある。そうだ、明智さんは時々永作さんを庇っていたと言っていた。彼女は、まだ若手だが、頭脳明晰で冷静な判断ができるから、秋月さんも一目置いているのかもしれない。まず、彼女に話を聞いてくれないか。二人目の被害者と思われる車屋さんにもね。」

ただし、いじめと断定したわけではないから、先入観は持たないでほしい。」

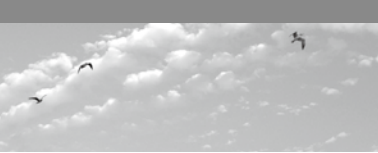
「部長、わかりました。ところで、最近、滝内課長と秋月さんがかなり親しい様子です。今後の調査によっては、この辺りも気になります。」

「そうか、滝内くんも昨年奥さんを亡くしているから、お似合いのカップルかもしれないが、感情的な問題もあるから慎重にいこう。」

ちなみに、明智実花は、その後先述した裁判官に嫁ぐことになる女性である。

1か月後、大河原から調査報告書が提出された。やはり、永作と車谷へのいじめの事実があり、他の女性からの証言も得られた。また、天野の指示で秋月本人からも意見を聞いていた。

元々秋月は、仕事もでき性格が明るいことから、女性陣のリーダー的な存在であったが、その反作用として仕事に厳しい面がある。まあ、厳しさは天野と同類であるのだが、秋月の目から見ると、若い永作と車谷の仕事が歯痒く、つつい厳しい態度になったようだ。永作は比較的勝ち気な性格で、秋月に言い返すこともあり、火に油を注ぐように秋月の追及がエスカレートしていったようだ。逆に車谷は、厳しく注意されると泣くばかりの反応で、これも秋月の態度をエスカレートさせることとなった。



周りの女性の話でも、秋月にもそれなりの正当性があるわけで、一概にいじめと断罪することにはならない。秋月ほど優秀な人材を埋もれさすような裁定は避けたいが、永作と車谷もかなり追い詰められているようで、退社に至る可能性もある。

天野は、福井副支店長の席を訪れた。今回の一件を報告し、秋月の処遇を相談する。

「実は、職員組合への出向者について、本社の建築統括部から相談がきていました。あれだけの優秀な人材ですから、退社に追い込むような処遇は避けたいですし、東京支店の近い部署では、関係者が気まづくなる可能性もあります。いつそのこと職員組合に出向させ、2年後に本社の建築統括部などの部署に配属することで調整したいのですが、いかがでしょうか。」

「確かに、あれだけ優秀な女性だからな。天野部長の案でいこう。よろしく頼みます。」

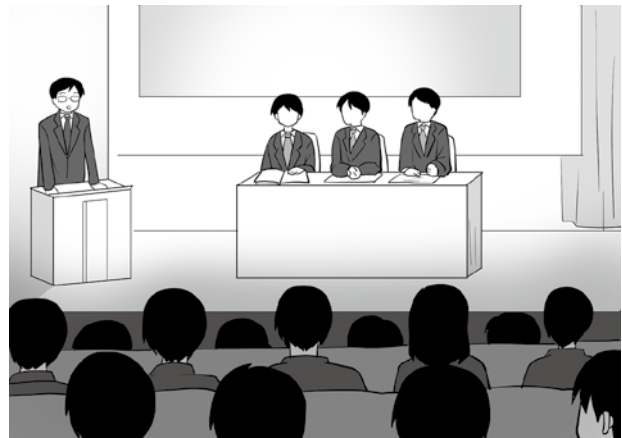
「ありがとうございます。それでは本社と調整します。」

【積算協会の経営】

◆20周年記念大会

平成7(1995)年6月に朝倉会長、永野・毛呂・海藤副会長の新執行部が発足した。同年9月2日(土)と3日(日)の2日間にわたり、平川町の都市建設センターで社団法人日本建設積算協会創立20周年記念大会が開催された。初日は、プレシンポジウムとして、「プロフェッションを考える—CPDの動向」をテーマに、講演とパネルディスカッションが開催された。北欧から2名のパネリストを迎えて、OJT(職場内訓練)やOFF-JT(集合教育)に続く第3の継続的自己研鑽システムとしてのCPDが紹介された。CPD(Continuing Professional Development)は継続能力開発と訳される。我が国の建設界がCPD制度を導入するのは、その後10年以上の歳月を要することになる。積算協会は、先陣を切って北欧で進められていた新しい仕組みを紹介したのだったが……。

2日目は大会式典の本番である。挨拶やら記念講



演につづき、メインイベントとしてプロジェクトマネジメントについてのパネルディスカッションが開催された。PM(プロジェクトマネジメント)とCM(コンストラクションマネジメント)は当時あちこちで紹介された用語だが、我が国の建設界における実績はほとんどない。壇上では、理論と期待度先行のテーマを、CM伝道師として知名度の高い米国系企業の代表者が先導して語っていた。続いて、日本での先駆者を自称するパネラーが事業企画についての経験を話す。プロジェクトの統括マネジメントの経験はないようだ。我が国においては黎明期であったFM(ファシリティマネジメント)の先駆者も登壇し、経営資源としての視点で将来像を語る。魅力的なテーマであったが、個人能力主体のマネジメント論も多く見られ、社内プロジェクトで組織的パフォーマンスによる活動を推進してきた天野としては違和感を感じるところでもある。

当時としてはかなり先進的なテーマを掲げた20周年記念大会であったが、これらが積算協会の活動に根付くには20年近い歳月を要することとなる。

◆財政問題

当時、積算協会は慢性的な財政赤字に陥っていた。5年前に建築積算資格者制度が発足し、2年間で3万名以上の資格者が誕生した。審査登録料だけでも膨大な収入があったのだろうが、資格制度を維持するためとして、本部・支部の事務局を大幅に拡充したことによる人件費負担が大きな赤字要因であった。それに加えて、にわか成金のように無駄な浪費もかなりあったようだ。企業経営においても、固定費である人件費は収益に直接影響を与えることから、重要な管理要素である。また、「人財」とも言われるように、重要な経営資源としての側面も持つ。資格認定事業以外の収益事業を持たない当時の積算協会は、支出削減が喫緊の課題となっていた。平成5(1993)

年に副会長を座長とする財政再建会議が設置され、収支改善策について検討された。しかし、効果的な対策が実行された形跡もなく、その後も組織は肥大し続けて赤字体質は2010年代まで継続していくのだった。

◆協会への提言

民間企業において常に収益と直結した環境で仕事をしている天野にとって、積算協会本部における赤字財政改善への取り組みは余りにも生ぬるく感じられた。副会長をはじめ理事には積算事務所の経営者や大手企業の幹部など錚々たるメンバーが名を連ねているものの、誰が一体協会の窮状を切実に考えているのだろうか。会議体で検討することは手段であり改善策を実行することが目的であるにも関わらず、具体性に乏しい改善策が報告されて一件落着となっている。組織の肥大化が指摘されても、一向に業務の効率化や人員削減がなされる気配もない。本部の委員会・小委員会も数えてみると21あるが、収益に貢献するアウトプットはほとんど見られない。実質的なCEOであるべき専務理事が経営課題を検討している様子もない。

理事すなわち企業で言う取締役役に就任した天野は、その職責を全うすべく正副会長会議に提言書を出すことにした。

コスト管理のニーズが急速に顕在化している現状において、大量の建築積算資格者誕生による呪縛もあってか、数量積算から脱却できない協会の体質をどのように変えていくか。天野は、積算協会が「適正なコストを形成する」という理念のもとに、その実現に向けて人材の育成や研究活動を行うというコンセプトを提案した。また、協会活動を活性化するために行動力のある人材発掘と活動への参加を促す仕組みづくり、あるいは重要なステークホルダーである企業・機関との交流を通じた関係構築についての私案を述べた。さらに、上位資格制度創設や講習会・書籍発行あるいは情報発信・情報交流など、人材育成に向けた多角的な事業展開とその理論的なバックボーンとしてのCPD制度創設についても提案した。

理事就任1年後の平成8(1996)年、正副会長会議に提言書を提出した。

「天野さん、ご提案ありがとうございます。」

と言うことで受け取ってはもらったのだが、結局それだけだった。

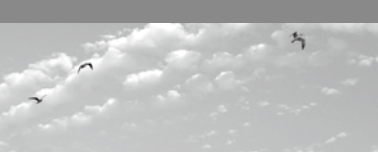
◆次々に新規事業を立ち上げたものの

朝倉会長のもと、積極的に新しい事業が立ち上げられていった。

「プロジェクトマネジャー養成スクール」は、学識経験者から各分野の実務家までを講師として、経済などの教養課程からコスト管理など実務レベルまで40講座45講義で構成されている。全講座を聴講し論文審査を経て、プロジェクトマネジャーの称号を授与されるという制度である。多様な講師陣とマネジメントにフォーカスした他に類を見ない内容のPMスクールは、希望者が殺到する状況でスタートした。時はあたかもCM黎明期でもあったため、遠方からの新幹線通学も見られたのだった。

ハイレベルなスクールであったが、天野はやや批判的な見方をしていた。週1回45講義を聴講し論文審査を合格した受講者は「プロジェクトマネジャー(PMR)」の称号を取得するが、資格ではないために長期的な位置付けやフォローアップ体制が不明確となっていた。スクールの目的を見るとコスト管理を中心に置いているが、多くの講座は大学院レベルといってもよい内容で、建築積算士の上位に位置付けるにはレベル差がありすぎる。30万円近い費用と東京開催という制約から受講者が限られてしまい、長期的な事業性も懸念されるところだ。

このような問題点を提起したのだったが、事業性についての十分な議論がなされないままに、トップ主導の形で発足することとなった。その後スクール事業は受講者の減少と固定費用の増大に伴い、4年目にして赤字に転落し15年目には閉校に至るのだった。227名のPMRが誕生したのだが、フォローアップ体制がなかったため、有為の人材の多くは積算協会会員とはならず、平成13(2001)年に創設される日本建設マネジメント(KM)協会の中核メンバーとして活躍することとなる。



「建築積算適正機構」は、積算協会が数量積算を受託することにより適正な積算結果を提供しようというものであった。クライアントから協会が受託し、積算事務所に再委託するのだが、協会の建築積算適正機構による審査で内容の妥当性を担保するものであった。

積算協会のクレジット(数量の妥当性証明)に対する需要は果たしてあるのか。天野の懸念が当たったのか、何らかの事情によるものか、その後の消息は聞こえてこなかった。

「住宅コスト相談センター」は、一般消費者に向けた活動で、各支部を中心に住宅コストに関する相談を受けることになる。

何しろ、積算協会のウイークポイントは住宅と木造であった。まず人材育成からという先の長い計画だったが、その後どうなったのだろうか。

【理事退任】

天野の提言に対する執行部の反応は梨の礫であったが、朝倉会長は積極的に新しい事業を立ち上げている。会誌で毎年会長インタビューを掲載しており、聞き手の広報委員長としては会長の熱意を直接感じている。しかし、会長の思いと事業活動に対する評価は別物である。根っからの企業人である天野は、ボランティアという名の下で、目標と結果責任が不明確な当時の協会活動に疲れと失望を感じていた。

広報委員会は活発に活動しており、会員広報小委員会が担当する会誌「建設と積算」の誌面も充実したとの評価も聞こえてくる。

また、図書刊行小委員会では、会誌連載の「実戦コストプランニング」シリーズを書籍化し、『仕上コストを考える』という書名で出版を進めている。仕上の主要な工種ごとに各支部で執筆を分担したもので、オール積算協会での出版という初の試みである。対外広報委員会では、特に業界紙とのコミュニケー



ションを強化しており、有効な情報発信を目指している。

一応の活動成果も上がったことでもあり、広報委員会の組織も固まったことから、6年間の協会活動に終止符を打ち会社の仕事に専念することにしようとして即決する。早速、永野副会長に退任を告げることにしよう。

積算協会での広報委員会終了後、夕刻に会社へと戻る。大河原が席に寄ってくる。

「部長、先ほど支店長秘書から電話がありました。7時まででしたら在席していますので、電話をいただきたいそうです。」

「ありがとう。」

「田口さん、お電話をいただきました。」

「天野部長、わざわざすみません。支店長からのご連絡ですが、明日14時に支店長室においていただきたいとのことです。極力ご予約を調整していただきたいとのことです。」

「了解しました。明日14時に参ります。特に用意するものがありますか。」

「特にご指示はありません。」

「ありがとうございました。」

さて、どのような要件だろうか。3月初めという時期から、人事に関することのような気がする。おそらく、自分自身に関わることだろうな。

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。