

積算部物語

— Cost Management Story —

終章 フロンティアへの滑走

第18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9(1997)年4月、首都圏3支店で新しく再編成された新東京支店の副支店長に就任した天野は、新しい事業構造を提案し高収益体質への変革を目指していたのだが、有利子負債が多い(株)ウエダが信用不安の広がりから銀行管理下に置かれるという状況に直面する。早速、東京支店はメインバンクから送り込まれた経営支援チームのヒアリングを受けるのだが。

(主な登場人物)

天野清志：(株)ウエダ東京支店副支店長
宮塚竜生：(株)ウエダ専務取締役建築本部長
中松春元：(株)ウエダ専務取締役東京支店長
中林博則：(株)ウエダ取締役東京支店西支店長
犬塚立国：(株)ウエダ東京支店東支店長
与木創文：(株)ウエダ東京支店関東支店長
柳内暁史：(株)ウエダ東京支店副支店長、住宅事業部長
福山一郎：(株)ウエダ東京支店副支店長、リニューアル事業部長
植田一賢：(株)ウエダ代表取締役社長

SCENE18

銀行管理をバネにして

【社長の思い】

11月16日(水)経営支援チームのヒアリングと懇親会が終了して1時間ほどたったころ、通用口で待機していた柳内が植田社長と宮塚建築本部長を案内してきた。午後9時近くになっていたが、支店長会議室には改めて寿司とビール・ワインが用意されている。

「やあ、皆さんご苦労さん。ヒアリングでお疲れ

のところを待たせて申し訳ありません。」

植田は、疲労が滲む顔にひきつったような笑みを浮かべて椅子に腰を下ろした。

「社長こそお疲れのところをおこしいただきまして恐縮です。」

中松支店長が応える。

「中松さん、厳しい状況になったが、銀行に寄りかかるだけでは先がない。なんとか自力で立ち直ることが必要だ。それには、収益を高めていくことに尽きると思っている。いくら借金が多くても、収益性の高い企業であれば存在意義は否定できないだろう。もちろん、継続的な負債削減が前提になることだが。」

植田は、自分に言い聞かせるようにひとと言ひと言区切りながら言葉を紡いでいく。

「まあ、新しい事業投資はできなくなるだろう。造成工事で土地の付加価値を上げて売却益で工事費を賄うといった土木の事業スキームも使えなくなるし、開発事業も新規は難しくなるだろう。」

宮塚が発言した。これからは本題のようだ。

「借金が膨らんだのも、開発事業とともに、土地に先行投資して売却益を狙った土木の事業スキームによるものだし、まして土地の価格が下落したのだからダメージは想像以上に大きなものとなったよ。」

宮塚は、植田の耳が痛いような事実を淡々と述べていく。植田は目を閉じてじっと聞いている。

「今、ウエダを支えるのは本業しかない。それも建築だよ。幸い、東京支店では2000年計画という新しい仕組みを始めたじゃないか。受注量中心の経営から収益中心の経営へと我々の意識と行動を変えるしか生き残りの道はないと考えているんだよ。」

宮塚は、いつにもなく熱を帯びた口調で語っている。

「社長とはここ数日話し合ってきた。ここで一気に借金を返せるなどと言う奇策はないわけだし、とにかく地道に稼ぐしかない。社長が言われたように、

稼ぐことができる会社であれば、銀行もそれなりに扱ってくれると考えている。」

宮塚が話を終えて、椅子に背を預ける。

「正直、銀行管理になったからには、経費や人員など様々なところで厳しい状況が生まれることになる。信用不安の記事が出てからは、お施主さんや協力会社にも大きな影響が及んできている。このように様々なハンデを負いながら収益を追求するのだから、皆さんのご苦勞が大変なものになるということとは十分認識しています。しかし、なんとかウエダを立ち直らせた。社長としてこのような状況を招いた責任は痛感しているが、もう一度頑張っただけで結果を出したいと考えています。皆さんの力を借りて東京支店の2000年計画を全社に広げていきたいのですよ。」

植田は絞り出すように話し終えた。しばらく沈黙が続く。

「社長、ビールでも飲みませんか。腹も減りましたね。」

宮塚がネクタイを緩めながら声をかける。天野が時計を見ると30分が経過していた。

「失礼しました。まずはビールで喉を潤してください。」

中林西支店長が、冷蔵庫から缶ビールを出して植田のグラスに注ぐ。全員のグラスにビールが満たされると、宮塚が軽くグラスを掲げた。

「がんばろう！」

場所を変えて飲み直すこともなく、会議室でお開きとなった。明日は経営支援チームに東京支店の経営計画を説明することになる。社長の思いを受けて、2000年計画にもとづく収益中心の事業スキームについて銀行の理解を得ることがウエダの将来を決定することにもなるのだ。ことの重大さを認識した全員は、早々に帰宅して明日に備えることになった。天野も本日は睡眠を優先し、明日の午前中を準備にあてることにした。まあ、資料は用意しているし計画内容は頭に入っているのだから、準備時間は十分だろう。

【人事考課】

メインバンク派遣の経営支援チームのヒアリングが終了すると、一息つく暇もなく人事考課のまとめとなる。人事考課の結果は、12月支給の賞与額に反映されるとともに、来年4月の昇給と昇進など全ての評価の基本情報となるのだ。もともと、信用不安という危機にあつては、来年の賞与や昇給は期待できないのかもしれない。ともあれ、人事考課は社員の生活はもとより人生を左右するようなこともあり、建築系職員約1,700名が対象となればプレッシャーを感じるころでもある。

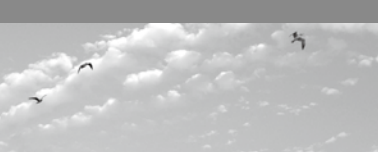
人事考課案は各部での評価枠(評価ランク別構成比)にもとづき各部長が作成するのだが、本人と会社への影響が大きい最高と最低ランクについての評価を確認し、支店としての調整を図ることが支店長・副支店長の主な仕事となる。当然、人事考課全体の決裁は支店長であり、支店長を補佐する立場の副支店長は管轄する部門の考課内容について一通り目を通している。天野の場合は、工事が約950名、内勤技術部門が350名であり、どうしても細かく目を配るのは管理職レベルまでとなってしまう。

大会議室に所狭しとテーブルが並べられ、かろうじて通路が確保されている。それぞれのテーブルには各部の考課表が山積みになっており、最高と最低ランクの考課表が別に並べられている。中林西支店長、犬塚東支店長、与木関東支店長と副支店長3名が各テーブルを巡っている。内勤技術部門については、柳内・福山・天野が説明し、3支店長の確認をとっていく。工務部については、人事を担当する建築部長の北川が各工務部の考課内容を説明していく。

「学館作業所の平川はやけに成績がいいじゃないか。あんな事件を起こしたんだから、もうしばらくは謹慎状態でいいんじゃないか。」

犬塚が最高ランクの考課表を見ながら発言する。

「犬塚支店長、平川は十分最低評価を受けてきましたよ。あの事件からもう8年ですからね。彼も軽率でしたが、立場としては同情すべきこともありましたが、なにしろ一級建築士試験を3回も合格したのですから、その点は大したものですよ。腐りもせず、



熱心に仕事をしていると所長も感心していましたよ。先代の社長もお亡くなりになったし、もう時効にしていいんじゃないでしょうか。」

天野は、植田家の三男坊裕俊の顔を思い浮かべて意見を述べた。

植田裕俊は現社長植田一賢の弟である。三人兄弟の末っ子で、唯一建築系の学部、それも先代社長である父親と同じ大学を卒業してウエダに入社した。両親に溺愛されたようで、将来はウエダの建築系トップとして兄を支えることを期待されていたようである。いわゆる坊ちゃんタイプで軽率なところはあるが憎めない性格の若者だったが、何気ない行動で周囲を混乱させることも多かった。

入社早々に配属された作業所で、歓迎会からの流れで赤坂のクラブに連れていかれたのだが、翌朝嬉しそうにクラブで大騒ぎしたことを父親に話したものだ。ところが、話した相手が悪かった。東京支店長が社長に呼ばれ、新入社員を赤坂のクラブに連れて行った作業所の件について、経費の無駄遣いと大目玉を食らったことが会社中に広まった。翌年、1年間の作業所勤務を終えて、研修ローテーションの一環として半年間の予定で東京支店積算部に配属となった。当時課長であった天野が教育担当を仰せつかったが、とにかくトラブルが発生しないように気を遣う毎日だった。ある日の朝、入社3年目の林原修が天野の席に近づいてきた。

「課長、ちょっとお話があります。」

どうも別室で聞いた方がよさそうな顔つきだったので、会議室に場所を移す。

「実は、昨晚植田君と飲みまして、飲みすぎまして、家に泊まってしまいました。」

「家とは植田邸か？」

「はい。」

林原は泣きそうな顔になっている。

「朝、植田君と食堂に行ったのですが、社長と顔を合わせてしまいました。」

これには、天野が泣きそうになる。エエエー！

「それでどうした。」

極力冷静な表情で次を促した。

「“おはようございます。”と挨拶しました。社長

も”おはよう。”と声をかけてくれて、そのまま出ていきました。」

「社員だとは思わなかったのかね。」

「大学時代の友達と思ったようです。」

実際に、大日本大学出身の林原は植田裕俊と同窓で2年先輩にあたる。社長とニアミスしたが、トラブルは発生しなかったということだ。当然、社員は社長の顔を覚えているが、社長が若手社員の顔を覚えているものではない。

ようやく天野の表情が緩む。

「まあ、それで済んで幸いだった。これからは十分気を付けて行動するように。なんといっても社長の息子だから、ただの友達とは違うと考えてくれ。」

「わかりました。本当に軽率でした。申し訳ありませんでした。」

やれやれ一件落着かと会議室を出た。

半年間の研修の後、植田裕俊は設計部へと異動になった。送別会は天野一人で行った。可哀そうであったが、大人数での宴会では何が起るかわからない。居酒屋で植田裕俊と二人きりのひと時であったが、母親の期待とそれに応えきれないジレンマが言葉の端々に感じられる。明るい表情の奥に見える、プレッシャーに押しつぶされそうな若者の素顔が痛々しかった。触らぬ神に……といった対応に終止せず、“もう少し親身になって話をしておけばよかったかな”と後悔の念も沸いた。

植田裕俊が設計部に移動して8か月後、新聞記事が社内を揺るがした。

『一級建築士試験で替え玉受験発覚、準大手ゼネコン社員』

(株)ウエダの社員、それも経営者の親族が一級建築士試験に合格したものの、同社の他の社員が替え玉で受験していたことが発覚したという内容だった。ただでもセンセーショナルな事件であったが、当事者が社長の三男であり、替え玉が社員ということから、週刊誌を中心に報道は過熱していった。なぜ替え玉受験を引き受けたか、なぜ発覚したかについては明らかにされなかったが、替え玉となった社員こそ人事考課の話題に上った平川哲司である。植田裕俊と同期入社の社員には同窓の大日本大学出身者が

多くいる。もともと当時の社長の出身校でもありマンモス大学と揶揄されている大日本大学の出身者は多いのだが、植田裕俊が仲の良い同級生を引き連れて入社したと噂されていた。平川は同級生の一人でもあり、成績が良いことから、替え玉を頼まれ断りきれなかったのだろうと推測された。天野が一級建築士試験を3回合格したといった通り、まず自分が一発で合格し、次に植田裕俊の替え玉で合格し、さらに資格失効後に再度受験して見事合格している。合計3回合格するなど稀有な例であろう。天野の言葉に犬塚は笑いながら同意し、平川には復権のチャンスが与えられることとなった。

休憩をはさんで4時間のトップチェックを終えた1,700名の人事考課は、電子データに変換できるOCRシートの形で本社に提出される。

【株価低迷】

経営支援チームのヒアリングから約1か月後、クリスマスも間近となった12月20日(火)に支店長から招集がかかる。臨時の幹部会である。

「君たちも心配していると思うが、当社の株価がまた下がっている。額面を割るまではいっていないが危険水域だ。信用不安が拡大することが懸念される。株価を支える必要があるとの要請があったのだが、社員持株会、植興会(協力会)、関連会社と社員個人による株の買い増しをお願いすることになった。皆さん、それぞれ厳しい状況に置かれているが、なんとか協力をお願いしたい。」

「持株会の口数増額を働きかけるのですか。」

「持株会にお願いして、会員に口数を増やすよう働きかけるが、個人的にも購入をお願いしたい。植興会会員にもお願い文書を出すことになる。」

一時期、額面の十倍以上800円台の値を付けたウエダの株価は、100円台まで下落していた。額面50円を切れれば絶望的だ。しかし、限られた会社関係者で買い支えようとしても所詮は“螻蛄の斧”、流れは止められない。買い支え活動はこれからも数年続くのだが、結局株価が持ち直すことはなかった。

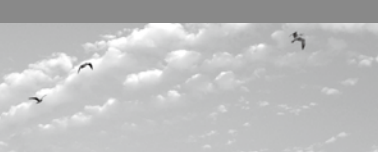
この物語が終了してから数年後のことであるが、会社分割でウエダの株は紙切れ同然となり、存続会

社も非上場となる。多額の資金で株価を支えようとした社員や協力会社は大きな経済的痛手を被り、先行きに不安や不満を感じた多くの社員が会社を離れることになった。そして、国内・海外の金融機関やハウスメーカーも巻き込んだ負債処理を巡るマネーゲームの中で、ウエダが生き残るために多くの犠牲を伴ったという事実さえもやがて忘れ去られることとなる。

【人員削減：出向推進】

銀行管理に人員削減はつきものである。いずれその話が出ると思っていたが、平成10(1998)年3月には、第1弾として出向促進の方針が出された。出向とは、出向元企業に籍を置いたまま出向先企業と雇用契約を結ぶ“在籍出向”を指すことが多い。今回の出向促進にあたっては、在籍出向を基本とするが、できれば退社して出向先企業と雇用契約を結ぶ“転籍出向”が望ましいと考えられている。在籍出向の場合は、出向元の給与水準(つまり今までの企業でもらっていた給与・賞与額)が保証されるが、転籍出向の場合には完全に出向先の水準となる。従来と同額の給与を支払っても出向を促進するのは、給与以外の経費負担が削減できるからであり、将来的には転籍を期待するからでもある。

信用不安騒ぎがあったためなのか平成10(1998)年度は人事異動が少なかったのだが、その代わり出向の話が飛び交うようになる。東京支店では、「人材活用委員会」というもってもらいたい名称の委員会を設置し、出向促進に取り掛かった。営業による顧客企業に対する人材ニーズの打診や、調達による協力会社への人材受け入れ打診など、様々なチャンネルによる出向先の開拓が行われた。しかし、出したい人材と欲しい人材は往々にしてミスマッチとなる。折角の出向依頼に応えられる人材が確保できず、話が流れることも珍しくない。一口に人員削減といっても、所詮は企業にとって有能な人材を残し、能力の劣る人材を削減したいのだ。しかし、出向者を受け入れる企業にとっては優秀な人材を受け入れたいのは当然だ。子会社が親会社のダメ社員を受け入れるケースはあるかもしれないが、一般の企業ではそ



うもいかない。特に中小企業は社員数も少なく、全社員にそれなりの働きが求められるから、要求レベルも厳しいものがある。ウエダの社員は比較的有能な人材が多いものの、出向させたい人材(極秘のリストが作成された)が出向先の要求レベルに合うとは限らない。まして、地方企業からのニーズは少なく、首都圏エリアで対応するのは東京支店が中心とならざるを得ない。

ある日、設備会社が役員候補を探しているとの情報が入った。当該の田中設備工業は、ウエダと取引関係もある比較的規模の小さい設備施工会社であるが財務内容は健全で業績もよいといわれている。役員が相次いで亡くなったため、社長を補佐する人材が必要になったようだ。早速、設備出身の柳内副支店長が訪問することになった。

「なかなかしつかりした会社でした。私も社長には初めて会ったのですが、田中社長は信頼できる人柄と見受けられました。後継者と期待していた取締役と、番頭役として社長を支えていた専務が相次いで亡くなり、次の世代の育成は間に合わない状態で、すぐにでも任せられる人材が欲しいといったことでした。」

臨時の幹部会で柳内が田中設備工業の社長との会見の様子を報告する。

「役員候補といっても、社長を補佐するナンバー2ということだな。うーん、欲しいのは部長クラスそれも優秀な人材になるかな。」

中林西支店長が思わずうなった。

「ウエダが出向を促進していることは設備業界でも話題になっているようです。ここでどのような人材を出すかは、今後の展開に影響しそうですね。」

「柳内くんの言いたいことは、いい加減な人材を出す、業界の噂になり、出向の依頼が無くなるということかね。」

「無くなるかどうかは分かりませんが、期待度は下がると思いますね。会社の都合でいえば、設備工事部長の飯山くんか技師長の音羽くんあたりが思い浮かびますが。いずれも管理職定年間近でもありますし。しかし、彼らは職人肌で、経営者向きとはいえません。」

「先方の期待に沿うには、こちらの都合ではなくエースを出すしかないというのかね。」

「つらい選択ですが、今後の出向を計画通り進めていくためには、こちらも相当な痛みを覚悟する必要があります。出向で収まらず希望退職を募るようになった場合は、相当なレベルの人材が多く流出する可能性もありますので、ここである程度の人員調整をすることが大切ではないでしょうか。」

「柳内くん、君が考えた候補者を話してくれ。」

中林と柳内のやりとりを聞いていた中松東京支店長が、柳内の意見を促す。

「今回のリクエストに合致するのは、設備設計部長の中嶋くんしかいないと考えています。設備部門の将来を背負って立つ部長の一人です。本人は、現在出向者の調整をしている立場ですので、相当ショックも大きいでしょうが。先方と会って納得したら出向を承知すればよい、出向後に仕事が合わなければいつでも戻ってくるという条件はつけておきたいと考えています。戻った場合の役職も今のままで。最も、行くとなればそんな軟弱な考えを持つ人物ではありませんが。」

中嶋部長は、出向調整を進めている支店の「人材活用委員会」メンバーで、天野とともに本人のモチベーションを重視して出向者の選定を進めている。明るく温かな50代前半の部長で、天野も設備部門のエースと認めている。

“彼のショックは大きなものだろう。他人ごとではないな。”

「そうか。中嶋くんには私から話そう。明日の午後で時間調整してくれ。1時間はとっておいて欲しい。」

中松支店長が自ら説得役になるという。彼へのリスペクトだろうか。

「いやあ、ガクッときたよ。まさか自分がという思いもあったし、会社に必要ないと思われたという敗北感にも見舞われたね。」

2週間前を思い出したのか、中嶋はハンカチを取り出して目をおさえる。

「中嶋さんが出向されるということは、聖域はなく我々の誰もが対象になるということですね。その

意味では、社員へのインパクトが大きすぎましたね。」

原宿にある中華料理店の個室で、中嶋の送別会が開催されていた。副支店長と各部門の部長で構成される人材活用委員会のメンバーが出席している。まるで神様への生贄といったような立場に立たされた中嶋への同情と、明日は我が身との思いから、盛り上がるまでに時間がかかっている。

「中松支店長には気を遣っていただきました。事情を細かく説明していただき、頭を下げられました。断れませんか。」

「俺が君の名前を出したからな。支店長室から帰ってきた時にいろいろ話したね。田中設備工業の社長とのお見合いで態度を決めてもらいたいと言ったが、なんか馬が合ったようだね。」

柳内が気を遣いながら発言する。

「田中社長とは2時間も話しました。会社と社員に対する思いを伺い、共感するものがありましたね。前向きに人生を生きようとの意欲も湧いてきました。ひよっとすると、これはチャンスなのかと思いました。」

話が前向きに進みだし、場も盛り上がってきた。しばらくたったら、場所を変えて歌いに行こうか。

これから3年後、中嶋が田中設備工業の社長に就任するという挨拶状が届くことになる。

出向はなかなか難しい。思うように人員削減は進まない。銀行の思い通りの流れにはならないのだ。希望退職実施の噂も耳に入りだした。

【組織のフラット化:管理職削減】

平成10(1998)年9月、東京支店に対し、本社人事部から組織のフラット化に関する案が内示された。課制(課長、課長心得、課長代理)を廃止し、組織単位を部にまとめ、部長に管理職機能を集約する。従来、課長職相当の専門職としてチーフエンジニア(CE)、工事長、事務長および部長職相当の技師長という職名があったが、これは一応存続するという。まずは、最大規模の支店である東京支店の意見を聞きたいそうだ。

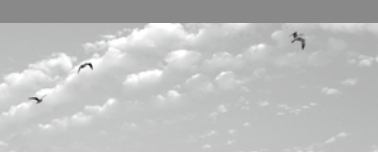
人事部案は支店長・副支店長までに配布された。人事部案とはいうものの、実際には銀行案なのだろう。管理職削減が直接経費削減につながるわけではないが、人員削減への伏線ではないかとも推測できる。

組織のフラット化は、時代とともに形を変えて提案されている。従来のピラミッド型組織から有機的なホロン型組織への変革は、天野の目指すところに合致したのもであった。従来の固定的な組織と目的別のプロジェクト組織とのマトリックス的な融合は、組織の活性化に役立つものと考えていた。

しかし、今回の人事部案は芸が無さすぎる。課長職を廃し部長が管理職として部のマネジメントを全て担う。例えば、東京支店積算部は60名弱の人員を擁するが、部長一人で部員の管理ができるか、仕事の管理ができるのだろうか。現在の部長職はプレイング・マネジャー的な働きも強く求められている。管理部門のように、部内のデスクに座って新聞を読んでいる訳にはいかない。受注産業では、現業の各部門長は営業の前線に出て、マーケットに対応しなければならないのだ。

現業経験のない若手の人事部員からの提案によるものだそうだが、人事部長の八田は東京支店で営業部長を務め、横浜支店の営業担当副支店長になった根っからの実務家である。このような提案を簡単に採用するとは思われず、やはり銀行の意向が背後にチラつくように感じられた。

10月になって、人事部と東京支店幹部との意見交換が開催された。当然であるが、東京支店は大反対、“八田さん現業を忘れてしまったのか”といった激しい声も飛び交う。中松支店長は人事部長経験者であったが、やはり反対意見であり、東京支店の支持を取り付けるという人事部の思惑は外れてしまう。しかし、これで銀行があきらめるはずもない。課長制を廃止する代わりに次長職をつくることになった。さらには、ひとつの部に複数の部長が存在するようになるなど、ガバナンス上の緩みも生じていくこととなる。銀行管理とは、企業の再生を目指し活性化させるものなのか、吸血鬼が生贄を操るように企業の活力を削いで支配し債権回収を容易にするものだろうか



か。この時期から、ウエダは大きく変貌しようとしていた。

【社長退任】

平成10(1998)年12月はじめ、植田社長が退任することになった。目先の業績については、各支店の頑張りによってそれなりの成果をあげている。天野の提案による、工事益を中心に置いた新しい事業構造「2000年計画」により、企業体質も強化されつつあった。このような時期になぜ社長退任かという疑問も生じる。

信用不安への対応として、有利子負債を減免する話が出ているのだが、植田社長が責任をとって退任することが条件のようだ。創業者一族のカリスマ性を排除して、銀行の思い通りに動く組織に変える。つまり、借金を回収しやすくすることが当面の対策というところだろうか。

12月末に全社の管理職が集められ、植田社長の退任挨拶が行われた。

「皆さん、今まで会社を支えていただき深く感謝します。このような状況になり、皆さんにご苦勞をおかけしていることをお詫びいたします。私はこれで去りますが、会社が存続するように全員で頑張ってください。」

「ウエダがんばれ!ウエダがんばれ!」

振り絞るような社長の声が響く。“植田(一賢)ががんばれ!”と自分を鼓舞するようにも聞こえ、胸が押しつぶされそうになった。

後任の社長には、村田副社長が昇格するという。土木出身の村田は、造成工事費の代価として土地を保有し販売益も得ようとする土木型注ビジネスの仕掛け人であり、バブル崩壊後に有利子負債を急激に増大させた張本人でもある。心ある社員からみれば、いわば戦犯ともいえる人材を社長にいただき、同じく多額の有利子負債の製造元である開発本部の川又専務がナンバー2になることは未来が閉ざされたように感じる。建築本部長の宮塚が睨みを利かしてはいたが、良くも悪くも企業文化の中心にいたオーナーを失ったウエダは、徐々に重心を失いモラルハザードへの道を歩みつつあった。

「天野さん、久しぶりだね。ちょっと寄らせてもらいましたよ。」

今年もあと1週間という年末の夕方、植田社長が予告も無しに天野の席を訪れた。

「どうぞこちらに。」

とソファーに案内し、とりあえずお茶を出す。

「いやあ、特に用事があるわけじゃないんだが、今月で退任となるから皆さんに挨拶しようと思ってね。大げさにしたくなかったから黙ってきました。」

今日はこの後の予定もないという。まずは支店長秘書に電話する。幸い中松東京支店長、中林西支店長は在席していた。支店長会議室も空いているという。社長が見えたことを支店長と副支店長に伝えるように依頼する。アシスタントにつまみと飲み物の手配を頼み、席を立つ。

「支店長は在席していますので、とりあえず会議室においでいただけますか。」

間もなく、中松、中林と数名の副支店長が会議室にやってきた。東支店長の犬塚も間もなく帰ってくるようだ。

「皆さん、大変お世話になりました。最後の挨拶に伺いましたが、ご迷惑をおかけします。」

「社長、こちらこそいろいろお世話になりました。今日はこれからのご予定が無いと伺いましたので、食事にお付き合いただけますか。とりあえず、メンツが揃うまでちょっと飲んでいましょう。」

ワインで乾杯し、とりとめのない話が始まる。今日は、明るく、楽しく、軽やかに社長を慰労しよう。

【営業管理部】

「天野くん、営業を強化してくれないか。来年度から営業管理部を仕切ってくれ。」

平成11(1999)年3月、中林西支店長に呼ばれた天野に突然の話が降ってきた。

「支店長、いきなり何ですか。話が見えません。」

「そりゃそうだな。実は、君が日頃指摘していたように、今の営業管理部は営業部門の戦略的な頭脳として機能していない、先日営業管理部長の滝口くんにその点をどうするのかと聞いたのだが、

私にはできませんの一点張りだ。それでは仕事を変わってもらえないと言ったら、会社を辞めると辞表を持ってきた。まあ、この時期だからちょうどいいかと受理したよ。ついては、君に営業管理部長をお願いしたい。今の営業部門は個人の集まりに過ぎないが、支店としての総合力を出せるような仕組みを作って欲しい。これは、君の持論でもあったと思うが。中松支店長の了解はとってある。営業の副支店長も全員賛成してくれた。」

組織のフラット化という名目での管理職削減に伴い、部長クラスの評価と整理も進んでいた。営業管理部長は営業部門の事務統括を行い、どちらかというと受注数字の集計や入札書類の作成など裏方作業を主業務としている。しかし天野は、伝統的に組織戦略が不在であった営業部門にとって営業管理部長が頭脳の役割を果たすべきと考え、幹部会でも部門改革を提案してきた。また、営業マンをコンピュータネットワークでつなぎ情報を共有することで、戦略・戦術を支店で組織的にコントロールするシステム構築も提案していた。

「支店長、お考えは分かりました。営業管理部長はお受けしますが、ひとつお願いがあります。営業情報を共有するコンピュータシステムを構築する必要があるのですが、有能な人材を数名いただきたいのです。設計・積算・技術・営業から若手を各1名配属していただけますか。通常、このようなケースでは各部署ともなかなか優秀な人材を出してくれないのですが、今回は支店長の号令のもと、私に選択権を与えていただきたいのです。また、経営戦略室は継続していただけるのでしょうか。」

「よし、分かった。各部長にはそのように話す。君に人選を任せるから、各部と打ち合わせして気に入った人をもらいなさい。経営戦略室は引き続き2000年計画を推進する要になるから、君は室長を兼務することになる。」

「有難うございます。早速人選を進めます。」

「もう一つ、俺は来年の4月に建築本部へ異動する可能性が高い。その場合、君も一緒に本社へ移つ

てもらふことになる。したがって、1年間で営業管理部の仕組みを完成させて欲しい。営業を強化してから建築をまとめることにしよう。忙しいが頼むよ。」

「えっ、1年ですか。」

中林が次期建築本部長候補であることは衆目の一致するところであったが、来年度とは。しかも、自分も一緒に異動するようだ。やはり、宮塚本部長の体調が悪化してきているのだろうか。

平成11(1999)年3月末に機構改革と人事発令があった。

全社の課制を廃止し、部を部長と次長が管理する。蓋を開けてみれば何のことはない、課長が次長へとスライドしただけのようだ。

東京支店は以前の3支店体制に戻った。東京支店、千葉支店、関東支店の3支店となり、中林、犬塚、そして新任の山地がそれぞれ支店長となる。首都圏を束ねた旧東京支店の流れにより3支店の連携体制は継続できそうだ。関東支店長であった与木は名古屋支店長に転出した。中松東京支店長は、本社の管理本部長に就任した。

4月1日、天野は支店長から辞令をもらった。東京支店支店長代理、営業管理部長と経営戦略室長兼務だ。午後に本社へと向かい、1月に就任した村田社長に挨拶する。

「おお、天野くんか。君が営業管理部長になったことで営業本部は大騒ぎだぞ。いろいろ大変だががんばってくれ。」

“俺が営業管理部長になって何の騒ぎだったんだ。いろいろ大変とはなんだ?”

よくわからないが、とりあえず営業本部へと向かうか。

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。