連　載

BSIJ-CPD 認定記事　1単位

積算部物語
—— Cost Management Story ——
終章　フロンティアへの滑走

第20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11（1999）年、銀行管理となった（株）ウエダで、天野は営業管理部長として現業の様々な課題に対応するとともに、信用不安で苦戦する営業の挽回を期して営業情報を戦略的に活用する新システムの構築を目指していた。

（主な登場人物）
天野清志：㈱ウエダ東京支店支店長代理、営業管理部長、経営戦略室長
宮塚竜生：㈱ウエダ専務取締役、建築本部長
中林博則：㈱ウエダ取締役、東京支店長
犬塚立国：㈱ウエダ千葉支店長
山地押見：㈱ウエダ関東支店長
与木創文：㈱ウエダ東京支店名古屋支店長
白川元春：㈱ウエダ東京支店副支店長（営業担当）
鈴田太寿：㈱ウエダ東京支店副支店長（営業担当）
藤冨康雄：㈱ウエダ東京支店副支店長（業務担当）
杉沼信三：㈱ウエダ専務取締役、営業本部長
山内有三：㈱ウエダ常務取締役、営業本部副本部長、東会銀行出身

SCENE20

営業情報システム…営業ネット

【積算NETは甘いのか】

NET（ネット）は見積時事前原価の略称である。本来、会計上の原価とは当該工事が完了して確定する事後原価を指す。しかし、工事受注前に原価を推計して入札価格を決定することが必要で、積算部では事前原価計算を行い、提出金額に応じて見積明細書を作成している。原価といっても事前と事後では状況も異なり同一になるものではない。しかし、適切な受注と工事益を確保するためには、事後原価の情報を収集分析して誤差の少ない事前原価（NET単価）を設定する必要がある。このようにシビアなNET単価レベルがウエダの経営を支えているというのが、積算部員の誇りでもある。

価格競争の案件においては、競合各社の営業的な思惑がぶつかることとなる。経営的には最終原価が赤字となる工事の受注は避けなければならないが、新しい工事をとらなければ社員や協力会社（下請企業）の働く場がなくなるのだ。また、建築物は現場一品生産であり、事後原価が確定するのは1年から3年後となるため、現場における様々な工夫や状況の変化などによる大幅な原価低減を期待するという甘えた意識も芽生えやすい。とにかく安値でも受注してから考えよう、といった危険きわまりない意識が蔓延した時期もあった。

このような状態を改革するために、昭和61（1986）年に東京支店長の北村が最終原価に限りなく近い「新NET」を導入したのだ。その後、NETを割った見積価格は激減し、見積価格を下げる場合には何らかの具体的な回復策（施工時の原価低減策など）を求められるようになった。工事採算の線引きが明確になったことで支店業績も良化し、この仕組みは他支店へと広がっていったのだった。

しかし、もはや13年が経過した。NET割れの見積提出や入札も増加しつつあり、それに伴って回復率（事前原価に対する事後原価の低減率）も増加の傾向にある。また、営業環境の悪化により、ダンピングつまり赤字覚悟の見積金額でなければ競争に勝てないという状況になってきた。苦境に追い込まれた営業部門は、他社よりNETが高いため受注競争に後れを取っているとの声を上げ始めたようだ。東京・千葉・関東3支店の営業は、天野の管轄下ということもあり、このような声に表立って追従してはいないが、営業本部からの声が経営トップまで聞こえてきたのだろう。

「営業本部から声が上がったようで、どうも社長まで“建築のNETは甘いのではないか”と言い出しているようです。建築統括部が心配して、“きちんとした説明ができるように準備しろ”と言われました。」

東京支店積算部長の大河原と深岩が、参りましたと疲れた顔で話してくる。

「上野副支店長と中林支店長とは話したのかね。」

「上野副支店長とは打合せしましたが、“現状のNETを維持していこう、回復率のデータを整理して説明を考えよう”と言われました。」

「回復率は整理できているのかね。」

「持ってきました。」

積算部の分析によると、新NETのスタートから13年の経過とともにNETと最終原価との乖離が徐々に拡大しているのだった。

「特にここ1年で回復率が上昇しているね。最新の完了工事では8%超えだ。かなり回復率が高くなってきているね。やはり信用不安に伴う調達への影響がNETを絞りきれない原因かな。思い切ったNETレベルの見直しは考えているのかね。」

「上野副支店長は現行のままで行きたいと考えています。NET割れの受注も増えていまして、回復も大きなものが求められていますので。」

「昔へ逆戻りだな。NET割れ受注と大きな回復の連鎖が甘いNETの温床になっていた。工事担当の上野さんとしては、NETを厳しく絞っても、従来通りのNET割れ受注が多くては工事部が責任を問われるからな。中林支店長としても、あらためて新NETを見直すことで判断基準が混乱するのが心配なのかな。NETレベルを改定しても営業のNET割れ受注が続くのであれば、支店業績は悪化するからね。

社長はともかく、建築本部は新NETについてよく理解しているから、現状をどう説明するか考える必要があるな。回復率が大きければ目標設定にも大きく影響するし、NETが甘いという指摘は事実でもあるしね。」

確かに、NETレベルをどのように設定するかは経営的な問題でもあり、積算部だけで動いても効果は限られる。13年前の新NET導入時にも、工事部門の反対は少なかったが、NET割れ受注が厳しく制限されることに営業部門が強く反発したものだった。今回、当時の新NETレベルに戻した場合は、NETが高いと声を上げた営業部門からまたまた反発が出るのだろう。結局営業の価値観は、工事益はさておき、より低い見積金額で受注を増やすことにあった。まだまだ、工事益を柱として受注を考えるという2000年計画の理念は全社に浸透していないのだ。

「私は管掌外だから口出しもできないが、積算部の責任でNETレベルを大きく改訂し、支店内であらためて調整するつもりはないかな。」

「ちょっとそこまでの勇気はありません。設備など関連部署との連携もありますし。」

「そうか、いずれにしても建築本部には率直に事実を話すことだね。」

NETレベルの維持はなかなか難しい。最終原価との乖離を縮めて新NET単価を設定したが、年月が経過するとともに少しずつ乖離が進むことも多い。定期的に結果をフィードバックして調整するのだが、一定の幅がある下請契約単価からどのレベルでNET単価を設定するか、その厳しさによってもNETレベルに差が生まれるのだ。決して甘くするつもりもなく契約単価をフィードバックしていても、平均値（概ね契約可能な単価レベル）か上限域（この単価であればほぼどこでも契約できるレベル）か下限域（かなり厳しく交渉しないと契約できない単価レベル）かによって回復率に大きな差異を生じる。天野が目指した新NETは下限域の単価を採用し、最終原価目標値としての性質を併せ持った「事前原価」となっていたのだが。このようなNETに対する厳しい姿勢は明示しにくいため、価値観の共有という形で積算部内に展開していたのだ。

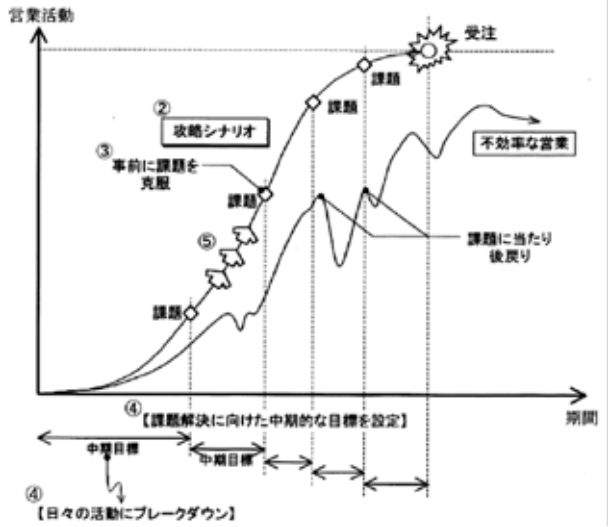
“甘いNET”批判は、それ以上の広がりは見せずに終息したようだが、この1年後に“D-NET”という形でウエダの業績を急速に悪化させる虚構が出現することとなる。この話はのちほど。

【営業ネット構築】

東京支店が構想している営業マネジメント支援情報システム『営業ネット』は、個別案件を長期的

にかつ重層的にマネジメントしてゆく“営業シート”と、各営業マンの受注活動を計画的にかつチームプレイとして進めてゆく“営業日報”とで構成されている。営業マンが受注を狙う案件ごとに“営業シート”を作成し“攻略シナリオ”を策定の上、長期および中期目標を設定する。“営業日報”では、営業マンの1週間単位での行動計画と実践を見える化し、チーム内で情報共有するとともに、受注実現に向けて課題の抽出と解決策の検討を組織的に行うというものである。従来の個人プレーから組織としての営業活動へと価値観を含めた大転換を企図している。さらに、会社として情報システムを活用して情報を集約し分析するとともに、事業成立性と受注可能性の2面から営業ランク（確度）の指標改定を行い、営業活動の標準化・高度化を進めるという、ゼネコン営業の伝統を革新する試みでもあった。

営業マネジメントとは
　営業方針と戦略にもとづき
　①案件の重要性を評価・選別し
　②受注に向けての攻略シナリオを描き
　③問題点・課題を抽出して解決策を検討し
　④日々の活動に反映して、スケジュール管理を行い
　⑤フィードバックを重ねながら、営業活動の精度を高める
　手法です。

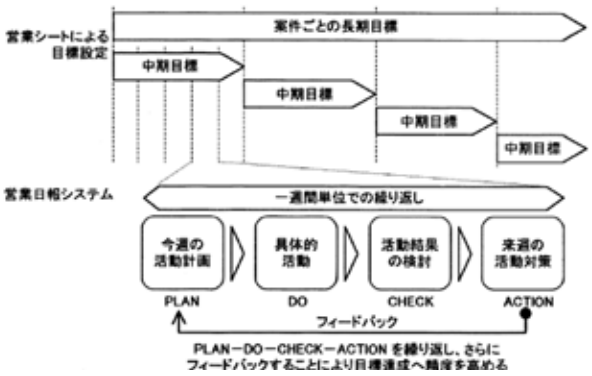


扱う情報と入出力フォーマットの整理も終わり、営業ネットはいよいよプログラミングの段階となっていた。また並行して、営業本部の山内常務との意見交換を進めていた。さらに、山内の提案で与木名古屋支店長との意見交換も行った。与木は4月に関東支店長から名古屋支店長へと異動した。東京支店の工事部時代が長かったが、天野にとっては年代も近くいろいろな面で頼りになる兄いでもあった。今回の開発にあたっても、名古屋支店の協力を得ているのだった。

営業シート・営業日報システムの構築が進むとともに、意図していなかった壮大な計画が立ち上がってきた。仕掛け人は、銀行の影響力を背景に営業本部での発言力が大きい山内であった。

「天野さん、実は営業本部で打ち合わせをしたのだが、今開発中の“営業ネット”を東京支店だけで使うのはもったいない。また、営業で構築している他の情報システムとの連携も重要だと考えているんだ。営業本部という立場からすれば、土木にも使わせたい。ということで、全社的な営業マネジメントシステムとして、さらに拡大する計画なんだよ。営業本部では了解を取り、近々社長にも説明します。君にはさらにご苦労をお掛けしますが、ぜひ引き続きお願いしたい。中林支店長にも話しに行きます。」

えらく大きな仕組みになる。関係者も拡大し、利害関係も複雑になりそうだ。特に土木が入ってくると、かなり様相が変わる可能性がある。いずれにしても、当初のコンセプトを維持しながら、実用的なシステムをつくる必要があるし、山内常務との連携がキーになるのだ。



【営業企画会議…営業情報システム革新分科会】

6月に、営業本部から『営業の方向性について』という活動方針書が出された。昨年副本部長に就任した山内常務の指揮により営業統括部で作成されたものである。信用不安により苦境に立たされている営業の強化を目指して様々な方策が示されており、情報システムがその基盤とされていた。

山内の動きは速い。営業本部企画会議に『営業情報システム革新分科会』が設置され、山内が座長として統括し、委員長は天野、専門委員として営業ネットの開発メンバーと、営業本部営業企画部、本社経営企画室、建築本部生産技術部および名古屋支店からコンピュータの知見を持つメンバーが参加した。また、サポート役の委員として、営業本部営業管理部をはじめ建築本部、土木本部、首都圏土木支店など関連部門から総勢19名のメンバーが集められた。

「いやあ、ここは10年ぶりだな。飯田橋支店長時代にはよく通ったものだが。」

山内とグラスを上げて乾杯する。神楽坂の裏通りにある和風スナックである。

「ここは、昔は芸者置屋だったんだが、いつの間にかスナックになってしまったよ。」

確かに、古風な木造家屋で畳敷きの部屋の真ん中に大きな堀こたつにカウンターを組み合わせたような空間がしつらえられていた。カウンターの向こう側には中年のママさん、いやおかみさんがほほ笑んでいる。小ぶりな店構えで、もう1組の客が静かに飲んでいる。

「山内さんはよく来てくださいましてね。部下の皆さんとワイワイとにぎやかに飲んでおられました。懐かしいですわ、私ももう少し若かったしね。」

「いやいや、おかみさんは変わっていませんよ。相変わらずきれいで。」

山内も懐かしそうに応じている。

「こちらは、建設会社ウエダの天野さん、今一緒に仕事をしています。」

「天野です、よろしくお願いします。」

「山内さんはウエダさんに行かれているのですか。大変ですね。」

「おかみさんもウエダの信用不安については新聞や週刊誌でご存じでしょうね。銀行の代表として行きましたが、天野さんと面白い仕事をしていますよ。」

「それはようござんしたね。飲み物はいかがしますか。」

「水割りにしてください。天野さんは。」

「私も水割りをお願いします。」

「それではボトルを入れてください。オールドで結構です。料理は適当に見つくろって。」

山内と二人きりで飲むのは初めてである。仕事の話はさておき、たわいない思い出話で盛り上がる。時計を見ると11時、さてそろそろ腰を上げる時間だ。

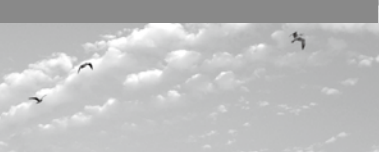
“営業ネット”の範囲は大きく広がった。

営業シート、営業日報に加え、“営業データベース”として工事実績（発注者・設計事務所などの情報を含む）の検索・分析システム、不動産情報、官報、四季報など内外の様々な情報へのアクセスも可能にする営業インフラとして位置づけられたのだ。

さらに、営業シートは営業会議に使用する受注計画書とも連携し、2000年計画における収益計画にもつながることになる。また、様々な分析も可能となり、例えば特定顧客の実績や人脈あるいはグループ会社との関係などあらゆる角度からの分析も可能となる。受注後には、工事との引継ぎ用書類の作成など事務の効率化も図ることができる。

営業シート、営業日報については、東京・関東・千葉・北陸・名古屋の各支店の建築営業で試験的に運用し、その後改善を加えて今年度中に完成する予定となっている。営業データベースは、来年（2000年）5月に完成を予定しており、本部移動後に天野がどのように関与するかは決まっていない。天野が来年4月に中林支店長とともに建築本部へ移動する予定であることは中林から山内に伝えられているようで、山内には今年度中に概ね決着をつけようと言われていた。

営業ネットのコンセプトは、“営業戦略を具体化”である。情報の共有化により組織力を強化し、営業活動を活性化し効率化する。操作を極力簡単にして、“小さな努力で大きな成果”と営業マンにアピール



している。

革新分科会は2か月ごとに開催される。システムの方向性にはじまり、情報内容や技術的な検討など多岐にわたるのだが、山内と天野で詰めた内容に対して現業からの実務的な意見や要望が中心となって議論された。

「土木向けの営業シートのフォーマットは建築と同じで構いませんか。」

専門委員として参加している営業統括部営業企画部長の佐田が発言した。

営業統括部長は山内が兼務しており、佐藤は山内直属の部下として天野との打ち合せに参加することも多い。先入観を持たない柔軟な思考力の持ち主で、公正な判断をすることから天野も信頼している。山内も信頼を寄せており、今回のプロジェクトのキーマンの一人となっている。

「土木本部と首都圏土木支店からのご意見はいかがでしょうか。」

天野の問いに、

「土木本部としては、この内容で結構です。特に変える必要はないと思います。」

土木統括部次長の山田が答える。

「土木支店としても、このままで良いと思います。」

土木営業部長の河地も了解する。

関係者のコンセンサスを得るためのこのような進め方は佐藤の得意とするところだ。必要に応じて適切な発言をして、議事を意図した方向へと進める。建築と土木のベテラン営業マン、くせ者ぞろいの営業本部で営業の方向性を定める役割の営業企画部は、高い調整能力が必要とされているのだろう。

【建築本部長死去】

そろそろマフラーが欲しくなる12月のはじめ、宮塚建築本部長が緊急入院し、1週間後には死去の報が伝わった。長年の持病であった肝硬変が悪化した結果である。見舞いに行く暇もない突然の死に、会社の関係者は皆呆然としている。10年以上前に肝硬変との診断を受けていたようだが、相変わらず好きな酒を飲み続け、下肢に痛みが生じたため足を引きずりながらもゴルフを楽しむ生活を送っていた。長らく肝硬変と共存してきたのだったが、秋ごろから肝臓の検査値が急激に上昇した結果のあっけない死であった。今年度になり体調がすぐれなくなった宮塚は、建築本部長の交代を見据えて新しい本部人事を構想していた。それが中林の建築本部長就任であり、中林の補佐役として天野の本部異動でもあった。

ウエダ（当時は植田組）入社以来、大部分を建築現場で過ごした宮塚は、常に注目現場を統括する工事部門のエースであった。宮塚とは若いころから仕事での付き合いはあったのだが、目上に対しても歯に衣着せずはっきりと意見を述べる姿に、若干近づきがたい印象があった。宮塚との距離が急速に縮まったのは副支店長と積算課長という関係になってからだった。大型プロジェクトの推進などで打ち合わせの機会も増え、夜の会合後に二次会三次会と梯子する宮塚に、酒好きの天野が最後まで付き合う場面も多くなった。意外と寂しがり屋で繊細な宮塚の一面も垣間見た。しかし、工事部門の幹部たちとは付き合いの深さと頻度も異なり、いわゆる親分子分とは程遠い淡い関係であると思っていたのだが。

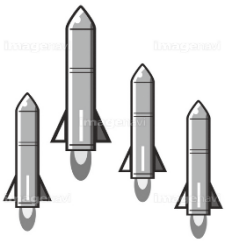
一昨年の3月に東京支店副支店長それも積算出身として前代未聞と言われた工事担当を内示された驚きは、自身の基盤である工事部門だけではなく、積算部・設計部・設備部といった内勤部門にも目配りを欠かさない宮塚の公平な視点を感じたのだ。それ以来、尊敬する上司として心の支えとしてきたのだ。多くの関係者と同様に、天野の喪失感も大きい。しかし、これを絶好の機会と捉えた人間も……。

当面は、村田社長が本部長を兼務して、春瀬副本部長が実務を見ることになる。いよいよ中林支店長の異動は待ったなしになったようだ。本部長死去の喪失感を胸に、営業ネットの完成を急ぐことになる。

【2000年問題】

当時のコンピュータシステムは、年数を二桁表示つまり1995年であれば“95”の年数データとする例が多かった。1900年代半ばに実用化されたコンピュータだが、その時代では下二桁での年数データで問題がないと考えられたのであろうか。しかし、2000年代に入った場合、例えば2000年が“00”と表示されれば1900年と認識されるなど、様々なシステムで時限スイッチ的な誤作動の懸念が強く指摘されたのだ。ミサイル

兵器の誤発射などという物騒な予想も流れていた。企業は自社の提供したシステムの誤作動による顧客の被害を防止し、また逆に自社の被る被害を避けようと、年数データを4桁に修正するなど様々な対策をとった。



1999年12月31日午後5時、ウエダ本社14階の大会議室に36名の社員が集まった。総務部、経理部、経営企画部、建築・土木・営業の各本部、システム管理部といった本社メンバーとともに、東京支店営業管理部の天野以下3名も参加していた。2000年1月1日午前0時に発生が懸念される誤作動に備えて、顧客対応を中心にプロジェクトチームが編成されていたのだ。当然、事前のシステム修正と顧客対応マニュアルにもとづく顧客へのアプローチなどの事前対策はとっていたものの、何が起こるかわからないのが2000年問題であった。特に建築物には、設備機器をはじめ様々なコンピュータシステムが組み込まれている。このような機器の誤作動が災害を引き起こす可能性もゼロではない。日本全国で、例えば列車が2000年1月1日の直前に最寄り駅に停止し、飛行機も空港で待機するなど、まさに日本中が息をひそめて時間が過ぎるのを見守っていたのだった。

1月1日の時報が鳴る、1秒また1秒と時が進む。電話のベルは鳴らない。沈黙の時が流れ、時計の針が0時30分を指したとき、

「今のところトラブルは発生しなかったようだ。皆さん、少しリラックスしましょうか。」

総務部長が口を開いた。ようやく会話が始まる。

「衛藤君、各支店の営業管理部に連絡して、お客様からトラブルの連絡が無かったか確認してくれ。」

営業本部営業管理部長の声が響く。

6時49分、窓の外から元日のお日様が昇ってきた。ああ、やっと問題が発生しないで一見落着したな。全員の顔が緩む。

「皆さん、ご苦労様。大変だったが何事もなく終わったようだね。おせちを持ってきたから少しくつろいでくれたまえ。」

村田社長が陣中見舞いに訪れたのだ。総務部員がおせちを運んでくる。

「宴会をやるわけにはいかないから、お屠蘇を一杯飲んでおせちを食べてください。」

お屠蘇代わりの日本酒で乾杯をし、おせちをつまんだ。

「折角だから、返り掛けに明知神宮まで初詣と行きますか。」

各自引き上げの準備に取り掛かる。一睡もしていないのだが、緊張の時間が続いたために今のところ目が冴えている。家に帰ったら、一杯飲んでひと眠りしようか。

【営業ネット説明会】

2月16日の午後から営業ネットの説明会が始まった。対象者は、営業本部の役員と管理職、各支店の建築と土木の営業管理部長と営業部長である。今回は、試験運用を経てようやく完成となった“営業シート”と“営業日報”を中心に、開発中の“営業データベース”を含めた全システムについての説明となる。

山内の挨拶に続いて天野が壇上に上がる。プロジェクターで映した資料にもとづき、説明を進めていく。参加者の反応を伺いながら、新システムの利便性と入力の簡便性を話して45分の説明を終える。

引き続き、東京支店営業部により、実際にシステムを活用した体験説明が行われた。山際工業本社ビル新築工事と大山市庁舎改築工事を例にとった報告である。生々しい事例による報告だけに迫力がある。

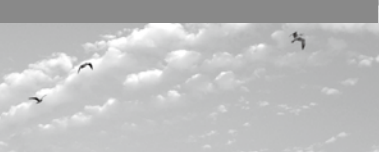
「営業ネットについての説明は以上です。引き続きご質問・ご意見をいただきたいと思います。皆さんいかがでしょうか。」

司会の佐藤部長の言葉に、いくつか手が挙がる。

「ノートパソコンは全員に支給されるのでしょうか。」

「そのように考えています。持ち運びに便利な、小型のタイプを考えています。」

「日報に対して、支店長はじめ幹部からコメントもできるようですが、ちょっとビビリますね、怒られたりして。」



「この辺りの運用は、支店でよく調整してください。どこまで情報が流せるか、誰がコメントを出せるかなどは自由に設定できますし、節度をもって使いませんと情報の信頼度も確保できません。分科会としても基本的な考え方を整理します。」

「官庁営業についてだが。」

大きな声で手が挙がった。

「加藤専務どうぞ。」

「官庁工事の事例だが、公開していいことといけないことがある。本来、役所の工事は密かに進めるのが鉄則だ。それを何もかもオープンにしてしまうとはどういうことだ。こんな仕組みは官庁営業には合わない。コンピュータが仕事を取るわけじゃあないんだ。」

形相険しくまくしたてる。営業本部土木担当の専務取締役加藤敏郎だ。日本道路協会のOB、つまり天下りである。

1989年の日米構造協議をきっかけに談合に対する法的な規制が強化され、1993年から1994年にかけてのゼネコン汚職は社会問題となり、談合への批判を高めていった。1994年に国の直轄工事を対象に一般競争入札が導入されると、談合の基盤は徐々に弱まっていった。ゼネコンは表面的に役員と管理職連名の談合決別誓約書を作成したりしたのだが、いまだに多くの公共工事では談合が継続されていたのだ。

談合担当の部署であった“業務部”は廃止され、全て営業部に統一された。業務担当は営業案件を持つようになり、営業の海の底に潜ることとなった。業務担当は、手帳を持たず行先表にも記入せず、メモ1枚を持って夕方には破り捨てる、行動記録は頭の中だけだ。建築工事で談合が急速に衰退してゆくメモリアルな時代でもあった。

当時の天野の経験では※1、建設分野における天下りは談合とも密接に関わっていた。当時の多くのゼネコンは、実務能力を期待して天下りを受け入れるわけではない。出身機関から年に数件の工事を受注したい思惑で継続的に人材を受け入れているのだった。発注者の意向や工事価格など様々な情報がOBを通じてもたらされる。したがって、確かにその行動は日報に書けるものでもなく、厳重に秘匿すべきものであったろう。

「加藤専務、貴重なご意見有難うございました。確かに、公共工事においては記入する情報を慎重に選別する必要があると思います。今回報告しました内容は不適切な部分もあったかもしれませんので、今後十分注意いたします。ただし、公共工事においても戦略・戦術もあり、オープンな営業活動も必要なわけですので、ぜひ現業の皆さんで公共工事について記載する情報内容を検討していただきたいと思います。よろしくお願いいたします。」

天野の回答に不満な様子を見せていた加藤が、「とにかく公共工事に日報などは必要ない。特に土木はそんなものがなくても仕事がとれているんだ。日報を書く暇があれば、名刺配りをしたり有利なネタを集めてくればいい。」

「加藤専務、営業ネットは営業本部の大方針にもとづいて開発されたものです。あなた個人が日報を書かないことにはとやかく言いませんが、組織としては実行あるのみです。天野部長が説明したように、記載すべき情報を選別して運用したいと考えています。」

山内は、加藤を睨みつけるように宣言した。

このやりとりで質問も途切れ、そのまま説明会は終了となった。抵抗勢力も多いようだが、とにかく実行して効果を見せていくことが必要だ。あと1ヶ月半、地方支店への導入を急ごう。まだまだ忙しくなるが、一応節目だから、今夜は関係者とゆっくり中締めを行いたいな。

【クーデター】

3月5日15時、東京支店支店長会議室に副支店長など幹部が集まった。昨日の夕方に中林支店長から緊急の招集がかかったのだ。

「急に集まっていただき申し訳ない。実は、いつもより早いタイミングだが来年度の人事が内示された。納得いかない内容だが、皆さんに伝えます。」

中林が苦虫を噛みつぶしたような表情で話しだした。ただならない様子に、皆の表情が固まった。

「俺は子会社のウエダビル管理の社長に転出する。犬塚千葉支店長は東北支店長、山地関東支店長は建築本部長付だ。」

３支店長の異動先に皆目をむく。犬塚の東北支店長はまだ納得いくが、中林と山地は明らかに左遷人事だ。特に山地についてはひどすぎる。これでは残りの者も同様だろうな。

「東京支店について言います。上野君は工事部主席技師長、白川君・鈴田君・藤冨君は営業本部営業部長、河田君と道上君は管理本部長付、柳内君は建築本部設備統括部主席技師長、福山君は建築本部設計統括部主席技師長、天野くんは首都圏事業本部住宅事業統括部副統括部長という辞令だよ。」

関東支店・千葉支店の副支店長も全員交代になるという。

「これではまるでクーデターじゃないですか。仕掛け人は誰ですか。」

福山が激高している。

「それでは、新組織の人事を言おうか。首都圏事業本部が発足する。本部長は杉沼専務、副本部長は与木だよ。東京支店長を兼務する。」

「与木の野郎、裏切ったな。」

歯ぎしりをするような声が聞こえる。

「二人が組んだようだな。社長も抱き込んだのだろう。」

ここまで話して多少落ち着いたのか、中林が苦笑気味に話す。

「東京支店の工事担当副支店長は中岡、営業担当副支店長は山名だ。」

「中岡は与木の子分だから分かるが、あの山名がな。杉沼専務が口説いたか。」

「宮塚さんが亡くなったのが彼らにとって好機となったのでしょうね。」

「重しが取れたからな。中林さんを排除する絶好のチャンスと思ったのだろう。」

「建築本部長は誰が。」

「大阪支店長の原田さんだよ。」

中林以外では、建築本部長として原田が順当な人事ともいえる。

中林を中心にした東京支店の幹部グループは、営業と工事の連携による経営改革を目指していたものの、特に派閥といった意識もなかったのだが、杉沼にとっては営業のテリトリーへ侵略してきた対立グループと映ったのだろう。上昇志向の強い与木を抱き込み自身の派閥を形成し、社長を説得してクーデターを起こしたという構図である。

天野は新組織である首都圏事業本部に行くという。敵地に放り出される思いだ。住宅事業統括部は現行の住宅事業部をほぼ引継ぎ、開発事業本部の渡部が統括部長につく予定だ。天野は急変する環境にまだ頭が回らない。

「天野君、山内常務は7月に銀行へ戻るそうだ。営業ネットも先行きが見えなくなったな。」

「そうですか。営業管理部に配属している4名のプロジェクトメンバーを元の部署に戻してよろしいでしょうか。もともとそのような約束ですし、新組織で便利使いされるのもかわいそうですから。」

ようやく天野も反応する。1年間汗を流した部下を守らなくては。

「了解した。4月1日で異動するよう手続きを進めてくれ、俺のいるうちにな。さあて、今日は早めに引き上げようか。河田君、鈴虫亭が空いていたら5時から予約してくれないか。全員参加できるかな。ああ、犬塚と山地にも声をかけてみてくれ。」

「はい、すぐ予約します。現地集合、5時スタートでよろしいですね。」

※1　官庁OBの天下りについては、2000年当時に天野が経験した状況であり、2023年現在の状況と同一ではない。

次号はいよいよ最終回「CMへと飛び立て」！

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。