

積算部物語

— Cost Management Story —

最終回 CM (コンストラクション・マネジメント) へと飛び立て!

第 21 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12(2000)年3月、天野は東京支店営業管理部長として営業情報を戦略的に活用する新システムの完成を目前に、新年度からの建築本部勤務に備えていたのだが、中林支店長はじめ東京支店関係者が一斉に左遷されるという社内クーデターが発生し…

(主な登場人物)

天野清志：(株)ウエダ東京支店支店長代理、営業管理部長、経営戦略室長

⇒首都圏事業本部住宅事業統括部副統括部長

中林博則：(株)ウエダ取締役東京支店長

⇒ウエダビル管理(株)代表取締役社長

与木創文：(株)ウエダ東京支店名古屋支店長

⇒取締役首都圏事業本部副本部長、東京支店長

杉沼信三：(株)ウエダ専務取締役営業本部長

⇒専務取締役首都圏事業本部長

山内有三：(株)ウエダ常務取締役営業本部副本部長、東会銀行出身

原田健作：(株)ウエダ取締役大阪支店長

⇒専務取締役建築本部長

渡部光弘：(株)ウエダ開発事業本部副本部長、開発事業部長

⇒首都圏事業本部住宅事業統括部長

SCENE21

クーデターの後

【鈴虫亭にて】

千駄ヶ谷駅裏にある居酒屋鈴虫亭の奥座敷に15名が集まっている。中林支店長以下東京支店11名、犬塚支店長以下千葉支店2名、山地球支店長以下関東支店2名である。

「中林、ひどいことになったな。」

20分ほど遅れて到着した犬塚千葉支店長が、腰を下ろすなり吐き出すように声をかけた。

「まったく、ここまでやるとはな。杉沼だけでは大したことは出来ないだろうと思っていたが、与木を抱き込んだのは想定外だったよ。」

中林東京支店長がビールジョッキに手を伸ばしながら応える。

「しかし、犬塚さんは東北支店長だから栄転みたいですね。」

営業副支店長の白川が笑って言う。

「まあ、東北支店は酒も肴もうまいと宮塚さんお気に入りのポストだったが、俺は来期の取締役東京支店長候補だったからな。やっぱり左遷だよ。」

「犬塚は与木と気が合っていたからな、罪一等を減じられて酒と肴のうまいところに島流しということだろう。」

中林が応じる。

「しかし、山地はよっぽど与木に嫌われたな。やはり関東支店の負の遺産をほじくり過ぎたか。」

「与木支店長時代の使途不明金が多くて参りましたよ。経理も困っていて、内容を精査していたところでした。」

山地球支店長は水割りを口に含みながら苦笑いしている。

「野郎、現場時代からいろいろあったらしいから、急いで蓋をすることも杉沼と組んだ動機のひとつか

もしれんな。」

「ところで、原田さんは建築本部の副本部長に青山君を連れてくるそうですね。」

「大阪の支店長と副支店長が揃って建築本部入りだ。本来なら天野君が俺の下で副本部長のはずだったがな。まあ、天野はまだ若いから挽回のチャンスもあるだろう。杉沼、与木体制が長く続くとは思えんし、腐らんで時を待ってくれ。」

「私だけ敵地に取り残された感じですよ。なんで住宅事業統括部なんですかね。」

「お前は仕事師だから、まだしばらくはこき使えろと思ってるんだろうな。」

衝撃人事で昂った気持ちが完全に鎮まるわけもないが、ひとまずうっぷんを発散させた面々は、やがて二次会へと繰り出して行った。

【新体制】

3月は敗戦処理に追われるように慌ただしい日々を送った。プロジェクトチーム全員を前職場に戻し、営業ネットのプログラムとドキュメントやマニュアル類などの資料をまとめて山内常務に引き継いだ。

「天野さん、お疲れ様でした。1年間でここまでまとめたのだから、新年度からの活用を期待したいのだが、私も7月には銀行に戻るようになったし、お蔵入りの公算も大きいね。」

「残念ながらそうなりますかね。ウエダは益々じり貧になっていくようで、歯がゆい思いがします。」

「天野さんとは、早い時期に取締役会で一緒に議論できるかと期待していたのだが、どうも残念だよ。まあ、しばらくは充電して時を待つことだね。」

「ここ数年は毎年新しい仕事を与えられてきましたから、今回もそれほど驚きはしませんが、なにせマンションは赤字の山ですから、モチベーションが続くかどうか。」

「どうも杉沼、与木コンビは、“マンション工事が黒字にならないのは工夫が足らん、知恵を絞れば必ず黒字化する”と叫んでいるようだな。今までの住宅事業部の対応は生ぬるかったと。」

「住宅事業部のメンバーは、『寝ても覚めてもマンション一筋』というスローガンを掲げて頑張っている

ました。選別受注を含めて利益率も上向いてきていたのですが。」

「信用不安による受注苦戦は相変わらずだから、首都圏を中心にマーケットの大きなマンションの受注比率を上げていく方針だよ。原価を2割下げれば黒字化するといった乱暴な方針が出るようだ。」

「与木さんの根性論ですか。」

「そのようだね。どうも彼の本質を見誤っていたようだ。最近では、人相も悪くなったように思えるが、気のせいかね。」

「山内常務、今回のクーデターもどきの首謀者たちは、たしかに人相が悪くなりましたよ。やはり後ろめたい思いがあるのでしょうか。昨日、東京支店の営業担当副支店長になる山名部長と打合せしましたが、顔がこわばって悪相になっていました。やはり心の闇が表に出ているのですかね。まあ、私も与木さんを頼りになる兄貴分と思っていましたから、今回は大きなショックを受けました。たしかにいろいろな噂も聞こえていましたが、信頼していたんです。」

「天野さん、今日は久しぶりに神楽坂へ行きましょうか。」

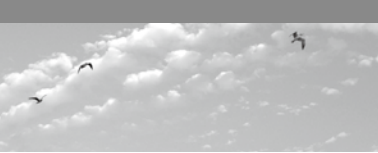
4月1日に首都圏事業本部が発足した。

16階の会議室に部長以上が集められた。本部長・副本部長の挨拶に続き新組織について説明があったのだが、新組織発足に伴う高揚感も感じられず戸惑いの表情さえも見られるようだった。管理担当副本部長にカエデ銀行出身の前川が就任し、首都圏各支店の総務・経理部門を統括する管理統括部は多くの銀行出身者で占められた。山内が退任することで東会銀行は表舞台から退き、カエデ銀行が全面的にウエダを支配する体制になったのだ。

【住宅事業統括部】

会議終了後、天野は3階にある住宅事業統括部の自席に戻った。統括部長の渡部も席に戻る。

住宅事業統括部は東京支店の住宅事業部を拡大した組織で、営業部と建築部そして設計部で構成され、マンションに関する受注および施工機能を首都圏全域に展開する。営業部長の錦鯉と建築部長の新妻以



下の部員は旧来組織からのメンバーである。今回の組織変更で横浜支店・千葉支店・関東支店のメンバーが加わり総勢120名ほどの陣容となった。建築部には工事・積算・設備の各チームがあり、積算部出身の西東が積算担当次長となっている。工事部門は部長・次長までが事業統括部に固定され、作業所が立ち上がる時点で担当地域の支店から各所員が配属される。天野は建築部と設計部を統括するが、当然営業の前線にも立つことになる。

統括部長の渡部光弘は、開発事業本部でマンションを中心とした再開発を担当していたことから、マンションディベロッパーとの付き合いも深い。開発部門は現業支店と利害関係が相反することから、今まではディベロッパー側に近く、渡部も支店に対する厳しい工事費交渉の先頭に立っていた。“チョビヒゲ”と呼ばれ東京支店の天敵のように思われていた渡部が、マンション受注の拡大と黒字化路線の先頭に立つことになったのだ。

住宅事業統括部の顧客はマンションディベロッパーである。我が国には、三池不動産・五星地所・住玉不動産・能浦不動産・宝鏡建物といった財閥系を始めとして、金融・メーカー・鉄道・住宅産業などの企業系列から大幸などの独立系まで数多くのディベロッパーが存在している。

その中でも、ウエダはグループ関係にある植和不動産との取引が半分近くを占めていたのだった。植和不動産は、3代目社長の弟である植田雅樹が設立し、ウエダグループの中核といった位置付けにあったのだが、ウエダの信用不安が広がるとともに距離を置き始めていた。ウエダは関係強化のために牧田を代表取締役副社長として送り込んだのだが、いまだ十分にコントロールできていない状況にあった。一般のディベロッパーとは異なる微妙な関係にあり、お互いに依存や甘えあるいは逆に失望や反発など近親憎悪的な感情も発生していた。作業所が植和不動産に対し子会社という目線で接することも多いようで、仕事上の対応だけでなく十分に接待されないといった不満も蓄積していた。他のゼネコンに発注すると顧客として尊重される、気を遣って接待してもらえるといった経験が重なり、工事発注においてウエダ離れが進んでいる状況でもあった。住宅事業統

括部のミッションのひとつは、植和不動産との信頼関係を再構築することである。重要顧客として尊重し、事業上の様々な課題を解決することで、ウエダへ優先的に発注する仕組みを確立することであり、結果として植和不動産との取引で安定的な利益を確保することを目指す。

新組織の初仕事は、ディベロッパーへのあいさつ回りだ。植和不動産をはじめ旧組織の顧客も多かったのだが、渡部が統括部長に就任したことで新規顧客も増加した。開発事業本部時代の渡部は、土地の持ち込みや再開発など、ディベロッパーにとっては事業創出の重要パートナーであった。現在は工事の営業へと立場を一転させたが、その影響力はまだ維持しているようだ。

バブル崩壊後、不動産価格の急落とともに企業は遊休不動産のオフバランス化「持たざる経営」を進め、企業の土地放出に支えられて不動産マーケットは活況を呈しはじめた。就職情報誌を源流とする情報大手リカルド社の系列であるリカルドアマリス、警備業界を母体とするセキュアホームライフ、住宅や建材関係の企業系列であるセキトウハウス、朝日化工、ニース、さらに金融系列の豊和不動産、中心地所など、当時の不動産業界にはあらゆる事業領域からの参入があり、戦国時代さながらの競争状態となっていた。

◆マンションの事業構造

マンション工事は利益がでない、あるいは利益が少ないと言われている。一般にマンションの販売価格は、周辺地域の競合状況から導き出される相場(坪単価)によって導き出される。つまり、専有床面積にマーケット相場である坪単価を掛けたものが販売金額となるのだ。また、マンションの主要原価である土地価格は、やはり競合状況による相場で決定される。さらに、事業化する前提は適正な利益が確保できることであり、利益が確保できなければ当該プロジェクトはスタートできない。以上を図式にしてみると、

$$\begin{aligned} \text{販売金額} &= \text{土地代} + \text{工事費} + \text{販売経費 (適正粗利益)} \\ \text{工事費} &= \text{販売金額} - \text{販売経費 (}\approx 30\%) - \text{土地代} \end{aligned}$$

つまり、販売金額・販売経費・土地価格がほぼ確定されているため、必然的に残りの目標工事費が決まってしまうことになる。したがって、ゼネコンが工事費(請負金額)をアップさせるためには、なんらかのアドバンテージを持ってディベロッパーの販売経費を削減してもらうよう交渉するか、あるいは事業構築の前提条件を改善する仕掛けが必要となる。

①専有床面積を増やす、あるいは南向き住戸を増やすなどの設計上の工夫提案を行い、販売金額を増加させる。

②土地を割安で購入できるように斡旋することなどで、土地代を下げる。

上記①②の方策でマンション原価を下げられれば、その分を工事費に上乘せすることも可能となる。

また、超高層マンションは、容積率が高いことなどで土地代の負担率が低くなる傾向もあり、さらに中高層より相場(坪単価)が高くなることから販売金額も増える。したがって、工事費への配分が多くなり適正利益を確保できる可能性が高い。さらに、特許工法などを取り入れた設計施工が多い(少なくとも構造はゼネコン設計)こともコストコントロールしやすい条件となっており、規模が大きいことと相まって、大手クラスのゼネコンの施工事例が多い。

工事原価を低減することは重要ではあるが、事業構築段階における営業的な仕掛けがまず大切となるのだ。例えば、橋川工務店(社名を通称の(株)橋工に改めた)はマンションに特化した建設会社であるが、土地の斡旋、企画設計、施工、販売代理といった全ての事業プロセスに関与して、それぞれの段階で適切な収益をあげるビジネスモデルを構築していた。ウエダでもこのような合理的スキームは把握していたものの一朝一夕に真似られるものではない。土地を斡旋して優先的に工事は受注するものの、価格交渉でのアドバンテージもとれないのが現実であった。

◆奥田プロジェクト

リカルドアマリリスから概算見積依頼が来た、新組織の初仕事だ。

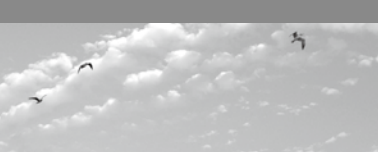
一般的に、ディベロッパーは土地を購入する段階でゼネコンから概算見積を徴収し、事業計画上の工事費予算に合致するかを確認する。概算時の設計図は、配置図・平面図・立面図であり、多くてもせいぜい断面図が加わる程度である。それに仕様書が添付されているのだが、これが曲者だ。仕様書は、建物の様々な仕様について網羅的に文章で記述されており、末尾には『この仕様書に記載のないものであっても、必要なものについては全て見積に含めること。』と記されているのだ。つまり、ほとんど設計図がない状態で工事費を確定し、その後の金額変更は行わないよと宣言しているのに等しい。

ディベロッパーの立場から見れば、土地を購入するためには工事費を確定する必要があり、その後どのような状況変化があろうとも、事業上工事費の増額は認められないということだ。

しかし、ゼネコンの立場としては、いくら仕様書に詳細な仕様が記述されていようとも、高い精度の概算ができるはずもなく、様々な見積条件を付けることになる。また、実施設計完了後の見積交渉において、仕様書に記載されていない要素については、『この仕様書に記載のないものであっても、……』となっていたとしても追加コストの対象として交渉することになるのだ。このように、少ない設計情報で概算見積を行ない、一定の条件を付けながらも厳しい金額で仮契約をして、実施設計完了後に再度金額交渉をするという不毛な(と天野が感じている)サイクルを繰り返すのがマンション営業の常であった。

「天野さん、リカルドアマリリスの大城取締役からの見積依頼が来ました。予算に合えば設計施工で発注するということです。土地の購入契約は準備段階に入っており、来週には概算見積を出してほしいと言われています。」

渡部は、打合せ机に書類袋を置きスーツのジャケットをハンガーに掛けると、パイプ椅子に腰を下ろした。天野も向かいの席に腰を下ろす。



「渡部さん就任へのご祝儀ですか。楽しみです。」
「いやあ、そんなに優しい相手じゃないよ。結構厳しい予算だと思いますよ。」

設計図と仕様書を開く。都電浅川線の終点に近い南区の奥田に建つ、300戸、延べ8,500坪の分譲マンションで工事費総額は35億ということだ。坪単価は41万であるから確かに相当厳しい予算だ。

いずれにしても、至急積算部に依頼して概算をスタートしましょう。設計チームでプランチェックを行い、構造を含めて改善提案についても整理しましょう。」

住宅事業統括部に積算チーム2名が在席しているものの、VE案によるディベロッパーとの価格交渉が主業務のため、概算見積については積算部の概算グループが担当しているのだ。

しかし、このところディベロッパー各社の仕様書は厚くなる一方だ。仕様書に明記されていない要素については、実施設計後の金額交渉で追加要求がなされることも多く、ディベロッパー側も学習効果から次々に追加内容を仕様書に織込むものだから、特定のプロジェクトに該当しない要素でもしこたま詰め込んだ内容になっている。時間が限られているものの、内容を十分に読み込まないと項目落ちのリスクもあるため神経を使う作業となる。

8日後の朝、

「事業収支をチェックしましたが、やはり工事費は3,500,000,000円が限度のようです。」

営業部長の錦鯉が予算チェック結果を報告する。マンション営業の場合、工事費予算を正確に把握することが重要である。そのため、必ず販売相場と土地代を調査し事業収支を作成する。ディベロッパーの言い分をうのみにせず、裏付けをとることが大切なのだ。土地をあっせんする場合には、やはり事前に事業収支を計算し、条件の良い、つまり高い工事費を出せる相手を探すことになる。

「NET(ネット)は5,014,200,000円になりました。坪590,000円です。結構グレードも高いですね。」

「予算が3,500,000,000円だから30%不足ということか。構造が結構高がついているね。」

積算部三竹次長の報告に、天野がうなるように応

える。

「液状化が懸念される地域でして、セットバックが多くバランスが悪いプランですね。全階RCにしたかったのですが、現状のプランでは5階まで鉄骨を入れました。」

構造設計の大森が説明する。

「中条さん、セットバックを少なくしてバランスよい形にできますかね。」

「容積目一杯に建てていますから、プランも無理していますね。駐車場の位置を含めて配置を見直しているところです。大森さん、鉄骨を抜けそうですかね。」

設計部長の中条が頭をかきむしるようにして大森を見る。

「セットバックが半分程度になりそうですからRCでいけるでしょう。柱・梁の断面も統一しやすいですし。」

「西東次長、VE提案についてはまとまるかね。」

「はい、結構グレードも高いですから、プラン変更は別にして、現状で480,000,000円ほどありますが、もう少し頑張ってみます。」

積算担当次長の西東は、設計部や工事部とともに並行してVE検討を行っている。

「渡部部長、本部長と東京支店への報告は明後日の10時でよろしいですね。」

「予定に入れてもらっています。東京支店の会議室で行います。」

「それでは、プランを見直して再積算を行ってください。明日17時に結果を持ち寄ることでよいかね。」

やはり厳しい数字になった。天野は自席に戻ると、隣の席についた渡部に話しかける。

「渡部さん、プランを整理して構造コストを見直しても47億程度にはなりません。VE案を5億としても42億ですから、2割程度の差がありますが、明後日はどのような話にされますか。」

「VE案を含めて36億で提出したいですね。厳しい数字であることは分かっていますが、この予算が相場として特に安すぎると思えませんし、なんとか赤字にならないように工夫できないでしょうか。」

「まあ初仕事ですから、我々の実力を確認するた

めにも総力を挙げて原価を下げるよう頑張りました。リカド仕様の変更という荒業も考えますので、渡部さんも一緒に押してください。」

「かなりハードネゴになりそうですね。リカドアマリスには今までの貸しもありましたから頑張りますよ。本部長には最終黒字化ということで了解をとりますよ。よろしくお願いします。」

◆マンションのコスト低減

分譲マンションは、他の用途の建物とはコスト構造が大きく異なる。着工前後あるいは工事初期といった早い時期（建築確認取得後）に販売が開始され、さらに建物最終所有者は個人が圧倒的に多いといった商品特性によるものである。

通常の工事においては、ゼネコンが設計図書にもとづいて見積りし請負金額が決定される。そして工事着工後に原価管理を行い、コストを低減し利益の拡大を図ろうと努力することになる。原価の低減策としては、調達（下請契約）段階で価格を下げる交渉を行うこと、設計変更やVEなどにより低コストで同一品質に近い材料や製品を選定することなどがあげられる。設計段階では詳細な仕様が定まっていないことも多く、工事段階において作業所の提案により最終仕様が決定され、その結果、原価が低減され利益が拡大することも多い。

しかし、分譲マンションの場合は、作業所が内容を検討する以前に、パンフレットが作成され、モデルルームがつくられて販売開始となる、いわゆる青田売りである。その時点で、主要な材料や製品あるいは納まりについても具体的に決定されており、作業所が原価低減のために提案する余地はほとんどなくなっているのだ。しかも、ディベロッパーによっては自社独自の特注仕様製品もあり、ゼネコンが調達段階で価格交渉する余地が少ないことも多い。このように、現場における回復（受注時より利益を拡大する）努力に制約を受けることが、マンションの工事益が振るわない大きな要因となっている。

さて、このようなマンションの特性を前提に、どのようにコストを低減していけばよいのだろうか。パンフレットとモデルルームの材料・製品の決定ま

でがコスト低減の締め切り期限となることがポイントである。そのため、設計と並行したフロントローディングによりコスト低減を図ることが重要となるのだ。

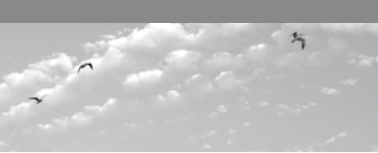
第一段階としては、基本計画・基本設計段階で住棟計画や構造形式などの基本的な内容をシミュレーションするなど、ディベロッパーとの合意形成を図りながらコスト低減を目指す。特に構造に関しては、安全性に最大の配慮をするとともに施工的な視点を含めミニマムコストを追求することが重要である。

第二段階としては、実施設計完了までに専有部分の建材や製品などについて、品質とのバランスを考慮しながらコスト低減への提案を行う。仕上などの納まりを含めきめ細かく検討することが大切だ。専有部は一つの改善が戸数倍となるので、塵も積もれば山となるである。ユニットバスやシステムキッチンなどの住設機器についてはウエダの集中購買システムもあるのだが、大手ディベロッパーは自社仕様にこだわりがあり、仕様変更への道りは厳しいものがある。新興のディベロッパーは仕様へのこだわりが比較的少なく、ゼネコンとしては提案しやすいところもある。

共用部分あるいは外構については、パンフレットやモデルルームに記載する範囲を確認し、着工後の仕様決定が可能か否か判断する必要がある。販売時点で購入者に示される情報については全てコスト面の検討を行わなければならない。パンフレットについては、記載間違いもリスクを発生させることになるので神経を使う。

新しい仕事はかなり忙しい。受注活動に直接携わることは比較的少ないが、設計やコストに関連したディベロッパー対応も多く、工事に関する様々なトラブルにも対応することになる。しかし、いかんせん赤字受注が続いている。フロントローディングによるコスト低減ではカバーしきれないほどディベロッパー予算とNETとの乖離が大きい。とにかくいろいろと試行錯誤を繰り返し、進む道を探っていく。

様々なディベロッパーとの交渉から各社の特色が徐々に整理でき、収益性を軸とした評価資料の作成



を進めている。

三池不動産は若干予算単価が高いものの、実施設計時の納まりや仕様がかなりコストアップするのだが、追加予算は出ないので、概算でも注意が必要である。五星地所は予算単価が比較的高く仕様提案の受け入れも柔軟で、支払も比較的好条件である。住玉不動産は予算単価が厳しく、自社仕様の変更をほとんど認めないため、赤字解消の可能性は期待薄である。セキトウハウスは、グレードはそれほど高くないが、マンションらしくないプランをコンセプトにしているため、構造・仕上ともにコストアップとなる建物形状を採用する傾向にある。これも概算時に要注意である。

このように、プラン・仕様・予算・支払条件などの顧客特性評価にもとづき、土地持ち込みの優先順位や提案内容あるいは交渉方法などを試行しつつあった。

【D-NET】

NET回復率の上昇は気になっていたところであったが、突然思わぬ方針が発表された。最新の回復率を建物用途別に分析し、それに努力目標を加えた数値をD-NET(ディーネット)と称して提出金額の検討に使用するという。従来NETの下欄にD-NETを記載して、この数値をもとに値決めが行われることになる。

マンション案件については、NET回復率8%に努力目標5%を加えて、従来NETから13%下げた金額がD-NETとなるそうである。NET回復率は追加工事など様々な要因を含んでいる。事務所ビルなどのD-NETは18%の減額となるから、天野から見ればダンピングをこじつけるためのからくりとしか見えない。それも銀行を意識しているのだろう。この基準で値決めすればマンションや競争案件の受注もそれなりに増えるだろうが、2年後3年後にそのつけが回ってくるのだ。

まだ自分がやるべきことが残っている。ウエダが自滅しないような提案書をまとめ上げたら鈴川さんに会いに行こう。

鈴川は一時期積算部にも在籍し、天野が副支店

長時代には技術部長として一緒に仕事をした仲である。小柄で物静かだが、東京大学の日本拳法部で活躍したそうで武道家の雰囲気がある。現在は、首都圏事業本部の建築統括部長として各支店の技術部門の調整にあたっていた。

「鈴川さん、お忙しいところ、お時間をいただき有難うございます。」

「改まってなんですか。このところいろいろと変化が激しくて、天野さんともなかなか話す機会もありませんでしたね。」

「D-NETについてですが。鈴川さんがまとめられたのですか。」

「最終的には積算部と一緒にまとめを行ったのですが、原案は与木さんと東京支店副支店長の中岡ですよ。」

「この数値が公になったからには異議を唱えることはしませんが、今後の値決めはD-NETから8%以上の受注時利益を維持しないとえらいことになりますよ。建築本部は知っているのですか。」

「原田本部長はしばらく静観の構えのようです。首都圏事業本部のお手並み拝見といったところでしょう。」

「しかし、そんな悠長にしている間に、ウエダは危機的状況に陥るかもしれませんよ。」

天野の“危機的状況”という言葉に、鈴川の瞳が揺れた。やはり、このような暴走への危機感はあるのだろう。しかし、面と向かって与木に反論するものはいない。いまや一掃されてしまったのだ。

「早急に受注時益を確保できる仕組みをつくる必要があります。新組織で途絶えてしまった営業と技術部隊の連携を復活させるべきです。情報ネットワークを使った新しい仕組みをまとめてみました。ぜひ与木さんに提案したいのですが、お力を貸していただけませんか。」

「分かりました。与木さんに話します。」

「よろしくお願いします。」

【期待と失望】

「天野くん、良い提案を有難う。たしかに、D-NETで赤字受注したのではどうしようもないからな。営業と技術陣の連携は重要だし、情報システムの構築も

優先的に進めよう。君が構築した営業ネットを活用することも考えよう。」

与木の反応は予想外に前向きだった。提案書に目を通しながら天野の説明を聞き、随所にメモをしていた。ご検討よろしくお願ひ申し上げますと会議室を後にする。再度ウエダの経営を好転させられるか、期待が高まる。

1か月が経過した。掲示板に人事広報が貼りだされる。名古屋支店副支店長の渡下が首都圏事業本部情報システム統括部長に就任する。与木は天野の提案を全て採用した。ただし、実行役として自分の息のかかった渡下を名古屋から呼び寄せたのだ。結局天野を経営の中核に近づけないということだろう。人事広報を掲示板に戻し、自席に戻った天野は背もたれに深く身を預けて天井を睨んだ。

SCENE22

送別会

「天野さんが新しい天地でご活躍されることをお祈りします。」

営業部長の浅井が乾杯の挨拶をした。クーデターから2年弱、2002年2月15日夜、目黒にある東洋ガスの迎賓館では天野の送別会が行われていた。天野は80名ほどの会社の仲間にも囲まれながら、退社を決断してからの1年間を思い起こしていた。

与木がクーデターを起こした時も、裏金疑惑が広がり週刊誌でクラブのママとの関係が取りざたされた時も、天野は与木への信頼感を根底には維持していたのだ。しかし、天野が最後の力を振り絞ってまとめた提案書を言葉巧みに取り上げて子分に投げ与えた与木の仕打ちは、天野の心を砕き、ウエダへの愛着も断ち切ることになった。

こうなれば冷静に自分の将来を考えることになる。旧知の高尾建築研究所社長の高尾哲からCM(コンストラクションマネジメント)を手伝ってほしいと最初のオファーがあったのは4年前のことだ。最近も強く誘われた。高尾建築研究所は積算事務所だが、大手アトリエ設計事務所のコストマネジメント

を担っていたこともあり、早くからCMに関心を持ち、アリス方式というCMビジネスモデルを構築し展開していた。天野は、高尾から頼まれてアリス方式による見積りに参加し、多摩地域のキリスト協会を受注したことがある。当時はCMに興味はあったものの、社内におけるCM方式の活用を漠然と考えていたにすぎない。しかし、このような状況に置かれると、第二の人生をCMの世界に求める気持ちが強くなっていった。ゼネコンでの様々な経験も役立つのではないか。

一方、退職金についても冷静に計算する。55歳の誕生日になれば定年と同様の支給率になるからもう1年間我慢しよう。先のことは分からないから、もらえるものは多めに越したことはない。この歳になれば1年くらい待っても問題ないだろうし、営業経験をもう少し積み重ねるのも今後のためになるだろうと、翌年の2月15日を退職日と定めた。

2001年の9月に渡部が改まった顔で、「天野さん、ちょっと話があるんだけど。」
「場所を変えたほうがよいですか。」
「会議室に行きましょう。」

渡部は今年の11月末で退社する予定だという。来週にでも社内に話をするそうだ。

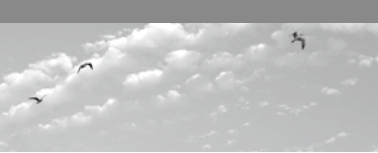
「どうも今の仕事はやりたいことと違っていてね、新しい会社を立ち上げる予定なんだ。」

「そうですか。実は私も来年の2月に退社する予定なんです。CMの世界に行こうと思っています。まあ、12月に入ってから社内で話すつもりでしたが。統括と副統括の二人が退社するとはびっくりされるでしょうかね。」

「今のウエダの状況では誰が退社しても驚かないんじゃないかな。まあ、部のメンバーに対しては申し訳ないという気持ちもあるがね。」

11月に渡部は退社し、12月には天野が社内関係者に退社を告知した。

ウエダビル管理の社長になった中林からは、人材派遣業に進出するので常務取締役として参加して欲しいとのオファーがあった。建築本部長の原田からは、もうしばらく辛抱しろと強く引き留められた。いずれも有難い話であったが、いわばウエダに愛想



をつかした身であれば、決心が揺らぐこともなかった。首都圏事業本部の杉沼と与木は「そうか辞めるのか」とせいせいした顔をしていたが気にもならなかった。

高尾とは2002年2月16日からの入社で合意した。ちょうど岩木県今宮市でCMを活用したプロジェクトが立上り、3月からは現地に常駐することになった。ウエダでは東京支店一筋だったのだが、転職したとたん初めての単身赴任とは思ってもよらない展開になったものだ。

2002年1月下旬の日曜日、天野は今宮市の建設地を訪ねた。その日は東北地方に大雪が降った翌日で、今宮の駅前も雪で覆い尽くされていた。今回のプロジェクトの敷地は、駅前から徒歩30分ほどの今宮湾に面する海崎地域という一角で、雪道をそろそろと5分ほどかけてやっと現地に到着した。ここもまた雪一色で敷地の状態もよく分からないほどだった。周囲の状況を確認していると、道路からこちらに向かって歩いている人影がかすかに見える。ゆっくりゆっくり近づいてくるようだが、それを見守るのにも飽きてきた天野は、カメラで敷地やその周囲を撮影し始めた。しばらくして、ふと人の気配を感じて振り向いてみると、そこには長靴を履きどてらを身にまとった小柄な老婆が立っていたのだ。

「おや、見かけない顔だね。今の時期、観光でもないし、工事関係者かい？」

150センチにも満たない小柄な老婆だが、昔はさぞや美人であったろうと思わせる顔立ちと、それに不釣り合いな鋭い眼差しがこちらを見つめている。年齢不詳という感があったが、70代かなと見当をつけた。

「東京から来ました。このあたりに建物が建つはずなんです、ご存知ですか。」

「なにやらセラピー」とかいう今はやりの温泉ができるって聞いたよ。また市長の道楽が始まったようじゃて。」

「今宮には初めて来ました。比較的暖かいと聞いていたんですが、この雪にびっくりしましたよ。」

「こんなに沢山降ったのは8年ぶりさ。ほんと、

あんたは大当たりだよ。」

老婆は、目元を急に和らげ、アハハハと笑い出した。

気がつくと、ここに着いてから1時間余りが経過していた。老婆は世話好きのようで、今宮についてあれこれと話して聞かせてくれた。いつの間にか日差しも幾分か強くなってきてようで、どてらの前を合わせるようにした老婆は、

「ああこんなに楽しく話したのは久しぶりだね。こんな年寄りに付き合ってくれて有難う。今日は東京へ帰るそうだが、またどこかで会いそうな気がするねえ。」

あの老婆とはまた会えるのだろうか。ぼんやりと今宮の情景を思い起こしていた天野だったが、

「宴たけなわですが、そろそろお時間となりますので、ここで主賓にご挨拶をお願いしたいと思います。」

司会者の声に追想から覚めた天野は、席を立ってマイクに向かって歩き出す。

「皆さん、このたび33年間お世話になったウエダを退社することになりました。……………」

読者の皆さん、長い間お付き合いいただき有難うございました。

この話は、

『さいはてのCMr(コンストラクション・マネジャー)』に続きます!

あとがきにかえて

『もし、建築コスト管理士(コストマネジャー)が、ドラッカーの「マネジメント」を読んだら(PCM版「もしドラ」)』、やたらと長い名前の連載を開始したのは2011年の秋でした。多くの方にコストマネジメントとコンストラクションマネジメントについての理解を深めていただきたいと、ドラッカーの「マネジメント」を引用しながら、小林啓二を主人公とした小説仕立てにしてみました。この話はフィクションですが、多くのお知り合いの皆さんのキャラクターが登場人物に投影されています。

その第5話から「居眠り清じい」として登場した天野清志が見知らぬ土地で苦闘する『さいはてのCMr(コンストラクション・マネジャー)』は、シリーズ第2部として2015年春号から連載開始しました。第2部においては、分離発注型CMの過酷な実態とコストマネジメント失敗の混乱を伝えたいと実録型(ほとんどノンフィクション)にチャレンジしました。

さらに天野は調子に乗って、2018年夏号から第3部の『積算部物語』にもメインキャラクターとして登場したのです。昭和44(1969)年から33年間にわたる物語は、積算をベースに様々な経験を重ねることでPM・CMスキルを身に着けていった天野の人生と、ゼネコンの多様な活動を描いたノンフィクション仕立てとなっています。コンストラクション・マネジャーを目指す方、コストマネジャーを目指す方に役立つ知識をいろいろちりばめたつもりですので、積算技術者の皆さんはぜひご活用ください。また、ゼネコンとの関りの多い発注者・設計者・CMrなどの方々は、時代背景を考慮の上、ゼネコンを理解するための参考にしていただければ幸いです。

これら小説仕立てのガイドブックは、ある時期から『PCM(Project Cost Management)シリーズ3部作』と呼ばれるようになりました。したがって、第3部をもってひとまず終了となりますが、興味あるテーマが見つかりましたら、ふたたび新しい物語が始まるかもしれません。期待せず?にお待ちください。

それでは皆さんごきげんよう、さようなら。

天野清志&加納恒也

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。