

年頭所感



会長 藤上 輝之

BSIJ-CPD 認定記事 1単位

会員諸氏におかれましては、新しい年を迎えて心新たな日々をお過ごしのこととお慶び申し上げます。

本年は、特別にすがすがしい気持ちで新年を迎えることができました。昨年9月に公益社団法人の認可が下り、まさしく今年の正月は、当協会の門出にふさわしい第一歩を刻むことになりました。

会長任期のこれまでの6年間は、建築コスト管理士と建築積算士が一人前の職能として、世間に認められるための土台作りの期間として位置づけることができます。この二つの資格者が社会に認知されるようになるために、器の整備と中身の充実を同時並行的に進めて参りました。

今回の公益法人化は、器の整備としては最も理想的で時宜を得たものと言えるでしょう。中身の充実とは、言うまでもなくスペシャリストとしての専門知識および専門技術の涵養に他なりません。この面では、両資格者のガイドブックの作成を含めた各種専門書籍及び教材の編纂・刊行に取り組み、積算・コストの専門家の実力向上に役立つ貴重な成果を上げることができました。こうした努力の積み重ねによって、両資格試験の受験者が着実に増加傾向を示しています。また、建築積算士補が千名を超えるのも時間の問題となってきています。

とは申せ、現在の厳しい社会情勢の下で楽観主義は極めて危険です、今当協会は本支部一体になって両資格の役割と重要性をアピールするPR活動を全国規模で展開し、合わせて建築積算士補の魅力を広く訴える「ペリカン大作戦」と称する情宣活動に取り組んでいます。今回の公益社団法人認可取得は、この情宣活動より有利に進める糧になることは確かです。なぜこのペリカン作戦に力を入れるかを分かり易く言えば、日本中のゼネコン・サブコン・設計事務所・積算事務所を始めとして、デベロッパーや住宅企業などの関連各社の上層部の中に、さらには発注者を含む各組織の中に、多くの当協会のファンを増やしていく活動であると位置づけているからです。

建築積算士と建築コスト管理士の両資格を、魅力ある民間資格としてのモデルとして構築できるかどうかは問われています。その際に大事なことは、専門技術・技能の涵養と倫理観の確立であり、それを担保する教育システムの構築にあるといえましょう。

そうした観点から、学生等、若い層を対象とした建築積算士補の資格認定が教育システムの一環として定着しつつあることは極めて重要であり、今後の動向が注目されます。数千名規模の積算士補が誕生するようになると同時に、実務と直結した理論の蓄積が豊かになれば、宿願である建築積算・コストにかかわる学会の設立もいよいよ現実的なものになるでしょう。

最後になりましたが、個人的な初夢に触れることをお許し下さい。30年間に及ぶ取り組みがようやく結実して、250年の長きにわたり未解決である素数に関する「ゴールドバッハ予想」が解明できた気がします。『好い年をしてみともない』と人から笑われても、当人はかなり真面目ですので、個人的にもまた協会にとっても文字通り『いい年』になる予感がいたします。

当協会が益々発展するように、限られた任期を精一杯勤め上げる所存ですので、会員諸氏におかれましては旧来に増したご協力をお願い申し上げて、年頭所感とさせていただきます。

年頭所感



国土交通省大臣官房
官庁営繕部 部長
鈴木千輝

平成25年の年頭にあたり謹んで新春のご挨拶を申し上げます。

公益社団法人日本建築積算協会及び会員の皆様におかれましては、日頃より建築積算技術及び積算基準の調査研究・情報発信・活用などにより、建築業界全般の積算手法等の改善・効率化、建築積算技術の向上にご尽力されており、ここに厚く御礼申し上げます。

東日本大震災では、公共建築も甚大な被害を受けております。官庁営繕部においては、被災した官庁施設の復旧に全力を挙げて取り組んでいるところです。また、大震災の教訓を踏まえた「業務継続のための官庁施設の機能確保」「持続可能な低炭素・循環型社会の構築」「公共建築物における木材の利用の促進」などの課題にも取り組んでいます。

1つめの「業務継続のための官庁施設の機能確保」については、東日本大震災の教訓を踏まえ、最大クラスの津波が発生した場合にも官庁施設が所要の機能を発揮できるよう、「立地」「整備」「使用・保全」のあり方について検討する必要があります。

国土交通省では、現在、社会資本整備審議会建築分科会の官公庁施設部会において、大津波等を想定した官庁施設の機能確保のあり方について審議をいただいているところであり、その審議結果を踏まえ、人命の安全確保を最優先しつつ、災害応急対策活動の拠点施設をはじめとする官庁施設における津波対策を計画的に推進してまいります。

2つめの「持続可能な低炭素・循環型社会の構築」につきましては、「日本再生戦略」において、低炭素・循環型社会の実現を図ることとされ、公共建築物においても低炭素化・ゼロエネルギー化の実現に向けた取り組みが必要です。

国土交通省では、「持続可能で活力ある国土・地域づくり」を取りまとめ、被災した官庁施設の復旧にあわせ、再生可能エネルギー・新技術の積極的導入と省エネルギー・節電技術の徹底活用を組み合わせ、ゼロエネルギー化を目指した整備をモデル的に実施することとしました。モデル事業の実施を通して、地方公共団体等にグッドプラクティスの提供ができるように努めてまいります。

3つめの「公共建築物における木材の利用の推進」につきましては、「公共建築物等木材利用促進法」が施行されてから2年が経過し、この間、「木造計画・設計基準」の制定などを行ってまいりました。今後、木造建築工事標準仕様書の改定、木造の耐火建築物に関する整備手法の検討の取りまとめや数量積算手法の検討等を行っていくこととしております。

また、入札契約関連では、一般競争入札の普及、総合評価落札方式の充実をはじめ、手続きの透明性・客観性を確保しつつ、工事の品質確保の観点から、低入札に係る特別重点調査及び施工体制確認型総合評価等の取組を進めています。近年では不調不落も多く見受けられることから、工事工期を適切に反映した共通費算定、施工条件明示の詳細化を実施し、また、僅少工事の価格設定などを試行し、実情に応じた予定価格作成の取り組みを引き続き進めております。

公共建築積算の使命には、様々な基準類に基づく適正で説明性の高い価格の算出があげられますが、より幅広く、事業の川上段階から「コストマネジメント」の役割を担うことが期待されています。発注者の視点に立った品質管理のあり方として、コストバランスの保たれた建築、時代の要請に適切に対応した建築となることを、コストの面からも適切にマネジメントしていくことが重要となります。また、公共建築積算は、発注者の視点に加え、建築業界全般に対しても建築積算に関する標準を示すと共に、受発注者双方の省力化・効率化にも寄与するものとして取組む必要があります。

貴協会では、これまでも「建築積算士」「建築コスト管理士」等の認定事業を通して、建築積算基準の普及促進、建築積算分野の技術者の技術力及び社会的な評価の向上、並びに、建築計画におけるコスト計画技術、企画構想段階からプロジェクトに係わるコストプランナーとしての役割等に、その職能を活用されるよう努められているところですが、引き続き、あらゆる建築経済活動の場面にご活躍の場を広げられることを祈念しております。

最後になりますが、貴協会及び会員の皆様のご今後益々のご健勝とご活躍を祈念して、年頭のご挨拶とさせていただきます。

CRE (企業不動産) 戦略と建築の仕事

早稲田大学客員教授 五十嵐 健

BSIJ-CPD 認定記事 1単位

ニーズの変化は仕事の価値を高めるチャンス

前回、日本経済の成熟化とグローバル化の進行にと
もない、建築施設のコストパフォーマンスが重視されるよ
うになり、それが私達の仕事にも影響している事を述べ
た。

そ うした建築施設に関する社会の新たなニーズを理
解し、それに適切に応えるやり方をすればもっと仕事の
価値が上がるはずだ。そう考えると、収益の低下に悩
む現状を打開するヒントになるかもしれない。

今回は、企業不動産であるCRE (Corporate
Real Estate) の管理、運用を戦略的に行う“CRE
戦略”を中心に、不動産ニーズの変化について考え
てみたい。

CRE戦略の定義については、国土交通省の企業
不動産研究会が出した報告書^{*1}では、「企業不動産
について、「企業価値向上」の観点から経営戦略的
視点に立って見直しを行い、不動産投資の効率性を
最大限向上させていこうという考え方を示すもの」と述べ
ている。

まさにCRE戦略は、事務所ビルや工場など企業が
所有する建築施設の、コストパフォーマンス重視の運
営・管理を実行する戦略だということがわかる。

なぜ、今CRE戦略なのか

バブル以前、日本企業は不動産を含み資産と考え、
余剰資金があると積極的にその購入を行ってきた。ま
た、立派な本社ビルや工場をつくる事は企業のステ
ータスと考えていた。

そのため、企業はその価格や資金返済の状況、施
設の内容には関心を払うが、運営収益や維持管理コ
ストにはあまり関心を持たず、所有不動産の経営コスト
はタダと言う認識の下に、建築の専門家にお任せの状
態だった。

しかしバブル崩壊以降地価が下がり、不動産がリス



五十嵐 健 (いがらしたけし)

早稲田大学理工学術院総合研究所客員教授
社団法人企業研究会参与
日本建築学会建築施設マネジメント小委員会委員

1943年生まれ。博士(工学・早稲田大学[専門:建築経済、建設経営、地域経営])
不動産建設(現株不動産テトラ)取締役の後、現職。

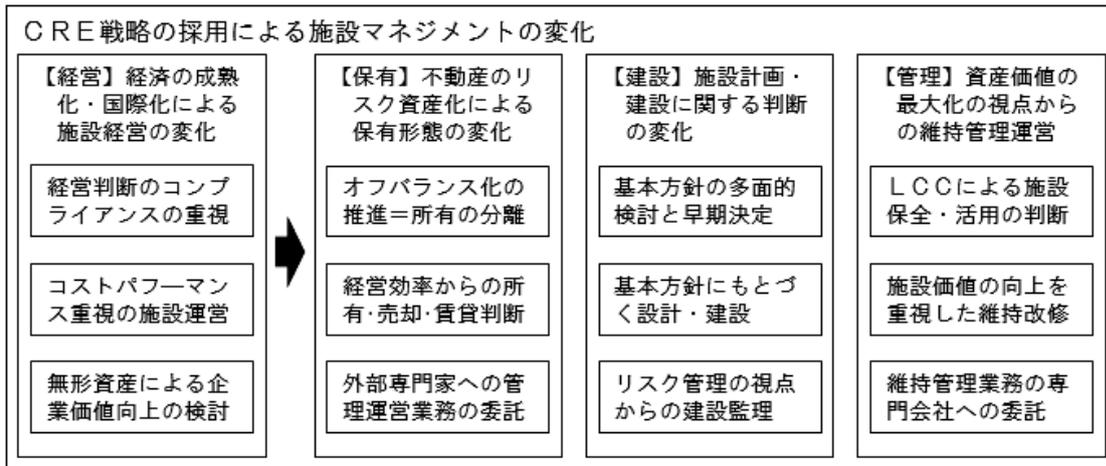
著書:「建設産業、新“勝利の方程式”」

「200年住宅のすすめー長く使える家の経済学」

(以上日刊建設通信新聞社刊)

「地域創造計画ハンドブック」(共著、鹿島出版会)

「建築産業再生のためのマネジメント講座」(共著、早稲田大学出版会)



ク資産化したことから、経営管理（リスク管理）の対象として認識するようになった。そして以降の経営危機回避の過程で、固定資産の減損会計の強制適用や、内部統制強化の要請(J-SOX)など、企業経営の法的インフラの整備が進んだ。さらに、外国人の持ち株比率の上昇によって、物言う株主が台頭したこともあり、その収益管理にも厳しい目が向くようになった。

そのため、企業不動産について経営戦略上どうあるべきなのか（必要なか不要なのか。必要な場合は、どこに、どのような不動産を、どのくらいの規模で必要なのか）検討する必要がおり、その検討に基づいて有効活用（取得・売却・所有・賃貸等）の手段を戦略的に行うことが企業経営において重要になった。

CRE戦略の意義とは

CRE戦略とは、企業不動産の有効活用による企業価値の最大化を目的に、経営戦略的観点から企業不動産の見直しを行い、不動産投資の効率性を最大化させていこうという考え方である。CRE戦略が、経営戦略の一環として行われるためには、まず企業経営の中でしっかり位置付ける必要がある。

企業活動は大きく、企業活動の事業目的である商品やサービスの製造や販売などのコアビジネスと、その活動を行うために必要な、経理・財務、人事、IT、物流などの支援機能に分けられるが、CREはこの支援機能の中に入る。

そのため最近の経営においては、CRE戦略の実施とともに、その効率化と管理の質の向上を図るために、シェアードサービス型業務としてサービスベンダーへ外注されることが多い。

ただ、不動産にかかるコストは、経営コスト全体の

中で人件費に次いで大きな割合を占めているため、経営管理上の重要な資源の一つになる。また、経営戦略に直結し、時には企業の存続を左右することもあるため、その取得・所有・賃貸・売却に関する意思決定について、経営主導で判断し組織的にこれを実施する必要がある。

CREを検討する仕組みの構築

そのためには、意思決定のための情報を収集し、コストと資産価値を検討する仕組みを社内につくる事が欠かせない。

そしてコスト面からのアプローチとしては、不動産に係る様々なコストを広く捉えたとうえで、コスト削減を図る事になる。資産価値からのアプローチでは、所有不動産の利用価値の向上を目指し、資産価値を上げることが基本戦略となるが、そのほか顧客満足やコーポレート・ブランドなど、無形資産としての価値の検討も重要になる。そうした企業経営における所有不動産の扱いの変化は、建築施設の建設や維持管理のあり方、そのコスト検討の仕事に様々な影響を与える。

かつては不動産の投資や改修などの仕事は施設管理のセクションに任されることが多く、重要な施設の設計や建設については、社長など特定のトップの意向が重視されることが多かった。

しかし、企業の経営戦略に基づいて所有不動産の管理運営の意思決定を適切にすることは、企業不動産と言う限られた経営資源の配分に関する重要事項であり、全体最適の視点に基づいて全社的な経営戦略のなかに組み入れる企業が多くなった。

CRE戦略による意思決定の変化

経営戦略としての意思決定の判断には、経済合理性だけでなく、CSR（企業の社会的責任）の観点やブランド価値向上など、幅広い視点からの検討を行う必要があり、経営判断の的確性と適時性をあげるために、それを決定する情報の定型化や意思決定プロセスの整備が行われることになる。

近年、企業にコンプライアンスの要求が高まっていることもあり、CRE戦略を持たない企業も、こうしたやり方に準拠して不動産に関する意思決定を行うことが多くなった。

そのため、これまで企業内の専門家や特定のトップの意思決定のためにつくられることが多かった、施設の設計や建設計画の資料についても、そうした観点から見直しを行うことで、顧客の信頼や新たな業務の獲得を行うことが出来る。

以下、そうした観点から重要と思われる事項について考えてみたい。

DCF法による採算性の検討

当然、施設の管理が企業経営の重要事項になると、事業についての評価が厳しくなるが、その判断は他の事業資産の収益性との比較が行いやすいことから、DCF（割引キャッシュフロー法）で行われることが増えている。

この方法は、将来にわたって事業が生み出す収入と支出を現在の価値に割り引いた額を、割引現在価値法（DPV法）と言う計算式を用いて計算するやり方である。DPV法では、収入と支出の額と時期そしてその割引率が決まれば、ITによる計算で容易に求めることが出来る。



不動産価値の最大化を図るCRE戦略の普及によって建築業務の活性化が期待される

このやり方は、事業の初期投資と将来の収入と支出の検討が重要になるため、検討時に建築のコストだけでなく、賃料収入や将来の維持修繕費用の算定も要求されることになる。

大局的に見ると、建築施設に関するコストは、物価デフレーターの影響を除くと数十年スパンで安定しているため、割引率の小さい経済安定期には長期の改修計画や建替えコストも視野に入れた検討が可能になる。^{*2}こうしたことから、大規模な改修や建替え更新の検討に際し、良く使われることが多い。

オフバランス化の推進

バブル以降、将来への含み資産的意味や融資の際の担保力など、不動産所有の付加的価値が薄れ、長期所有によるリスク面も顕在化した。

安定成長期においては所有不動産をオフバランス化し、得たキャッシュをコア事業に再投資することによって企業価値を創造することも、重要なCRE戦略の一つである。

そのため、販売店網や物流施設のような拠点施設に限らず、本社ビルや生産施設など企業活動の根幹に直結する施設も、専門子会社に所有が移されたり他社に転売されるケースが出ている。CRE戦略の普及によって、そうした事態は以前よりも多く発生することが想定される。

特に近年、グローバル化の進展とICTの進歩によって事業環境の変化が激しい。そのため、そうした事態を想定して、事業用目的で建設される施設についても、建設時点で将来の転用や売却、用途変更などの事態に柔軟に対応できる配慮をしておくことも必要になる。

CAPEXによる維持改修の発生

さらにCRE戦略の普及にともない、不動産の価値を向上・維持するために、大規模改修や機能更新などの積極的な投資も行われるようになった。こうした投資はCAPEX（資本的投資）と呼ばれ、CRE戦略の上では継続的な維持管理コストに見こまれることになる。

日本では、これまで建物の長期使用について考えていないため、償却や借入金の返済が終わった建物が陳腐化し新たなニーズが発生した時には、建替え更新で対応することが一般的だった。そのため、改修費用は不具合が生じた際の補修費程度しか見込んでいなかった。

CAPEXの費用は、用途や企業方針にもよるが、投資用不動産では2～3%程度が見込むことが一般的である。このため、今後は価値向上のための改修工事や清掃などの維持管理が増加することが考えられ、そうした業務への対応も成長分野になる。

現在エコ改修が盛んに行われているが、その実施の判断に際しては、こうした事業収支面からの判断だけでなく、エコ改修による企業価値の向上などプラスの効果も考慮に入れて判断する企業が増えている。このように、コーポレート・ブランド等企業の、CSR（企業の社会的責任）からの検討が重視されることも、CRE戦略の特徴である。

シェアードサービスの活用

また、企業は自社の持てる経営資源をコア事業に集中させるために、シェアードサービス型業務はサービスベンダーへ外注されるケースが増えている。特に発生費用が大きく、専門的知識やノウハウが必要な施設の維持管理は、専門会社へ外注されることが多くなる。欧米では、単に維持や修繕業務を専門管理会社へ外注するだけでなく、施設運営に関するマネジメント業務を一括代行する企業もあり、近年ジョーンズラングラスールのように、売上高が数千億円規模の会社も現れている。

それにとまない、これまでのような課題対応型の補修や周期対応型の修繕工事ではなく、予防管理的な施設管理やそれに対応した改修工事が増えることが考えられる。

こうした業務で成功するためには、単にストック量が増加するから既存のノウハウを使って改修工事に参入するという考え方ではなく、予防改修・機能向上改修に対応した新たなビジネスモデルを創るような積極的な対応が必要になる。

遊休不動産の活用促進に伴う業務

また、CRE戦略の検討では、所有不動産の価値の最大化を図るため、価値生産力が低下し維持コストが増加する老朽施設や、遊休不動産についての対策の検討も増える。

その結果、建て替えや売却を行うのか、用途変更などの大規模改修によって建物の価値を高め、そのまま所有を続けるのかの判断が定期的に行われ、その結果不動産の売買や大規模改修工事が増える。

また、所有不動産の価値や収益性を確認するための作業も定期的に行われることとなる。このように、CRE戦略への関心が高まる事によって、建築コストに関する様々な業務が生まれることが考えられる。

業務の質の確保とコストの削減

今日、建設投資は横ばいか減少傾向にある中で、こうしたCRE戦略にともなう業務を拡大していくためには、我々の業務の質の確保と作業コストの削減努力が必要になる。

そのため、仕事を受ける設計や積算、建設会社の側も、単に依頼された業務を従来の感覚でこなすだけでなく、その業務の意図を的確に理解し、その意図に沿った提案や資料提供を行い、業務価値の向上を図る事も大事である。

特に、企業が不動産管理について戦略経営を指向するということは、最初にコンプライアンスを確保した形で経営者の意思決定がなされ、それに基づいて設計や工事の業務が実行されることになる。

そのため前回述べたように、計画の初期段階で多様な専門家を交えてプロジェクト企画の作業が重要になり、その検討のスピードと的確性が要求される。こうした仕事では、建物を構成する材料の数量と工事単価だけでなく、建物の収益性や維持管理費の多寡、使用期間など多くの要素を加味して仕様を考え、コストを算定する能力が要求される。

それも十分な図面がない中で行われることが多く、依頼する側のニーズによって、建築工事以外の様々な社会的条件を考慮したコストの算定が必要になる。

そうした多様化・高度化する依頼者のニーズにどう対応し、客観的で信頼に足るコスト情報を提供していくのか、これからの時代は積算士やコスト管理士の個人能力が発揮できる時代になると考えている。

参考資料

- *1. CRE戦略を実践するためのガイドライン（国土交通省CRE研究会、平成19年、）
- *2. 「大家さんの知恵」積算システム（建築と積算、2009年夏季号）ほか

BSIJ-CPD 認定記事 1単位

資格制度委員会委員長 加納恒也

日建設計コンストラクション・マネジメント㈱

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』 第6回

前回までの内容は、ホームページに掲載されています。

前回までのあらすじ

小林積算株式会社の課長である小林啓二は、社長から「コストマネジメント」「コンストラクション・マネジメント」という新しい分野への進出の可能性を検討するように命じられた。啓二は、早速若手社員の鮫島雄太とともに新しいミッションに挑むこととなった。そこで二人が手にしたのは、ドラッカーの「マネジメント」

だった。

ドラッカーの「マネジメント」を参考に基本から様々な検討を進めていく二人の前に、突然現実のコストマネジメント業務の依頼が舞い込んできた。受託を決断し、依頼主の大杉設計と基本的な合意に至ったものの、コストマネジメントに対応できる組織の構築が急務となった。

SCENE22 :

助っ人

幾分二日酔いの頭を抱えて、啓二は出社した。昨夜は個性あふれるKM協会ガイカク委員会のメンバーに囲まれ、その雰囲気にもまれることもあってつい酒を過ぎてしまった。しかしおかげで自分の知らなかった世界を垣間見たことは、新鮮な驚きでもあったが。啓二は蕎麦屋での懇親会を思い出し、ゴルフや様々な趣味についての喧々諤々の議論に続き、その後興味あるプロジェクトにおけるエピソードについて、さりげなく固有名詞を外しながら話題が飛び交う第二部での様子を反芻しながら、机に向かう。給茶機から熱いお茶をマグカップに注ぐと、椅子の背もたれに体重を預けながら、一口すすって首を揉んだ。

それにしても、山内部長はかなり一目置かれる存在のようだ。実際に本人はCMを行った経験はないものの、設計事務所時代にはコストマネジメントの

分野で理論派として鳴らしていたようだった。KM協会やガイカク委員会には設計事務所出身者が多いせいもあって、古くからの知り合いも多く、その縁もあってゴルフにはよく参加しているようだ。たまにはハイキングも企画しているという話だ。それにしても、当社にこれほど社外で存在感のある人がいたなんて、これも一つの収穫だな。

そろそろ昼飯の時間だなど、頭の重さも薄れてきた時分に携帯電話が鳴った。「小林君、ひとり候補が見つかったよ。」いつもの調子で森下部長の声が聞こえる。「今日の午後からでも来れないかな。」

昼食は軽めに済まし、啓二は曾田建設に向かった。応接室に通される間もなく、森下義明が顔を見せる。「やあ、急に呼んで申し訳なかったね。余り時間がないようだと思ったのでね。」「かえってこんなに早くご連絡をいただきありがとうございます。来週中にはある程度体制を固めなくてはならないものですから。」「それでは本題に入ろうか。」森下は封筒の中から書類を抜き出した。

「どうもうちの会社には適当な人材がいなかったよ。積算のベテランはいるんだが、発注者や設計者を相手にしてのマネジメントを束ねるとなると、早々見つかるものでもないね。いろいろ考えてみたのだが、やっと適任者がひらめいたんだ。」森下は思わせぶりに話を区切ると啓二を眺めやった。「実は僕の先輩だから現在63歳になるが、丹野雅成さん知っているかな。」「丹野さんとは、あの谷川建設の丹野さんですか?」「そうだよ。実は丹野さんは現在谷川建設の子会社で顧問をしておられるのだが、間もなく退任予定だそうだ。あれほどの人だから、きっと引く手あまたになると思うのだが、先手を打って小林積算でスカウトしたらどうだろう。」森下の言葉に啓二は「たしか丹野さんは、谷川建設の見積部長さんでしたよね。」と、昔聞いた噂話を思い出して答えた。

森下が丹野について説明する。「丹野さんは大手ゼネコンの老舗である谷川建設で、現場所長、工事課長、技術課長、積算部長そして調達部長と様々な仕事を歴任した生粋の技術屋だよ。特にCMのようなマネジメントは経験していないが、社内のいろいろなマネジメントには当然精通しているし、定年後は建設会社の役員として経営についても携わってきたようだよ。特に性格が真っ直ぐな人だから、人間的にも信頼できると思うよ。」森下は説明を一区切りすると、ゆっくりとソファーに背中を預け、手を伸ばして湯呑を掴んだ。「丹野さんの見積部長時代は、設計図をひと睨みすると即座に概算金額がはじき出されるということで、営業マンの間では“積算の神様”と言われたこともあったようだ。ただし本人の話では、どうせ受注に結び付かない案件に部下の労力を使うことはないとの思いで、一人に対応していたようだ。それにしても積算協会の役員を10年ほど続けていたから、お宅の社長や山内さんもご存じだと思うよ。」

たしかに、啓二が丹野について知っていたように、その実力は建設業界においては相当知られた存在である。むしろ小林積算に来てもらえるのかどうか、森下の紹介であっても確信が持てないところがある。社長と山内部長ともよく相談しなければならないな



と、啓二はスケジュールを考えてみる。「丹野さんの履歴書はここにある。会社に持ち帰って検討してください。いずれにしても話を進める場合は丹野さんと会わなければならないわけだし、日程は私が調整してもいいよ。」「丹野さんは、うちの会社に来ていただけそうなのでしょうか。」「一応の話はしたよ。ちょっと考えられないシチュエーションだから、びっくりしていたがね。お宅の会社とは取引関係はなかったようだが、小林社長についてはなかなかの人物だと評価していたよ。かなり前向きに考えてくれていると感じているのだがね。」

「森下部長、ありがとうございます。まさか丹野さんのような方に来ていただけるとは思いませんでした。早速社内に持ち帰ります。明日にはご連絡させていただきます。」啓二は書類をバックにしまうと立ち上がった。

「丹野さんとは嬉しい驚きだよ。あれだけの方が来ていただければ、わが社のコストマネジメントは、見かけ倒しではなくずっしりと中身が詰まった感じになるね。とにかく十分な処遇でお願いしようじゃないか。」小林社長の言葉に、山内部長も「丹野さんの力を生かせる体制が必要ですね。とにかく来ていただけるように最善を尽くしましょう。」会社の方針は決まり、森下の調整で丹野が来社することとなった。

お見合い当日、中背ながら引き締まった体に濃紺のスーツという、オーソドックスな服装で丹野が現れた。「初めまして、丹野雅成です。小林社長とは8年ぶりくらいですね。」「相変わらずお若いですね。ジョギングは続けておられますか。」小林社長も気安げに答える。「まあ何とか続けていますが、やはり歳を意識するようになりましたよ。最近はヘラブナ釣りに凝ってしまっていてね、休日は釣り三昧ですよ。」丹野は突然釣りバカ日誌のはまちゃんのような顔に変身した。というわけで、ひとしきり挨拶が交わされた後、小林社長が今回の状況および丹野に期待するところを説明する。特に工事施工の実際に立脚したコストマネジメントを重視する、小林積算の目指す方向性を十分理解してもらいたいとの思いを伝えていく。

「コンストラクション・マネジメントについては、残念ながら経験がありません。コストマネジメントについても、社内での様々な仕事しかしていません。まあ、CMにも興味はあって、KM協会のCMマネジャー試験は受けたので、基本的な考え方だけは理解しています。」丹野は率直に自身の経歴を語っていく。「いわゆる施工分野、工事について、コストあるいは調達に関しては、一応の経験がありますので、何かしらのお役には立てると思います。特にコストマネジメントにおいては、そのベースとなるコストの信頼性が重要だと考えています。私はゼネコン出身ですので、いわゆるNETつまりゼネコン見積時の事前原価をベースとして、物差しとし



てのコストを構築することが現実的だと思いますね。そのためには情報チャネルを整備しなければなりません。」話は順調に進んでいき、丹野は具体的な考え方も披露していく。「ところで、丹野さんは“建築コスト管理士”と“建築積算士”の資格をお持ちなのですね。」山内が履歴書の記載を思い出しながら確認した。「ええ、いずれも資格が発足した時点で経歴でもらった口ですけどね。」「実は大杉設計さんに、建築コスト管理士をコストマネジメントの中心に据えたいと言われましたが、当社には小林課長と私しかなくて、冷や汗をかいたばかりなのです。丹野さんが資格者ならば、ありがたいことです。」山内が笑いながら説明する。「まあ、資格をとって何のメリットがあるのかと言う人もありますが、技術屋が自分の技術を証明するために関連資格を取得するのは当たり前ですよ。自分自身では、客観的に自分の実力を判定することはできませんからね。」丹野は“積算の神様”として確信を持った断言の仕方でもめていった。

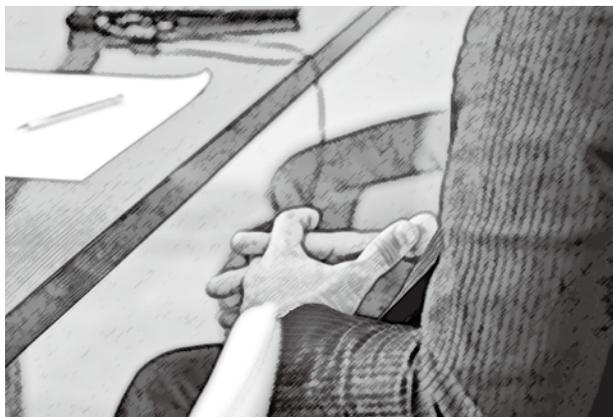
丹野雅成は、コストマネジメント部の責任者として小林積算に参加することとなった。入社時期については丹野の調整に任せることとして、体制づくりを並行して行うことになった。

SCENE23 :

助っ人 (2)

「これで課題のひとつはまずクリアできたようだね。丹野さんの力を最大限発揮してもらうような仕組みを急いでつくる必要があるね。」小林社長は続けて、「あとはCMを含めマネジメント全体についての指導役を捜すだけだな。」啓二が発言する。「先日KM協会の委員会に出席しました。夢設計の財前さんがぜひ出てみると言われるので、勉強のためにと参加してみました。山内部長がご存知のように、個性あふれるいろいろな方が参加されていて、私はただ座っているような状態でしたが。そのなかで、天野清志さんという方がおられました。財前さんは、当社がマネジメントに対応するための指南役として適任と考えているようです。概略の経歴をお話いただき、あとは山内部長に聞いてみたらよいと言われたのですが。」山内はうなずいて、「なるほど、さすがは財前さんだ。社長はどう思われますか。」「財前さんは本当に当社のことを考えていてくれるのだね。自社の利益だけに囚われない視野の広い人だよ。」小林社長は嬉しそうにうなずく。

「天野さんは、大手建設会社笹田コーポレーションに勤務していたが、新入社員として積算部に配属され、その後、調達、工事、設計、営業と様々な部署の管理職を歴任したそうです。最後は営業の副支店長を務めたが、定年前に退職し、15年ほど前にCMの世界に飛び込んだとのこと。まだCM創世記のころでして、当時は施工段階の分離発注方式を管理することがCM本流といった認識が強く、ゼネコンとも様々な軋轢を経験したようですね。設計段階に十分なコストマネジメントがなされずに、大幅な予算超過であるプロジェクトが大混乱に陥った経験から、設計段階それも初期の設計段階からコストマネジメントを中心とするCMを重要視する方向になったと聞いています。」山内が天野の経歴を詳しく説明する。「10年前に、太陽設計がCM専門会社太陽コンストラクション・マネジメントを設立し



たときに第1号社員として参画しましたが、もう70歳になるようです。ご本人もそろそろ自由な時間を持ちたいと考えているようですが、週に2、3日の勤務であれば可能性はあると思います。」「丹野さんとも積算協会の役員時代から気が合うようでしたし、お二人の連携がうまく働けば、きっと今回の美術館プロジェクトはうまくいくと思います。」「顧問として勤務時間をフレキシブルにさせていただいてもいいだろうな。」小林社長も乗り気のような様子だ。

「それでは、財前さんに正式にご紹介いただく方が良いでしょう。山内部長も懇意にされているようですし、どのような方法が最適でしょうか。」啓二は社長と山内の顔を見比べながら質問する。「小林課長から財前さんをお願いして、天野さんを正式にご紹介いただこう。これはわが社の総意であることをきちんと伝えてくれ。」小林社長の声その場を締めくくった。

スキンヘッドにあごひげ、濃色のメガネといういつものいでたちで現れた天野を、総務部の大森はるかは緊張の面持ちで応接室へと案内した。啓二が財前に紹介依頼してから3日後の午後であった。電話で財前は、「天野さんは特に驚きもせず、そういう時代になってきたのだなと、うなずいておられたよ。ここ数日は出張だから、26日以降であれば都合がつくとのことだよ。」との連絡をしたうえで、日程調整を行ってくれたものだ。

小林社長、山内部長、啓二が入室すると、天野は

立ち上がり、その風貌に似合わない人懐こい笑顔で浮かべて歩み寄る。「本日はお忙しいところをわざわざお運びいただき、ありがとうございます。大変ご無沙汰しておりました。」小林社長の挨拶に、「お久しぶりです。CMの仕事にどっぷり浸かっていましたので、なかなかお会いする機会もありませんでした。山内さんとはKM協会のイベントでお会いすることはあったのですが。」天野も山内を見やりながら挨拶を返す。「先日はご息子にもお目にかかりました。なかなか将来性のある若者だと感じました。相変わらず小林積算さんは社員教育が行き届いているようですね。」天野の言葉に「どうも恐縮です。息子はまだまだ修行中の身ですので、どうぞご指導をよろしく願いいたします。」「私はいつもちょっと変わったところを見ているものですから、ご息子の焼酎お湯割りの作り方に感心したんですよ。まあ細かい説明は省きますが。」

一通りの挨拶が終わると、早速小林社長から本題に入る。「財前さんに仲介の労をおとりいただいた件ですが、当社がマネジメント業務へと進出するに際して、ご指導を賜りたいとのお願いでございます。」小林社長は今回のプロジェクトについて、当初のいきさつから大杉設計との打合わせ、丹野との話し合いまでを詳細に語っていく。「丹野さんには、コストマネジメントの実務について統括していただく予定です。天野さんには、より幅広いCMの観点で、プロジェクトをみていただくようお願いしたいのですが。特に今後どのような人材を揃えて、ど

のような組織をつくっていくか、会社の基盤についてご指導いただきたいと思っています。フルタイムでの勤務は難しいとも財前さんから伺っていますので、その前提で顧問としてご参加いただけないでしょうか。」「御社の将来に向けてのお考えは理解いたしました。私も70歳になり、現在の会社も10年の間に一通りの組織として構築できましたので、そろそろ卒業の時期だと考えていたところです。今回のお話は大変光栄に思っておりますし、また新しい目標にチャレンジできるという楽しみな気持ちもあります。ただし、この歳ではこれからお役に立てる期間も限られてきます。将来的な人材確保・育成を並行して進める必要がありますので、あくまでも期間限定の補助エンジンとお考えください。」「やはり主力エンジンであるとは思っていますが、将来的な人材確保・育成については、天野さんのご指導をいただきながら、最重要課題として継続実行していきたいと思っております。」小林社長の言葉に続けて、「しかし、天野さんの70歳は、一般の60歳ですから、ジェットエンジンも最新ですよ。」山内が笑いながら、「時々居眠りして、体力・気力を再生しているのですからね。」「いやいや、私はもともと仕事にむきになるところがあってね、その分人にも厳しく接することがあったのですよ。この歳になって反省してね、特に会議では皆さんが自由に意見を出せるように邪魔しないようにと、居眠りをしていると言うと、やはり言い訳めかしくなりますかね。」天野は笑って応じる。「そうですね。立派な言い訳ですね。」山内も笑っている。丹野も交えて、早い時期に打合わせをしようと、会食も含めておおよその日程調整を行うと、会談は前向きにお開きとなった。

次号に続く

この物語に登場する、団体・企業および個人は、全てフィクションです。

