

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

—— P C M版『もしドラ』 第1回 ——

## ドラッカーへの扉

岩崎夏海が書いた、「もし高校野球の女子マネジャーが、ドラッカーの「マネジメント」を読んだら」は、その奇抜な題名と、青春小説の体裁はとっているが、実はドラッカーによるマネジメント論を垣間見られるという、その利便性が受けて、ベストセラーとなりました。筆者も同様に、女子高生とドラッカーのありえないような組み合わせに興味を引かれたわけです。本のカバーへのイメージからも、著者の岩崎夏海氏は、うら若き美人作家だと思込んでいた(巻末の著者略歴を見てもいませんでした)のですが、あるときテレビにスキンヘッドの大男が登場し、びっくりし、がっかりしたものです。

主人公の川島みなみちゃんは、一般には企業が対象と思われていた「マネジメント」を、野球部の活動いわゆる「部活」に持込み、実践していきます。ドラッカーの著作「マネジメント」を読み、その内容を着実に実行していくことで、弱小野球部を甲子園へと導いていきます。このようなストーリーは、私たちの身近な生活の大部分が、マネジメントの対象となりうるということ、具体的に示唆しています。

ドラッカーの「マネジメント」では、常に「人間」について言及されています。それも、マネジメントの道具や単なる対象としてではなく、マネジメントの最終目標である主役としての「価値ある人間」について述べられています。これらについての感想を協会内で話す機会がありましたが、「ドラッカーには愛があるのですよ。」という藤上会長のお言葉で、ドラッカー理論の本質がどうにか理解できたように感じました。

さて、前置きはこのくらいにして、そろそろ「もしドラ」の世界に入っていきましょう。

SCENE.1:

## 啓二はコストマネジメントへの 道を模索することとなった

小林啓二32歳、小林積算株式会社の積算課長である。勤務している会社は、父親である小林貞夫が、建設会社を退職し25年前に設立したもので、現在も社長として経営の第一線にいる。積算事務所として順調に発展し、社員約50名を擁する、業界では上位クラスの規模の企業となっている。啓二は、一昨年で約8年間、建設会社いわゆるゼネコンに勤務し、いわば他人の飯を食って修行をしたのちに、現在の会社に入社した。ゼネコン時代は、建設現場勤務が長く、やがて積算部門や技術計画部門といった支店内勤部署も経験した。ゼネコンの好意で(父親のコネでもあったが)、帝王学的な教育ルートを進ませてもらったわけである。啓二としては、建設現場での仕事が性に合っているように見え、将来的にもゼネコンに勤務していたい気持ちがあったが、やはり二代目という既定の路線を歩まざるを得ないところであった。

彼の紹介はこのくらいにするが、ある日啓二は社長に呼ばれた。「小林課長(社内でははじめの意味で、このように呼ばれている)、わが社は長年、積算事務所として、特に数量積算を中心に飯を食ってきたが、そろそろ事業範囲を広げる必要があるようだ。」と、社長は啓二を見つめたまま口をつぐんだ。さて、親父はいったい何を言うつもりだろうと、啓二は社長の目を見返すかたちで次の言葉を待った。

「もちろん、本業とかけ離れた仕事をする気はない。積算の延長上にある、コストマネジメントやコンストラクションマネジメントについて、わが社が手掛ける事業としての可能性を考えてみたい。ついては、君に新分野立ち上げの検討をお願いしたい。」そう言うと、社長はニヤッと笑い、お手並み拝見といった表情で、啓二にうなずいて見せた。「社長、お話の内容は十分理解しましたが、この問題は見かけより多くの困難を伴います。検討期間はどのくらいいただけるのですか。」親父はせっかちだからなと思いつつ、啓二は質問した。「期間は4か月、必要であれば多少の組織をつくることも構わない。」想像していたよりも条件は良いなと思いつつ、啓二は答える。「期限は了解しました。組織はいりませんが、アシスタントとして鮫島君をつけてください。もちろん、私も鮫島君も通常の仕事をこなしながら、事業の検討を進めていきます。」鮫島雄太は、入社4年目の若手社員で、会社では珍しく、大学院修士課程卒で、建築経済の研究をしていた。仕事に積極的にフットワークも軽いので、先輩からも可愛がられ、将来を期待されている。

今日はこれくらいで打ち止めにしよう。一杯飲んでぐっすり寝てから、明日じっくり考えようと、啓二は社長室をあとにした。

SCENE.2 :

## 二人はドラッカーに出会うこととなった

翌朝、早速啓二は鮫島に声をかけた。「鮫島君、新しい仕事が入ってきた。一緒に手伝ってくれないか。」鮫島は仕事を与えられるとき、嫌な顔をしたことがない。いつも笑顔で話を聞き、忙しい仕事でも効率的にこなしていく提案をしたり、厄介な仕事の部分を自ら買って出たりと、理想的な行動をとる。しかし今回は、やや勝手が違い、戸惑っているようでもある。「課長、わが社がマネジメント分野に進出することについて、僕も検討すべきテーマだと思います。しかしそんなに短期間に結論が出るものでしょうか。しかも二人だけで、仕事を抱えながら、十分な検討ができるのでしょうか。」

啓二も同様の懸念を抱いてはいた。昨日、勢いにまかせて、あのように威勢のいいセリフを吐いたが、

改めて考えると、とても荷の重い宿題であった。しかし、そこで先日読んだある本を思い出した。「もしも高校野球の女子マネジャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら」、題名の奇抜さにひかれ読んでみたが、内容はなかなかレベルの高いマネジメントの解説であり、いろいろ考えさせられるところもあった。その時は、読み流していたのだが、今回のテーマを考えるに際して、改めてドラッカーの「マネジメント」を、みなみちゃんのように活用できないかと考えた。

「鮫島君、僕も数量積算の仕事を中心にしているが、たまにはゼネコン見積書の内容検討の依頼とか、設計初期の概算といった仕事が入ってくることがある。建築コスト管理士も取得した。マネジメントに興味もあり、コストに関するいろいろな書籍も読んでいます。最近では、CMガイドブックや建築コスト管理士ガイドブックも読んでみた。実務的に何を行うのか、どのようなスキルが必要なのか、具体的なものは理解できたように思えるのだが、何かマネジメントの本質的な部分がはっきり掴めたというところには達していないんだ。そこで今回は、ドラッカーの「マネジメント」を二人で読み込んでみたいと思う。エッセンシャル版が発売されているようだから、早速2冊買ってほしい。それを理解するところから始めようじゃないか。」

鮫島は、啓二の話聞き、何か吹っ切れたような顔になり、「分かりました。早速近くの本屋に行ってきます。」と飛び出していった。

SCENE.3 :

## 二人は企業とは何か、事業とは何かを考えた

1週間後、二人は会議室に集まった。もちろんドラッカーの「マネジメント」を持参している。啓二は切り出した。「今回我々が検討しようとしていることは、建設プロジェクトにおけるコストマネジメント業務が、わが社の事業として成立するかどうかという点だ。しかしながら、その前に、企業としてのマネジメントという観点で、事業についての評価を行う必要がある。つまり、同じマネジメントという言葉を使っているが、まずわが社におけるマネジ

メントを考えてみようということだよ。」鮫島は、なるほどという顔をしてうなずいた。「それでは、まずマネジメントの使命第1章「企業の成果」を見てみますか。企業や事業が何かという内容が書かれています。」

「「企業の目的は、顧客を創造することである」と書かれていますね。また、「企業が何かを決めるのは顧客である。しかも顧客が価値を認め購入するのは、財やサービスそのものではなく、効用である。」とあります。顧客の創造のために、「マーケティングとイノベーションの機能を持つ」、そしてマーケティングは、「われわれが何を売りたいかではなく、顧客は何を買いたいかを問う。」と続いています。「また、事業とは何かに、「顧客は誰か、顧客はどこにいるか、顧客は何を買うか、」といったことを問うべきだと述べられていますね。」鮫島は、一生懸命勉強してきた成果を見せるかのように、本の内容を披露していった。

啓二が問いかける。「鮫島君、わが社の顧客とは一体誰だろうか。顧客は何を買いたがっているのだろうか。」「現在お仕事をいただいているお客様は、ゼネコンさんと設計事務所さんが大部分ですよ。最近ではゼネコンさんの比率が高くなっているようです。」と鮫島。「それでは、ゼネコンさんや設計事務所さんがお仕事をいただく顧客は誰なんだろうか。」「官庁や民間の発注者でしょうね。建築主やお施主さんといった呼び方もしますが。」「最近では、発注者も単に建物を建設して所有するだけでなく、様々なタイプがあるようだよ。自分の家のように、建物を所有して使用する人もいれば、使用料として賃貸収入を得る場合や、分譲マンションのように販売して利潤を得る場合があることは知られているよね。そのほかにも、PFI (Private Finance Initiative) にみられるような運営まで行う企業連合体 (特定目的会社SPC) や、投資目的のファンドなど、様々な形態の発注者が登場してきているよ。」啓二は、ゼネコン時代に仕入れた知識を、鮫島に伝えていく。「なにより変わってきたのは、建物は所有の対象としてより、使用の対象として強く認識されてきたことだよ。その結果、ステータスやデザインといった従来の価値観から、安全性や環境配慮あるいは経済的合理性といった、商品性を重視する傾

向がみられるようになったのだよ。」鮫島は思い当たるところもあるようで、うなずいている。「このような状況が、建設コストへの関心を高める原因ともなっているのだろう。」啓二の説明に、鮫島は「それでは、わが社の顧客を発注者として、発注者が求める効用を提供する必要があるのでしょうか。」「今の仮説を検証する意味でも、マーケティングが大切なのだろうね。事実CM (コンストラクションマネジメント) は一定のマーケット規模をもってきたし、それなりに発注者側のニーズがあるようだね。」

「それでは、次に事業の目的について見てみることにしよう。」啓二は先に進むことにした。「自社を、また事業を定義するとき、環境の変化を組み込むことも大切なこととされている。人口構造の変化や、競争状態を含めた市場構造の変化、あるいは「今日の財やサービスで満たされていない欲求は何か、を問わなければならない」と述べられているよ。」鮫島が続く、「「われわれの事業は何であるべきか」との問いや、「われわれの事業のうち何を捨てるか」といった問いも必要なのですね。」

啓二は、ドラッカーの本を閉じ、「それではわが社をめぐる環境について、分析をしてみよう。」と始めた。「もともと積算事務所は、約半世紀近く前に、設計事務所やゼネコンで行われていた積算業務を、専門的に受託する企業として発足したようだ。ゼネコンにおいては、自社部門で行っていた数量積算が、業務量の増大とともに、人員不足の状況が多くみられるようになったため、積算事務所への業務外注が進んでいったという流れがある。それに伴って、専業事務所も増え、業務の中心が数量積算に偏ったまま、現在に至ったと思えるのだ。」「特に公共工事の減少とともに、設計事務所の業務発注量も少なくなり、積算システムRIBCの使用に伴い、ますます数量積算中心の業務となっていったと思われるよ。ゼネコンさんは、一部の会社を除けば、当然数量積算しか求めないしね。」

鮫島はそれに答えて、「先日BIM (Building Information Modeling) の講演会に参加しましたが、数量積算の世界も、コンピュータにより自動計算されるような状況が見られます。特にゼネコンが力を入れて開発しているようなので、先ほど課長の言われていた、環境の変化も重要になってきますね。」



「この問題は、かなり前から指摘されていたようだが、われわれ積算業界では、触れたがらないような風潮もあったね。BIMによって全く仕事なくなると思えないが、確実に仕事の内容が変化してくることは、客観的に理解しておく必要があると思うよ。むしろこのような変化を、会社の飛躍に結び付けたいところだね。社長も、そのような大きな変化を感じ取って、このミッションを与えたと思うよ。」「それでは、僕たちが今検討していることは、会社にとって本当に大切なことですね。」「まあ、あまりプレッシャーを感じすぎても、良い考えが出ないだろうから、気楽に楽しくやりたいね。」啓二は、自身が感じるプレッシャーを抑える意味でも、鮫島に明るく言葉を返した。

SCENE.4:

### 鮫島は仕事と人間について考えた

鮫島は、第3章「仕事と人間」に興味を持った。そこにはこう書かれていた。「仕事と労働(働くこと)とは根本的に違う。」次に「仕事をするのは人であって、仕事は常に人が働くことによって行われることはまちがいない。しかし、仕事の生産性をあげるうえで必要とされるものと、人が生き生きと働くうえで必要とされるものは違う。・・・(略)働く者が満足しても、仕事が生産的に行われなければ失敗である。逆に仕事が生産的に行われても、人が生き生きと働けなければ失敗である。」

マネジメントあるいは管理という言葉から、鮫島は効率一辺倒のビジネス思考をイメージしていたのだが、この言葉によって、ドラッカーの考えるマネジメントの本質を垣間見た気がした。せかされるように次を読んでいく。「仕事は、分析と総合と管理の対象となる。仕事の分析とは、基本的な作業を明らかにし、論理的な順序に並べることである。次に必要なことは、プロセスへの統合である。個々の作業を一人ひとりの仕事に、一人ひとりの仕事を生産プロセスに組み立てなければならない。予期せざる偏差を感知し、プロセスの変更の必要を知り、必要な水準にプロセスを維持するための、フィードバックの仕組みが必要である。」なるほど、仕事とは客観的なものであり、論理的に構築するものなのか、

と鮫島は一つの側面を理解した。

「これに対して、働くことすなわち労働は人の活動である。人間の本性でもある。論理ではない。力学である。そこには五つの次元がある。」仕事と労働の違いについて、目からうろこの気持ちで、鮫島は読み続けていく。「生理的な次元がある。人は機械ではないし、・・・(略)一つの動作しかさせられないと著しく疲労する。・・・(略)人は同じスピードとリズムで働くことに適さない。・・・(略)人によって指紋のように違う。」次に進む。「心理的な次元がある。人にとって、働くことは重荷であるとともに本性である。呪いであるとともに祝福である。」「社会的な次元がある。働くことが、人と社会をつなぐ主たる絆となる。社会における位置づけまで決める。」「経済的な次元がある。労働は生計の資である。存在の経済的な基盤である。」「政治的な次元がある。組織内で働くことには、権力関係が伴う。」鮫島は、従来これらの一つを唯一のものとしてきたアプローチではなく、それらすべての次元がマネジメントに深くかかわることを理解した。

以上のような基本的な知識を得て、鮫島は改めて事例の紹介を読み進んでいく。特に働く者の意識に焦点を合わせた、従来の「権力の組織化」から脱皮した「責任の組織化」という考えは、自身の仕事体験に照らし合わせても、納得いくところだと、またまたドラッカーに共感を覚えるのであった。

続けてドラッカーは言う。「働く者に主体的に成果をあげさせるという課題を直視しない第一の、そして主たる原因は、権限と権力の混同である。・・・(略)マネジメントはもともと権力を持たない。責任を持つだけである。その責任を果たすために権限を必要とし、現実には権限を持つ。それ以上の何ものも持たない。」「組織の目的は、人の強みを生産に結びつけ、人の弱みを中和することにある。」

鮫島は思う。「コストマネジメント分野への事業展開についての検討にとどまらず、会社のマネジメント全体を考えてみたい。若輩の自分が、経営課題について、アシスタントとはいえ関わったのは大きな機会だと思える。課長をサポートして、いろいろ勉強し挑戦してみよう。新しい時代がやってきそうだ。面白そうだ。」

【以下、次号に続く】