

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3回

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、社長であり父でもある小林貞夫から、「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。社長命令で、業務受託の是非は啓二に委ねられることとなったが……

SCENE 8 :

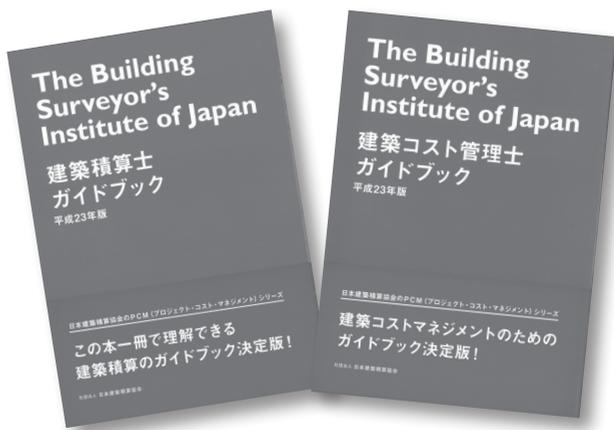
休日出勤

結局金曜日は、二人とも通常業務で手一杯のために打ち合わせの時間もとれないままに過ぎてしまった。「鮫島君、休日出勤はしたくないところだが、今回はやむを得ないな。明日10時から打ち合わせしようじゃないか。」もともと休日に仕事をすることを好まず、平日に深夜残業してでも休みをとって生活のメリハリをつける主義の啓二は、自分を納得させるように鮫島に告げた。

「わかりました。何か特別に用意するものはありますか。」やはり生活メリハリ派である鮫島も明るく応える。「そうだな、建築コスト管理士ガイドブックと建築積算士ガイドブックを1冊ずつ持ってきてくれ。それとCMガイドブックも頼む。ああそうそう、社員名簿と経歴書も用意しておいてくれないか。これは総務の塚本部長にお願いしてくれ。」この会話を最後に、二人はまたそれぞれの仕事に戻った。

明日は相当頭を回転させなければならないな。今

日はほどほどのところで切り上げよう。鮫島は自席に戻りながら、プレッシャーには負けないぞと背筋を伸ばした。



「おはようございます。」9時50分に鮫島が出社すると、すでに啓二が会議室で本を読んでいる。「おはよう鮫島君。休日出勤ご苦労様。」今日の啓二は



明るい藍色のジーンズにジャケット姿だ。あ、啓二さんコーエンを穿いているんだ。鮫島は啓二のジーンズのロゴ刺繍を見て、いつも地味なスーツ姿でいる啓二のお洒落な側面を垣間見た思いがした。最近啓二と接することの多くなった鮫島は、啓二に兄貴分といった親近感を感じてきており、言葉に出すと“課長”だが、内心では“啓二さん”と呼んでいる。

鮫島が淹れたコーヒーを飲みながら、二人は早速本題に入る。「さて、こんなに早い展開になるとは思いもしなかったが。今回の話は一応お断りして、今後十分な検討を行ったうえで会社の方向性を決めるという選択肢もあるんだ。うちの会社の実力を高める方策をとってからでも遅くはないという意見もあるかもしれない。が・・・」啓二は自分自身の考えを整理するように、うつむき加減で話を進めていく。

「しかし課長、そんなに悠長な対応でよいのでしょうか。そんなに簡単にチャンスが何度も訪れるのでしょうか。」思わず鮫島は口を挟んでしまう。しまった、啓二さんが考えをまとめている大事な時に、余計なことを言っちゃったな。鮫島が反省する間もなく、「そうだよな。こんな絶好のチャンスはそうあるものじゃないよな。ここで“NO”ということは、わが社が新しいマネジメントの分野に進出することを断念するという事に繋がるわけだ。」啓二は鮫島の発言にわが意を得たりという顔を話を進める。「だからこそ、社長は僕に今回の業務を受諾すべきか否かの決定を任せたのだと思うよ。今回の結論が、僕たちのミッションの結論でもあるんだ。」ふっきれたように啓二は鮫島の目を見ながら続ける。

「つまり、明日中にミッションは完結しなければならない。この二日間で、僕たちは会社の今後進むべき道を決めなければならない。当然社内で意見調整は必要だろうが、会社のみんなが十分納得するような結論を示さなければならないんだ。」啓二の言葉には、特に気負ったところも、プレッシャーに押しつぶされたようなところもない。淡々と言葉を紡いでいく啓二に“啓二さんは昨夜中に肚を固めたのではないか”と鮫島は直感した。

SCENE 9 :

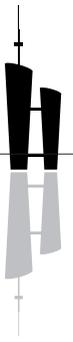
コストマネジメントの 基本について考える

「さあ、今回依頼されたコストマネジメント業務とはどのようなものか、まずその辺を整理してみよう。」「山内部長の話では、大杉設計さんはコンストラクション・マネジメント（CM）の分野も重視するようだね。規模的には大手クラスの下に位置しているから、設計業務もかなり厳しい環境にあるようだね。事実わが社への積算依頼も相当少なくなっているよ。」啓二の説明に、「設計事務所がマネジメント分野に進出するという話は、大手組織事務所では多く見られるようですが、設計事務所全体に広がっていくのでしょうか。」と鮫島が質問する。「マネジメントといっても、それなりのスキルを持っていないければ話にならないよ。まあ聞いた話では、話術だけでマネジメントと称するケースもなくはないが、長続きするとも思えないね。」

「大杉設計さんは正統派の設計事務所だから、自社で不足しているスキルつまりコストマネジメントについて、当社の協力を求めてきたということだよ。」

「では、コストマネジメントが売り物になるということですね。」鮫島は嬉しそうにうなずく。「ところが、ことはそれほど簡単じゃないように思えるんだ。財前さんは君も知っているよね。」「ええ、仕事で何度かお会いしましたし、積算協会でもお話を伺ったことがあります。」

財前一義は、大手組織設計事務所・夢設計のコスト管理部長兼CM部長である。小林積算事務所に



とっての重要顧客でもあるが、啓二はむしろ積算協会関東支部の若手会という集まりで、支部役員として気さくに皆と会話をしたり、コストマネジメントについて分かりやすく説明してくれる、“先生”と思える存在である。歳は50代前半であるが、冷静で論理的な意見と、それでいて親しみやすい言動から、積算分野やCM分野では一目おかれている。非の打ちどころがないような財前が、実はカラオケ大好き人間で、マイクを持ったら離したくない、それでも冷静な思考力が働くのか、しぶしぶ他の人にマイクを手渡す時の苦渋に満ちた表情は、彼の真面目な人間性を物語るエピソードとして都市伝説化している。

「財前さんに以前聞いた話だが、コストマネジメントは決してコストに関する部分を管理するだけではない。特に設計段階においては、設計の質やスケジュールとも密接に関連し、プロジェクトのマネジメント全体に関わってくるものだとおっしゃっていた。一般的なCM業務においても、その7割程度はコストマネジメントに関することだとも言われていたね。」啓二の話に鮫島が聞き返す。「それでは、コストマネジメントとコンストラクション・マネジメントは重なる部分が多いということですか。今回の仕事も、単なるコストに関連した業務だけではなく、もっと幅広いマネジメントになるのでしょうか。」

啓二は答える。「僕がゼネコンにいた時代、下っ端ながらも設計施工プロジェクトにおいて、コストマネジメントの実際を経験したんだが。単にコストを算定するだけでなく、設計者や発注者そして工事部門等の様々な関係者間の調整も多く、かなりの部分が積算部門の仕事となっていたんだ。もちろん、そのような調整業務は積算部門の表立った業務には規定されていなかったが、それが不十分なプロジェクトは、コスト面で問題を生じたケースが大部分だったよ。」「結局人間のやっていることだからね。」と啓二は締めくくる。

「大杉設計さんは、現在当社に対してコストに限定した管理業務を望まれていると思う。ただし、それが具体的にどの範囲のどのような業務までをいうのかは、おそらく明確なイメージとはなっていない

のではないかな。」「もちろん、設計の各段階ごとに概算をして、必要に応じてVE・CD案を出すということに絞る手はある。これならば、今までの我々の仕事からそれほど大きく乖離したものではないが、逆に将来的な業務の広がりには期待できない。この程度では、コストマネジメントを行う企業と称することはできないよ。」

啓二さんはかなり深く検討を進めていたんだな。おとといは一瞬茫然としたようにも見えたが、もう準備ができていて状況の変化にも自信を持って対応できているんだ。鮫島は改めて兄貴への信頼感が高まるのを感じた。

「さて結論を言ってしまうおう。今回の仕事をぜひ受けたい。そしてこの仕事を、新しい会社の発展に繋げていきたい。また、正統的なコストマネジメントというものを追及していきたい。」啓二は、自分を鼓舞するかのようになり一気にしゃべると、鮫島を黙ってみつめた。「しかし鮫島君、わが社にそのような仕事をこなせるスキルがあるのだろうか。十分な体制が作れるのだろうか。」

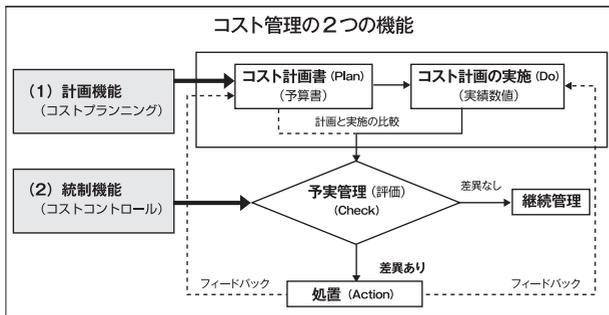
いよいよ鮫島の出番である。一体正統的なコストマネジメントとはどのようなものであろうか。それに対応するスキルとは。「建築コスト管理士ガイドブックによりますと、コスト管理とは“建築事業におけるコスト有効性を向上させるために、コストの目標を設定しその達成を図る一連の管理活動である”と述べられています。つまり、支払うコストに見合う質の高い建物をつくるということのようです。」

SCENE10:

コストプランニングについて考える

「このために、まずコストプランニングを行います。これは事業が企画構想された段階で、事業性についてのフィジビリティスタディを行うのですが、建物のコストが事業収支にのるかどうかを判断するための概算を行い、その結果事業開始が決定された段階で、目標コストを設定します。また目標コストを構成要素、一般的には種目別に配分します。」啓

二が引き取り、続ける。「この段階では的確な概算コストが出せるかどうかだな。一般的には、この段階では坪単価程度の概算が多いが、やはりできる限り積上げ積算が望ましいともいわれている。」「われわれ積算事務所が依頼される概算時期よりは早い段階で、情報量や概算法など未知の部分もあるが、いろいろな先輩に教えていただいて、何とか対応はできるだろう。」まず第一段階は通過したと、鮫島はほっとする。



参考：建設業者コスト管理の極意(実行予算2つの役割/日刊建設通信新聞社)

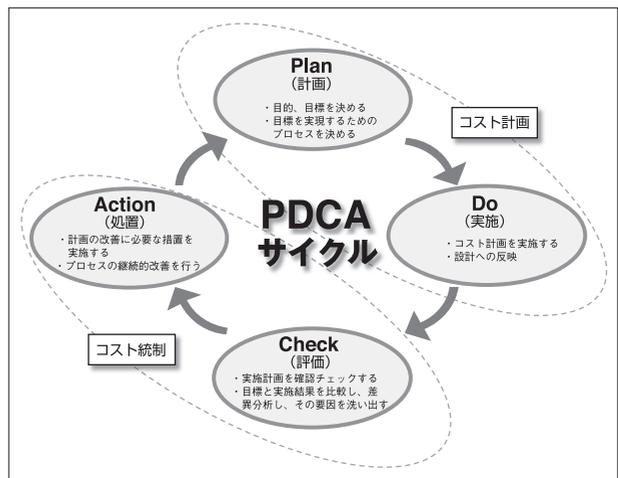
「しかし、建物は主として構造、仕上げ、設備で構成されている。企画段階では構造設計や設備設計の関与がない場合も多いため、これらの設計者との関わりも課題となるね。」えっ、ことはそう簡単なものではなかったと、鮫島はがっくり。「特に設備設計者が早い段階でプロジェクトに参加してくれることは、コストマネジメントの観点からも必要であるといわれているので、これも業務提案に入れることにしよう。」「言い忘れていたが、今回のコストマネジメントをどのように進めるのか、また当社の役割と業務範囲を明確にすることは大切だと思ひ、業務提案書を提出して具体的に協議することを考えているのだよ。万が一お互いの考えに大きな相違があった場合は、この仕事は成立しないとも思っているよ。」啓二が先を見通していることに、鮫島は安心した。鮫島も、がっかりしたり安心したりと、まことに忙しい。

SCENE11:

コストコントロールについて考える

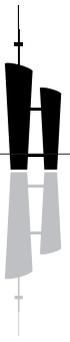
「次にコストコントロールの段階に入っていきます

しょう。企画計画段階からは、コストプランニングで配分された目標コストに向けて、設計内容をまとめていく段階です。つまり設計に対するマネジメントが重要になるんですね。」鮫島は、すっかり要領を覚えたのか、啓二が言うようなセリフまでつけ加える。「コストコントロールとは、設計内容が目標コストと整合しているかを検証し、不整合の場合は設計内容の修正か目標コストの修正を行うプロセスだ。つまりVE・CD案も含めて、設計内容を確定していくプロセスだよ。」「コストマネジメントは、設計各段階でPDCAサイクルを回し、それがらせん状に上昇してゴールに到達するイメージなんだ。」「Pはプランで、目標コスト配分。Dはドゥで、目標コストを設計内容に反映させること。Cはチェックで、目標コストと設計内容が整合しているかの確認、最後がAのアクションで、目標コストと設計内容を整合させることですね。」鮫島が続ける。話はだんだんコストマネジメントに関する勉強会のようになってきた。鮫島の顔は、新しい知識への興奮で紅潮している。



「建築コスト管理ガイドブック」(財)日本建築積算協会 編集・発行より

この調子で、二人は基本計画段階、基本設計段階そして実施設計段階へとコストコントロールの内容を整理してきた。「PDCAサイクルについては理解できたと思うが、ここで実際面での課題がいくつか残っている。それは何だと思うね。」啓二は鮫島に問いかける。うーん、これは難しいぞ。概算をやったり、VE・CD案を提案することは今までにもあった



し、までよ。

SCENE12:

実務面での課題について考える

「課長、当社では今まで概算や精算で値入もしてきましたが、いずれも刊行物による単価や、各専門工事会社の見積については、掛け率が予め決められていたものでした。今回求められているコストは、一体どのようなレベルなのでしょう。美術館といっても、民間の建物だということですが。」「鮫島君、いいところに気が付いたね。今回のプロジェクトでわざわざコストマネジメントを強調するのは、どうも予算が厳しく発注者が危機感を抱いているためらしいと、山内部長は後でささやいてくれたよ。実勢相場としてのコスト情報をどう反映させた積算をするかは、今回の仕事の核心部分といえるね。」

こういったコスト情報が、積算協会のような団体から発信して欲しいといった希望もよく耳にするが、このような実勢相場情報が当社のコストマネジメントへの進出に必須であり、コスト情報の質が企業競争の武器となることは、ゼネコンでの経験で実感している啓二であった。あとは、どうやってそのような情報を集めるかだが。

「課長、コスト情報のレベルに関する課題は理解しましたが、いくつかというからには、ほかにもまだあるわけですよね。」鮫島は、早く先を聞きたいとでもいうように、身を乗り出してくる。「お次は設計者とのリレーションだよ。PDCAサイクルで、Cにおいて目標コストと設計内容が整合しない、つまり予算に合わない設計と判断された場合に、VE・CDによる設計変更が必要となる。この場合に、設計者の理解と納得した協力が必要になるだろう。そのためには、設計者にも分かりやすくコスト要因分析をまとめることが必要だと思うよ。」「これは発注者に対してもいえることで、設計者でも決められない発注者の要望事項も相当あるからね。」

啓二は続けて、「いずれにしても、設計者そして発注者との信頼関係が鍵となる。そしてその基盤はコストマネージャーが算定するコストの信頼性だと思う

んだ。」“コストマネージャー”という、聞きなれないが耳に心地よく響く単語に、鮫島は気を引き締める。

「特に競争環境の厳しいプロジェクトでダンピング価格が噂されたり、一方特命発注プロジェクトにおいては、かなり割高な価格がみられるといった状況下においては、設計者もつついダンピング価格に近いレベルを期待して、コストマネジメントがおろそかになることも枚挙にいとまがないよ。コストかプライスカといった議論もされることがあるよ。」啓二にはコスト情報について相当のこだわりという信念があるようだ、鮫島は感じる。今まで数量積算中心で業務を行ってきた時とまた異なった、啓二の側面である。

「ゼネコンでの経験をもとにして考えると、やはりコストマネジメントにおいては、一定の物差し・基準となる積上げコストがベースになると思う。競争入札や特命発注におけるゼネコン見積書は、営業的な判断にもとづいて金額を割り振った書類であって、プロジェクトごとに単価も異なってしまうものなんだ。これは一つの事実としてのプライスだろうけど、特にダンピング価格をベースにコストコントロールを行うことは余りにリスクが大きすぎるよ。」さすがゼネコンでの経験は8年と少ないものの、二代目としての自覚があるからこのように様々なものの見方が身に着けられるんだな、と鮫島は素直に感心する。

「もっとも、今の話は全部僕の経験ってわけでもないんだ。実は財前さんと二人で一杯飲む機会があって、その時にいろいろ教えていただいたことも交えているのさ。これからはライバルになるかもしれないけど、いろいろ教えていただきたいと思っているんだ。それとここにある建築コスト管理士ガイドブックは、かなり具体的な内容が載っているので大いに参考になるよ。」鮫島がやけに感心した顔をしていたのに気が付いたからか、啓二は言い訳か補足説明か分からないような発言を付け加えた。

「最後の課題が最も重要だし、克服が非常に難しいところだ。それは人材だよ。」啓二が話し始めた

時に、12時のチャイムが響き渡る。「ああ、もうお昼だね。さて食事をしてから続きを検討しようかね。」人材って、具体的にはどのようなことなのだろうか、次の言葉を待っていた鮫島を促して、啓二は立ち上がった。

「うちの会社は何と言っても数量積算が中心だ。たまには概算や値入も依頼されるが、それも公共工事かそれに近い案件で、使用する単価表や専門工事会社見積の掛け率も指定される。VE・CD案の作成も行うことがあるが、作成作業までとなっている。つまり断片的な作業は行っても、全体的なコストマネジメントの全貌を垣間見たことや、自律的にマネジメントを推進した経験がある人はごく少数に過ぎない。ごく少数の経験者といっても、設計事務所でコストマネジメントを行った山内部長と、ゼネコンで多少経験した僕だけだよ。」啓二は社員名簿を開きながら話を始めた。



食事が終わりコーヒーを味わうと、早めに事務所へと引き上げてきた二人は、椅子に腰を下ろす間もなく、検討を開始した。「鮫島君、方向性は固まったのだから、今日は課題と解決策までまとめよう。明日は月曜日の会議に向けて、報告用の書類を簡潔にまとめてみよう。大杉設計さんへの業務提案のベースとなるように作り込んでみよう。早めに終わって、生ビールを一杯飲んで帰りたいね。」ということで、生ビールの“のどごし感覚”を想像しながら、二人は検討のピッチを速めていく。

「まず概算を担当できるレベルでは、積算課長の藤井さんや構造積算課長の篠塚さんがいる。その部下でもベテランが数名いるので、数量積算やコストを算定する作業は問題ないだろう。問題は単価情報や初期段階の概算に使用するゾーン別やエレメント別といった価格情報だ。これは先ほどのように、別の解決策を考える。具体的には情報入手方法を考えてみる。」啓二は続けて、「VE・CD案も同様のメンバーあるいは通常の積算業務を担当しているメンバーも参加できるだろう。ここまでは織り込み済みのところだな。」

「さて、これからが難しいところだ。まず設計者との良好なリレーションとそのうえでのコントロールを可能にするためには、一定のスキルが要求される。まず構造設計者に対しては技術的に対応できる人はいるだろうか。」社員名簿と経歴書を見ていた鮫島が顔を上げる。「課長、横田次長は入社前には構造設計をやっていたようですよ。」「そうだね。今回は設計事務所とのパートナーシップによるマネジメントだから、それほど設計的な観点での検討は必要ないと思うが、今後のことを考えると、構造設計経験者がいることは心強いよ。」「それに構造積算部には、鉄骨会社にいた吉田さんがいますよ。今までは数量積算だけだったけれど、マネジメントとなると製作関連の知識も役立つのではないですか。」新発見をしたように鮫島が報告する。「意匠設計については、山内部長が経験者だし、施工は僕が積算を含め一通りの経験をしたし。多少賞味期限が過ぎた感はあるものの、建築関係はレベル的には一応人材が揃っているな。」山内・横田両氏が聞いたらむくれそうな感想をつけて、啓二が締めくくった。

「設備については不在もやむを得ないが、協力事務所のヨンテック設備コストの四谷さんに協力をお願いしようと思う。もっとも設備の概算については、大杉設計さんと協議する必要があるね。」

「あとは、コストマネジメント全体をまとめるのが誰かというところだが、これは僕がやらなければならないだろうな。山内部長が適任だと思うが、一つのプロジェクトに制約される立場ではないし、山

内部長には後ろ盾として支援をお願いすることになるのかな。」やはり二代目でなくては言えないセリフだ。さて僕はどのように関わっていきけるのだろうか。鮫島は自分の名前が出てこないことで、やや寂しそうな顔をしている。「さて鮫島君。君は僕と一緒にマネジメント全体を担当する。ただし我々は主役を目指さない。わが社の各担当者が活躍できるように、その舞台づくりを行うんだ。」「はい、わかりました。」

おおよその根幹となるところは方向性が定まった。というか、二人の肚が固まった。時刻ははや午後3時を回った。次のテーマに移ろう。

SCENE13:

工事発注以降の業務について考える

「設計段階に続いて重要な節目は、工事発注段階だ。つまり工事をゼネコン一括にするのか、分離発注にするのかといった発注パッケージの問題から、競争か特命かといった施工者決定方式までがコストマネジメントの重要な業務となる。なにしろ、いくらコストレベルできちんと管理してきても、発注のやり方でいわゆるプライスが大きく変わってしまうものだから、発注者側の事業費にとっては、最も大切な要素ともいえる。」「発注の方式は、発注者側の事情によるところが大きくて、ゼネコンとの営業的な関係や信頼関係から、特命発注にする例も多いと思うよ。今回は大杉設計さんがこのあたりは仕切られると思うのだが、当社としても今後のために関わらせていただきたいと思っているのさ。そのためには、そのうち財前さんに教えを乞うつもりだよ。それと森下部長にもね。」

鮫島は、森下義明に数回会ったことがある。森下は、大手ゼネコン曾田建設首都圏支店の積算部長で、啓二の元上司にあたる。そろそろ60歳になるようだが、いまだにエネルギーが若々しい。べらんめい調の話し方はいかにもゼネコン風と受け取られるが、実は繊細かつ論理的な思考の持ち主で、技術の基本にはめっぽううるさい。おかげで啓二は基礎から徹底的に教育された。やはり啓二にとって大切な

“先生”の一人である。歳が歳だけに、定年後の再就職口の誘いも多いようだが、本人は、「田舎に帰って百姓するのが夢だもんな。啓二、そのうちジャガイモ送ってやっからな。」などと、家庭菜園に精を出しながら煙に巻いている。

森下さんならざっくばらんに建設業界の話をしてくれるだろうな。自分も同席して、いろいろな裏話を聞いてみたいものだ、と、鮫島は森下の丸い顔を思い浮かべながら念じた。



検討会もそろそろ終盤となったようだ。「契約前の見積内容チェックの後には、施工段階となる。この段階では、設計変更による金額増減と支払いのための出来高チェックが主となるから、これは現有勢力で十分こなせると思う。」「以上で今日の検討会は終了しよう。明日も10時集合でレポートをまとめよう。パソコンを会議室にセットしておいてくれないか。」「はい、わかりました。」との鮫島の返事をきっかけに、二人は立ち上がり、生ビールを目指して帰り支度を始めた。

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。

※図は「建築コスト管理ガイドブック」
(社)日本建築積算協会：編集・発行より
※写真はイメージ写真です。