BSIJ-CPD 認定記事 1単位

加納恒也
公益社団法人 日本建築積算協会
副会長・専務理事

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8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

丹野雅成・天野清志という強力な助っ人の参加により小林積算のコストマネジメント体制は整った。大杉設計におけるキックオフミーティングを経て、美術館プロジェクトは本格的に開始された。丹野の提案で、基本計画前のコストプランニングに際して一旦概算を行ったうえで、建物の特性を反映した予算配分をすることになった。

小林積算に戻って概算の打合せに入った啓二と鮫島だが、「次回からはコストマネジャーとして君がまとめてください。我々はサポート役に徹するからね。鮫島君もしっかり支えてくれよ。」という山内部長の厳しい一言が。

SCENE26：

啓二は、改めてマネジメントについて考える

まだ空席の目立つビアホールの奥に啓二と鮫島の姿がある。

「結局、山内さんは僕たちの胸の内を読んだわけだよね。」

啓二がビールをひと口のどに流し込んでつぶやいた。

「丹野さんや天野さんに頼り切って、その後をついていこうという消極的な気持ちがきっと顔に出ていたんだね。」

「大杉設計でのキックオフの際にベテランの皆さんが発言された内容を聞いて、一層自信が喪失しました。」

鮫島が珍しくしおれた表情でつぶやく。

「しかし考えてみれば、丹野さんも天野さんも一時的な助っ人だとおっしゃっている。われわれもコストマネジメントという新しい分野に進出するために、ベテラン助っ人の力を借りて新しい組織体制を構築することが目的だったわけだよ。」

啓二はようやく何か吹っ切れたような本来の表情に戻った。

「ドラッカーは“責任の組織化”と述べていますが、山内部長は私たちが本来の責任を果たすことを思い出させてくれたのですね。それとサポート体制も十分あるというメッセージも。」

鮫島もようやく元気が戻ったようだ。

「鮫島君、僕たちは“企業の目的は顧客を創造することである”といった原点から出発した。われわれの事業とは何であるべきか、何を捨てるのか、といった問題についても議論した。」

啓二に続けて鮫島も、「仕事と労働の違い、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り、逆に仕事が生産的に行われても人が生き生き働けなければ失敗だということも学びました。」と弾んだ声で続ける。

「僕たちでコストマネジメント分野への進出を決めたわけだし、助っ人の力を借りて会社を変えるこ

とも自分たちで決めたことだからね。決済は社長であっても、僕が先頭に立って進まなければ始まらないね。」

「さて、もう一杯いくか。」

啓二は手を挙げ、

「生ビールを２杯お願いしまーす。」

SCENE27：

概算コストがまとまった

キックオフから10日後の午後、小林積算の「（仮称）田毎（たごと）の月美術館」プロジェクト関係者が会議室に集まった。

「それでは第１回目の概算金額を報告いたします。プロジェクターにも映していますが、お手元の資料と合わせてご覧ください。」

啓二が淡々と話し始めた。山内は嬉しそうな表情でうなずいている。

「建物概要について説明します。地下３階地上２階で延床面積12,000㎡、約3,600坪です。主体構造は鉄骨、地下は耐圧版と耐圧壁で構成された空間内に基礎免震の建物が構築されています。」

「概算総額は税抜き約73.5億円で、坪当たり204万円となりました。目標予算65億円からは約13％のオーバーです。」

啓二は、レーザーポインターでスクリーンを指し示し、「構造が約22臆円、坪61万円です。仕上げが15.1臆円、坪42万円となっています。設備については……」

項　目	概　　算		目　　標	
	金額（億円）	坪単価（万円）	金額（億円）	坪単価（万円）
構造	22.0	61	19.1	53
仕上	15.1	42	13.7	38
電気	5.4	15	4.6	13
空調	10.8	30	9.2	26
衛生	4.0	11	3.4	9
昇降機	1.8	5	1.8	5
外構	3.3	9	3.0	8
共通仮設	2.5	7	2.5	7
現場管理費	3.2	9	2.9	8
一般管理費	5.4	15	4.8	13
合計	73.5	204	65.0	180

啓二は金額の説明を終え、ここで一呼吸おくと会議室を見回した。

「先日のキックオフで決めたように、構造数量は大杉設計・川崎構造部長からいただきました。金額は弊社にて算定しています。仕上に関しては、設計図と仕上表そして質疑により、数量と金額を弊社にて算定しています。設備に関しては、大杉設計・塩浜設備部長から金額をいただいています。ヨンテック設備コストの四谷さんに内容を見てもらいましたが、内訳がないため検証できないが金額は高めではないかという感想でした。建築の単価は丹野部長にご指導いただき、ゼネコンＮＥＴに近いレベルを入れています。」

「ここまでで何かご質問がございますか。」

「設備金額については、特に修正していないのですか。」

横田信枝次長が質問する。

「とりあえず修正する根拠もないものですから、いただいた金額としています。状況から見て、安全側の金額を出したとも考えられますが、次の段階で対応したいと思っています。」

啓二は想定内の質問であるかのように、落ち着いて回答する。

「仮設と経費については、どのように算定したのかね。」

小林社長の声だ。

啓二は社長からの突然の質問に、一瞬驚いた表情

をしたものの、

「共通仮設と直接仮設は概略の項目･数量を積算し、金額を算定しました。現場管理費は５％、一般管理費は８％を計上しています。直接工事費がゼネコンＮＥＴレベルですので、経費は実際に必要な率としました。ただし設備金額のレベルは不明なところですが。」

明解な説明に小林社長もうなずく。

「いずれにしても目標予算を13％オーバーしていますので、割り付け目標の数字を設定する必要があります。今回積み上げで概算を行ったために、全体のコストがかなりはっきりと分かるようになっています。」

「まず主体構造の数量は一般的な免震建物と比較して低減努力の余地があると思われますので、構造のコストは13％ダウンを目標と設定します。仕上は地下外装の見直しその他で９％、外構は屋上緑化その他を見直して同じく９％、設備は概算自体に低減余地があると考えていますので設計内容の見直しを含めて15％ダウンを目標とします。」

啓二は目標設定までを一気に説明し、

「以上の目標設定については、大杉設計に対しての提示方法を考える必要があります。各設計者に納得して設計内容を再検討していただく必要がありますので、反発を招くような強引な目標の押し付けは避けるべきだと考えています。」

「ここまでで何かご質問はございますか。」

と一旦締めくくった。

「小林課長、それではどのような方法で目標金額を提示するのですか。設計者の反発を招かずに済むような。」

横田信枝の質問に啓二が答えて、

「まず桐山さんと打合せします。今回プロジェクトのマネジメントを統括する桐山さんに了解していただき、直接各設計者にお話しいただくのが良い方法だと考えたのですが。皆さんいかがでしょうか。」

先日啓二と鮫島が頭を寄せ合って、試行錯誤の末たどり着いた結論だった。なにしろ設計事務所から積算の仕事をもらうことはあっても、設計者に目標金額を指示するといった状況は考えたこともない２人であった。結論が出てしまえば至極当然のルートであるが、果たして頼りとする桐山自身が納得してくれるだろうか。いまひとつ不安感が啓二の胸に巣食っている。

山内が手を挙げた。

「小林課長、目標設定は適正な配分だと思います。ただし、もうひとつ理論武装しておいた方が良いでしょう。建設価格調査機構が出している“建物コスト情報データベース”についてはご存じだと思いますが、このデータベースに掲載されている美術館のコスト配分表をうまく使って、今回の目標設定の参考として提示できないか検討してください。」

「それと、桐山さんと事前に打ち合わせする案は良いと思いますよ。天野さん、丹野さん、いかがでしょうか。」

山内の意見に、天野・丹野がうなずいて賛意を表する。

「それでは小林課長、早速桐山さんに打ち合わせを申し入れてください。」

SCENE28：

紀元前６世紀の建築家に求められた条件

山内・丹野・天野と啓二・鮫島は、大杉設計の会議室で桐山と向き合った。

「桐山さん、概算があがりましたが、案の定目標

金額を上回りました。その結果と、65億円の目標に向けた割り付け目標案をお持ちしました。小林課長から説明させていただきます。」

山内の言葉に続けて、啓二が内容を説明する。

「ご報告有難うございました。今回の建物の特徴から、目標坪単価が高いといって安心していられないと思っていましたが、やはり油断はできないようですね。割り付け目標案までご用意いただき助かります。」

「ところで、今回の概算報告と割り付け目標案については、マネジメントを統括されている桐山取締役からお話しいただいたほうが設計者の皆さんも納得されると思いますが。お願いできるでしょうか。」

啓二の提案に、桐山は一旦目を閉じて考えこむ様子をみせた。

「話は変わりますが、先日明治大学の菊池先生から古代に関する珍しい文献を送っていただきました。“紀元前６世紀の建築家に求められた条件”と題する文献の抜粋ですが、実に考えさせられる内容でした。古代において建築家に求める高度な要件は、当時の建築が社会に与える影響の大きさを物語っています。現在の我々にこのような覚悟があるのかと居ずまいを正して読んだところです。特に興味深いのは、この当時から建築家は工事費への責任をもっていたという事実です。予算を25％以上超過した場合は、自腹を切るという明快で過酷な義務も負っていたのです。まあ、現在は建築家の機能も多くの構成員からなるチームが分担していますので、古代のように明快な建築家像にはなりえないのでしょうが。コピーをお持ちしましたので、よろしければお読みください。」

桐山はコピーを全員に配布し、にこやかに締めくくった。

「どうぞコーヒーを飲みながらご一読ください。」

＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊

紀元前６世紀の建築家に求められた条件

出典：古代世界の七不思議
A.ネイハルト、N.シーショワ　共著
中山一郎　訳
大陸書房　昭和51年３月16日　６版発行
【古代の神殿建築　女神アルテミスの神殿建築】より抜粋

女神アルテミスは、小アジアの多くの町で古い時代から崇敬されていた。ここではギリシャの狩猟の保護神の崇拝が、アジアの豊作崇拝と溶け合っていた。狩猟の女神としてアルテミスは、短い下着を身につけ、矢筒を背負い、鹿をつれた若い乙女として描かれた。小アジアでは、アルテミスがたくさんの乳首（神話では、右の乳房を切り取っていた）をもった母親として描かれた。この女神のシンボルとなったものは働き蜂であった。

豊作の神アルテミスが崇拝された中心地がエフェソスであったので、この小アジアの女神はエフェソスの女神と呼ばれた。エフェソスにおいては、この女神は非常に人気があった。

ギリシャの数多くの都市の暦では、月の一つが女神アルテミスの名前をもっていた。エフェソスでは、アルテミシオン月がまる1ヶ月もこの女神の誕生を祝う祝祭に完全にささげられた。エフェソスの町自体が、アルテミスの町と考えられた。ある戦争（トロイ戦争か？）でエフェソスが包囲されたとき、この町の人々はアルテミスに勝利を祈った。ヘロドトスの物語によれば、このため町の城壁から神の聖堂に綱が伸ばされた。エフェソスにおけるアルテミスの最も古い神殿は、伝説のアマゾン女族がつくったものと称されている

紀元前６世紀にエフェソスは非常に繁栄した。エフェソスの住民は自分たちの富を誇示しようと考え、町の保護神のため、美しさにおいて従来の聖堂のすべてを凌駕する素晴らしい神殿をつくった。神殿の建設は非常に才能があって、かつ経験豊かな一人の職人にまかされなければならなかった。

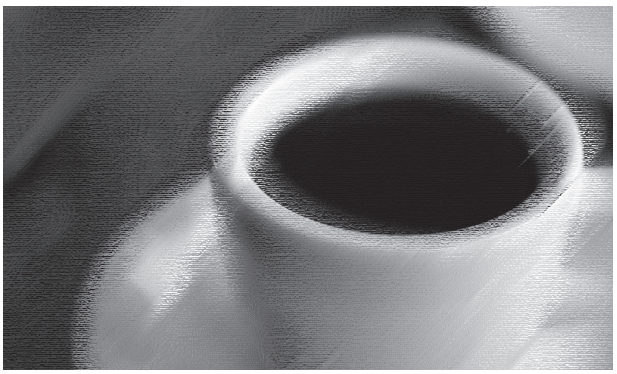
古代の建築家に対しては、非常に高度な要求が提

示された。「建築家は学問ある人間で、かつ腕達者な人間でもあらねばならない。彼は幾何学を勉強し、歴史を全面的に知り、哲学の話に注意深く耳を傾け、音楽に通じ、医学の知識を持ち、法律家の決定を知り、天文学と天体の法則に通じていなければならない」とウィトルウィルスは書いている。

勿論、これら全ての知識が建物をつくるのに役立つわけではなかった。だが、建築家であることの条件が、このように列挙されていることは、古代の人々が建築の技術を非常に高く評価し、建築家になるためには、広い視野と全面的な教養が必要だと考えていたことを物語っている。

エフェソスにおける神殿の建築はクノスの建築家、ヘルシフロンにまかせられた。ヘルシフロンは、建築の面では大家だといわれていた。彼が金持ちであったことは明らかである。というのは、エフェソスの法律によれば、作業が終わるまで建築家の財産は、建築費が超過した場合の保証として担保にいれられていたからである。建築家は工事が始まる前に経費を示し、これを町の当局が確認した。経費が予定額の四分の一以上を超過した場合には、工事が終わるまでの費用を建築家自身が負担しなければならなかった。ヘルシフロンは勿論、完成させるべき神殿のモデルを提出して確認を求めた。彼はイオニア式の巨大な大理石ディプテルの建築を提案した。それは均整の取れた柱の二つの列によってとり囲まれた神殿であった。建築材料についての問題も討議に付された。

＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊



コーヒーを飲みながら資料を読みふける５人は、やがて顔を上げると異口同音に、

「これは驚きました！！」

「私はこの文書をプロジェクトメンバー全員に配布するつもりです。これを読めば新たな気持ちでプロジェクトを進めることができると思いますよ。」

桐山に応えて丹野が笑いながら、

「建築家としてプロジェクトマネジメントまで担当された甲斐がありましたね。」

さて、と桐山は啓二に目を向け、

「小林さん、概算報告と割り付け目標については、あなたから全員にお話しください。まあ目標案ですので、大杉設計として配分案についての検討を行う必要がありますね。また、早めに目標コストを実現する具体策を各担当が考える必要もあります。御社からご提示いただく内容に関しては、各設計者も真摯に受け止めることと思います。私もきちんとフォローしていくつもりです。よろしいでしょうか。」

すっかり桐山に説明をお願いするつもりでいた啓二は一瞬めまいを覚えたが、ようやく心を落ち着かせ、

「あの、私が説明したのでは説得力が弱くないでしょうか。」

「小林さん、あなたは若くてもコストのプロです。誰に遠慮することもない。自信をもって説明してください。私も御社の先輩もきっちりサポートしますよ。」

啓二と桐山のやりとりを、内山・天野・丹野は笑いをこらえた表情で、また鮫島は心配そうな顔で見守っている。

「わかりました。頑張ります。ところでプロジェクトメンバーへの説明はいつにいたしましょうか。」

啓二の試練はまだまだ続きそうである。

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。