BSIJ-CPD 認定記事 1単位

新連載
実録フィクション

さいはてのCMr（コンストラクション・マネジャー）

第1回

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

プロローグ

SCENE 1

財前一義の憂鬱

いつものように8時30分に出社し、パソコンのスイッチを入れ、コーヒーを一口飲んでからOutlookを開く。財前一義はふたたびコーヒーカップに手を伸ばし、窓の外に目をやった。夢設計の本社がある港東区は、東京駅の東側に位置する臨海地域である。窓の外には木々に囲まれた運河が縦横に走り、水面は朝日を浴びて輝いている。しかし清々しい外の景色にも気が晴れることもなく、財前は椅子の背に体を預けながら目をつぶった。瞼の裏に昨日の情景がよみがえる。

夕方近く、クライアントとの定例打ち合わせを終えて帰社した財前に、社長秘書から電話連絡があった。

「財前部長、社長がお呼びですがお出でいただけるでしょうか。」

席に体を休める間もなく、財前は社長室に急いだ。

「やあ、帰った早々に呼び出して申し訳なかったね。まあ座りたまえ。急ぎ相談したいことがあって帰りを待っていたんだよ。」

ソファーに腰を下ろした浜田社長は、珍しく優しげな物言いで切り出した。

これはどうも難しい相談事らしいな。財前の頭の中にはたちまち警報音が響きわたる。

「社長、何ごとでしょうか。面白そうな話でしょうね。」

財前は、無駄な抵抗と知りつつ、ついつい口調からも防御の構えに入ってしまう。

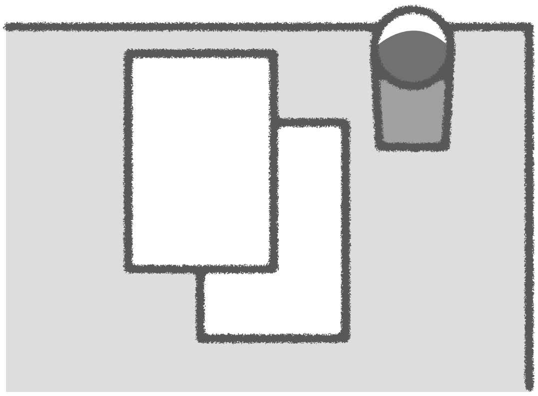
「実は山有県の早府市が市庁舎の建設を計画していてね、CM方式を取り入れたいというのだよ。ゼネコンの設計施工が前提となるが、東北地方で行われているCM方式、オープンブック※1だったかそれを取り入れたいというようだ。数社のプロポーザルになりそうだがね。坂本さん、細かい説明をお願いできますか。」

浜田は、隣に控えていたマネジメント本部長の坂本専務にバトンタッチし、ソファーの背もたれに体を預けた。

「それでは、説明しましょう。CM業務は2つのフェーズに分かれます。着工前と着工後です。ゼネコンへのデザインビルドつまり設計施工による発注は、基本設計段階からとなります。基本計画はCM会社が担当するそうです。その後、総合評価落札方式※2でゼネコンを選定する計画です。CMrの役割は、基本計画策定に続き、総合評価によるゼネコン選定の仕組みづくり、発注者が評価・選定を行うときの事務補助と助言、設計段階におけるスケジュール・品質・コストに関するマネジメントといったものです。第2フェーズの業務と関連して、コストマネジメントが一層重要になりそうです。」

坂本は一気に話した後、息を吸い込むように言葉を切った。

「第2フェーズ、つまり着工後のCMは、建築工事および設備工事を複数のパッケージに分割して発注する業務が中心になります。特にこの段階でもコストマネジメントが重要となります。どこの地方自治体も同じですが、地域経済の活性化のためにも、極力地域の企業が市庁舎建設に参加してもらいたいとの意向があります。そのために、工事を一定のパッ



ケージに分割し、地域の企業に発注する仕組みを求められています。」

話が込み入りはじめてきたこともあり、坂本は理解度を確認するかのように浜田と財前に目をやり、言葉を続ける。

「分割された各パッケージは、市とCMrが実施する入札により業者選定が行われ、受注者はゼネコンと下請契約を結びます。つまり民間でいうコストオン※3という形になるわけで、ここがオープンブックと若干異なるところです。コストオンですので、協定書を締結し下請契約が確実に履行されることを担保します。

ゼネコンは下請契約から利益を捻出できませんので、発注者は経費として工事管理費を支払うものとします。瑕疵担保責任は元請けであるゼネコンにあるという市の要望からいえば、工事管理費にこのような要因も加味する必要があると考えられます。

設計変更が行われた場合も、CMrが対応することになります。つまり、ゼネコンは直接工事に関するコスト（原価）管理を行わず、CMrが担当するということです。工事監理は別に委託するようですが、CMrとしての発注者支援は必要となるでしょう。

財前部長、ここまでで質問はありませんか。」

「それでは、少し質問をさせてください。東北地方では類似と思えるCM方式が行われていますが、いずれもゼネコンがCMと施工を担当し、工事金額の上限を保証するアットリスク型※4となっています。今回のCMもアットリスクなのでしょうか。」

「市の考えでは、アットリスク型とはならないようです。工事費設計書つまり予算書において、発注パッケージごとの予定価格が設定され、そこで金額の上限が担保されます。ただし入札不調となった場合は再入札への対応が必要となります。問題は設計変更による増額ですが、この点の対応策が今後の課題と思われます。」

「もうひとつ質問させてください。発注パッケージはどの程度に細分化するか、市の意向はあるのでしょうか。」

業務レベルがかなり高いと感じたのか、財前の顔は真剣さを増している。

「具体的にどの程度かは決まっていないようですが、建築・設備合わせて100以上に分割する可能性があります。実は、今回のプロジェクトでこのようなCM方式を採用するのは、平和大学の新井先生がコンサルタントとして行った助言がきっかけとなったようです。おそらく先生は、CM会社の選定にも関わるものと思っています。」

「第2フェーズはゼネコンが行った方が良さそうにも思えますが。その辺の議論はなかったのでしょうか。」

「我々もそのようなところまでの情報は得ていませんが、やはりピュアCM※5を評価している新井先生の考えが影響した可能性がありますね。

いずれにしても、設計事務所あるいはCM会社を対象としたプロポーザルになるようです。おそらく5～6社程度の参加と考えられます。今説明した内容以外の詳細については、プロポーザル時に各社が提案することになるようです。また、今説明しました既定の方式に対しても、改善提案が受付けられます。」

「財前くん、今までにない新しい形で広い範囲のCMだよ。ぜひ当社で先陣を切りたいと考えている。受託に向けて最善の努力をしてもらいたい。プロポーザルの公告は3週間後と考えられる。プロポーザルに対応するプロジェクトチームを発足させよう。」

「このプロジェクトを担当できる人材を考えますと、現状では厳しいものがあると思うのですが。」

財前は意を決し、思い切った発言をした。

「君の言いたいことは分かっている。人については、外部からのスカウトを含め並行して検討しよう。とにかく成否は君にかかっている。頑張ってくれ。」

浜田は、今日はこれまでにしようと執務デスクに向かった。

確かに面白そうなプロジェクトであることは間違

いないが、工事が始まればCMrが現場に張り付く必要もあると思えるし、そもそも100種類以上のパッケージを分割して発注するというゼネコンのような調達方法は、経験者でなければ捌ききれないのではないか。現在の社内に適任者がいるとも思えない。一体どのようにCMの仕組みを設計し、プロポーザルに備えたらいいのか、考えは堂々巡りを続ける。
財前はここで考えを打ち切り、今日やるべき仕事に取り掛かることにした。

SCENE 2

ヒント

翌日、財前は六星設計の会議室に向かった。KM協会ガイカク委員会、正式名称"外部連携拡大推進委員会"が16時から開催予定となっている。KM協会は我が国のCM(コンストラクション・マネジメント)の総本山というべき団体で、様々な分野の個人会員が活発な委員会活動を展開している。
六星設計の会議室に通された財前は、顔見知りの委員たちと挨拶を交わし手頃な席に腰をおろす。委員会の開始時間まで多少の時間があるとスマートフォンのメールをチェックし始めた財前が、ふと手を止めて視線を宙にさまよわせる。たしか2か月ほど前の出来事が思い起こされた。

「東北地方で現在行われているCM方式は、ゼネコンでなければできないようですね。アットリスク型となればなおさらのこと一般のCM会社では難しいと思います。特に、はつり費や清掃片付け費といった変動費と呼ばれるコストの管理はどうするんですかね。」
大手ゼネコンでの経歴を誇っている委員が、持論を展開する。東北地方において、震災復興を迅速に進めるため、ゼネコンに一括して工事を任せる方策として、工事を分割して地元の施工者に発注するCM方式が考案された。地元企業が工事に参加できるようにゼネコンは発注に留意し、また発注金額も適正なレベルを維持するものとして、ゼネコンが下請契約の内容を発注者に開示する"オープンブック方式"が取り入れられた。ガイカク委員会では、このような東北地方で採用されてきたCM方式について、いわゆる"ピュアCM"を行ってきた各企業のビジネスの将来について意見が交わされている。
相変わらず居眠りをしていた天野清志が目を覚ました。
「今東北で行われているCM方式は特に複雑なものではありません。アットリスク型でゼネコンに発注しなくてもピュアCMで十分実施できますよ。変動費管理にしても公共工事で成立する方法があります。」
天野は、ピュアCMで行えるポイントを淡々と説明し、また目を閉じる。
「今東北で行われているCM方式は、そんなに簡単なものじゃないですよ。現在はゼネコンの力で成立しているものだし、KM協会としても簡単に取り組める問題ではありませんよ。」
まくしたてる委員に対して、
「必要があれば開示しますが、過去には現在東北地方で行われているCM方式に近いものが実施されています。変動費管理を含めて公共工事で通用する仕組みは作り上げられているのですよ。会計検査も通りましたよ。」
天野は、東北で展開されているCM方式が、ゼネコンの独壇場となり、CM会社のビジネスチャンスがなくなることを懸念したかのように、委員全員を見回し説明する。
「そんなわけありませんよ。特に変動費の管理はそんなに簡単にいくわけないですからね。」
ゼネコン出身としての優越感を強調したいのか、自説にこだわる委員に、
「実際にやったんだと言っているのが聞こえないのかね。」
皆がびっくりするほどに、天野が珍しく怒気を発する。
「この件は今後の検討課題として、次の議題に移りましょう。」
タイミング良く発せられた仏の金剛委員長の一言に、皆はホッとした表情で次の議論に入っていった。

そうだ、天野さんは今宮市で公共工事初のCMを

実施したんだったな。それが今東北地方で行われているCM方式と近いものだったようだ。財前はようやく、昨日来の胸のつかえを取り去るヒントを掴んだと背筋を伸ばした。

ガイカク委員会終了後、恒例の蕎麦屋で一杯が始まった。あいにく財前と委員長である六星設計の金剛辰雄、そして和光設備の新川哲也の３人以外は業務多忙のため出席できなかった。本日は天野も欠席している。

「金剛さん、山有県早府市市庁舎建設に関わるCMの件はご存知でしょう。」

焼酎の蕎麦湯割りを口にしながら、財前は金剛に話しかける。

「公告前ですが、市が各社にヒアリングを行っているようで、色々と情報が入っていますよ。」

金剛が自然体で財前に答えている。

「工事段階でのCM業務がどうもイメージできなかったのですが、先日の天野さんのお話を思い出し、解決策のヒントを掴んだように思っています。今日は天野さんがいらっしゃらなかったのですが、一度お話を聞きたいと思っています。」

財前は、設計段階にまつわるスキャンダラスなトラブルに注目が集まり、どのようにCMが遂行されたかという大切な情報が欠落していた今宮市のプロジェクト報道を思い起こした。天野がもがき苦しみ成し遂げたCM方式は、結局天野の体験としてその頭脳に納められたままになっている。“天野さんが持っている体験・知見を早府市のプロジェクトに生かしたい”と財前の腹は固まった。

「金剛さん、今回のプロポーザルには、天野さんの古巣の太陽CMや、今お勤めの一ツ木PMが参加する可能性があります。天野さんがお話しくださるか分かりませんが、お願いしてみようと思います。ご一緒されますか。」

「財前さん、一緒に天野さんをお訪ねしましょう。」

「ああ皆さん、私も同行してよろしいでしょうか。早府市のCMに当社は関係しないでしょうが、やはり非常に興味がありますよね。」

新川も参加表明をした。

翌日の午後、財前・金剛・新川の３名は、日本橋にある一ツ木PMのオフィスに天野を訪ねた。

「やあ、皆さんおそろいで。なにやら今宮市のプロジェクトについて聞きたいことがあるそうですね。」

天野と一緒に、一ツ木PMの取締役がすっかり板についてきた小林啓二も出てきた。

「天野さん、小林さんお久しぶりです。御社も創立１年にして着々と実績を積み重ねておられますね。当社としても、さすがだと感心ばかりもしていられませんがね。

今日は今宮プロジェクトで行われたCM業務について教えていただきたいと思い伺いました。どうぞよろしくお願いします。」

財前は、今までのいきさつをかいつまんで話すと、

「御社でもプロポーザルに参加されるのでしたら、このようなお願い事は無理と承知しているのですが。」

と恐縮してみせたのだが、

「早府市からは当社にもヒアリングがありました。なかなか大規模なCMとなるようでね。私個人としては、工事段階の業務が今宮方式と似ているので、思い出したくもないというような気持ちはあるのですが、会社としての方針はまだ決まっていません。工事段階で２名は現場常駐になることが考えられますので、その点も厳しいところですね。

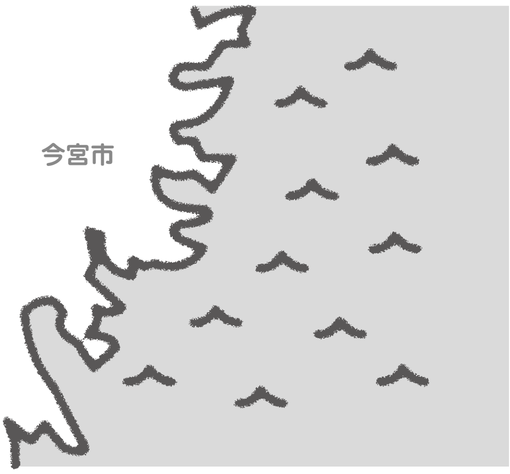
まあ、当社がプロポーザルに参加するとしても、私の体験を皆さんにお話しできないということはありませんよ。確かにある程度のノウハウともいえるのでしょうが、これだけで大きくアドバンテージを取れるものでもなし、後生大事に抱え込む必要はありませんよ。ねえ、小林さん。」

天野の隣に腰をかけている啓二も、笑ってうなずいている。

「有難うございます。ガイカク委員会での出来事がなかったならば、天野さんのもとをお訪ねすることに思い至らなかったでしょう。運が良かったと思っています。」

財前に答えて、

「くだらない議論になってしまったと反省しています。机上の空論に実績をぶつけてみても仕方がありませんね。どうも東北地方のCM方式をめぐる議



論がおかしな方向に流れ、CM会社の皆さんが“これはゼネコンのテリトリーかな”という表情をされているように見えたもので、皆さんを元気付けるためにした発言だったんです。」

「我々に喝を入れてくださったのですね。」

「今宮での体験はあまり思い出したくもなかったもので、このまま墓場に持っていくつもりでいたのですが。まあ皆さんからご要望いただきましたので、思い出してみましょうか。

一時“今宮方式“と呼ばれ、公共工事における新しいCM手法と注目されていたものですが、計画と実行ではなにかと違ってくるもので、現場で悪戦苦闘した結果がこれからお話しするCMの内容です。CMの事務的な内容だけをお話ししても、その背景をご理解いただかないとお分かりになりにくいと思いますので、冗長にはなりますが今宮市海崎プロジェクトの顛末をお話ししてまいりましょう。おそらく1日ではお話しできないでしょうから、数日かけてみますが、皆さんよろしいでしょうかな。」

「有難うございます。今宮版“千夜一夜物語”ですね。」

金剛が期待と緊張によるものか、身を乗り出して発言する。

「私がシェヘラザードということですか。ご期待に添えるか分かりませんが。それではそろそろ本題に入りますかな。」

皆は一斉に背筋を伸ばし、天野を見つめる。

「高尾建築研究所の高尾社長とは長い付き合いでね。CMに興味のあった僕は、ゼネコン時代に高尾さんがCMを行う工事を受注したこともありましたよ。以前から一緒にCMをやらないかと誘っていただいていました。そんなこともあってCMの世界に身を投じることになったのです。

まあ、ひとまずビールで喉を湿らしましょう。外はまだ明るいようですが、話が長くなりますからね。」

もともと嫌いな方ではなく、今日はじっくり腰をすえるつもりでいた3人は、早速グラスに手を伸ばす。

「岩木県の今宮市はご存知ですか。“本州最東端のまち”といわれ、三陸海岸に位置した漁業と観光の街です。新幹線で盛山まで行き、バスで2時間30分ほど山越えをすると太平洋に面した今宮に到着します。交通手段のなかった昔は“陸の孤島”でもあったそうで、“東北のチベット”などと呼ばれたこともあったようです。

この街に観光施設を建設することになり、CM方式を採用することになったことがすべての始まりでした。」

天野は、ビールを口に含み、何かを思い出すように遠くへ視線をさまよわせる。

「私が高尾建築研究所への入社を決断した時期に、ちょうど今宮のプロジェクトが具体化してきました。高尾さんにとっては“飛んで火に入る夏の虫”だったでしょうな。今宮でCMを実践する人材に頭を悩ませていたところだったのですからね。

一方、私には晴天の霹靂でした。なにしろ会社勤めの33年間、転勤さえしていなかったのですからね。まあ、女房殿から離れて単身赴任生活をするのも新鮮な経験になるかと、心を決めたものです。

決心をしたものの、見知らぬ土地で経験のないCMの仕事をするわけです。不安がないわけはありません。そこでまず“最果てのまち”に行ってみることにしました。幸い、今宮への入り口ともいえる盛山には、地元のテレビ局に勤めている娘が住んでいました。ちょうど2000年の1月3日、正月でしたが、思い切って今宮に行ってみたのです。

ああ、ワインはいかがですか。黙って人の話を聞いているのも疲れるものです。途中でご質問やご意見をいただきますが、まずは酒の肴として聞いてください。」

天野は、じっくり腰を据えて話すつもりか、おでんやオードブルを運び込ませる。

「やあ、遅くなりました。私たちも天野さんのお話を聞きにきました。おでんの匂いもしてきたのでね。」

大杉設計取締役と一ツ木PM社長を兼務する桐山

寛之と取締役CM部長に就任した丹野雅成が部屋に入ってきた。

「お邪魔しています。ごちそうにもなっています。天野さんに無理なお願いをしてしまって。」

財前はじめ３人は頭を下げる。

「いやいや、このような機会がないと私たちも天野さんのご体験を伺うことができませんでしたよ。これも皆さんがいらっしゃったおかげです。」

桐山がにこやかに返し、改めて乾杯をする。

「さて、それでは続きをお話ししましょう。

人生には様々な人との出会いがあり、生きる方向にも影響を与えるものです。今宮市のプロジェクトでは、多くの人との出会いがプロジェクトを導いていったという点では、特に強い印象があります。そのような出会いの一つでも欠けていれば、おそらくプロジェクトは完結できなかったかもしれません。

ちょうど初めて訪れた今宮のまちで最初の出会いがあったのです。最もこの出会いがとても重要な出来事だったということは、後で分かったことでしたがね。」

ちょっとおでんを食べていいですかと、話を中断して、天野は大根を口に放り込む。

「その日は東北地方に大雪が降った翌日で、盛山にも大量の雪が積もっていましたし、山の雪景色を2時間半見続けてやっと降り立った今宮の駅前も雪で覆い尽くされていました。太平洋に面する今宮市は、内陸部に比べると比較的雪が少ないそうですが、さすがにこの日は雪の他は何もないといった状態でした。今回のプロジェクトの敷地は、駅前から徒歩30分ほどの今西湾に面する海崎地域という一角で、そうそう東北大震災の津波被害が大きかったところですよ。高台の漁協ビルに設置されたNHKのカメラが津波の襲来を写していました。」

「CMで建設された建物に津波被害はあったのですか。」

新川の質問に、

「津波の底に沈みました。機械室が浸水しましたので、結局施設の半分は解体され、残りは改修されました。どのような施設だったのかは、おいおいお話ししましょう。

さて、タクシーに乗ろうかとも考えたのですが、街をよく見ておきたいと思い直し、雪道をそろそろと50分ほどかけてやっと海崎に到着しました。ここもまた雪一色で敷地の状態もよく分からないほどでしたね。今宮湾を前にして左手に魚市場があり、右手に運河を望む敷地なのですが、そこから湾に突き出るように建物が建設される計画となっていました。

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ます。ゆっくりゆっくり近づいてくるようですが、それを見守るのにも飽きてきた私は、カメラで敷地やその周囲を撮影し始めました。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です。」

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。

※1　オープンブック
施工者が発注者に対して、下請契約・特に工事金額を開示するもの。CM（コンストラクション・マネジメント）方式や実費清算方式で用いられる。開示された下請契約の信憑性を担保する仕組みが必要となる。

※2　総合評価落札方式
入札金額以外にその他の要素も評価し、落札者を決定する方式。環境や安全面あるいは地域振興といった発注者が金額以外に重要視する評価項目を設定する。入札金額とともに各評価項目を数値化して総合的に落札者を決定する。

※3　コストオン
一括請負方式では建設会社が下請企業を選定するが、コストオンでは発注者が建設会社に対し下請企業と工事金額を指定し、その対価として管理経費を支払う。発注者にとっては工事費の透明性が高まり、特に企業間の互恵関係を重視して下請企業を選定できるメリットがある。下請選定権が建設会社にないため、瑕疵担保責任の所在が問題となる。

※4　アットリスク型CM
CMrが工事金額の上限（GMP: Guaranteed Maximum Price）を保証する方式。CM業務契約の内容によっては、請負契約に近いものとなる。現在東北地方の震災復興事業で採用されているCM方式は、ゼネコンがマネジメントを行うアットリスク型となっている。

※5　ピュアCM
CMrが工事費に対する保証を行うことはなく、一般的に準委任行為といわれているマネジメントの対価として、フィーを受領する。ただしこの方式でも、業務契約履行に関する法的責任を負うことは当然である。