

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5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。受託するべきか否か、検討の結果チャレンジすることに決定し、依頼主の大杉設計への業務提案を行った啓二たちに投げかけられた質問は、「御社には相当数の『建築コスト管理士』がおられるのでしょうか。」

## SCENE17：

### 建築コスト管理士

「弊社における『建築コスト管理士』は2名です。今回統括責任者となります私山内と、コストマネジャーを務めます小林の2名です。」一瞬の沈黙の後、山内は覚悟を決めたように淡々と話はじめた。「弊社は数量積算を主な業務としてまいりましたため、コストマネジメント業務に対する備えが薄かったと反省しております。『建築コスト管理士』が取得できるレベルの社員も一定数おりますので、来年はぜひ多くのものが資格を取得して、御社のご期待に添いたいと考えています。」

「わかりました。責任者のお二人が資格者であれば、私どもの考えていたスキームとも合致しますので、了解いたします。いずれにしろ、この資格はこれからの発展性が見込まれると思いますよ。実は私もぜひ取得したいと考えているのですよ。」桐山は

にこやかに締めくくった。「それでは次回の打ち合わせ日程を決めましょうか。」

## SCENE18：

### 建築コスト管理士・・・その2

夕方会社へ戻った3人は、小林社長にその後の打ち合わせ報告を行った。建築コスト管理士資格の段になると、小林貞夫は大笑いした。「いや、これは経営者として私が先見の明を持たなかったということだね。この資格はいずれにしろ重要だとは思っていたのだが、なにせその位置づけもあいまいで、実力のほどもわからないところがあったからね。しばらくは様子見というつもりで、それほど関心を払っていなかったからね。」そこで一旦コーヒーカップを手に取ると、「最近資格の定義が明確になったし、企業訪問活動やガイドブック出版も積極的に進めているようだから、徐々にその効果が表れてきたよう

だね。ある超大手企業がコスト管理に関する業務を発注をしたときに、技術者の評価点に建築コスト管理士が入っていたという話も聞いているよ。」「特に毛呂さんは話術の達人だから、きっと桐山ワールドならぬ、毛呂ワールドの世界に引きずり込まれたのだろうね。」

積算協会副会長である毛呂陽一郎は、大手ゼネコンにおいて、建築系出身ながら積算からコンピュータ部門に移り、その後なぜか経理、財務、人事へ、挙句の果てに経営企画室長という異例のコースを歩んだマルチ人間である。役員候補と言われたが、どうもゼネコンの体質に合わないところがあったようで、定年前にさっさと退職した。現在は企業再生コンサルタントとして、“NPO法人中小企業のちから”の代表を務め、多くの中小企業・・・建設業に限らず・・・を苦境から再生へと導いてきた。自称“ブラックジャックのメス”という名も、その切れ味をみるとうなずけるところがある。なぜか最初に配属された積算部署が一番思い出深かったからなのか、積算協会には古くから会員や役員として関わっている。当然、小林貞夫とも長い付き合いがある。

切れ味鋭くこわもての毛呂にも、やはりウイークポイントがある。なにしろ麻雀が大好きなのである。それも限られた種類の牌を集める“清一色”や“混一色”しか狙わない。他にどんな良い役ができそうになっても、決してそちらに走らない。したがって勝率は必然的に悪く、いわゆる“カモ”の部類に分類される。それも当然沢山ネギを背負っている。なぜ論理のかたまりのような毛呂が、このような誰にでもわかる負け方をするのかは、やはり闇に沈んだ都市伝説の一つであると噂される。ともあれ、協会の会議で言い負かされた連中は、早速麻雀でリベンジを図ろうとする。悠然と受けて立つ毛呂は、もはや人間離れした境地にあるのだろう。

「来年はぜひできる限り資格者を増やしましょう。」という山内の言葉にうなずいて、「ところで、計画に入っている人材の確保については、どのような予定になっているのかね。」と啓二に問いを發した。「明後日に曾田建設の森下さんを訪ねる予定です。OBの方をご紹介いただけないかと考えていま



す。」啓二の話に、「そうか、私も多少心当たりはないこともないが、まあ森下さんにお任せしよう。最も、森下さんご本人に来ていただければ最高だが、まあ無理な相談だね。」自身も曾田建設OBである小林社長は応じる。

SCENE19 :

## 人材スカウト

久しぶりに訪れた曾田建設の受付には、見知らぬ顔が並んでいる。訪問表に記入し終わった啓二を、「ご案内いたします。」と受付嬢が奥の応接室へと誘った。待つ間もなく、森下の丸い顔が扉から覗く。「やあ、久しぶりだな。改めて相談事だと言われると、なんか構えちゃうよな。」森下は相変わらずの口調でソファに腰を降ろす。啓二は「お忙しいところを申し訳ありません。」と型通りのあいさつをして、一呼吸おく。しばらくはゴルフの成績やら、知り合いの動向などのよもやま話が続き、「さて、そろそろ用件を聞こうか。」という森下の言葉で、啓二は本題に入っていく。

「実はこのたび、コストマネジメントを核として、コンストラクション・マネジメントの分野に進出いたします。といっても、部長もご存知のように、私の会社にそれだけ全部のスキルがあるわけではなく、まずどうやっても施工関係の部分が不足します。私自身幾分か経験させていただき、部長に鍛えていただきましたが、やはり経験不足です。」という切り出しで、守秘義務に違反しない程度に現況を語り、

「本当は40代後半から60歳前の方が欲しいところですが、とても無理だと思いますので、60歳過ぎで意欲のある方がいればご紹介いただけませんか。それなりの処遇は考えます。」と結んだ。「森下部長はその気がありませんよね。」と蛇足と思いつつ、つい付け加えた。

「そうか、確かに本格的にコストマネジメントやコンストラクション・マネジメントに携さわろうとすると、施工に関する知識は欠かせないところだな。ましてコストとなると、建設現場で発生するわけだから、そこを外せばただの数字ゲームみたいなものになりかねないよな。」森下もスカウトの事情は理解してくれたようだ。「特にマネジメントの分野でお役に立てるような人材となると、ゼネコンにもそれほど多くいるわけでもないと思うよ。いずれにしても幅広い経験と柔軟な思考力が必要だから。数日の時間をくれないか。」森下は頼もしそうに、にっこり笑いながら締めくくった。

SCENE20 :

## マネジメント入門

翌日、啓二は鮫島を伴って夢設計に出かけた。もちろん財前一義に会うためである。コストマネジメントを成功させるためには、やはりコンストラクション・マネジメントをきちんと理解しておく必要がある。啓二はそのように結論付け、財前に教えを乞いに訪問するのだ。

「やあ若手会以来だね。お仕事は忙しいの？」財前は相変わらず気さくな物言いで応接室のソファに腰を降ろす。「おや、これは本当の若手ですね。鮫島さんにもぜひ若手会に参加していただきたいですよな。」鮫島の「ご無沙汰していました。」という挨拶に応えながら、財前は陽気に話しかける。「何かCMについて勉強したいということだね。」啓二はここでも内容に注意しながら、コストマネジメントの仕事が間もなくスタートすること、コストとともにコンストラクション・マネジメントについても勉強する必要性を感じていることを話した。「当然御社と競合するところがあると思いますので、どこまで図々しくお願いしていいのかわからないのです

が。」と言い添える啓二に、

「これは僕の持論なんだが、CMの世界もそれを担う企業が限られている。もっと優良なライバル企業が増えて、お互いが切磋琢磨して健全な競争を行えば、全体的にマーケットは広がっていくと信じているのだよ。一般の製造業の分野においては、またサービス業やコンピュータソフトの世界でも、そのような例が多く見られるよ。君たち積算事務所が一度むけてくれれば、まさに良きライバルとなるんだがね。」「ということで、聞きたいことは何でも教えてあげるよ。」と締めくくった財前は、



「実務的なものについては、また日を改めて打ち合わせしよう。ところで啓二さんは明日の16時から時間が空いていないかな。」と話題を変えてきた。「はい、明日は午後からは特に予定は入っていませんが。」啓二の答えに、「実はKM協会にガイカク委員会という集まりがあってね、出席者も多士済々で、CMに関するいろいろな話も飛び交うから、参加してみたらどうだろうか。明日16時から開始して、18時過ぎからは近くの蕎麦屋で一杯がフルコースなんだがね。君のところの山内さんも皆と知り合いでね、委員会への参加は時間がないと断られたけど、ゴルフは付き合ってくれているんだよ。」委員会への参加はともかくとして、一度経験してみたらどうかという財前の気遣いに、啓二は「よろしくお願ひします。」と頭を下げた。

SCENE21 :

## ガイカク委員会

日本建設マネジメント協会、通称KM協会は、わが国におけるコンストラクション・マネジメント（CM）の総本山である。設立は十数年前に遡るが、CM会社だけではなく、発注者、設計事務所、ゼネコン、専門工事会社やメーカーあるいは学識経験者といった幅広い分野の個人で構成されている。その成り立ちは、積算協会と似たところがある。会員ボランティアによる委員会活動が盛んであり、啓二が参加する予定の“ガイカク委員会”は、正式名称“外部連携拡大推進委員会”という長ったらしい名前を縮めたものである。最もこの略称では事業仕分けの対象となりやすい名前だと揶揄する声も聞かれる。

ガイカク委員会の委員長は、大手組織事務所六星設計のCM部長である金剛辰雄である。いかつい風貌と名前に似合わず、仕事では一度も部下を叱りつけたことがない、それでいて社内のチームでは規律ナンバーワンという統率力は、“仏の金剛さん”というあだ名に神々しさまで添えている。

ところがこの物語に登場する人物のご多分に漏れず、読者の期待にたがわず、金剛にもひとつウイークポイントがある。ゴルフが大好きな金剛だが、ゴルフマナーにめちゃくちゃうるさい。ゴルフは紳士のスポーツであるとの固い信念のもと、ルール違反は論外だが、プレーの態度とにかくうるさい。特にスロープレーは目の敵にする。まあ同年輩の連中は、それなりにうまく合わせてプレーするので、お互いストレスは余り感じないが、会社の若手社員は大変なことになる。もともと打球も定まらないことに加えて、打ったらすぐに走らないとにかく怒られる。「こらー全力疾走！」という声は、それでもマナーを意識して、大声にはならない。それにしても若手たちは必死に走る。とにかく“仏の金剛さん”がこの時ばかりは鬼のようになる。日頃の優しさとのギャップは、若者の恐怖心を煽るのに十分な威力を発揮する。“大魔神降臨”に備えて、若手社員はコンペ週間前から早朝ランニングの特訓を開始すると言われている。もっともマナーに厳しいことと、



本人のスコアが良いこととは無関係のようである。

以上のような、ガイカク委員会に関する基礎知識を財前から伝授され、「あとは行ってからの楽しみだね。」と委員会当日に至った次第である。

定刻10分前に会場に着く。金剛委員長の計らいで、いつも六星設計の会議室でガイカク委員会は開催されている。受付の女性は手慣れたもので、「あの一、ガイカク委員会で・・・」と言うや否や、「ご案内いたします。」と会議室へと通された。

財前はすでに到着していて、笑いながら隣の席を指し示す。室内にはすでに先客がもう1名いた。丸い黒縁の眼鏡をかけた丸顔の、50代半ばと思われる人は、立ち上がると名刺を差し出してきた。「和光設備の新川です。」あわてて名刺入れを手にした啓二は、“常務取締役、新川哲也”と書かれた名刺を見て自分の名刺を差し出した。財前がフォローしてくれる。「昨日速達メールでお知らせした小林さんです。CMを勉強したいとおっしゃるので、委員会にお誘いしました。まあ、この委員会で何を勉強するか楽しみですが。」二人は意味ありげに笑っている。時間が経つとともに委員の数は増えていく。金剛委員長は話聞いた通り、いかつい外見に似合わず、温厚な物腰で「初めまして、ようこそ。委員会が若返るのは楽しみです。」と手を差し出してきた。本当に仏さんのような雰囲気だけれど、大魔神に変身すると相当おっかないなと表情を外に出さないように啓二は金剛辰雄の手を握り返す。財前は横でにやにや笑っている。

オールバックに縁なし眼鏡の長身の人が現れた。高級なスーツを身に着け、すきのない身ごなしで席に着く。年齢は分かりにくいだが、やはり60代の初めであろうか。財前が啓二を紹介する。寺井さん、こちらは小林啓二さん、小林積算の課長さんです。小林さん、こちらは寺井明俊さん、総合外装システム工業の専務さんだよ。メールで存じ上げていますよと言いながら、「久しぶりに若い方が参加していただくとは、先が楽しみですな。この委員会は委員同士の交流が濃いですよ。」となにやら理系の言い回しで笑っている。後で聞いたところによると、寺井は風貌に似合わず、三流風俗が大好きで、伝統的なキャバクラから最近はやりのガールズバーまで、気ままに楽しんでいるようだ。最も年のせいか、健全な（相対的にだろうが）店を選んでいるようだ。付き合ったものも多いようだが、夜の帝王ならぬ夜の王子様といった可憐な雰囲気であるようだ。

そろそろ時間となって、一同席に着き金剛委員長が時計を見たタイミングを見図るように、ドアが開く。スキンヘッドに真っ黒い顎鬚、薄いブルーのサングラス風眼鏡をかけた長身の人が入ってきた。「ああ、天野さんぎりぎりセーフですな。」金剛が微笑みながら話しかける。天野はうなずくとそのまま椅子に腰かけた。天野については財前から事前に話を聞いている啓二であった。「君が一番必要な人物かもしれないよ。」天野清志は大手設計事務所系の太陽CMのマネジャーである。ゼネコンで積算・調達・工事・設計・営業と様々な現業を経験し、やがてCMの世界に入ったようだ。CM創世記には、某大手ゼネコンと単身デスマッチを繰り広げたという伝説もある。もう70歳になるということで、会議では大抵居眠りをしている。自分では“ねむりきょうしろう眠清志郎”と称しているが、会社関係者の証言によると、“居眠り清じい”というのが正式名称だと言われている。席に着くと天野は早速居眠りを始めたようだ。

CMをどう外部にPRしていくか、委員がそれぞれ自説を展開していく。啓二は意見を言う素地もないから、黙って皆の意見を拝聴している。なかなか決定的なアイデアも出ないままに、時間は18時を回ろうとしていた。誰もが話し疲れ、一瞬の静寂が支配したその瞬間に、「あーあ」という間の抜けた声と

いうより音が聞こえた。音源を捜すと、天野がかすかに目を開けようとしている。これが昨日、財前に聞いた“必殺お目覚め殺法”か。天野は議論が伯仲し物事が決まらない時に、やおら居眠りから覚め、物事の核心を指し示すという“お目覚め殺法”伝説が伝えられている。伝説を伝え聞いている一同は、緊張の面持ちで“清じい”の言葉を待っている。

「皆さん、対外PRはいろいろありますが、この際直接発注者へとぶつかってみませんか。孫子に“急がば回れ”、また論語にも“子曰く百聞は一見にしかず”と述べられていますが、直接いろいろな発注者と意見交換することが近道だと思いますよ。特に一流企業トップ層へのアプローチをね。」“清じい”は、核心からちょいずれ感のあるいかがわしい出典のことわざを引用しつつ、皆の顔を見渡した。

天野の言葉をきっかけに、議論はまた次の局面に入ってしまった。天野は再び眠りの世界へと。

18時30分を回ったころ、金剛委員長が、「今日はそろそろ第一部を終了しましょう。」と宣言し、次回の日程を早々に決めると、一同は1階の蕎麦屋に足を向けることにした。もちろん天野は、いつ居眠りをしていたかと思うほど素早く、身支度を整えている

ということで、啓二のガイカク委員会第一回目は無事??に終了しそうだが。

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。

# 広がるコストマネジメントの仕事

早稲田大学客員教授 五十嵐 健

BSIJ-CPD 認定記事 1単位

## 多様化し拡大する建築コストの仕事

このシリーズでは、建築の事業環境のトレンドから、コストに関する仕事の今後を考えてきた。

第1回目は建築の利用価値向上に対するニーズが厳しくなる中で建築コストに関わる仕事の将来について考えた。そして、成熟社会の下で建築のコスト業務が、新築工事だけでなく、増改築工事やインテリアなど、建物の価値を高めるための様々な活動に要求されるようになること。

さらに、売買時の価値の査定や、LCCと呼ばれる建物の建設から維持管理、解体に至る生涯コストの算定を求められるなど、その活動の範囲は広がっていくことを述べた。

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の個人能力が発揮できる時代になることを述べた。

## 次世代の建築コスト産業について考える

そして前回は、建設産業が現代の閉塞状態を脱して新たな発展を目指す方策について考えた。

建築産業は、これまで高品質の建物を効率よく造ることに特化して発展してきた。設計事務所、総合建設業、専門工事業などが重層的に構成されている今の産業構造は、そうした新たな施設を造るときの品質と効率性を追求した結果である。

しかし、社会の成熟化とともに建築ストックが増え、新築工事の市場は減少していく。このため次世代型の建設産業モデルでは、こうした従来の縦型社



**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)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—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)



写真、英国ロンドンでは100年以上前の建物も使われる一方で新たな建設投資も盛んに行われている

会の産業構造を水平型の視点で見直し、保有するノウハウや機能を、関連する事業分野にどのような形で提供していくことが出来るか、考える必要があると述べた。

産業規模も大きく歴史が古い建設産業には、様々な分野で活用が可能な産業ストックが多くある。そうした事業資産をWin-Winの視点で考え、周辺産業との関係性を再構築することで、これまであった事業の収益性を高め、建設人材の活躍の場を創出し、産業領域を拡大していくことが出来る。

建築積算に関する仕事もその一つであり、今回は建築コストの仕事に焦点を当て、そのことを考えてみたい。

## 近代化が進む欧米のストックビジネス

バブル崩壊以降、日本社会は人口が増加し経済が成長する成長型社会から、人口が減少し経済成長が鈍化する成熟型社会へと転換した。そして今、経済成長の中心はアジア等の新興国に移っている。

考えてみると、欧州の先進国は、20世紀に入って米国が、そして次に日本が経済発展を遂げた時代に、自国の技術蓄積を生かして航空機や医療産業など先端工業分野や、食材、ファッション、生活雑貨などのライフスタイル産業を発展させた。それによって先進国型の経済に転換し、豊かで安定した社会を維持してきたことが分かる。

その社会は今、EU域内の後進国のバブル崩壊でダメージを被っているが、全体としては依然健在である。その中で、建築不動産は重要な投資先として現在も国内産業の中で重要な役割を果たしている。

欧米の不動産事業は、如何に施設の使用価値や収益性を高め、安定した投資利益や施設サービスを関

係者に提供できるかという、近代的なコンセプトの下に事業が構築されている。そのために所有と運営を分離したファイナンスの制度や、清掃や維持管理など専門機能に特化したサービスの提供会社が形成され、不動産を効率よく運営する仕組みが整備されている。

そうした施設運営事業のうち、建築のハードに関する分野には、建設産業が保有するノウハウを活用できる分野は多くあるが、今回は建築コストの仕事に焦点を当てるため、別の機会に述べたい。

## 重要性を増す不動産事業戦略

そうした欧米型の不動産事業のやり方は、1990年代後半から日本にも導入され、以降の不動産事業の活性化に貢献している。

そうした所有と利用を分離する不動産事業は、当初不動産会社が所有する投資用不動産を中心に展開されたが、減損会計の導入など企業会計のグローバル化の進行とともに、CRE戦略と呼ばれる所有不動産の収益性を考慮した運営が、一般企業にも浸透している。さらに現在、公共団体の財政悪化にともない、公共施設の効率的運用を図るために、PRE戦略の採用もすすんでいる。

こうした事業戦略は、基本的に不動産の資金調達、事業計画、施設改修計画、建設、運営など一連の業務を専門の事業者任せ、収益の安定確保を目指すもので、日本も欧米型の不動産事業を指向することになると考えている。

このため、日本でもPFI事業、コンセッションなどの不動産運営事業や、施設の維持管理を担う様々な専門サービス会社、さらにはそれを企画・調整するための専門コンサル会社などが発展するもの

と考えられる。

現在の日本の不動産は、土地と施設で約2,300兆円あるが、そのうち投資用不動産は68兆円に過ぎない。これに対し、CREの対象になる企業用不動産は400兆円強、PREの対象になる公共不動産は500兆円あり、不動産総額の約半分が施設部分であることを考えると、事業の発展余地は大きい。

## 工事発注者の質的な変化

こうした不動産事業に関する環境変化は、建築の発注者に大きな影響を与えた。

高度成長期の日本では一般の企業が不動産を多く所有していた。そうした企業では、不動産は含み資産と考えており、現在の収益の追求よりは、将来のリスクに対する備えや社業の発展を外部に顕示する手段と捉えていた。

このため、本社ビルや工場の建設においても、その企業の将来性を示すようなデザインや、先進的な機能の採用を重視した。そのため、設計事務所や建設会社は、もっぱら企業オーナーの意向を大切にし、それに沿うような建物を予算内で実現することを目指してきた。

そうした建築産業側の考え方はこの20年間も基本的には変わらず、新築工事の減少に伴う競争激化の中で、ギリギリまで自分達の身を削りながらコストの切り下げに努め、顧客の意向に沿う建物を造ることに努力してきた。

しかし顧客企業の側では、経営のグローバル化が進む中で、株主からは発注の透明性を強く求められ、広く競争入札をすることでその根拠にすることが進んだ。

また、設計についても、一人の設計者に全てを任せるのではなく、施工者やメーカーの知恵を反映さ

せながら、如何にコストパフォーマンスが高い建物を造るかに工夫を凝らすことになる。

その中で発注者サイドのプロ化が進んだが、これに対し建設産業の側はひたすら受け身の対応を続けてきた。その結果が今日の建設産業の疲弊につながっていると考えている。

## 重要性を増すコストマネジメント業務

そうした発注サイドのプロ化の流れの下で、2つの点でコストマネジメントのニーズが変化している。

一つは、限られた予算のなかで如何に高い要求性能を満足させるかという、コストパフォーマンスの重視であり、もう一つは早い段階で高精度の性能・品質とコスト情報を確定し、以降の作業ではそれを確実に実現していくかに徹するやり方である。

まず建築プロジェクトのコストパフォーマンス重視について、その根底にあるのは「建築施設は事業の手段であり、その費用は発注者が提供する製品・サービスの原価の一つとなる」と言う考え方である。

しかも、それは建物の使用価値や将来のLCCにも大きく関係するため、性能やコストの検討に当たっては、単に工事に関する作り込みだけでなく、使用や転売の事態も含めた多角的検討が要求されることになる。

そうした建築プロジェクトの主役は当然発注者であるが、そこに関わる人は、ファイナンス、事業企画、都市計画、地域計画、街づくり、建築設計者、施工技術者、建物運営、維持メンテナンス、改修など、多くの専門家で構成される。建築設計・建築施工の専門家もその一員になる。

そして、全ての専門家が協力して建築プロジェクトを成功させるために、お互いが理解しやすいコスト検討資料が要求される。

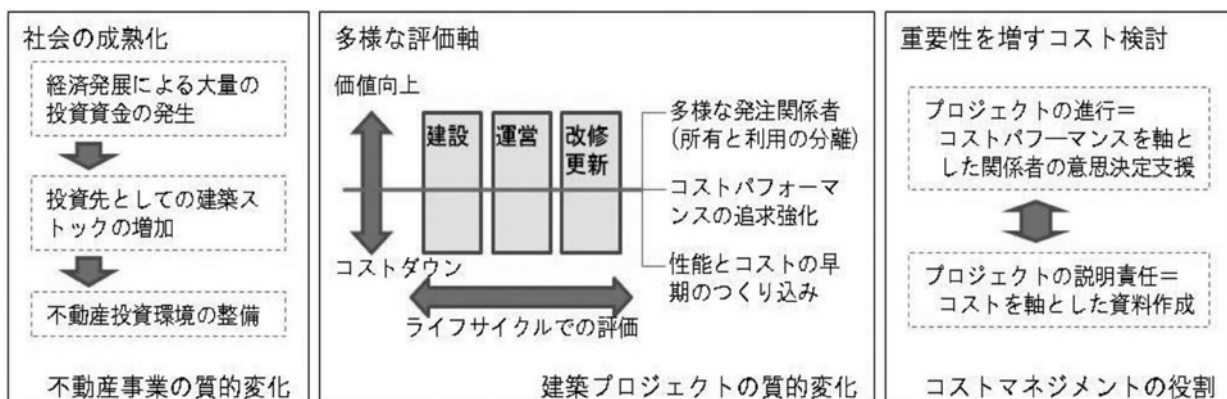


図. 社会の成熟化の中で重要性を増すコストマネジメントの仕事



## 納得性のあるコスト検討資料の提示

要求性能やその具現の方法については、各専門家により見方が異なることが多い。しかし、コストは一元的でその提示する値は明確である。

このため、専門家同士の検討においてもコストに関心が集まり、これを根拠に早い段階で施設や施工体制の枠組みが決定されることになる。このため、初期の段階から客観的で信頼性の高い検討が要求されることが多くなっている。

また現在、建築の所有と使用が分離される傾向にあることを述べたが、そのため建築を発注する人、建築を所有する人、建築を使用する人、建築を運営する人が分離し、その維持管理に多くの専門家に関わる。そうした人達の合意を得てスムーズな進行を図るためには、そのプロジェクトにとって良い建築とは何かという明確な評価基準の作成も重要になる。

こうしたことを各専門家の意見を踏まえ、調整していく役割はプロジェクトリーダーの仕事になるが、コストマネジメント担当者に、その調整資料の作成が要請されることが多い。

そういう意味で、コストマネジメント担当者の資料や判断は、プロジェクトの成否に大きな影響を与えとも言える。

## コストマネジメントの仕事

そうしたコストマネジメントの仕事について、「建築コスト管理士ガイドブック」（建築積算協会刊）には、発注者側と施工者側における業務に分けて、以下の様書かれている。

### ①発注者側における業務

発注者側におけるコストマネジメントの主たる目的は、事業（プロジェクト）の成功にある。特に事業における経済的要因は、大きなウェイトを占めるもので、発注者のみならず資金提供者など関係者の関心も非常に高い。一方、設計者としては、納得する建物を造りたいという欲求と事業予算との相克が生じることもある。

事業化時点のフィジビリティスタディを始めとし、各設計段階での概算設計を核とする設計とコストとの整合性のチェック・設計修正は重要な業務となる。また、受注者決定までの発注支援や見積もり内容検討、あるいは施工段階における予算管理、設計変更処理、支払い管理等一連の業務が続く。

建築運営段階においては、維持保全やバリュー

アップ改修のために、中長期修繕計画や概算積算によるコストチェック、工事発注業務等、建設段階と同様の業務が行われる。

### ②施工者側における業務

一方、施工者におけるコストマネジメントの主たる目的は、工事の受注と適正利潤の確保にある。このため、コストに関する活動は極めて営業的な色彩が強くなる。一般的に施工者において積算を行う目的は、事業部門トップが工事受注に際しての判断を行うためのコスト情報作成にある。

これを元に見積金額と見積もり内容が決定され、正式の見積書として発注者側に提出される。このようなコスト資料は、事前原価（NET）と呼ばれ、厳しい精度とともに算定速度を要求される積算業務の中核をなすものである。

近年は、企画構想・基本設計・基本設計段階での概算ウエイトが大きくなり、業務の重心がプロジェクトの川上段階へと移行してきている。その点では、発注者側と同様の状況にあると言える。

工事施工段階においては、工事部門・調達部門を中心とした原価管理（利益管理）となり、施工社内でのプレーヤーが交代することが一般的である。

以下、同書の1項「建築コスト管理の概要」には業務の留意点や課題、建築コスト管理士の活動領域などが的確に書かれている。本項では紙面の都合で省略するが、既読者もこの際再確認を薦めたい。

## まとめ

このように、コストマネジメント業務には立場や業務ステップの違いによって、様々な目的が有り、依頼者によっても異なる。ただ、大きく捉えると、発注者の目的は収益性と維持管理の効率性であり、施工者の目的は工事の品質と効率性の追求である。

コストマネジメントの専門家は、コストのプロとしてそうした異なるニーズを調整し、如何に施設の価値向上と効率性の追求を統合化していくかが役割となる。そのためには、施設のLCを視野に入れた検討が要求される。

さらに、こうした事業目的以外に、環境配慮や街としての持続性、文化性など社会的な価値の判断を事業ニーズとどうバランスさせるかという幅広い知見と倫理性も必要になる。

このシリーズの初回で、積算には「棟梁の知恵」と、「大家さんの知恵」の2つの積算システムが有ること書いたが、コストマネジメントの業務はそれを統括する仕事だと言うことができる。（続く）