

「所有者不明土地」と法律実務

廣江 信行

キーワード

所有者不明土地

土地・建物等の利用に関する円滑化

相続土地国庫帰属制度



廣江 信行 (ひろえ のぶゆき)

廣江総合法律事務所 代表弁護士
(公社)日本建築積算協会 顧問弁護士

1 はじめに

最近の建築・不動産に関連するトピックとして、最初はChatGPTなどの生成AIを取り上げようと思い、早速いくつかの生成AIを使用してみたのですが、全く使いこなせていないため、後日に取り上げることにしました。

ChatGPTの無料版は回答が遅く、エラーが多いため、Bing AIを使用したところ、法律的な問題について質問すると「弁護士へのご相談をお勧めします。」と回答してきたので、「俺は弁護士だよ。」と追加で入力すると「おかしいですね。相当な法的知識をお持ちのはずです。」とケンカ腰の回答をしてくれました(しばらく使用していたらこのような回答をしなくなり、当たり障りのない回答をしてくるようになりました)。

そこで、とりあえず生成AIはやめておき、今回は「所有者不明土地」の問題を取り上げたいと思います。

所有者不明土地の問題というのは、数年前から時々ニュースで取り上げられる話題ではありますが、国土交通省の発表では、所有者不明土地の面積は、九州よりも広く、国土の約22%(約410万ha)と推計されており、さらに今後も増えていく見込みです。

「九州より広い」という表現には、インパクトがあつて印象に残りやすいと思います。

2040年には約720万haに増加すると推計されており、所有者不明土地の経済的損失は、機会損失や管理不全のコストで約1,800億円/年、2040年までの累積で約6兆円に相当すると報道されています(2017年10月26日の日経新聞)。

この所有者不明土地の問題に対応するため2021年には後述するような法改正や立法が行われており、本年度から施行されるものもありますので、今回の連載で取り上げようと考えた次第です。

2 所有者不明土地が生じる場合について

所有者不明土地が生じる場合としては、次の類型があります。

- ①登記上の所有名義人が死亡しているのに、相続登記が未了である場合
- ②死亡していなくても住所変更登記が未了である場合
- ③表題部所有者欄の氏名・住所が正常に記録されていない登記となっている場合

弁護士としては、不動産会社やゼネコンから、開発を予定している土地等の一部に所有者不明土地が含まれているケースに関して、所有者の調査や対応策の検討を依頼されることや、相続案件で相続登記未了の土地を取り扱うことが多いです。

相続登記が未了の場合というのは、数年放置するくらいですと大きな問題に発展することはないのですが、数十年放置したりすると、相続が複数回発生していることもあり、相続人が膨大な数になっていることがあります。

私が担当したケースを例に挙げますと、開発用地の土地(雑種地で10㎡くらい)の所有名義人の相続人が50人になり、全国に散らばっているうえに、海外居住者5人が含まれていました。

このケースでは、依頼者が20年以上土地を管理していたという事実があったので、遺産分割協議ではなく、取得時効(他人の物または財産権を一定期間継続して占有または準占有する者に、その権利を与える制度)を根拠に訴訟を提起することにより、権利関係を整理することができましたが、かなりの費用と時間がかかりました。

3 所有者の調査について

実務上重要ですので、法改正等を論じる前に所有者を調査する方法などについて説明したいと思います。

まず、弁護士には、具体的な案件に必要な限度で、職務上請求により、他人の住民票や戸籍謄本を取得する権限があります(職務上請求とは、弁護士等一定の国家資格を有する者が、その受任した職務を遂行するために必要な範囲で、第三者の住民票・戸籍謄

本等を請求することができる制度です)。

これを使って登記名義人の住民票または除票を取得することができれば、そこから本籍地を見つけ、戸籍謄本や戸籍の附票(住所地の移動の履歴をまとめたもので、戸籍とともに管理されています)を取得することができます。

また、依頼者が土地所有名義人の親族であれば、その親族の戸籍から追っていけば土地所有名義人及びその相続人の住民登録地は最終的にわかることが多いです。

問題は、本籍地が分からない場合で、土地名義人が登記上の住所地から転居した後、5年経過していると除票の保存期間が経過しているため、除票を入手できないことでした。

すなわち除票の保存期間を経過してしまっているものについては、役所に除票を発行してもらうことができず、それ以上住所地を調査することが困難でした。

この問題は、法改正により是正されようとしており、2019年6月20日に住民基本台帳法の一部が改正され、住民票の除票及び戸籍の附票の除票が150年間保存されることになりましたが、2014年3月31日以前に消除または改製されてしまったものは、やはり調査が困難というのが現状です(そして所有名義人の所在が不明な案件では、ほとんどの場合に除票が2014年3月31日より前に消除されています)。

また、親族からの依頼であっても、相続人が日本国籍を離脱している場合や海外居住者については戸籍の附票に記載がないため、さらに海外の調査会社や在外公館に問い合わせなどを行います。

米国ですと、不動産購入履歴がなぜかインターネット上に掲載されている場合がありますし、それで住所が判明する場合がありますし、調査会社に依頼すると住所がわかる場合があります。

日本国内であれば、地道に近所の方に聞き込みなどをすると転居先がわかったりしますし、SNSの調査、電話帳の調査で所在が判明することもあります。

なお、日本の調査会社に依頼して土地所有者またはその相続人が見つかることも多いのですが、2006年に「探偵業の業務の適正化に関する法律」が制定されて以降(2007年施行)、調査会社もコンプライアンスを重視するようになったため、調査能力が徐々に落ちているのが実情です。

4 所有者不明土地に関する法律の 制定・改正について

次に政府が力を入れている法制度の概略について説明をいたします。

2021年4月に「民法等の一部を改正する法律」及び「相続等により取得した土地所有権の国庫への帰属に関する法律」が成立・公布され、所有者不明土地の発生を予防したり、すでに発生している所有者不明土地を滞りなく利用したりするために、不動産登記制度の見直しや相続土地国庫帰属制度が創設されています。

これらの制度については、法務省のWEBサイトに詳細な説明があるため、今回では概略を説明したうえ、実務に与える影響について考察したいと思います。

- ①登記の義務化(相続登記及び住所等変更登記)・死亡等の公示
- ②土地・建物等の利用に関する円滑化
 - ア 財産管理制度
 - イ 共有制度
 - ウ 相隣関係規定
 - エ 相続制度
- ③相続土地国庫帰属精度の創設

①登記の義務化等

相続登記の義務化は、2024年4月1日に施行されるので時間的には余裕があると思っておりましたが、最近相談を受けた案件では、依頼者が登記懈怠によるペナルティ(10万円以下の過料)の存在が気になるらしく、すぐに相続登記を行うことにしました。

10万円以下の過料では、さして強制力がないと思っておりましたが、ペナルティによる心理的な圧迫は、まじめな方には効き目があるようですし、弁護士としても依頼者にそのようなペナルティがあることを説明する必要があり、登記を促すこととなりますので、法改正による一定の効果があつた事例になります。

2024年4月1日には、登記の義務化と併せて「相続人申告登記」という制度が開始します。これは相続

人が申請義務を簡易に履行することができるようにする観点から設けられたもので、①所有権の登記名義人について相続が開始した旨と、②自らがその相続人である旨を申請義務の履行期間内(3年以内)に登記官に対して申し出ること、申請義務を履行したものとみなす(登記簿に氏名・住所が記録された相続人の申請義務のみ履行したことになる)というものです。これに対して、申出を受けた登記官は、所要の審査をした上で、申出をした相続人の氏名・住所等を職権で登記に付記します。

今後は、相続に関する依頼を受けた際には、この説明をしなければならないとは思いますが、非常に億劫ですし、上手く説明できずに「なんか少し簡単な制度があるらしいですよ。」という程度の説明しかできそうにありません。

次に住所変更登記の義務化についてですが、具体的には、登記簿上の所有者については、その住所等を変更した日から2年以内に住所等の変更登記の申請をしなければならないこととされました。正当な理由がないのに義務に違反した場合、5万円以下の過料の適用対象となります。これも2026年4月までに施行されるので要注意です。

現時点で、私の依頼者の中にも数名、住所変更登記を怠っている方がいます。

なお、他に「登記名義人の死亡等の事実の公示」する制度が新設されて2026年4月までに施行される予定です。具体的には、登記官が他の公的機関から死亡等の情報を取得し、職権で登記に表示するというものです。これにより、登記で登記名義人の死亡の有無が確認できることとなりますが、どういう場面にこれが有用かは未知数です。

②土地・建物等の利用に関する円滑化

これらは、今年の4月1日施行でして、既に「アー1」についての相談がありました。不動産開発業者から、「立地良いところにある空き家を見つけたので、新しい制度を使用してなんとかできないか」という相談でした。

しかし、そもそもこの制度は、誰でも申し立てが

可能というわけではなく申立権者は所有者不明土地等の管理についての「利害関係人」及び地方公共団体の長等に限定されていますので、誰でも利用できるわけではありません(利害関係人については「公共事業の実施者など不動産の利用・取得を希望する者」や「共有地における不明共有者以外の共有者」などが想定されています)。

ア—1 所有者不明土地・建物の管理制度

調査を尽くしても所有者やその所在を知ることができない土地・建物について、利害関係人が地方裁判所に申し立てることによって、その土地・建物の管理を行う管理人を選任してもらうことができるという制度

ア—2 管理不全状態にある土地・建物の管理制度

所有者による管理が不相当であることによって、他人の権利・法的利益が侵害されるまたはそのおそれがある土地・建物について、利害関係人が地方裁判所に申し立てることによって、その土地・建物の管理を行う管理人を選任してもらうことができるという制度

イ 共有制度の改正

共有物に関する管理等に関し、所在等が不明な共有者がいる場合に関する規定が整備されました。特に、重要な改正点としては、所在等が不明な共有者がいる場合には、他の共有者は、地方裁判所に申し立て、その決定を得て、所在等が不明な共有者の持分を取得したり、その持分を含めて不動産全体を第三者に譲渡することができるようになりました(持分に応じた時価相当額の供託等が必要になります)。

実際には、共有物の場合は、所在等が不明な共有者の問題より、所在等が分かっている場合でも第三者への譲渡に応じてくれない場合が多いので、むしろ共有物分割訴訟における全面的価格賠償を原則化してほしかったというのが個人的な感想です。なお、全面的価格賠償とは、共有者の一人が、他の共有者の持分を、金銭を支払って取得し、単独所有にする分割方法のことです(これは典型的な

場合を想定した定義になります)。

最高裁平成8年10月31日判決では、「当該共有物の性質及び形状、共有関係の発生原因、共有者の数及び持分の割合、共有物の利用状況及び分割された場合の経済的価値、分割方法についての共有者の希望及びその合理性の有無等の事情を総合的に考慮し、当該共有物を共有者のうちの特定の者に取得させるのが相当であると認められ、かつ、その価格が適正に評価され、当該共有物を取得する者に支払能力があって、他の共有者にはその持分の価格を取得させることとしても共有者間の実質的公平を害しないと認められる特段の事情が存するときは、共有物を共有者のうちの一人の単独所有または数人の共有とし、これらの者から他の共有者に対して持分の価格を賠償させる方法(以下「全面的価格賠償の方法」という。)による分割をすることも許されるものというべきである。」と判示しており、全面的価格賠償の方法を限定的に捉えているため、共有物分割訴訟を提起しても、どのように分割されるのか予測がつかないという問題が残存しています。

ウ 相隣関係規定の改正

建設工事では仮設等を設置する際に隣地を使用することなども多く、地味ですが割と重要です。協会の皆様にも知っておいていただきたいのが、この法改正によって導入された仕組みまたはルールです。以下の制度の利用には、手続等について細かな検討が必要でして、訴訟が必要なこともありますので、使用する際には弁護士に相談することをお勧め致します。

- ・境界調査や越境してきている竹木の枝の切り取り等のために隣地を一時的に使用することができることが明らかにされるとともに、隣地の所有者やその所在を調査しても分からない場合にも隣地を使用することができる仕組み
従前は、境界またはその付近における「障壁、建物等の築造・修繕」に限定されていましたが、「境界標の調査または境界に関する測量と枝の切除」の場合も追加されています。

- ・ ライフラインを自己の土地に引き込むために、導管等の設備を他人の土地に設置する権利や、他人の所有する設備を使用する権利があることが明らかにされるとともに、設置・使用のためのルール(事前の通知や費用負担などに関するルール)

具体的には、電気・ガス・水道などの「ライフライン」について、設備を他の土地に設置しなければ供給を受けることができないときには、必要な範囲で他の土地に設備を設置し、あるいは他人が所有する設備を使用することができるようになりました。

- ・ 催促しても越境した枝が切除されない場合や、竹木の所有者やその所在を調査しても分からない場合等には、越境された土地の所有者が自らその枝を切り取ることができる仕組み

具体的には、竹木の所有者に切除するよう催告したにもかかわらず、相当期間内に切除しないとき、竹木の所有者を知ることができず、またはその所在を知ることができないとき、あるいは急迫の事情があるときである。これらの場合には土地の所有者は隣地から伸びてきた枝を自ら切除できるという規定が設けられています。

エ 遺産分割に関する改正

遺産分割がされずに長期間放置されるケースの解消を促進する仕組みとして、被相続人の死亡から10年を経過した後にする遺産分割は、原則として具体的相続分を考慮せず、法定相続分または指定相続分によって画一的に行うという制度が本年4月1日より施行されました。そうすると遺産分割が非常に簡単になり、対立があったために遺産分割できなかった案件もこれで解決できる可能性が高まります。

ただし、施行されるといいながら5年の猶予期間があり、結局、実務上この制度が適用されるのは5年後になりそうです。

③相続土地国庫帰属制度

相続財産となった土地のうち一定の要件を満たす

ものについて、国庫への帰属を認める制度です。制度導入以前に相続が発生した場合も対象になるので、協会の皆様においても利用できる方がいるかもしれません。

この相続土地国庫帰属制度は、相続または遺贈によって、宅地や山林、農地などの土地を取得した人が、一定の負担金を納付することを条件に、土地の所有権を国庫に帰属させることができる制度です。ただし、どのような土地でも引き取ってもらえるわけではなく、適用するにはさまざまな申請条件や審査をクリアする必要があります。

国庫帰属が認められない土地の例として以下の事例が挙げられており、「通常の管理又は処分をするに当たって過大な費用や労力が必要となる土地については対象外」とされています。詳細は政省令で定められる予定ですが、そもそもこのような要件を課してハードルを上げると制度が利用されないことになる予想されます。

特に「危険な崖がある土地」とか「境界が明らかでない土地」を国が引き取れるように整備したり、また、測量するためには多額の費用がかかるため、相続等で取得した人のデメリットが多すぎて放置される可能性が高まります。

(国庫帰属が認められない土地の主な例)

- ・ 建物、工作物、車両等がある土地
- ・ 土壌汚染や埋設物がある土地
- ・ 危険な崖がある土地
- ・ 境界が明らかでない土地
- ・ 担保権などの権利が設定されている土地
- ・ 通路など他人による使用が予定される土地

相続土地国庫帰属制度を利用する場合、審査料と負担金が必要となり、審査料は高くないのですが、申請者の負担金は、10年分の標準的な管理費相当額になります。

ただし、土地の性質に応じた管理費用を考慮した上で計算されるため、負担金は土地によって異なる場合があります。

このように、国は土地を引き取るのに、さらにお金を要求してきます。10年分の管理相当額を支払えとか、国民感情や財産状況を無視した制度ですが、資産が多い方など利用する人がいるかも知れません。

もし、どんな土地でも無料で引き取ってくれるという制度であれば、かなりの数の人が直ちに利用すると思うのですが、多額の費用を掛けてまで国庫に帰属させたいと思う人がそんなに存在するのかは非常に疑問です。

実際、現在においても地方公共団体においては、「公園緑地の寄附受納制度」などがあり、無償で土地を引き取ることもあり(相続税の軽減をしてくれたうえ、感謝状をくれることもあります)、相続土地国庫帰属制度との比較がなされると思います。

5 まとめ

所在不明土地の問題は、協会の皆様の業務にも、個人的な問題にも影響がある分野ですので、一通り目を通していただければ大変有難いです。

実際のところ、法制度の説明については、法務省がWEBサイトに掲載している漫画の方が本稿よりわかりやすいかもしれませんが、素晴らしい制度を導入したと自画自賛している内容でして、私が指摘した上記の問題点等は無視している点で注意が必要です。

そして、政府が頑張っている制度を創設・改正しましたが、本質的に国民の負担を求める点でも利用がなされない可能性が残りますし、民間業者を利用しない点でも有効性がかなり低くなっていると考えられます。

例えば、不動産開発業者によって、所有者不明土地の買取が可能になるという制度を創設すれば、利用価値のある土地については、積極的に利用が促されることとなります(もちろん、悪用する業者が出てくるので注意が必要です)。

この点に関して、国土交通省では、所有者不明土地や低未利用土地の円滑な利用や適正な管理等の土地対策に取り組む特定非営利活動法人等の活動について、モデル調査を通じた支援を行っていますが、「所有者不明土地利用円滑化等推進法人」という指定をして、補

助金上限200万円を支給するという内容で、何か強力な権限を与えるわけでもなさそうです。

他方、相続土地国庫帰属制度については、海外では国が引き取るのが原則であるところも多く、日本とは原則と例外が逆転しているともいえます。ここでも日本政府は国に負担が生じないような制度設計をしており、全て土地所有者に負担を押し付けているため、上述のとおり、制度が普及しない可能性が高いといえます。

結局、所有者不明土地の問題を解決するためには、「制度」だけでなく、多額の資金・予算が必要だと思いますので、上記の制度だけでは解決にはまだまだ時間がかかりそうです。

積算部物語

— Cost Management Story —

最終回 CM (コンストラクション・マネジメント) へと飛び立て!

第 21 回

加納恒也
(公社) 日本建築積算協会
特別顧問



今までのあらすじ

平成 12 (2000) 年 3 月、天野は東京支店営業管理部長として営業情報を戦略的に活用する新システムの完成を目前に、新年度からの建築本部勤務に備えていたのだが、中林支店長はじめ東京支店関係者が一斉に左遷されるという社内クーデターが発生し…

(主な登場人物)

天野清志：(株)ウエダ東京支店支店長代理、営業管理部長、経営戦略室長

⇒首都圏事業本部住宅事業統括部副統括部長

中林博則：(株)ウエダ取締役東京支店長

⇒ウエダビル管理(株)代表取締役社長

与木創文：(株)ウエダ東京支店名古屋支店長

⇒取締役首都圏事業本部副本部長、東京支店長

杉沼信三：(株)ウエダ専務取締役営業本部長

⇒専務取締役首都圏事業本部長

山内有三：(株)ウエダ常務取締役営業本部副本部長、東会銀行出身

原田健作：(株)ウエダ取締役大阪支店長

⇒専務取締役建築本部長

渡部光弘：(株)ウエダ開発事業本部副本部長、開発事業部長

⇒首都圏事業本部住宅事業統括部長

SCENE21

クーデターの後

【鈴虫亭にて】

千駄ヶ谷駅裏にある居酒屋鈴虫亭の奥座敷に 15 名が集まっている。中林支店長以下東京支店 11 名、犬塚支店長以下千葉支店 2 名、山地球支店長以下関東支店 2 名である。

「中林、ひどいことになったな。」

20 分ほど遅れて到着した犬塚千葉支店長が、腰を下ろすなり吐き出すように声をかけた。

「まったく、ここまでやるとはな。杉沼だけでは大したことは出来ないだろうと思っていたが、与木を抱き込んだのは想定外だったよ。」

中林東京支店長がビールジョッキに手を伸ばしながら応える。

「しかし、犬塚さんは東北支店長だから栄転みたいですね。」

営業副支店長の白川が笑って言う。

「まあ、東北支店は酒も肴もうまいと宮塚さんお気に入りのポストだったが、俺は来期の取締役東京支店長候補だったからな。やっぱり左遷だよ。」

「犬塚は与木と気が合っていたからな、罪一等を減じられて酒と肴のうまいところに島流しということだろう。」

中林が応じる。

「しかし、山地はよっぽど与木に嫌われたな。やはり関東支店の負の遺産をほじくり過ぎたか。」

「与木支店長時代の使途不明金が多くて参りましたよ。経理も困っていて、内容を精査していたところでした。」

山地球支店長は水割りを口に含みながら苦笑いしている。

「野郎、現場時代からいろいろあったらしいから、急いで蓋をすることも杉沼と組んだ動機のひとつか

もしれんな。」

「ところで、原田さんは建築本部の副本部長に青山君を連れてくるそうですね。」

「大阪の支店長と副支店長が揃って建築本部入りだ。本来なら天野君が俺の下で副本部長のはずだったがな。まあ、天野はまだ若いから挽回のチャンスもあるだろう。杉沼、与木体制が長く続くとは思えんし、腐らんで時を待ってくれ。」

「私だけ敵地に取り残された感じですよ。なんで住宅事業統括部なんですかね。」

「お前は仕事師だから、まだしばらくはこき使えんと思ってるんだろうな。」

衝撃人事で昂った気持ちが完全に鎮まるわけもないが、ひとまずうっぷんを発散させた面々は、やがて二次会へと繰り出して行った。

【新体制】

3月は敗戦処理に追われるように慌ただしい日々を送った。プロジェクトチーム全員を前職場に戻し、営業ネットのプログラムとドキュメントやマニュアル類などの資料をまとめて山内常務に引き継いだ。

「天野さん、お疲れ様でした。1年間でここまでまとめたのだから、新年度からの活用を期待したいのだが、私も7月には銀行に戻るようになったし、お蔵入りの公算も大きいね。」

「残念ながらそうなりますかね。ウエダは益々じり貧になっていくようで、歯がゆい思いがします。」

「天野さんとは、早い時期に取締役会で一緒に議論できるかと期待していたのだが、どうも残念だよ。まあ、しばらくは充電して時を待つことだね。」

「ここ数年は毎年新しい仕事を与えられてきましたから、今回もそれほど驚きはしませんが、なにせマンションは赤字の山ですから、モチベーションが続くかどうか。」

「どうも杉沼、与木コンビは、“マンション工事が黒字にならないのは工夫が足らん、知恵を絞れば必ず黒字化する”と叫んでいるようだな。今までの住宅事業部の対応は生ぬるかったと。」

「住宅事業部のメンバーは、『寝ても覚めてもマンション一筋』というスローガンを掲げて頑張っている

ました。選別受注を含めて利益率も上向いてきていたのですが。」

「信用不安による受注苦戦は相変わらずだから、首都圏を中心にマーケットの大きなマンションの受注比率を上げていく方針だよ。原価を2割下げれば黒字化するといった乱暴な方針が出るようだ。」

「与木さんの根性論ですか。」

「そのようだね。どうも彼の本質を見誤っていたようだ。最近、人相も悪くなったように思えるが、気のせいかね。」

「山内常務、今回のクーデターもどきの首謀者たちは、たしかに人相が悪くなりましたよ。やはり後ろめたい思いがあるのでしょうか。昨日、東京支店の営業担当副支店長になる山名部長と打合せしましたが、顔がこわばって悪相になっていました。やはり心の闇が表に出ているのですかね。まあ、私も与木さんを頼りになる兄貴分と思っていましたから、今回は大きなショックを受けました。たしかにいろいろな噂も聞こえていましたが、信頼していたんです。」

「天野さん、今日は久しぶりに神楽坂へ行きますよ。うか。」

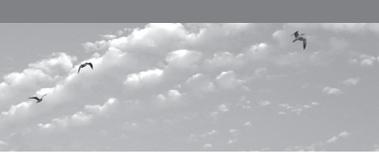
4月1日に首都圏事業本部が発足した。

16階の会議室に部長以上が集められた。本部長・副本部長の挨拶に続き新組織について説明があったのだが、新組織発足に伴う高揚感も感じられず戸惑いの表情さえも見られるようだった。管理担当副本部長にカエデ銀行出身の前川が就任し、首都圏各支店の総務・経理部門を統括する管理統括部は多くの銀行出身者で占められた。山内が退任することで東会銀行は表舞台から退き、カエデ銀行が全面的にウエダを支配する体制になったのだ。

【住宅事業統括部】

会議終了後、天野は3階にある住宅事業統括部の自席に戻った。統括部長の渡部も席に戻る。

住宅事業統括部は東京支店の住宅事業部を拡大した組織で、営業部と建築部そして設計部で構成され、マンションに関する受注および施工機能を首都圏全域に展開する。営業部長の錦鯉と建築部長の新妻以



下の部員は旧来組織からのメンバーである。今回の組織変更で横浜支店・千葉支店・関東支店のメンバーが加わり総勢120名ほどの陣容となった。建築部には工事・積算・設備の各チームがあり、積算部出身の西東が積算担当次長となっている。工事部門は部長・次長までが事業統括部に固定され、作業所が立ち上がる時点で担当地域の支店から各所員が配属される。天野は建築部と設計部を統括するが、当然営業の前線にも立つことになる。

統括部長の渡部光弘は、開発事業本部でマンションを中心とした再開発を担当していたことから、マンションディベロッパーとの付き合いも深い。開発部門は現業支店と利害関係が相反することから、今まではディベロッパー側に近く、渡部も支店に対する厳しい工事費交渉の先頭に立っていた。“チョビヒゲ”と呼ばれ東京支店の天敵のように思われていた渡部が、マンション受注の拡大と黒字化路線の先頭に立つことになったのだ。

住宅事業統括部の顧客はマンションディベロッパーである。我が国には、三池不動産・五星地所・住玉不動産・能浦不動産・宝鏡建物といった財閥系を始めとして、金融・メーカー・鉄道・住宅産業などの企業系列から大幸などの独立系まで数多くのディベロッパーが存在している。

その中でも、ウエダはグループ関係にある植和不動産との取引が半分近くを占めていたのだった。植和不動産は、3代目社長の弟である植田雅樹が設立し、ウエダグループの中核といった位置付けにあったのだが、ウエダの信用不安が広がるとともに距離を置き始めていた。ウエダは関係強化のために牧田を代表取締役副社長として送り込んだのだが、いまだ十分にコントロールできていない状況にあった。一般のディベロッパーとは異なる微妙な関係にあり、お互いに依存や甘えあるいは逆に失望や反発など近親憎悪的な感情も発生していた。作業所が植和不動産に対し子会社という目線で接することも多いようで、仕事上の対応だけでなく十分に接待されないといった不満も蓄積していた。他のゼネコンに発注すると顧客として尊重される、気を遣って接待してもらえるといった経験が重なり、工事発注においてウエダ離れが進んでいる状況でもあった。住宅事業統

括部のミッションのひとつは、植和不動産との信頼関係を再構築することである。重要顧客として尊重し、事業上の様々な課題を解決することで、ウエダへ優先的に発注する仕組みを確立することであり、結果として植和不動産との取引で安定的な利益を確保することを目指す。

新組織の初仕事は、ディベロッパーへのあいさつ回りだ。植和不動産をはじめ旧組織の顧客も多かったのだが、渡部が統括部長に就任したことで新規顧客も増加した。開発事業本部時代の渡部は、土地の持ち込みや再開発など、ディベロッパーにとっては事業創出の重要パートナーであった。現在は工事の営業へと立場を一転させたが、その影響力はまだ維持しているようだ。

バブル崩壊後、不動産価格の急落とともに企業は遊休不動産のオフバランス化「持たざる経営」を進め、企業の土地放出に支えられて不動産マーケットは活況を呈しはじめた。就職情報誌を源流とする情報大手リカルド社の系列であるリカルドアマリス、警備業界を母体とするセキュアホームライフ、住宅や建材関係の企業系列であるセキトウハウス、朝日化工、ニース、さらに金融系列の豊和不動産、中心地所など、当時の不動産業界にはあらゆる事業領域からの参入があり、戦国時代さながらの競争状態となっていた。

◆マンションの事業構造

マンション工事は利益がでない、あるいは利益が少ないと言われている。一般にマンションの販売価格は、周辺地域の競合状況から導き出される相場(坪単価)によって導き出される。つまり、専有床面積にマーケット相場である坪単価を掛けたものが販売金額となるのだ。また、マンションの主要原価である土地価格は、やはり競合状況による相場で決定される。さらに、事業化する前提は適正な利益が確保できることであり、利益が確保できなければ当該プロジェクトはスタートできない。以上を図式にしてみると、

$$\begin{aligned} \text{販売金額} &= \text{土地代} + \text{工事費} + \text{販売経費 (適正粗利益)} \\ \text{工事費} &= \text{販売金額} - \text{販売経費 (}\approx 30\%) - \text{土地代} \end{aligned}$$

つまり、販売金額・販売経費・土地価格がほぼ確定されているため、必然的に残りの目標工事費が決まってしまうことになる。したがって、ゼネコンが工事費(請負金額)をアップさせるためには、なんらかのアドバンテージを持ってディベロッパーの販売経費を削減してもらうよう交渉するか、あるいは事業構築の前提条件を改善する仕掛けが必要となる。

①専有床面積を増やす、あるいは南向き住戸を増やすなどの設計上の工夫提案を行い、販売金額を増加させる。

②土地を割安で購入できるように斡旋することなどで、土地代を下げる。

上記①②の方策でマンション原価を下げられれば、その分を工事費に上乘せすることも可能となる。

また、超高層マンションは、容積率が高いことなどで土地代の負担率が低くなる傾向もあり、さらに中高層より相場(坪単価)が高くなることから販売金額も増える。したがって、工事費への配分が多くなり適正利益を確保できる可能性が高い。さらに、特許工法などを取り入れた設計施工が多い(少なくとも構造はゼネコン設計)こともコストコントロールしやすい条件となっており、規模が大きいことと相まって、大手クラスのゼネコンの施工事例が多い。

工事原価を低減することは重要ではあるが、事業構築段階における営業的な仕掛けがまず大切となるのだ。例えば、橋川工務店(社名を通称の(株)橋工に改めた)はマンションに特化した建設会社であるが、土地の斡旋、企画設計、施工、販売代理といった全ての事業プロセスに関与して、それぞれの段階で適切な収益をあげるビジネスモデルを構築していた。ウエダでもこのような合理的スキームは把握していたものの一朝一夕に真似られるものではない。土地を斡旋して優先的に工事は受注するものの、価格交渉でのアドバンテージもとれないのが現実であった。

◆奥田プロジェクト

リカルドアマリリスから概算見積依頼が来た、新組織の初仕事だ。

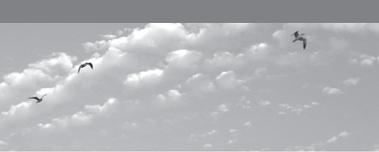
一般的に、ディベロッパーは土地を購入する段階でゼネコンから概算見積を徴収し、事業計画上の工事費予算に合致するかを確認する。概算時の設計図は、配置図・平面図・立面図であり、多くてもせいぜい断面図が加わる程度である。それに仕様書が添付されているのだが、これが曲者だ。仕様書は、建物の様々な仕様について網羅的に文章で記述されており、末尾には『この仕様書に記載のないものであっても、必要なものについては全て見積に含めること。』と記されているのだ。つまり、ほとんど設計図がない状態で工事費を確定し、その後の金額変更は行わないよと宣言しているのに等しい。

ディベロッパーの立場から見れば、土地を購入するためには工事費を確定する必要があり、その後どのような状況変化があろうとも、事業上工事費の増額は認められないということだ。

しかし、ゼネコンの立場としては、いくら仕様書に詳細な仕様が記述されていようとも、高い精度の概算ができるはずもなく、様々な見積条件を付けることになる。また、実施設計完了後の見積交渉において、仕様書に記載されていない要素については、『この仕様書に記載のないものであっても、……』となっていたとしても追加コストの対象として交渉することになるのだ。このように、少ない設計情報で概算見積を行ない、一定の条件を付けながらも厳しい金額で仮契約をして、実施設計完了後に再度金額交渉をするという不毛な(と天野が感じている)サイクルを繰り返すのがマンション営業の常であった。

「天野さん、リカルドアマリリスの大城取締役からの見積依頼が来ました。予算に合えば設計施工で発注するという事です。土地の購入契約は準備段階に入っており、来週には概算見積を出してほしいと言われています。」

渡部は、打合せ机に書類袋を置きスーツのジャケットをハンガーに掛けると、パイプ椅子に腰を下ろした。天野も向かいの席に腰を下ろす。



「渡部さん就任へのご祝儀ですか。楽しみです。」
「いやあ、そんなに優しい相手じゃないよ。結構厳しい予算だと思いますよ。」

設計図と仕様書を開く。都電浅川線の終点に近い南区の奥田に建つ、300戸、延べ8,500坪の分譲マンションで工事費総額は35億ということだ。坪単価は41万であるから確かに相当厳しい予算だ。

いずれにしても、至急積算部に依頼して概算をスタートしましょう。設計チームでプランチェックを行い、構造を含めて改善提案についても整理しましょう。」

住宅事業統括部に積算チーム2名が在席しているものの、VE案によるディベロッパーとの価格交渉が主業務のため、概算見積については積算部の概算グループが担当しているのだ。

しかし、このところディベロッパー各社の仕様書は厚くなる一方だ。仕様書に明記されていない要素については、実施設計後の金額交渉で追加要求がなされることも多く、ディベロッパー側も学習効果から次々に追加内容を仕様書に織込むものだから、特定のプロジェクトに該当しない要素でもしこたま詰め込んだ内容になっている。時間が限られているものの、内容を十分に読み込まないと項目落ちのリスクもあるため神経を使う作業となる。

8日後の朝、

「事業収支をチェックしましたが、やはり工事費は3,500,000,000円が限度のようです。」

営業部長の錦鯉が予算チェック結果を報告する。マンション営業の場合、工事費予算を正確に把握することが重要である。そのため、必ず販売相場と土地代を調査し事業収支を作成する。ディベロッパーの言い分をうのみにせず、裏付けをとることが大切なのだ。土地をあっせんする場合には、やはり事前に事業収支を計算し、条件の良い、つまり高い工事費を出せる相手を探すことになる。

「NET(ネット)は5,014,200,000円になりました。坪590,000円です。結構グレードも高いですね。」

「予算が3,500,000,000円だから30%不足ということか。構造が結構高くてついているね。」

積算部三竹次長の報告に、天野がうなるように応

える。

「液状化が懸念される地域でして、セットバックが多くバランスが悪いプランですね。全階RCにしたかったのですが、現状のプランでは5階まで鉄骨を入れました。」

構造設計の大森が説明する。

「中条さん、セットバックを少なくしてバランスよい形にできますかね。」

「容積目一杯に建てていますから、プランも無理していますね。駐車場の位置を含めて配置を見直しているところです。大森さん、鉄骨を抜けそうですかね。」

設計部長の中条が頭をかきむしるようにして大森を見る。

「セットバックが半分程度になりそうですからRCでいけるでしょう。柱・梁の断面も統一しやすいですし。」

「西東次長、VE提案についてはまとまるかね。」

「はい、結構グレードも高いですから、プラン変更は別にして、現状で480,000,000円ほどありますが、もう少し頑張ってみます。」

積算担当次長の西東は、設計部や工事部とともに並行してVE検討を行っている。

「渡部部長、本部長と東京支店への報告は明後日の10時でよろしいですね。」

「予定に入れてもらっています。東京支店の会議室で行います。」

「それでは、プランを見直して再積算を行ってください。明日17時に結果を持ち寄ることでよいかね。」

やはり厳しい数字になった。天野は自席に戻ると、隣の席についた渡部に話しかける。

「渡部さん、プランを整理して構造コストを見直しても47億程度にはなりません。VE案を5億としても42億ですから、2割程度の差がありますが、明後日はどのような話にされますか。」

「VE案を含めて36億で提出したいですね。厳しい数字であることは分かっていますが、この予算が相場として特に安すぎると思えませんし、なんとか赤字にならないように工夫できないでしょうか。」

「まあ初仕事ですから、我々の実力を確認するた

めにも総力を挙げて原価を下げるよう頑張りました。リカルド仕様の変更という荒業も考えますので、渡部さんも一緒に押してください。」

「かなりハードネゴになりそうですね。リカルドアマリリスには今までの貸しもかなりありますから頑張りますよ。本部長には最終黒字化ということで了解をとりますよ。よろしくお願いします。」

◆マンションのコスト低減

分譲マンションは、他の用途の建物とはコスト構造が大きく異なる。着工前後あるいは工事初期といった早い時期（建築確認取得後）に販売が開始され、さらに建物最終所有者は個人が圧倒的に多いといった商品特性によるものである。

通常の工事においては、ゼネコンが設計図書にもとづいて見積りし請負金額が決定される。そして工事着工後に原価管理を行い、コストを低減し利益の拡大を図ろうと努力することになる。原価の低減策としては、調達（下請契約）段階で価格を下げる交渉を行うこと、設計変更やVEなどにより低コストで同一品質に近い材料や製品を選定することなどがあげられる。設計段階では詳細な仕様が定まっていないことも多く、工事段階において作業所の提案により最終仕様が決定され、その結果、原価が低減され利益が拡大することも多い。

しかし、分譲マンションの場合は、作業所が内容を検討する以前に、パンフレットが作成され、モデルルームがつくられて販売開始となる、いわゆる青田売りである。その時点で、主要な材料や製品あるいは納まりについても具体的に決定されており、作業所が原価低減のために提案する余地はほとんどなくなっているのだ。しかも、ディベロッパーによっては自社独自の特注仕様製品もあり、ゼネコンが調達段階で価格交渉する余地が少ないことも多い。このように、現場における回復（受注時より利益を拡大する）努力に制約を受けることが、マンションの工事益が振るわない大きな要因となっている。

さて、このようなマンションの特性を前提に、どのようにコストを低減していけばよいのだろうか。パンフレットとモデルルームの材料・製品の決定ま

でがコスト低減の締め切り期限となることがポイントである。そのため、設計と並行したフロントローディングによりコスト低減を図ることが重要となるのだ。

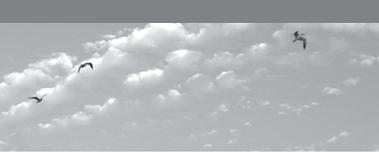
第一段階としては、基本計画・基本設計段階で住棟計画や構造形式などの基本的な内容をシミュレーションするなど、ディベロッパーとの合意形成を図りながらコスト低減を目指す。特に構造に関しては、安全性に最大の配慮をするとともに施工的な視点を含めミニマムコストを追求することが重要である。

第二段階としては、実施設計完了までに専有部分の建材や製品などについて、品質とのバランスを考慮しながらコスト低減への提案を行う。仕上などの納まりを含めきめ細かく検討することが大切だ。専有部は一つの改善が戸数倍となるので、塵も積もれば山となるである。ユニットバスやシステムキッチンなどの住設機器についてはウエダの集中購買システムもあるのだが、大手ディベロッパーは自社仕様にこだわりがあり、仕様変更への道のりは厳しいものがある。新興のディベロッパーは仕様へのこだわりが比較的少なく、ゼネコンとしては提案しやすいところもある。

共用部分あるいは外構については、パンフレットやモデルルームに記載する範囲を確認し、着工後の仕様決定が可能か否か判断する必要がある。販売時点で購入者に示される情報については全てコスト面の検討を行わなければならない。パンフレットについては、記載間違いもリスクを発生させることになるので神経を使う。

新しい仕事はかなり忙しい。受注活動に直接携わることは比較的少ないが、設計やコストに関連したディベロッパー対応も多く、工事に関する様々なトラブルにも対応することになる。しかし、いかんせん赤字受注が続いている。フロントローディングによるコスト低減ではカバーしきれないほどディベロッパー予算とNETとの乖離が大きい。とにかくいろいろと試行錯誤を繰り返し、進む道を探っていく。

様々なディベロッパーとの交渉から各社の特色が徐々に整理でき、収益性を軸とした評価資料の作成



を進めている。

三池不動産は若干予算単価が高いものの、実施設計時の納まりや仕様がかなりコストアップするのだが、追加予算は出ないので、概算でも注意が必要である。五星地所は予算単価が比較的高く仕様提案の受け入れも柔軟で、支払も比較的好条件である。住玉不動産は予算単価が厳しく、自社仕様の変更をほとんど認めないため、赤字解消の可能性は期待薄である。セキトウハウスは、グレードはそれほど高くないが、マンションらしくないプランをコンセプトにしているため、構造・仕上ともにコストアップとなる建物形状を採用する傾向にある。これも概算時に要注意である。

このように、プラン・仕様・予算・支払条件などの顧客特性評価にもとづき、土地持ち込みの優先順位や提案内容あるいは交渉方法などを試行しつつあった。

【D-NET】

NET回復率の上昇は気になっていたところであったが、突然思わぬ方針が発表された。最新の回復率を建物用途別に分析し、それに努力目標を加えた数値をD-NET(ディーネット)と称して提出金額の検討に使用するという。従来NETの下欄にD-NETを記載して、この数値をもとに値決めが行われることになる。

マンション案件については、NET回復率8%に努力目標5%を加えて、従来NETから13%下げた金額がD-NETとなるそうである。NET回復率は追加工事など様々な要因を含んでいる。事務所ビルなどのD-NETは18%の減額となるから、天野から見ればダンピングをこじつけるためのからくりとしか見えない。それも銀行を意識しているのだろう。この基準で値決めすればマンションや競争案件の受注もそれなりに増えるだろうが、2年後3年後にそのつけが回ってくるのだ。

まだ自分がやるべきことが残っている。ウエダが自滅しないような提案書をまとめ上げたら鈴川さんに会いに行こう。

鈴川は一時期積算部にも在籍し、天野が副支店

長時代には技術部長として一緒に仕事をした仲である。小柄で物静かだが、東京大学の日本拳法部で活躍したそうで武道家の雰囲気がある。現在は、首都圏事業本部の建築統括部長として各支店の技術部門の調整にあたっていた。

「鈴川さん、お忙しいところ、お時間をいただき有難うございます。」

「改まってなんですか。このところいろいろと変化が激しくて、天野さんともなかなか話す機会もありませんでしたね。」

「D-NETについてですが。鈴川さんがまとめられたのですか。」

「最終的には積算部と一緒にまとめを行ったのですが、原案は与木さんと東京支店副支店長の中岡ですよ。」

「この数値が公になったからには異議を唱えることはしませんが、今後の値決めはD-NETから8%以上の受注時利益を維持しないとえらいことになりますよ。建築本部は知っているのですか。」

「原田本部長はしばらく静観の構えのようです。首都圏事業本部のお手並み拝見といったところでしょう。」

「しかし、そんな悠長にしている間に、ウエダは危機的状況に陥るかもしれませんよ。」

天野の“危機的状況”という言葉に、鈴川の瞳が揺れた。やはり、このような暴走への危機感はあるのだろう。しかし、面と向かって与木に反論するものはいない。いまや一掃されてしまったのだ。

「早急に受注時益を確保できる仕組みをつくる必要があります。新組織で途絶えてしまった営業と技術部隊の連携を復活させるべきです。情報ネットワークを使った新しい仕組みをまとめてみました。ぜひ与木さんに提案したいのですが、お力を貸していただけませんか。」

「分かりました。与木さんに話します。」

「よろしくお願いします。」

【期待と失望】

「天野くん、良い提案を有難う。たしかに、D-NETで赤字受注したのではどうしようもないからな。営業と技術陣の連携は重要だし、情報システムの構築も

優先的に進めよう。君が構築した営業ネットを活用することも考えよう。」

与木の反応は予想外に前向きだった。提案書に目を通しながら天野の説明を聞き、随所にメモをしていた。ご検討よろしくお願ひ申し上げますと会議室を後にする。再度ウエダの経営を好転させられるか、期待が高まる。

1か月が経過した。掲示板に人事広報が貼りだされる。名古屋支店副支店長の渡下が首都圏事業本部情報システム統括部長に就任する。与木は天野の提案を全て採用した。ただし、実行役として自分の息のかかった渡下を名古屋から呼び寄せたのだ。結局天野を経営の中核に近づけないということだろう。人事広報を掲示板に戻し、自席に戻った天野は背もたれに深く身を預けて天井を睨んだ。

SCENE22

送別会

「天野さんが新しい天地でご活躍されることをお祈りします。」

営業部長の浅井が乾杯の挨拶をした。クーデターから2年弱、2002年2月15日夜、目黒にある東洋ガスの迎賓館では天野の送別会が行われていた。天野は80名ほどの会社の仲間にも囲まれながら、退社を決断してからの1年間を思い起こしていた。

与木がクーデターを起こした時も、裏金疑惑が広がり週刊誌でクラブのママとの関係が取りざたされた時も、天野は与木への信頼感を根底には維持していたのだ。しかし、天野が最後の力を振り絞ってまとめた提案書を言葉巧みに取り上げて子分に投げ与えた与木の仕打ちは、天野の心を砕き、ウエダへの愛着も断ち切ることになった。

こうなれば冷静に自分の将来を考えることになる。旧知の高尾建築研究所社長の高尾哲からCM(コンストラクションマネジメント)を手伝ってほしいと最初のオファーがあったのは4年前のことだ。最近も強く誘われた。高尾建築研究所は積算事務所だが、大手アトリエ設計事務所のコストマネジメント

を担っていたこともあり、早くからCMに関心を持ち、アリス方式というCMビジネスモデルを構築し展開していた。天野は、高尾から頼まれてアリス方式による見積りに参加し、多摩地域のキリスト協会を受注したことがある。当時はCMに興味はあったものの、社内におけるCM方式の活用を漠然と考えていたにすぎない。しかし、このような状況に置かれると、第二の人生をCMの世界に求める気持ちが強くなっていった。ゼネコンでの様々な経験も役立つのではないかと。

一方、退職金についても冷静に計算する。55歳の誕生日になれば定年と同様の支給率になるからもう1年間我慢しよう。先のことは分からないから、もらえるものは多めに越したことはない。この歳になれば1年くらい待っても問題ないだろうし、営業経験をもう少し積み重ねるのも今後のためになるだろうと、翌年の2月15日を退職日と定めた。

2001年の9月に渡部が改まった顔で、「天野さん、ちょっと話があるんだけど。」
「場所を変えたほうがよいですか。」
「会議室に行きましょう。」

渡部は今年の11月末で退社する予定だという。来週にでも社内に話をするそうだ。

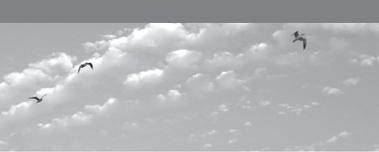
「どうも今の仕事はやりたいことと違っていてね、新しい会社を立ち上げる予定なんだ。」

「そうですか。実は私も来年の2月に退社する予定なんです。CMの世界に行こうと思っています。まあ、12月に入ってから社内で話すつもりでしたが。統括と副統括の二人が退社するとはびっくりされるでしょうかね。」

「今のウエダの状況では誰が退社しても驚かないんじゃないかな。まあ、部のメンバーに対しては申し訳ないという気持ちもあるがね。」

11月に渡部は退社し、12月には天野が社内関係者に退社を告知した。

ウエダビル管理の社長になった中林からは、人材派遣業に進出するので常務取締役として参加して欲しいとのオファーがあった。建築本部長の原田からは、もうしばらく辛抱しろと強く引き留められた。いずれも有難い話であったが、いわばウエダに愛想



をつかした身であれば、決心が揺らぐこともなかった。首都圏事業本部の杉沼と与木は「そうか辞めるのか」とせいせいした顔をしていたが気にもならなかった。

高尾とは2002年2月16日からの入社で合意した。ちょうど岩木県今宮市でCMを活用したプロジェクトが立上り、3月からは現地に常駐することになった。ウエダでは東京支店一筋だったのだが、転職したとたん初めての単身赴任とは思ってもよらない展開になったものだ。

2002年1月下旬の日曜日、天野は今宮市の建設地を訪ねた。その日は東北地方に大雪が降った翌日で、今宮の駅前も雪で覆い尽くされていた。今回のプロジェクトの敷地は、駅前から徒歩30分ほどの今宮湾に面する海崎地域という一角で、雪道をそろそろと5分ほどかけてやっと現地に到着した。ここもまた雪一色で敷地の状態もよく分からないほどだった。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る。ゆっくりゆっくり近づいてくるようだが、それを見守るのにも飽きてきた天野は、カメラで敷地やその周囲を撮影し始めた。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だ。

「おや、見かけない顔だね。今の時期、観光でもないし、工事関係者かい？」

150センチにも満たない小柄な老婆だが、昔はさぞや美人であったろうと思わせる顔立ちと、それに不釣り合いな鋭い眼差しがこちらを見つめている。年齢不詳という感があったが、70代かなと見当をつけた。

「東京から来ました。このあたりに建物が建つはずなんです、ご存知ですか。」

「なにやらセラピー」とかいう今はやりの温泉ができるって聞いたよ。また市長の道楽が始まったようじゃて。」

「今宮には初めて来ました。比較的暖かいと聞いていたんですが、この雪にびっくりしましたよ。」

「こんなに沢山降ったのは8年ぶりさ。ほんと、

あんたは大当たりだよ。」

老婆は、目元を急に和らげ、アハハハと笑い出した。

気がつくと、ここに着いてから1時間余りが経過していた。老婆は世話好きのようで、今宮についてあれこれと話して聞かせてくれた。いつの間にか日差しも幾分か強くなってきてようで、どてらの前を合わせるようにした老婆は、

「ああこんなに楽しく話したのは久しぶりだね。こんな年寄りに付き合ってくれて有難う。今日は東京へ帰るそうだが、またどこかで会いそうな気がするねえ。」

あの老婆とはまた会えるのだろうか。ぼんやりと今宮の情景を思い起こしていた天野だったが、

「宴たけなわですが、そろそろお時間となりますので、ここで主賓にご挨拶をお願いしたいと思います。」

司会者の声に追想から覚めた天野は、席を立ってマイクに向かって歩き出す。

「皆さん、このたび33年間お世話になったウエダを退社することになりました。……………」

読者の皆さん、長い間お付き合いいただき有難うございました。

この話は、

『さいはてのCMr(コンストラクション・マネジャー)』に続きます!

あとがきにかえて

『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」)』、やたらと長い名前の連載を開始したのは2011年の秋でした。多くの方に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についての理解を深めていただきたいと、ドラッカーの「マネジメント」を引用しながら、小林啓二を主人公とした小説仕立てにしてみました。この話はフィクションですが、多くのお知り合いの皆さんのキャラクターが登場人物に投影されています。

その第5話から「居眠り清じい」として登場した天野清志が見知らぬ土地で苦闘する『さいはてのCMr(コンストラクション・マネジャー)』は、シリーズ第2部として2015年春号から連載開始しました。第2部においては、分離発注型CMの過酷な実態とコストマネジメント失敗の混乱を伝えたいと実録型(ほとんどノンフィクション)にチャレンジしました。

さらに天野は調子に乗って、2018年夏号から第3部の『積算部物語』にもメインキャラクターとして登場したのでした。昭和44(1969)年から33年間にわたる物語は、積算をベースに様々な経験を重ねることでPM・CMスキルを身に着けていった天野の人生と、ゼネコンの多様な活動を描いたノンフィクション仕立てとなっています。コンストラクション・マネジャーを目指す方、コストマネジャーを目指す方に役立つ知識をいろいろちりばめたつもりですので、積算技術者の皆さんはぜひご活用ください。また、ゼネコンとの関りの多い発注者・設計者・CMrなどの方々は、時代背景を考慮の上、ゼネコンを理解するための参考にしていただければ幸いです。

これら小説仕立てのガイドブックは、ある時期から『PCM(Project Cost Management)シリーズ3部作』と呼ばれるようになりました。したがって、第3部をもってひとまず終了となりますが、興味あるテーマが見つかりましたら、ふたたび新しい物語が始まるかもしれません。期待せず?にお待ちください。

それでは皆さんごきげんよう、さようなら。

天野清志&加納恒也

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。

PCM(Project Cost Management)シリーズ3部作は、積算協会ホームページに掲載されています。

EQ (心の知能指数) マネジメント

今回の特集は、積算協会が数年前から導入しているEQマネジメントについての記事を掲載しています。

EQマネジメントは“心の知能指数”とも言われており、キャリアを積み重ねていく上で、目の前の仕事だけではなく、計画立案、指示、叱咤、円滑な人間関係によるチームワークの強化などさまざまな能力を求められるようになります。これらをクリアしていく上で所属している組織から認められ、さらに上のキャリアを進んでいくことになります。

また、一般的に仕事をしていると、ほとんどの方がモチベーションの上下や、仕事上での行き詰まりなど感じた経験があると思います。EQマネジメントを学ぶことにより、自身を客観視できるようになり、困難なことに遭遇しても解決の方法を探るよう気持ちをコントロールできれば、より良いビジネスライフを送れると思います。つまりEQマネジメントは、特定の階級や年齢の方々に必要なスキルというよりも、階級・年齢関係なく必要なスキルと言えます。

今回は実際に企業として導入している会社を紹介しています。導入して期待するものや、実際に講習を受けた方々の感想を交えながらEQマネジメントについて学んでいきましょう。



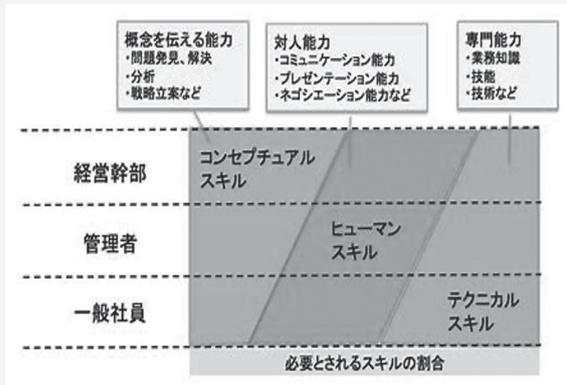
BSIJ-CPD 認定記事 1 単位

職位と能力の関係性からみる EQ マネジメントで 『明日の自分を作る』

ジャパンラーニング株式会社
EQ 教育事業本部 執行役員
水野 保



1955年にハーバード大学のロバート・カッツがカッツモデルと言われる「職位と能力」の関係性を示す概念を発表しました。とても分かりやすく、広く認知されていますので皆さんもご存じかと思えます。今から67年前の概念ですので、少し古臭いですが私は現代の会社や組織運営にも十分に通用するモデルと考えてよく活用しています。



ロバート・カッツモデル (職位と能力の関係性)

本頁ではカッツモデルの解釈ではなく、私なりの認識でEQ マネジメント力との関連性を紐解いてみたいと思います。

カッツモデルのコンセプチュアルスキルと専門スキルは、ロジカルな領域といわれ、体系的に構築されたフレームワークや経験値に基づくナレッジも数多く存在し、学校や職場でも比較的容易に手に入れることができます(その気になればです)。

ビジネスパーソンの中には必然性から、手に入れようと積極的に動き出す人も多いですね。

ここではもう一つの「ヒューマンスキル」に注目してみたい。

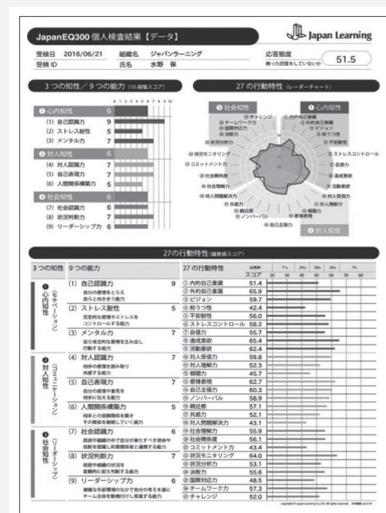
人間力と定義されるこのアナログな領域はつかみどころが難しいですが、実はこの人間力がコンセプチュアルスキルと専門スキルを機能させる重要な役割を果たしていると思いませんか？

ヒューマンスキル(人間力)とは、自分を取り巻く様々な環境や状況の中で自己を認識し、対人関係を相互に良い方向に働きかける知性にとらえます。

自己の認知(良い⇔悪い)から生まれる感情(好き⇔嫌い)を捉え、コントロールして相手(他人)に働きかけていく行動(近づく⇔離れる)で、人間関係を構築していくスキルの発揮状態をいいます。そもそも人間が持っている基本的な能力です。

このプロセスを、関係する人たち同士でポジティブに、かつ同じタイミングで行えば自分達が望むチームが構築でき、そのチームであれば自分達が望む成果を生み出せる可能性が高くなると思いませんか？

一番身近な例は夫婦。最初は他人同士であった二人が何かのきっかけで愛し合い、信頼し合い、尊敬しあう関係になりますが、時間経過とともにすれ違いが起きたり、疑ったり、信頼関係が崩れたり……といったことが起きてくるようです。この時に発揮する効果的な力がヒューマンスキルだと考えればとても分かりやすいですね(相違が生まれた際に正しきの追求ではなく、相手を思いや



JapanEQ300アウトプット

る共感の追求)。ここまでくれば、皆さんも「これってEQと同じだね」「EQ能力がヒューマンスキルの発揮につながるんだ」と気づかれたと思います。

これは職場でも学校でも地域のボランティア活動でも同じことととらえることができます。

ここで改めてEQについておさらいしておきましょう。

「EQ」とは1989年に米国のエール大学のピーター・サロベイ教授、ニューハンプシャー大学のジョン・メイヤー教授が唱え、ハーバード大学のダニエルゴールマンが1996年『EQ心の知能指数』として出版し、世界中に広まりました。今から30年近くも前の話です。



ダニエルゴールマン著『EQ心の知能指数』、『ビジネスEQ』

ピーター・サロベイ教授、ジョン・メイヤー教授が1989年に初めて論文「Emotional Intelligence」で発表した概念で、

「情動が私たちの行動に重要な影響を与えている。情動を上手く管理し、利用することは知能だ。」と伝え、ダニエルゴールマンが

「EQとは、自分の感情を的確に把握し、その場に応じた適切な行動をとるために、自分の心を調整する能力」と定義しました。

そしてEQを理解する上で、4つのブランチに分け、EQマネジメントの能力を特定しました。以下がそのEQ 4つのブランチです。

【EQの4つのブランチ】

①感情の識別……自分自身の感情や周囲の人たちがどのように感じているのかを知

覚して識別する能力

②感情の利用……状況の判断や課題達成のために、自分の感情を作り出したり相手に共感する能力

③感情の理解……感情がどのような原因から起きるのか、そしてどのように移り変わるのかを理解する能力

④感情の調整……周囲の人とうまくやっていくために自分の感情を調整したり相手の感情に働きかける能力

彼らは米国ビジネス社会でパフォーマンスを上げ続けている人に共通するコンピテンシーを「EQ」と命名しました。EQ能力が高いということは、「自分の心理状態を認識したうえで、自分自身を動機付け、挫折を乗り越え前向きに生きていくこと、他人を理解し共感することで、良好な人間関係を作り、能力が発揮できる環境を作れる能力に優れている」と定義しました。

人間は誰でも、そもそも能力を持っており(ハーバード大学のガードナーが提唱する7つの能力/マルチプルインテリジェンス理論)、その能力が発揮できるように、人と人がお互いに影響し合う心内知性&対人知性と同じ定義です。

EQは医学的なアプローチからも研究され、脳の一部で人間の感情をつかさどる「大脳辺縁系」が注目され、人は意識するより早くその「大脳辺縁系」が反応し、外に開かれる性質を持つこと、さらに外部からの刺激に対して直接反応する他律的性質を持つ「開回路」と呼ばれるが機能が活性化することがわかっています。この機能によって人は人を認知し、感情が生まれ行動を起こすと考えられています。

ジャパンラーニング株式会社は日本のビジネスパーソンにむけて「EQ」の概念を「JapanEQ300」として測定できるソリューションツールを独自で

開発し、26年前から日本のビジネス社会に提供してきており、現在では45万名を超えるビジネスパーソンの検査実績を誇っています。

「JapanEQ300」は先ほどの4つのブランチを「自分（心内知性）」と「相手（対人知性）」と「その状況（社会知性）」という相互に関係し合う行動特性でくくり、「心内知性としてのモチベーション」「対人知性としてのコミュニケーション」「社会知性としてのリーダーシップ」という本来人間がもっている3つの知性を9つの能力に、さらに27のコンピテンシー（素養）に分解し、それぞれ数値化して表すことで今の自分がどの領域にどの程度の意識と行動量を発揮しているかを客観的に知ることができるツールとして社会に提供し続けています。（※参考として「3つの知性と9つの能力、27の素養」を参照）



EQ（ヒューマンスキル）が「知識」「スキル」「経験」などを支えて活かし、狙う「成果」を創出するベースになっています。EQ（ヒューマンスキル）をいつも調整し、自分でコントロールするマネジメントスキルが問われています。

EQと成果の関係
知識・スキル・経験を活かすために常にEQのブラッシュアップが必要

さて、話を戻してコンセプチュアルスキルはビジネスシンキング力として、専門スキルは自己の業務遂行スキルとして様々な局面で日々必要となっていくと思います。

計画通りに進まなかったり、相性の合わない人と一緒に活動したり、自己目標から離れていたり、理不尽な要求に納得できないまま対応したり……。

例を出すまでもなく、誰もがが一喜一憂を繰り返

しているのではないのでしょうか？

特にVUCAの時代、コロナ禍を経て、ますます正しい答えが見えず、誰もチャレンジせず、自己責任が取れず、上から言われたことだけを淡々と繰り返して良しとする意識が蔓延している様に感じます。

これではダメで、このままではあらゆる組織が沈没してしまいます。

こんなときこそヒューマンスキルを發揮してEQマネジメント力をフル活用してコンセプチュアルスキルと専門スキルを連携させ、関連付けて、人の力で、チームの力で乗り切っていくことが必要です。

また、このコンセプチュアルスキルも専門スキルも時代の流れとともに当然AIやロボットに置き換わっていきませんが、その関連性を生み出したたり、ひらめきによって繋ぎ合わせたりといったアナログ的な技は人間の持ち味で、デジタルが加速するにしたがって益々重要になり、我々はここに力を入れて取り組んでいく必要をとても強く感じています。

この頁では特に建築建設業界や積算業務に関わる方々に強く訴えていきたいと感じています。

経験がモノをいうある意味属人的な業務には、業務プロセスの標準化を図る目的で自動化やIT化が必ず訪れます（特定の人に頼るリスクの排除）。それも一気に来るかもしれません。

これからの時代はデジタル社会を形成するAI、ロボティクス、仮想空間、メタバースやアバター、を人間がいかに使いこなすか？その意思決定と価値創出は人間が人間社会の営みのために行うものである限りこの人間力の開発と發揮に手を入れなければいけません。

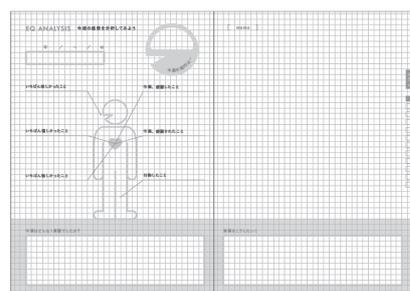
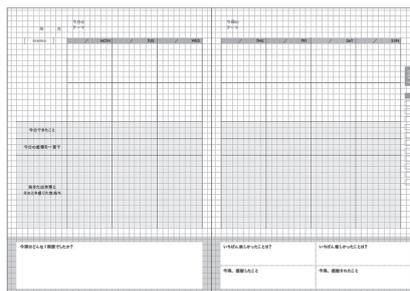
コロナ禍が収束し、社会の活況が呈してきました。ビジネス成果もバブル期を超える勢いを持つ



『感情能力』



『EQノート』



業界や会社も出てきました。一見なにもかも上手くいっていきように感じますが、従来からの課題は山積したままで、かつ人と人との関係性が益々希薄になり(人同士の感情の接点がなくなったことにより)、お互いがその必要性も感じなくなっていくことの悲しい未来が想像できます(残念ながら)。

皆さんにはぜひ、ヒューマンスキルの開発(EQマネジメント力)の強化に今こそ取り組んでいただきたいと強く願います。

少し弊社の宣伝になりますが、ジャパンラーニングでは、代表の加来が上記の懸念点を認識し、『感情能力』という本を出版しました。またEQマネジメント力強化を狙って『EQノート』という教材も開発・発行いたしました。EQマネジメント力は自分と相手とその状況に応じてコントロールする能力で、仲間と一緒に相互に刺激しあって声かけあって高めていってほしいとの想いで展開を進めています。自己と組織のEQマネジメント力強化に関心ある方はぜひお問い合わせください。また、EQを大事にするすべての人のコミュニティとしてEQカレッジを開講します。ここでは、美術や音楽、デザインなど我々の感性を高めるコンテンツとEQを深める様々な講義や動画を無料(一部有料)で提供していきます。ぜひお気



すべての人を対象にしたコミュニティの場/EQカレッジ
<https://100eq.com/>

軽にサイトに立ち寄っていただきEQマネジメント力強化に役立てていただきたいと思います。

※2023年8月開講予定

全ての人が自己に必要なコンセプトualスキルと専門スキルを自ら開発し、それを繋いで機能させるヒューマンスキルをEQマネジメント力で発揮して「明日の自分作り」に励んでほしいと思います。自分のために、チームのために、そして支援が必要な人のために。

JapanEQ300で表される「3つの知性、9つの能力27の素養」

3つの知性	9つの能力	27の行動特性
(1) 心内知性 モチベーション	自己認識力	①内的自己 ②外的自己 ③ビジョン
	ストレス耐性	④抑うつ性 ⑤不安耐性 ⑥ストレスコントロール
	メンタル力	⑦自信力 ⑧達成意欲 ⑨ビジョン
(2) 対人知性 コミュニケーション	対人認識力	⑩対人受信力 ⑪対人理解力 ⑫傾聴力
	自己表現力	⑬感情表現 ⑭自己主張力 ⑮ノンバーバル
	人間関係構築力	⑯対人問題解決力 ⑰共感力 ⑱対人問題解決力
(3) 社会知性 リーダーシップ	社会認識力	⑲社会理解力 ⑳社会関係度 ㉑コミットメント力
	状況判断力	㉒状況モニタリング ㉓状況分析力 ㉔決断力
	リーダーシップ力	㉕国際対応力 ㉖チームワーク力 ㉗チャレンジ

宝積ちゃんと学ぶ BIM 入門

第6回 世界における BIM の普及状況

谷藤正樹

前回、BIMの課題の一つに、日本における BIM の普及状況を挙げました。欧米諸国と比べても、日本での BIM の普及は遅れていると言われています。今回は、諸外国の BIM の普及、そして活用状況をご紹介します。

外国は、日本より BIM の活用が進んでいるのですか？

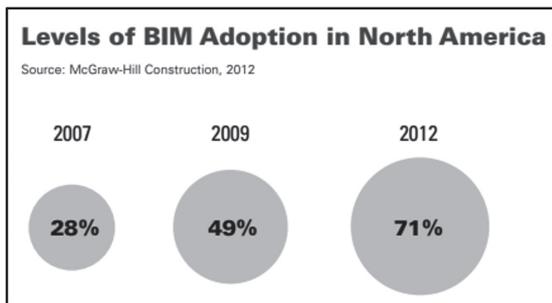


そうですね。特に活用が進んでいる、米国、フィンランド、シンガポールの普及状況を見ていきましょう。

米国における BIM の普及状況

BIM 発祥の地と言われている米国では、建設オーナー（顧客、発注者）の強い意向によって BIM の利用が推進され、建築コストの超過や工期違反の回避等、プロジェクトの透明性を確保するための手段として活用されてきました。また、2007年には、米国連邦調達局により、BIM モデルの IFC データ納品が義務づけられ、2009年には、ウィスコンシン州が5.5億円以上の公共プロジェクト全てに BIM を義務化し、着実に普及が進んでいきました。

2012年の北米建築関係者向けの BIM 活用実態調査で、BIM の導入率は7割程度と報告されています。米国政府はこれまで全国的な BIM の義務化を行ってきませんでしたでしたが、その流れは変わりつつあります。



出典：The Business Value of BIM in North America (北米建築関係者向け BIM 活用実態調査) マグロウヒル社

欧州における BIM の普及状況

欧州における BIM 先進国は北欧です。その中でも、フィンランドとノルウェーが積極的に取り組み、欧州の BIM 推進を牽引してきました。2007年に行われた調査では、部分的な利用にとどまるケースも含めると、設計事務所、建築家の93%、構造技術者、設備技術者の60%近くが BIM を利用しているという結果でした。公共調達を行う Senate Properties 社では、同年10月から建築計画時に BIM モデルの IFC 提出を要求しています。

シンガポールにおける BIM の普及状況

アジア地域では、シンガポールが一番の BIM 先進国です。政府主導で BIM 活用に取り組んでおり、2013年から2015年にかけて段階的に意匠・構造・設備の BIM データの提出を義務付け、BIM による建築確認申請が推進されました。また、シンガポール建築建設局 (BCA) は、BIM を活用した生産性向上政策を普及させるため、補助金制度によって、BIM 導入費用や技術者の育成、実務支援などを提供しています。

どの国も、政府主導で BIM を推進してきているのですね！



活用の第一歩は利用する人を増やして普及することが大事なのよ。国家主導で推進したことも、普及促進につながったのね。

米国における BIM 活用事例

米国カリフォルニア州サンフランシスコの「ミッション・ベイにある総工費14億ドルのチェイス・センター」は、18,000人収容のアリーナ、2棟1階建てのオフィスビル、ゲートハウス、20店舗以上のショッピングエリア、公共広場、オープンスペース、立体駐車場が含まれる大規模スポーツ

エンターテインメント複合施設です。

この建設プロジェクトは、3つの目的でBIMが利用されました。関係者間のミーティングやタイムリーな意思決定を促進すること、コミュニケーションを改善してプロジェクトのマイルストーンを達成すること、そしてプロジェクトのビジュアライゼーションによって周辺地域とのコミュニケーションを強化することです。BIMの活用によって、これらの目標を達成し、異なる分野の関係者間でデータフローが効率化し、設計および施工の品質向上が実現しました。

大規模プロジェクトにおいて、よりBIMの威力が発揮される好事例と言えるでしょう。



出典：AUTODESK 成功を収めた12のBIMプロジェクト

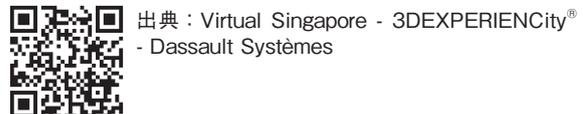
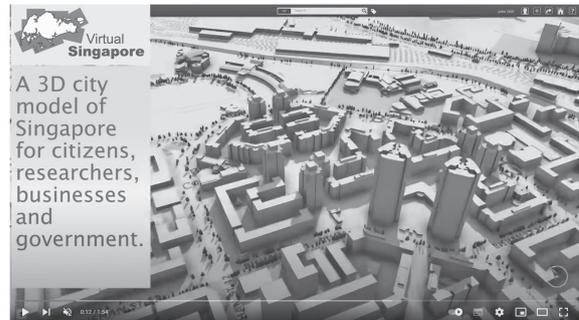
シンガポールにおけるBIM活用事例

近年、建築業界でも「デジタルツイン」という言葉が聞かれるようになりました。これは、現実世界をデジタルデータとしてコンピュータ上に構築する技術アプローチを概念的に表したものです。

シンガポールでは、2014年に国土全体をBIMモデル化する「バーチャル・シンガポール計画」がスタートしました。ビルや住宅などの建築物はもちろん、公園や道路、そして人や車の流れまで、すべてデジタルツインとして構築するという、国家レベルで取り組む壮大なもので、世界の注目を集めていました。2022年、ついに完成したバーチャル・シンガポールは、ビッグデータやモノのインターネット(IoT)、3Dモデリング、予測解析など、最新のさまざまな技術動向を統合していて、政府、研究者、企業、個人などすべての人が利用可能で

す。こちらの動画で、バーチャル・シンガポールのイメージを視聴することができます。驚きの技術を、ぜひご覧ください。

<https://www.youtube.com/watch?v=KikzyHtxRes>



建物などをクリックすることで商業施設の情報や、建物の高さや周長、部屋の構造なども見ることができます。人の流れの分析、日照シミュレーションや、災害シミュレーションなども可能となり、さまざまな用途で役立てられています。

まるでゲームの中に現実世界があるような感じですね！ BIMがここまで活用できるなんて知りませんでした！



BIM活用の範囲はさらに拡大しそうですね！ 今回は「BIM関連ソフトウェアの動向」をテーマにお届けします。

参考文献

- 『建築・BIMの教科書 改訂版』日刊建設通信新聞社、戸泉協・中元三郎・林立也・森谷靖彦 著
- 『建築コスト研究』No.82、2013.7
- 『海外諸国におけるBIMの取組み』一般社団法人IAI日本 代表理事 山下純一
- BIM-Japan 各国のBIM状況 (<https://bim-japan.com/>)
- Redshift by AUTODESK 2021.8.23. (<https://redshift.autodesk.co.jp/articles/global-bim-jp>)
- AUTODESK 成功を収めた12のBIMプロジェクト
- YouTube Dassault Systèmes (<https://www.youtube.com/@dassaultsystemes>)