

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2回 ——

## SCENE.5 : 山頂にて

「みんなどうだ。こんなしんどいハイキングはないとか、途中で待っていますとか、散々文句を言っていたが山のとっぺんは爽快だろう。」山内誠の大きな声が響く。紅葉で彩られた山々が、青く輝く空の中に存在感を主張している。風に運ばれてゆるやかに流れる雲は、まるで時の移ろいを見ているようだ。鮫島雄太は空を見上げながら大きく背伸びした。社会に出てから仕事にかまけて好きな絵を描く余裕も持てないでいたが、今日はちょっと右脳を刺激できたようだ。

2か月ほど前に、仕事帰りの飲み会の席で突然ハイキングの計画が湧き上がった。

この発端はゴルフコンペの話題からだ。先日のコンペの結果についてひとしきり盛り上がり、さて次回はとなった時に、突然山内がこんなことを言い出した。

「ゴルフもいいけれど、一度ハイキングに行ってみないか。山は誰でも参加できるし、ゴルフとはまた一味違った爽快感があるよ。帰りに温泉に寄るコースもあるし、その後の一杯はまた格別だよ。」山内誠は積算部長として、小林積算の実務の中心にいる。10年ほど前に社長自ら、設計事務所に勤務していた本人を口説き落としてスカウトした経緯がある。現在は取締役積算部長として社内実務を取り仕切っているが、社外の顧客からの信頼も厚く、影の

営業部長という呼び名を奉られることもある。ゴルフの腕前も悪くはないが、本人は50歳なかばながら、山登りやジョギングなど幾分ハードなスポーツを好むところがある。

山内の提案に、生ビールのジョッキを豪快に傾けていた横田信枝が素早く反応した。「山内部長、行きたいですね。私ゴルフは苦手でほとんど参加していませんが、ハイキングなら皆さんに迷惑かけずに参加できます。」ということで、山内部長と横田次長ラインの大きな声に引張られて、11月にハイキング計画は実行に移され、鮫島はこうして山頂に立っている。小林啓二は残念ながら都合が悪く欠席となったが、総勢15名の参加者を得て一大イベントとなった。

もっとも、こうして山頂にたどり着くまでは紆余曲折があり、皆が考えていた一般的なハイキングコースとは異なり、標高1,300m程度の登山と云っていいようなコースで、途中でへばった参加者から愚痴のつぶやきも聞かれ、冒頭の山内の発言に至ったわけである。まあ何はともあれ、こうして山頂に立った達成感と、そこから望む雄大な景色と、そして何より握り飯と味噌汁のおいしさにより、参加して良かったと感動している一同であった。

鮫島は、ドラッカーが仕事と人間について語ったうちの、職場コミュニティについて思い出した。ドラッカーの言う職場コミュニティとは、従業員施設の運営やレクリエーション活動などの問題で、企業のマネジメントとしての重要性はないものの、職場の構成員にとっては重要な生活上の問題であり、



その責任はコミュニティー自身に任せる方が良いと  
いっている。そしてそれがリーダーシップの発揮や、  
責任を持ち認められ学んでいく良い機会であると述  
べている。今回のハイキングは、山内の提案であり  
いわばマネジメント主導ともいえるが、実施計画に  
ついては鮫島たち若手社員が汗をかいたもので、コ  
ミュニティー構成員の自主的運営でもある。うちの  
会社のように小規模なところは、マネジメントと社  
員の距離も近く、厳密な区分は意識していない場合  
も多く、特に今のように自由闊達な社風からは、ド  
ラッカーの言うところの「誰でもがマネジメントと  
なる」という理想に近づく環境ではあるのだろう。

「鮫島君、何を一人で考えているの。」横田が鮫島  
の横に腰を下ろしながらいつもの明るい笑顔を向け  
てくる。「最近は何やら難しいミッションを仰せつ  
かっているようだけれど、余り無理をしないでね。」  
小林と鮫島が社長から特命を受けて、新しい会社の  
方向性を模索していることは、特に極秘事項として  
の扱いもしていなかったから、社内へ自然発生的に  
伝わっていった。もっとも検討結果については、外  
部に漏らすことではなく重要機密事項であると自覚  
はしている。「横田さん、実は今ドラッカーの書い  
た“マネジメント”について勉強しているんですが、  
今日のハイキングもマネジメントに繋がっているの  
かと考えていたところです。あ！すいません。せっ  
かくのレクリエーションに仕事の話では台無しですよ  
ね。」「そんなこと気にしないでいいわ。プライベート  
とはいっても会社の仲間とのハイキングだし、そ  
うそう仕事と切り離せないのが私たちの生活じゃな  
い。」横田信枝は屈託なく笑う。

「私も少しドラッカーを読んでみたわ。特に興味  
を引いたのが“権力の組織化でなく責任の組織化”  
というくだりね。」「僕も同じように感じました。仕  
事にやる気が出るかどうかがそこで決まるように思  
えます。」鮫島は同志に出会ったような気持ちから、  
思わず大声で叫んでしまった。「今回のハイキングも、  
山内さんが提案して私が大声で賛成したのだから、  
会社の行事のようなスタートになってしまったけれ

ど、鮫島君たち若い人が面白がって準備を進めてく  
れたおかげで、本当のレクリエーションになったと思  
うわ。人に指示されてその通りに行動することは、  
人によっては楽かもしれないけど、達成した喜びが  
湧かないと思うのよね。」横田は山内が淹れてくれ  
たコーヒー、それもわざわざ道具一式をリックに入  
れて運んできた汗の結晶のコーヒーを時折口に運び  
ながら続ける。

「私たちの本職の積算についても同じことが言え  
るわ。まずお客様からお仕事をいただく時点でも、  
同じような場面に遭遇するのよ。」横田は顧客との  
接点の少ない鮫島に教えるように話を進める。「お  
客様からお仕事をいただくときには、当然いろい  
ろな条件が付いてくるものでしょ。提出期日や提出書  
類の内容など細かく指示をいただくのだけど、ただ  
それを聞いて、言われたとおりに会社に帰ってくる  
ことが良いとも限らないわけよね。たとえばゼネコ  
ンは非常に短い期間で積算することを要求されるこ  
とも多いし、私たちの成果物である積算の質が保証  
できないような不安を感じることもあるわ。この提  
出日程ではできませんといって期日を延ばせればい  
いけど、そう簡単にスケジュールが変わるとも思え  
ないし、強引に延ばしてもらったとしても次からお  
仕事の依頼がなくなったなんていうこともあり得  
るでしょ。」お客様から仕事をもらうだけでも大変な  
ことなんだな、と思いながら鮫島は横田を見つめて  
いる。

「たとえば提出期日をいくつかに分けて、段階的  
に提出していくといったようなことも提案するんだ  
けれど、お客様の仕事の進め方について理解した上  
での提案でなければ当然受け入れてもらえないわ。  
日頃のクライアントリレーションが大切なことなの  
よ。このような仕事の進め方ができれば、担当者  
のみんなもやる気がでるでしょ。」鮫島もうなずいて  
発言する。「高校時代の友人で、同じように積算事  
務所に勤めている奴がいるんですが、自分の会社は  
ゼネコンからの仕事が大部分で、いつもできないよ  
うな短期間で仕事を押し付けられ、自由な時間が全

然とれないとぼやいていました。最近は何か白けきっているように感じます。やはり仕事の入り口のマネジメントも重要ですね。」「そうね。山内さんは特にそのへんの調整がうまくて、お客様が納得する妥協点をその場で見つけるものだからすっかり信頼されていて、それで影の営業部長って言われているのよ。』

「山内さん、そろそろ出発しませんか。」「よし、それでは出発進行。目的地は温泉と駅前の居酒屋だ。」山内の掛け声で、鮫島と横田も腰を上げる。下りは膝に負担がかかるそうだから気を付けて歩こう。温泉と生ビールが楽しみだ。それに女性実力ナンバーワンの横田次長がドラッカーを読んでいたなんて。いろいろ相談に乗ってくれそうだし今日は充実した一日だ、鮫島の顔に自然と笑みが広がる。

SCENE.6 :

## 二人はマネジメントと社会的責任について考えた

日曜日一日休養したおかげで、ハイキングの疲れはほとんどない。鮫島は月曜日の夕方会議室で啓二を待っている。今日はマネジメントと社会的責任について整理をしようとの啓二の提案で、第4章を中心に読み込んできた。

小林積算株式会社の二代目で積算課長小林啓二は、ドラッカーのマネジメントと何やらいくつかの資料をかかえて会議室に入ってきた。「鮫島君お待たせ。土曜日のハイキングは楽しかったかい。」高校の同窓会と重なったため欠席した啓二は、残念そうな気持ちにをにじませて尋ねる。「山のとっぺんは最高でしたよ。温泉と居酒屋もよかったし。そうそう課長、横田次長と話したのですが、次長もドラッカーを読んでいて結構話が弾みました。何かと相談できると思うんですが、いかがでしょうか。」「今回のミッションは特に秘密にしているものでもないし、僕ら二人に任されたということは他の人の知恵を借りるという権限も与えられていると解釈してもいいと思

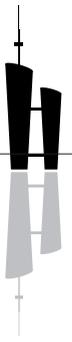
うよ。横田次長だけでなく山内部長にもそのうち相談しよう。」啓二は二代目でなければできないような断定の仕方です。」「それでは早速社会的責任について整理してみよう。』

「今年の3月11日に起きた東日本大震災は、企業の社会的責任についての多くの事実と課題を我々に提示してくれたと思う。またそれと対比するように、国や地方自治体の実態も明らかにしてくれたとも思うよ。原子力発電を巡る混乱と電力行政の制度疲労に直面して、我々国民は茫然自失といった状態に陥ったこともあったね。それと対照的に、震災後数日で被災地の生活を支える企業活動が展開されたり、地方の事業所が自律的に活動を開始した例や、逆にいち早く本社機能が被災地支援に動き出したりと、日本企業の持つバイタリティーが改めて見直されたね。』

「地方自治体の職員の皆さんの頑張りが大きかったですね。津波から住民を避難させるために殉職した方も相当いらっしゃいましたし、救援活動に駆け付けた他の自治体の方々も多かったですね。」鮫島も続ける。「一方で電力業界の問題は言うを待たないが、物資不足に付け込んだ買占めの噂が出たり、裏ではアンフェアな動きもあったようだね。また被災地企業の内定取り消しなどは、状況は理解できるものの当事者の学生にとっては納得しかねるところもあるしね。ただしそのような状況下でも採用を貫く企業も現れたり、様々な企業の顔が見えたことだったよ。」啓二は抱えてきた資料のうちスクラップブックを広げながら話を続ける。「企業の社会的責任と企業スキャンダルが同じではないけれど、企業財務に関わる事件も相変わらず多く見られるしね。」

鮫島が“マネジメント”を開きながら発言する。「ドラッカーは、“現代社会において企業のマネジメントが社会のリーダー的な階層を受け継いだとの考えがある”と述べていますね。これは東日本大震災を巡る様々な動きにも表れていると思いますが。

実際大震災後の対応で国際的に評価されたのは、



どうも被災者個人と救助に赴いた自治体職員そして迅速に対応した企業でしたね。」「そうだね、今回の震災で、企業の光の部分と影の部分が浮き彫りにされたように感じるところだね。さて、社会的責任の全体像はそれまでにして、我々の会社が果たすべき社会的責任とはどのようなものか考えてみよう。」啓二の言葉に、鮫島は改めて緊張した面持ちで視線を前に据えた。

「当社は建築に関する積算を本業としている。またドラッカーは自己の能力の範囲内でその務めを果たせという意味を述べているから、我々は建築物に関する価格に限定して検討してみよう。」啓二の話を受けて鮫島は、「発注者の立場に立てば、適正な価格で発注できるよう、基準となる価格を算定すること。たとえば公共工事であれば適正な予定価格ですね。当然そのベースとなる適正な数量は欠かせませんが。」「発注者側からみれば、適正な価格で発注するためには価格の算定だけではなく発注の方式も重要だね。その面でのコンサルタントも社会的に要請が大きいところだよ。」啓二が補足する。

「一方施工者側つまりゼネコンや専門工事会社などの立場に立てば、やはり適正価格での受注ということができる。特に建設投資が減少し続ける現状では、受注競争が激化して赤字受注も珍しくないと言われている。公共工事の場合は、最低制限価格を設定する場合も多いようだが、民間工事の場合はそのような制限を設けるケースは少ないようだ。」啓二は自身が経験してきた建設業を取り巻く現状を語っていく。

「特に安値受注したプロジェクトは、当然ゼネコンの予算も厳しく、専門工事会社への発注価格も非常に厳しいものとなる。現在型枠工や鉄筋工が不足し、様々な工事現場の工程に影響を与えつつあるようだし、それにつれて単価も上昇傾向にあると聞こえてきている。東日本大震災の影響で労務の不足が顕著になった面はあるが、本質的には安値受注の連鎖が末端の作業員に及び、就業希望者が少なく、高齢化と慢性供給不足に陥っているのが現状ではない

かな。」啓二の分析は明快だと鮫島は感心しながら聞いている。

「こちら側についても配慮することが我々の社会的責任であると思うよ。」鮫島が質問する。「今お聞きしたようなレベルの社会的責任を果たすためには、これまでの数量積算主体では無理なのではないでしょうか。」「確かにそう言えるだろうな。当社も数量積算だけではなくコストコンサルタント全般を標榜しているが、実態はそれだけの実力がないからね。数量積算でも社会的責任を果たすことは当然できるわけだが、非常に限定されてしまうし、やはり建築コスト全般に業務を拡大することが、社会からのあるいはマーケットからの要請と考えるのは都合よすぎるかね。」どうも課長の視線はかなり先に向いているぞと鮫島は実感した。「まあ会社を継続的に存続させ、従業員の生活を維持し、税金を払い、環境に配慮や地域貢献などは当然だしね。新しい分野への進出はリスクも伴うだろうが、今後前向きに検討していこう。」今日はこれで終了しようと、啓二は鮫島を促して会議室を後にした。

SCENE.7 :

## 二人は突然コストマネジメントに直面した

もう木曜日も終わりか、忙しいところも時間の経つのが早く感じられるのかと思いながら、鮫島は午後7時を回った時計の針を見つめた。今週は啓二も鮫島も仕事が集中して、月曜日の打ち合わせ以外時間がとれないままに週末を迎えそうである。さてこれからもう一仕事しようと鮫島が椅子に腰かけ直した時、何やら緊張の面持ちで山内が部屋に入ってくるのが目に入った。いつもの落ち着きかつユーモアのある部長らしくないなと思ったとたん、鮫島の心を見透かしたように山内の声が飛んだ。「鮫島君、これから急な打ち合わせをするから時間を空けてくれ。小林課長は上で打ち合わせ中だが、間もなく終わる予定だから、彼が戻ったらすぐ集合だ。」一体

何が起こったんだろうか。入社以来初めての状況に、鮫島はパソコンのディスプレイを意味もなく見つめていた。

「大杉設計さんに呼ばれたんだ。何事かと行ってみると、この仕事が受けられるかというご質問だ。この仕事とは、本格的なコストマネジメントなんだよ。」山内は少し気持ちが落ち着いたようで、いつものペースで説明を始めた。「中野県に建設予定の美術館の設計を大杉設計さんが担当するのだが、設計とは別にプロジェクト・マネジメントを委託されたそうさ。まあいわゆるコンストラクション・マネジメント（CM）と同じような業務内容のようだが、そのうちのコストマネジメントを当社に委託したいということだ。」「大杉設計さんとしても、今後マネジメントの仕事に進出する意向があり、ぜひこのプロジェクトで実績を作りたいと考えている。ただしコストに関しては専任者もないため、日頃付き合いのある当社に声をかけてくださったのだよ。」

「既存のCM会社と手を組むという選択肢もあったようだが、所詮将来的には競合することだし、思い切って将来のことも考えて当社に白羽の矢が立ったということだ。もちろん当社にこの業務をこなす100%の実力が備わっていないことも承知だと言われたが、これからその力を身に着けられるチャレンジ精神を買ってくれた、将来性を買ってくれたとも言われたのだよ。」

予期せぬ話の展開に、一同声もなく聞き入っている。「大杉設計さんにとっても正念場であり失敗は許されない。当社としても受けるとすれば同様だ。準備不足の状態に進むかどうか、早速社長に相談したが。」そこまで言うと、山内は啓二と鮫島の目を見据えた。「社長は、その判断は小林課長に任せたいとの仰せだ。まだ宿題については十分検討されてはいないだろうが、それでも何かを掴みつつあることだろうとおっしゃっていたよ。」啓二と鮫島は、その責任感の重さに視線を前方に固定させたままである。「回答時間は余りない。月曜日中に大杉設計さんに受託可否の返事をしなければならない。受け

るとすれば、その後2週間で体制を整える必要がある。小林課長、月曜日朝に再度打ち合わせをしたい。そこで君の判断を聞こう。社長にはその後報告する。」

「山内部長、部長は一体どのようにお考えなのか。受けた方が良いとお考えですか。」啓二はかすれた声でようやく質問した。「私は君の判断に従うだけだよ。進めと言われれば、先頭切って進んでいくよ。無理なら断るだけだよ。」山内は、これで解散とそっけなく告げて、会議室を出て行った。茫然とする啓二と鮫島を後にして。

【以下、次号に続く】

この物語に登場する、団体・企業は、全てフィクションです。