

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4回

前回までの内容は、ホームページに掲載されています。

主な登場人物

小林啓二：小林積算・積算課長、コストマネジメント分野への進出を模索中

鮫島雄太：小林積算・若手社員、仕事に積極的な啓二のアシスタント

小林貞夫：小林積算・社長、マネジメント分野進出を検討中

山内 誠：小林積算・積算部長、実務の中心人物で顧客の信頼が厚い、登山大好き

横田信枝：小林積算・積算部次長、きめ細かい心遣いをする女性実力ナンバーワン

財前一義：夢設計・コスト管理部長、積算協会役員で啓二の先生役、カラオケ大好き

森下義明：曾田建設・積算部長、啓二の元上司で先生役、技術の基本にめっぽう厳しい

SCENE14：

決断

月曜日の朝9時から10時の間に管理職会議が開催される。部長、課長が集まって、事務連絡から業務上の課題まで話し合う。最近は多少形骸化して、一方的な連絡事項が多くなってきたと、啓二は時計を見ながらふと思う。最近は1時間もかからずに、40分程度で終了することが多いのだが、今日に限っては新しく導入されたメールシステムの使いにくさを巡って、総務と現業とのバトルが繰り広げられている。10時から社長報告だが、これではぎりぎりになるかな。

会議室には、社長の小林貞夫、専務の花岡武雄、山内部長、横田次長、そして鮫島と啓二がテーブルについている。花岡は、創業以来の小林貞夫のパートナーとして、会社の発展に貢献してきた。もとはある役所に勤めていたが、小林とも気が合い、自由な天地を求める気持ちで積算事務所設立に参加した。

主に人脈を生かして営業に力を注いでいたが、最近では新しい世代に任せると言って、ご意見番的な役割を引き受けている。もっとも本人は、昼間居眠りをしていることも多く、余りご意見はいただけないようではあるが。

「それでは、大杉設計様からご依頼があったコストマネジメント業務についての検討を行います。小林課長、検討結果の報告をお願いします。」やはり緊張しているのか、柄にもなく堅苦しい山内部長の開始宣言に促されて、啓二は立ち上がった。会議室のテーブルには、A4で2ページにまとめたレポートが配られている。それと同時にパワーポイントを使用して説明を行う段取りとなっている。鮫島もすでにパソコンに向かっている。

啓二は早速切り出した。「結論を先に申し上げます。今回の大杉設計様からのご依頼を大いなるチャンスにとらえ、コストマネジメント業務を成功させることにより、当社のマネジメント分野進出・発展の端緒にしたいと考えます。」出席者全員の顔をやや控

えめに眺めながら、啓二は話を進めていく。「依頼主の考えもおありと思いますが、当社としては単なる概算業務といった従来の延長に留まることなく、正統的なコストマネジメントの領域を担当させていただきたいと思います。当然、当社には十分なスキルはありませんが、かなりな部分は必要な人材が揃っています。不足のスキルや情報については、社外に求める計画ですが、詳細については早急に詰めたいと考えています。」社長は前を見据えたまま、花岡専務はうなずいている。山内部長と横田次長は啓二の口元に注意を集中しているように思える。反応は悪くないと啓二は思いながら、簡潔に説明を進めていく。「詳細はお手元の資料にまとめてありますので、ご覧ください。以上で説明を終わらせていただきます。」と結んで、椅子に腰を降ろした。しばらく皆が考える時間を持った方が良いだろうな。啓二は静かに目を閉じた。

啓二が、自分の意見を一方的に説明するよりも、相手の意見を聞きまた相手に考える時間を与えることが、共感を得るために効果的であると知ったのは、工事現場における経験からだった。20代なかばの頃に、工事現場周辺での近隣との交渉において、自分の意見を押し付けようとすれば話はこじれ、相手の意見をじっくり聞く姿勢が、互いの歩み寄りを促していくことに気づかされた。特に相手がマイナスの感情を持っているときには、相手に納得いくまで話をさせることが、事態を好転させる原動力になることに気づいて以来、このような姿勢を実践している。



咳払いとともに、小林社長が話し出した。「この提案については、基本的に了解する。山内部長、早速大杉設計さんに受諾の意思表示をしてくれないか。改めて業務提案書を提出するとも伝えてほしい。小林課長、至急提案書をまとめてくれ。業務費の見積も合わせて頼む。」一旦言葉を切り、持参したミネラルウォーターを一口飲んでから、「業務提案書の提出には私も立ち会う。日程を至急調整してくれたまえ。」決断は下された、あとは進むのみだ。

SCENE15 :

三人は改めて マネジメントについて考えた

提案書の提出は1週間後の午後3時と決まった。小林社長、山内部長そして啓二が出席メンバーとなった。鮫島も資料運搬係という名目で参加させてもらえることとなった。あとは業務提案書と作り上げるだけだが。

未体験の業務に実現性を与えるための業務提案書とは、どのような内容とすればよいのだろうか。休日の二日間に、今回のコストマネジメントについての骨格は整理したつもりの啓二であったが、改めて提案書として業務を具体化する段階になると、やはり多少心もとない気持ちになる。

そうだ、もう一度ドラッカーに戻ってみよう。マネジメントの原点から、今回の仕事について考えてみよう。啓二は気を取り直すと、早速提案書作成スケジュールを考え始めた。

火曜日から提案書の作成準備が始まった。啓二と鮫島そして、山内部長との相談により横田信枝も参加することとなった。「さて、それでは“第5章マネジャー”をみてみましょうか。」今日の啓二は、横田信枝が参加しているためか、いささか丁寧な口調である。「ドラッカーによると、“マネジャーとは命令する権限を持つものではなく、貢献する責任を持つもの”だと言っている。鮫島君、マネジャーの仕事についてまとめてくれないか。」「はい、まずマネジャーの役割として、“投入した個々の資源の総和よりも大きな成果を生み出す生産体を創造すること”とあります。その点オーケストラの指揮者に似

ていると言われます。第二に、直ちに必要とされるものと遠い将来に必要とされるものを調和させていくことです。私個人としては、遠い将来についてのビジョンが難易度大だと感じました。」鮫島が自身の感想を交えながらまとめていく。「マネジャーに共通の仕事は以下の5つです。①目標の設定 ②組織化 ③動機づけとコミュニケーション ④評価測定 ⑤人材の開発 です。」続ける鮫島に対し、「私は、根本的なマネジャーの資質は“真摯さである”という点が非常に印象的だったわ。」信枝が明るい声で発言する。「もちろんドラッカーが言うところの、“才能ではなく”ということは才能や知的な能力を否定する意味ではないけれども、“何が正しいかだけを考え、誰が正しいかを考えない”というくだりは、まさに目に鱗といったものだと思うわ。」「そうですね、“働くことの尊さを忘れたマネジャーは害をなす”という言葉と合わせて、マネジャーという以前に人間としての資質だと思いますね。ただしました、“マネジャーは育つべきものであって、生まれつきのものではない“あるいは”エリート探しではない“とも言っていますので、やはり真摯さという資質だけではなく、必要なスキルを身に着ける必要があるという至極当然のことも述べられていますね。」と啓二が答える。

「組織についても印象的な言葉がありますね。“組織の目的は、凡人をして非凡なことを行わせることにある”ということと、“組織の焦点は成果に合わせる”ということは、マネジメントとマネジャーの本質を表していますね。」「私のもう一つ印象的に感じたのは、“間違いや失敗をしないものを信用してはならない”というくだりね。“人は優れているほど多くの間違いをおかす。優れているほど新しいことを試みる”という言葉と、“成果は打率である”という言葉は、チャレンジ意欲を掻き立てるわね。」信枝もまた答える。「ただし、今回のコストマネジメントは、やはり打率10割を目指す必要がありますね。」と啓二は現実的な状況分析を付け加える。

「さて、今回のプロジェクトにおけるコストマネジメントに関して、チーム全体を代表するマネジャーは私が務めることになると思いますが、今紐



解いてきた様々なマネジャーの役割については、わが社の担当者全員が共有するものだと思います。それぞれが発注者や設計者に対して、マネジャーとしての役割を果たす必要があると思っています。そこで早急に、各担当の人選と全員の意識合せを行うつもりです。」啓二は人事についてのまとめに入った。

「提案書に記載する組織としては、なるべくシンプルなものとしたい。全体統括は山内部長、統括補佐が横田次長として、以下が実務担当となる。」集中度が高まってきた啓二の口調は、いつものペースになってきた。「マネジャーは僕、建築担当、これは仕上とまとめの意味だが、は藤井課長と外町さん、構造担当が篠塚課長と鉄骨の得意な吉田さんでいいだろう。設備はヨンテック設備コストさんをお願いすることがあるかもしれないが、とりあえず名前は空欄としておこう。鮫島君は僕のアシスタントという位置づけだが、組織図では、構造と設備の間に置こう。」横田次長いかがですかと、啓二は信枝を見つめる。「そうね、まずはその程度かしらね。当然次の手も打つのでしょ？」信枝の問いに、「お察しのお通りです。まずは、施工とゼネコンのコストの実態について熟知している人が欲しいのですが。果たして見つかるかどうか。来週にでも森下さんのところに行って来ようと思っています。」「森下さんて、曾田建設の森下部長のこと？あっそうか、元上司だものね。」信枝は納得したようにうなずく。

「あと一人、コンストラクション・マネジメントについて指導していただけるような人がいないか、探してみるつもりです。顧問のような立場で、フル



タイムではなくてもと考えているのですが。」啓二の言葉に、これはいよいよ本格的になるな、と鮫島はわくわくしてきた。

「次に“第6章マネジメントの技能”を見てみましょう。以前鮫島君と話し合ったように、コストマネジメントはプロジェクトのマネジメント全般に関わることから、一般の積算に関するスキル以外にも多く必要となります。」啓二はまた丁寧な口調に戻って、「意思決定についても、“決定の実行を妨げることのできるもの全員を、論議の中に参画させておかなければならない”とあって、日本的な意思決定を評価していますよね。」「今回のプロジェクトでも、随所に意思決定が必要となるでしょうね。“意思決定にはリスクを伴い”、“ビジョン、エネルギー、資源を総動員する”ということになると、そこへと至る過程を組み立てていくことが重要だと思うわ。」信枝の言葉に続けて鮫島が、「次にコミュニケーションの話が出てきますね。“コミュニケーションは知覚であり、成立させるのは受け手である。受け手の言葉を使わなければ理解されず成立しない”と述べられていますね。」信枝が引き取って、「たとえば発注者に専門用語を分かりやすく翻訳して説明するか、コストの構成について分かりやすく、今風のはやり言葉でいえば“見える化”が不可欠となるわね。」「“われわれは期待しているものだけを知覚する。受け手に何かを要求する。受け手の価値観、欲求、目的に合致するときに強力となる“ということは、コミュニケーションの方法について、相当の工夫がいると思われませんか。簡単に使われているコミュニケーションという言葉も、結構奥が深いようですね。」「“コミュニケーションは情報ではない“とは、かなり衝撃的よね。”情報は記号であり、受け手が意味を知らなければ受け取ることができない”ということは、異なった立場の関係者が多いプロジェクトにおいて、共通言語が必要になるということね。」信枝と鮫島は交互に意見を出し合っている。「“目標管理こそがコミュニケーションの前提となる”ということは、プロジェクトの目的や目標を明確にして、関係者全員が同じ意識を持つということですね。」鮫島の言葉を信枝が「ただし、プロジェクト関係者

はそれぞれ立場も利害関係も違っていているから、共通の目的をどこに置くかがポイントになるのでしょうかね。」

「さて、大分話も煮詰まってきたようだね。マネジャーの役割と、意思決定やコミュニケーションの本質を勉強したことで、今回のマネジメントを推進する基本的な考えが固まってきましたよ。」

今日はこのくらいにしましょうかと、啓二は大きく伸びをした。明日からは、いよいよ提案書をまとめることになる。

SCENE16 :

コストマネジメントの提案

さすがに大杉設計さんらしい会議室だなど、啓二は部屋を見回して感心した。設計事務所らしく洗練されて落ち着いた雰囲気の会議室は、会社の体質を表しているのかもしれない。椅子に腰を降ろす間もなくドアが開き、大杉設計の御木本社長をはじめ数名が入室してきた。御木本勝彦は個人事務所からスタートした創業者・大杉聡の片腕として、大杉設計を現在のような大手設計事務所に近い規模まで育て上げた功労者といわれ、二代目の社長を務めている。デザイナーというよりは実業家といった風貌で、沈着な物腰は業界でも一目置かれているが、若いころは非常に仕事に厳しく、現在の幹部連中も相当しごかれたと伝えられている。一方愛妻家としても有名であり、奥さんと手をつないで買い物をする姿は、20代のころから65歳の今日まで、随所で目撃されているらしい。夜もダブルベッドで手をつないで寝るといふ徹底ぶりを聞くと、関係者一同、己の妻への気遣いの薄さに、ただただ恥じ入るばかりである。

続いて専務取締役設計本部長の福島勇三と取締役設計部長の桐山寛之そして業務部長の中畑良子が入ってきた。福島は50代後半、生粋のデザイナーといった性格で、ややこだわりが強いところもあるが、その頑固さが一部のクライアントには気に入られていることもあり、やはり大杉設計の柱となっている。

桐山寛之は40代半ばの働き盛りで、本当はカメラ

マン志望であったと言われるくらいの写真好きである。それも一般的な被写体は好まず、昆虫のアップとか、落ち葉や果ては人間を撮っても、鼻の穴の拡大やら禿げ頭のとっぺんなど独特の構図を得意としている。まあ本人に言わせれば、“誰にも負けない独自の境地”というのだが、確かに誰もまねる気にならないようである。仕事の面では、デザイン力にも定評があるのだが、なにしろプレゼン能力というかその説明には強い説得性があり、クライアントの心を掴んで離さない雰囲気から『桐山ワールド』と言われている。貴公子然とした風貌に似あわず気さくな人柄で、考えも非常に柔軟であり、啓二も今まで関わったプロジェクトで、人の意見によく耳を傾ける桐山を見てきた。今回のコストマネジメント業務に前向きな回答を出した理由の一つは、杉山設計の社風とともに桐山の存在が大きい。

中畑良子については初対面であるが、パワフルな営業活動で設計業界内でもかなり知られているらしい。文系出身ながら、独学で1級建築士をとったという噂もある。

初対面同志の名刺交換が一通り済んで、一同着席したところで、小林貞夫が挨拶を切り出した。「この度は、弊社にコストマネジメント業務のお話をいただきましたこと、厚く御礼申し上げます。弊社も正直このような本格的なコストマネジメントについての経験はありませんが、対応可能な基本的技術は備えていると考えておりますので、今後さらに実力アップに努め、今回のプロジェクトを成功させる所存でございます。コストマネジメントの内容について業務提案書にまとめておりますので、これにもとづいて説明させていただきたいと思っております。」

「小林さん、率直なお話有難うございます。弊社としても、正直言って御社がマネジメントの分野では発展途上であると承知しておりますが、御社の勉強熱心で未知の部分に真剣に取り組まれるところを何回も拝見していますので、ぜひパートナーとしてお願いしたいと考えた次第です。前向きのご回答をいただいてほっとしています。」御木本が応じる。

「過分なお言葉をいただき、恐縮いたします。それでは小林課長より業務提案を説明させていただきます。」



ます。」個人的にもかなり親交の深い両社長ではあるが、この日はやはり緊張の様子が見える。

鮫島が素早く提案書を配る。啓二は深呼吸をしてからゆっくりと説明を開始した。

「今回ご提案させていただきます内容は、日本建築積算協会および日本建設マネジメント協会が発行しています各ガイドブックを参考に、設計から発注そして工事段階に至る標準的なコストマネジメント業務についてまとめております。弊社が担当させていただきます業務範囲につきましては、今後ご協議いただくものと考えております。」啓二は前置きを述べ終わると、ひと息つくように一拍の間をとった。

「提案書の内容は、2ページ目の目次にありますように、①コストマネジメントの目的、②各段階を通じたコストマネジメントの流れ、③各段階ごとのコストマネジメント、④プロジェクト全体の組織・あくまで仮定ですが・・・とプロジェクトマネージャーである御社とコストマネージャーである弊社の位置づけ、⑤弊社組織図、⑥情報伝達およびコミュニケーションの手段、⑦意思決定ルートと会議体、⑧業務費用算定表となっております。」

「まず確認の意味も兼ねまして、コストマネジメントの目的から説明いたします。3ページをごらんください。」啓二はあわてて早口にならないように注意しながら、前日確認したように要点を絞った説明を進めていく。大杉設計側は真剣なまなざしで提案書を見つめている。「以上で説明を終わります。」と結語して、啓二は10分程度で説明を終えた。



「これはあくまでも現在お聞きしている情報の範囲内の提案ですので、プロジェクトについても仮定の部分が多くピント外れのところがあるかもしれません。ご指摘、ご質問によって、修正するつもりでおります。」小林貞夫が先ほどよりはリラックスした様子で補足する。「いやー、御社はさすがに見込んだ通り勉強熱心な会社ですな。プロジェクトマネジメント全体を視野に入れながら、コストマネジメントを組み立てておられるとは、弊社としても大いに参考になりますよ。」御木本も気安げに応じる。「御社からのご提案につきましては、基本的には了承いたしました。細部は担当レベルで詰めていただきます。」「ありがとうございます。よろしくお願いたします。」と双方の社長は挨拶を交わし、退室の段となった。

会議室には、福島・桐山・中畑の大杉設計側と、山内と鮫島そして啓二が残った。「今日は、余り細かいことを質問したり協議するわけにはいかないでしょうから、いくつか確認する程度として、少し検討時間をいただきますよ。」福島の言葉に続け、「今回のプロジェクトに関する資料や情報についても、早急にお渡ししたいと思います。また、クライアントからの要望もありまして、守秘義務契約を結ぶ必要もあります。いかがでしょうか。」中畑がハスキーな声で発言する。「了解いたしました。」山内が安堵の表情をかすかに滲ませながら応える。

「ところで山内さん、御社には『建築コスト管理士』は相当な数いらっしゃるのでしょうか。」突然桐山がソフトな語り口で質問してきた。「えっ、建築コスト管理士ですか。」山内は不意打ちを食らったかのように、戸惑いの表情で聞き返す。「そうです。日本建築積算協会が認定している最上位資格だそうですね。」桐山の発言を引き取るように、「実はしばらく前に、積算協会の役員が当社を訪問されましたね。その時協会の活動やその中心となっている資格制度についての説明があったのですよ。先ほど小林さんが説明していたガイドブックもいただいて、その内容を見るとかなりレベルの高い資格だなと感じたわけです。お会いした協会副会長の、そうそう毛呂さんとおっしゃったが、説明が非常に分かりやす

くて、うちの桐山といい勝負というような説得力がありましたよ。『建築コスト管理士』は、コストマネジメントへのパスポート”というキャッチフレーズは大いに現実性があるというのが感想ですよ。」福島が続ける。

「今回のコストマネジメントについてのアピールポイントに、『建築コスト管理士』による正統的なコストマネジメント”というような色合いを出していきたいと考えていました。」桐山が引き取って続ける。

なんと答えるのだろうか、啓二は山内の口元を見つめる。

実は小林積算では、積算実務を担当する『建築積算士（コストエンジニア）』取得に力を入れており、一定の経験を積んだものは必ず取得を義務付けている。もちろん費用補助制度もある。一方『建築コスト管理士（コストマネジャー）』については、積算事務所としては実際の活用場面も少なく、またPR不足もあって建設業界内の知名度も低かったことから、会社としての関心は薄かったのが現状である。実態は、資格制度発足時点の6年前に山内が、昨年は規定年齢に達した啓二が、つまりわずかに2名だけが取得しているに過ぎない。

積算協会が“ペリカン大作戦”と称して大々的に企業訪問を展開しているとは聞いていたが、その影響がこのような形で跳ね返ってくるとは。小林積算の『建築コスト管理士』がわずか2名という現実が明らかになった途端、今回の話はどうなるのだろうか、啓二の胸に黒雲が広がる。山内部長、うまく答えて！！

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。