



概 論

- **コンストラクションマネジメントに限らず、建設プロジェクトにおいては、発注者の要求を実現することが重要**
- **発注者が何を考え、コンストラクションマネジメントに何を期待しているのか知ること**
- **また、発注者の要求を引き出し、外部に伝達するための方法は何かを探ること**

発注者の(建設産業への)不安

- ・ 建設コストは下がるけど、本当に品質は大丈夫なのか？
- ・ (公共発注者にとって) また、今度の入札も不調になるのではないかと？
- ・ 建設コストがこのまま上昇しつづけるのではないかと？
- ・ マンション受注業者がいない。工期が間に合わない。今後とも続くのか？
- ・ 明らかに職人不足。このままで、日本の建設業は大丈夫？
- ・ だれが品質の責任を持っているのかわからない？
- ・ 品質確保の問題は、建設業者だけの責任か？
- ・ 設計事務所もきちんと現場を見てくれない。だれが品質管理を担保できるのか？

建設業者(ゼネコン)の不安

- ・ さらに値下げを発注者から要求されるのではないかと？
- ・ 価格競争が厳しすぎて、儲けにならない？
- ・ 新卒者が興味のない業界になってきている？
- ・ 職人不足は震災の影響と言われているが、本当は建設業界の構造的な問題ではないかと？
- ・ このままだと、今まで培った建設産業の技術の伝承ができない？
- ・ 高齢化業界になってきている。
- ・ 海外市場へ向かいたいが、本当に儲かるのか？
- ・ 外国人労働者受け入れ拡大へ 安倍政権、まず建設業(朝日新聞 2014. 4. 4)

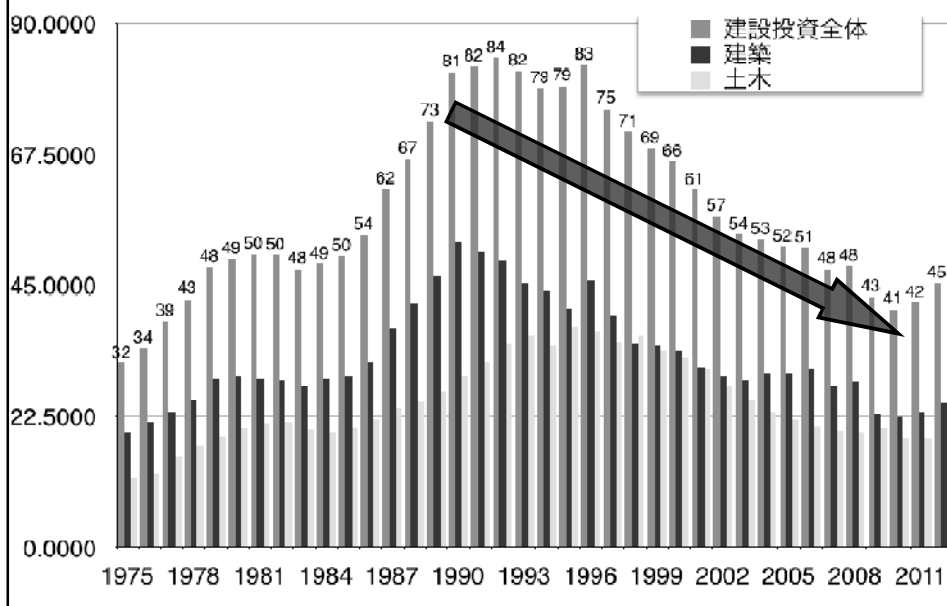
まず、受け入れを増やすのは建設分野だ。これまでは技能実習生として最長3年間しか日本に滞在できなかったが、実習後に追加で2年間働けるようにするほか、いったん帰国しても最長3年間の再入国を認める。これで6年間まで滞在できる。建設分野の外国人労働者は、いまの約1万5千人からピーク時には約3万人に増えると思込む。

専門工事業者(下請けを含む)の不安

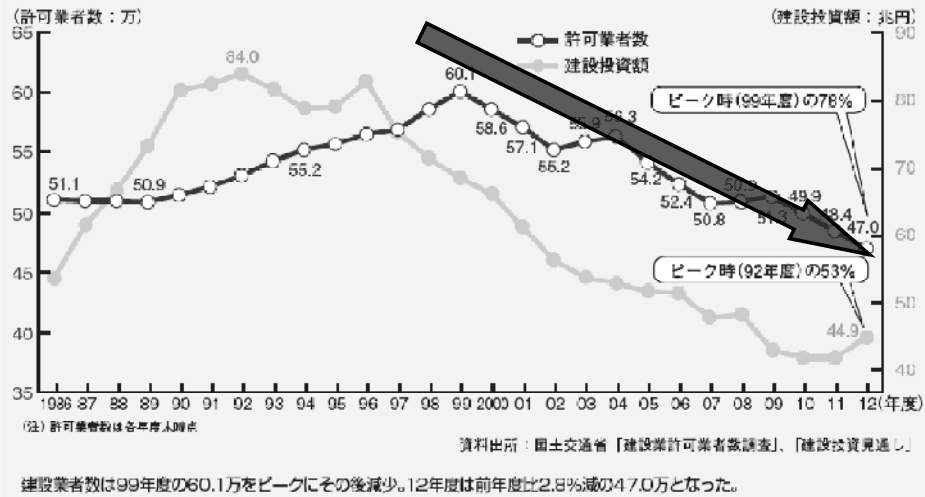
- ・ 受注しても赤字工事ばかり？
- ・ 値下げ要求が厳しすぎて、やってられない？
- ・ せっかくの技術を活かすことができない？
- ・ 若い人が興味を示さない。高齢化職場になっている？
- ・ 働いても家族を養うだけの収入にならない？
- ・ このままだと今の代(世代)で廃業せざるを得ない？

建設業全体の「不安」が全体の「不満」へ

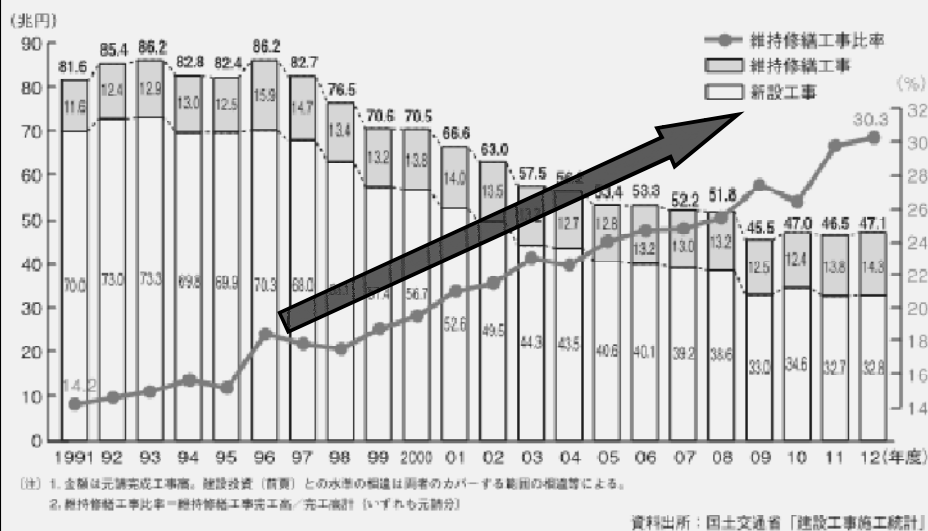
建設投資の推移 (参照: 国土交通省平成24年度建設投資の見通し)

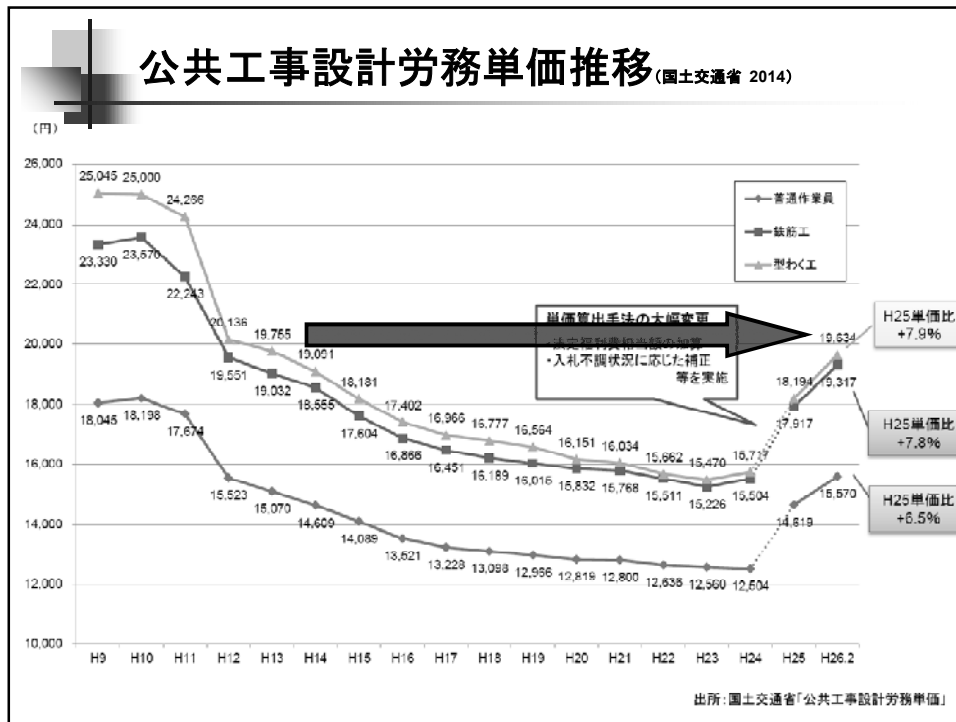


建設業者数の推移 (日本建設業連合会:建設業ハンドブック2014)



維持修繕工事の推移 (日本建設業連合会:建設業ハンドブック2014)





発注者要求(プログラミング、ブリーフィング)

- 昨今、プロジェクトに関係する課題がより複雑化する中、発注者の要求条件整理(プログラミング)の重要性が高まっている。
- 発注者が建築企画内容を、詳述したブリーフ(又は、米国ではプログラム)を作成することは、欧米において一般化している。ここでもマネジャーの役割は大きい。
- 発注者の意志を、設計者や施工者へ伝達するとともに、プロジェクト全体のとりまとめを行うマネジャーへの期待は大きい。

プロジェクトにおける意思決定要因

- 公共の発注者と民間の発注者の意志決定プロセスは大きく異なるが、民間の発注者においても建設物の保有、使用、利用目的などにより発注者要求に違いがある。
- 資産としての建築物の価値の考え方が収益性重視のものに変わってきているなど、発注者要求の背景を認識することで、一連の建設行為に対する理解を深めていくことが重要。

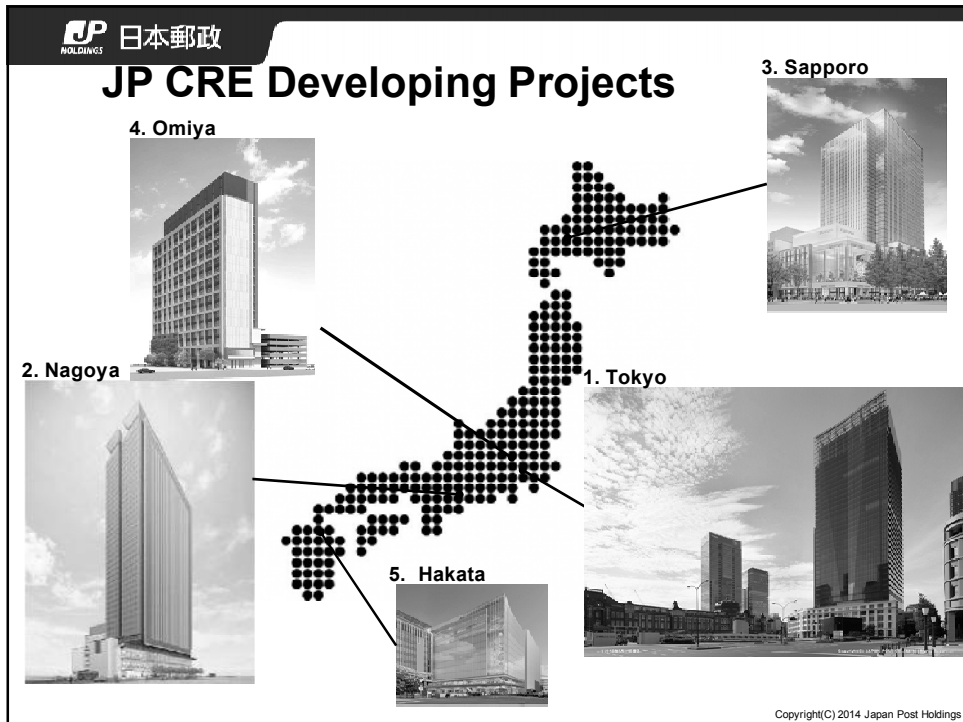
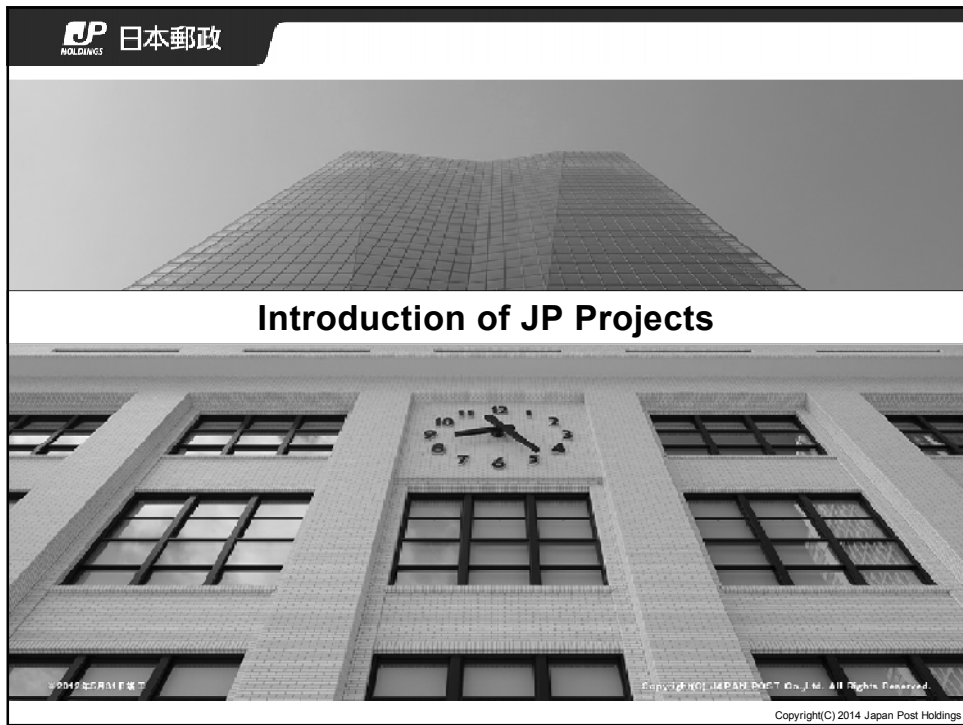
発注者にとっての建築プロジェクト

- 発注者としては、建設プロジェクトは手段であり、それ自体が目的ではない。たとえば、工場は製品を作るための手段であり、商業施設は商売を行うための道具であり、オフィスであれば、事務作業を効率的に行うためのスペースであり、何らかの経済的、社会的な活動を通じて、建物が用いられることとなる。
- その意味で、発注者が望む「マネジメント」とは単に建設プロジェクトのマネジメントにとどまらず、建物の企画から維持管理に関するマネジメントや所有する資産の有効活用、最適活用といった資産全体のマネジメントまで及ぶ。
- それゆえ、アセットマネジメントやファシリティマネジメントといった側面から、建築プロジェクトを考える必要がある。

Rethinking Construction (Egan report)




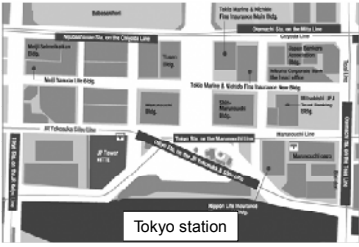

- ① Committed Leadership (発注者リーダーシップの確立)
- ② Focus on the Customer (顧客指向の徹底)
- ③ Product Team Integration (チームによる建築)
- ④ Quality Driven Agenda (品質優先の改革(コストより**VALUE**が重要))
- ⑤ Commitment to People (人(職人)を大切にしよう)




JP HOLDINGS 日本郵政

【 1. Tokyo 】 JP TOWER and KITTE


JP TOWER JPタワー JP TOWER JPタワー

KITTE



【 Museum 】



Copyright(C) 2014 Japan Post Holdings


JP HOLDINGS 日本郵政

JP TOWER JPタワー

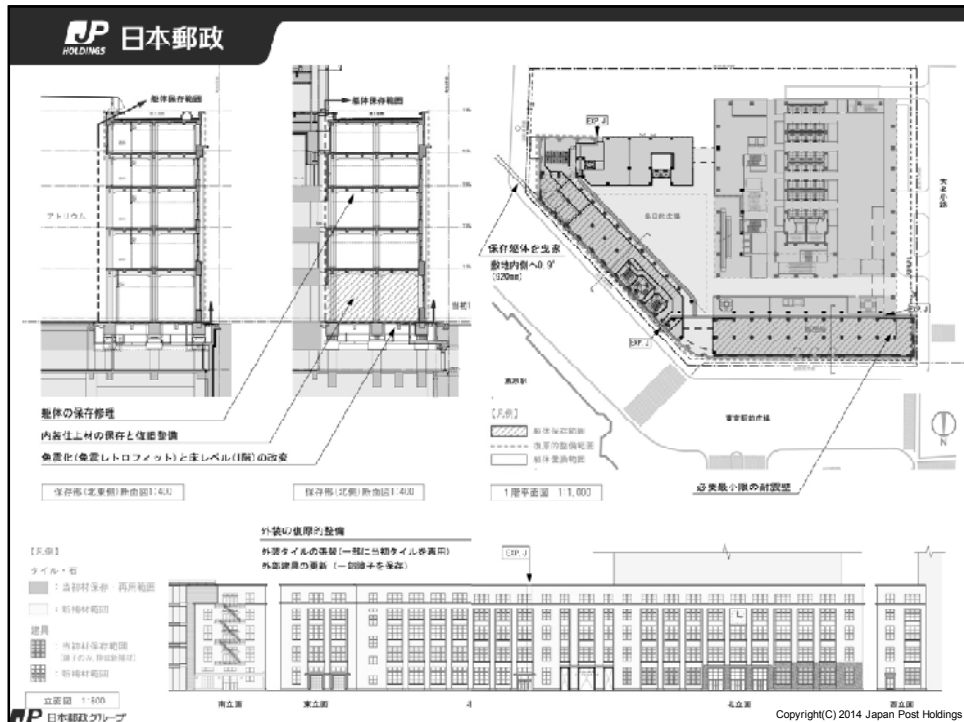
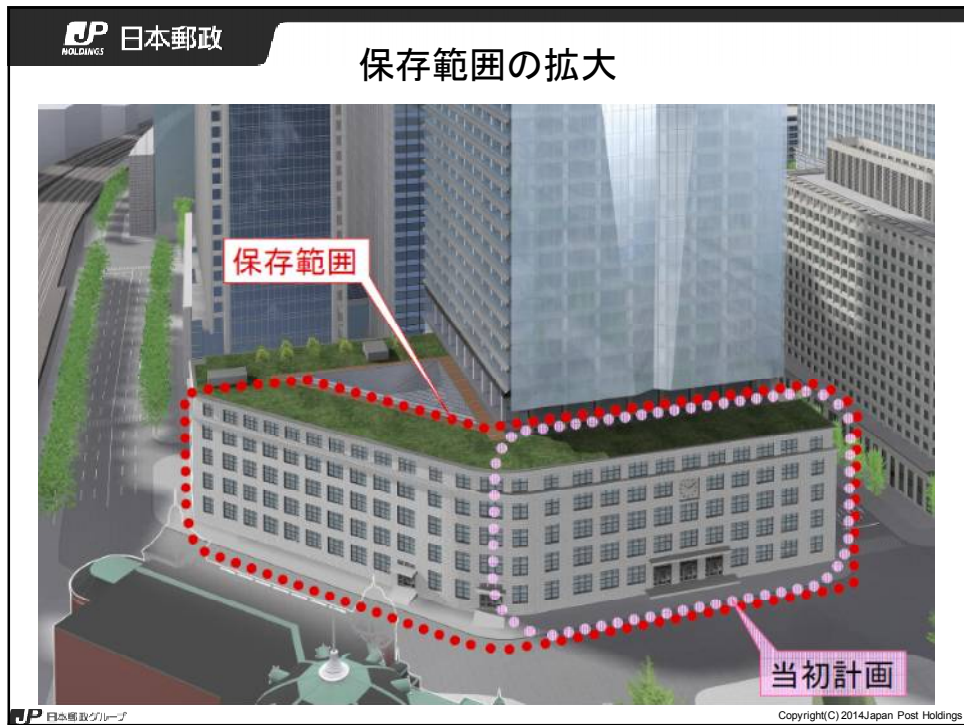
■ JP TOWER
 (日本郵政グループ&JR東日本&三菱地所)
 所在: 東京都千代田区丸の内2-7-2
 延床面積: 212,000平米
 構造: SRC造, 地下4階、地上38階
 設計: 三菱地所設計 with Helmut Jhan
 完成: 2012年5月31日
 Functions: オフィス, 商業施設(KITTE), 東京中央郵便局,
 国際ビジネストラベルセンター, 博物館,
 国際会議場, etc.

■ KITTE (キッテ) **KITTE**
 Total area: 9,400平米
 The number of shops in KITTE: 98 shops and restaurants
 Opening Date: 2013年5月21日
 初年度2,000万人の来場者を予定

■ CM(コンストラクションマネジメント)
 NTTファシリティーズ
 主に、コストマネジメント、設計変更等を担当



Copyright(C) 2014 Japan Post Holdings

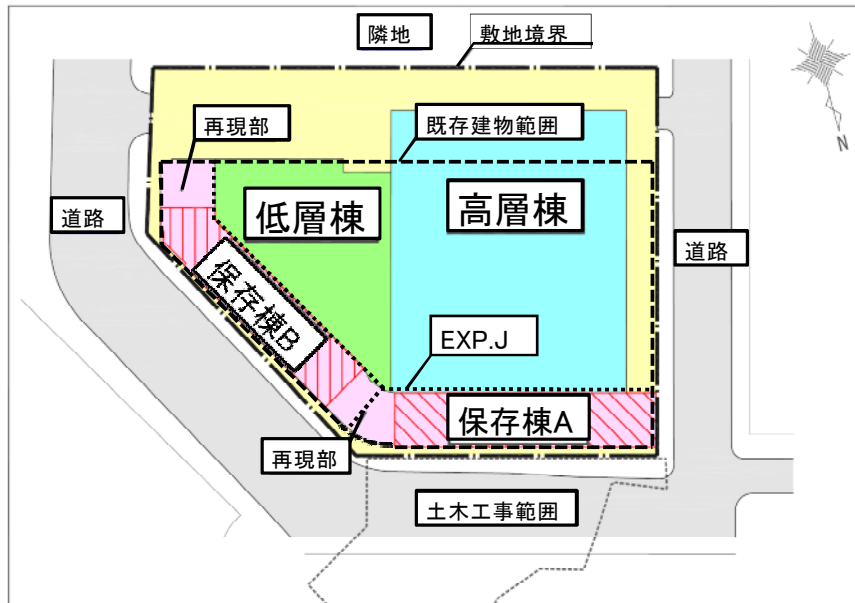


新設地下躯体への荷重支持切替を伴う 免震レトロフィット工事の計画と施工



アンダーピニング

建物配置図



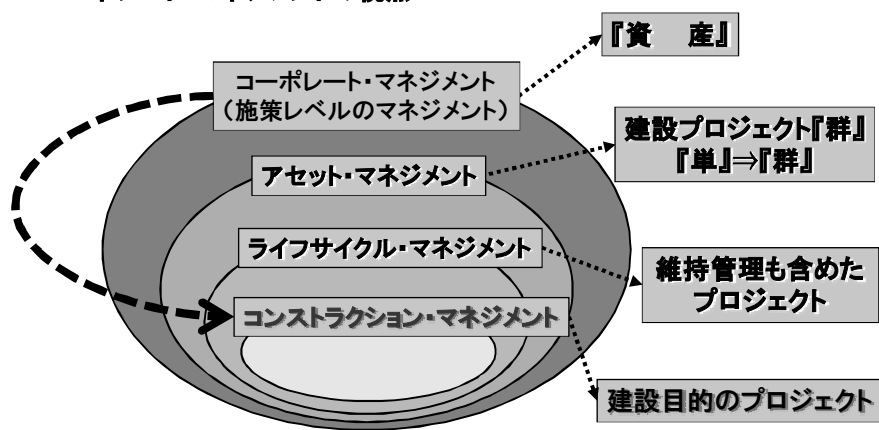


コンストラクションマネジメントへの期待

- 発注者視点のマネジメント
 - 生産(製造)するためのプロジェクト管理から、発注者の便益を向上させるマネジメントへ
- 幅広いマネジメント
 - 設計から竣工までの建設プロジェクトの各段階における幅広いマネジメントの提供へ
- さらに、幅広いマネジメント業務へ
 - 発注者要求のとりまとめ、コスト管理、工程管理、品質管理、維持管理も含めたバリューチェーンの創造へ
- 高いレベルのマネジメントへ
 - 建設プロジェクトのマネジメントにとどまらず、経営視点からの長期的なパートナーとしてのマネジメントの提供へ(コーポレート・マネジメント・レベル、事業評価へ)

発注者が期待するマネジメント

- ・ コンストラクション・マネジメントの視点
- ・ ライフサイクル・マネジメントの視点
- ・ アセット・マネジメントの視点
- ・ コーポレート・マネジメントの視点



「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」(1905) by マックス・ウェーバー(社会経済学者)

- ・ 近代資本主義を形成した宗教的意識は、現代において枯渇してしまっただ。人間は今や、自らが作り出した合理的な仕組みの前に圧倒されるようになってしまった。…営利活動は宗教的・倫理的意味を失い、職業の精神的意味はもはや問われることもなくなってしまう。
- ・ 伝統の破壊によって成立した「近代資本主義」が、今や人間にとって「鉄の檻」「機械的化石」のようになってしまった。
- ・ 「精神のない専門人」、「心情のない享楽人」の時代が到来するであろう。」(佐々木毅解説)と指摘している。
- ・ 寺島実郎は、「経済性と効率性だけが探求されがちな資本主義のゲームの中で、一隅を照らして現場を持ち堪えている専門家がいないければ、この社会は成立しない。」と指摘している。

信頼できる建設産業構造の構築へ

Construction industry
= Service industry

(建設産業=サービス産業)

いかに発注者が要求するサービスを実現できるか

サービスの質が変化する時代

Full Service → Advanced Professional Service
(Management Service, FM, Property Service...)

For the Client

- 発注者のための建設産業の創造が不可欠
- 発注者にとって良きパートナーとしてのCMr

JP 日本郵政
HOLDINGS

Thanks!

発注者からみたコンストラクションマネジメント



E-mail: takashi.saitou.bj@jp-holdings.jp

©Takashi SAITO, MSc(CM), ME(Architecture)

「コンストラクション・マネジャーに期待すること」

コンストラクション・マネジャーを期待する社会的背景

構造設計者が起こした構造計算書の偽造をめぐって、建築業界の信頼性が損なわれようとしている。これまで工事の品質は、施工者によって担保され、設計者によって確認され、作りこまれることで、高い品質を担保することができた。建設プロセスでも、設計者が作成した設計図を積算段階で、設計情報として十分な内容となっているかどうか、コスト算出の立場から積算者がチェックし、確定された設計情報として施工者へ引き渡す。施工者は設計情報を生産情報へと置き換え、総合図などをベースに調整を行い、施工にあたっては、建築プロジェクトの参加者たちが、二重、三重に相互チェックすることで、ミスの発生を防ぎ、品質を確保しようとする、まさに「モノづくり」の基本がきちんできていた。

それに対し、現在は、様々なところでほころびが生じつつある。たとえば、工事の手抜き、実態のない工事監理、設計をしない設計者、建設業界のみならず設計業界でも生じている重層下請構造など、高度成長期には、さまざまな形で補完、バックアップできる機能がまったく働かない結果、欠陥住宅や機能しない建物など、多くの損害を発注者や利用者にかける事態を生じている。

これらの矛盾は、個々に問題を起こした当事者の倫理観の欠如や技術力の欠如といった問題で解決できず、建設業界全体の構造的な問題と言えよう。

本来、建設産業に携わる者は、衣食住の必須となる住に従事する産業として、より高い倫理観をもって、発注者や顧客のために業務を実施しなければならないはずである。

建築コストの二面性

製造業を見ればわかるように、積算を実施するの本来の主旨は、製造者側における製造コストを把握することがその目的である。発注後は原価管理のベースとして、発注前は、ターゲットコストに抑えるためのベンチマークとして算出されるものである。しかし、幸か不幸か、建設はいまだにコストの積み上げであって、ターゲットコストになっていない。本来は、どの建物にもその市場価値、ここで言う市場価値とは、企業であれば工場やオフィスに投資する費用とそこから得られる収入、マクロ的に言えば、ROAや固定資産回転率などを、いかに向上、効率化するかが問われている。建築コストに欠落しているものは、この市場性ではないか。改めて施工側、製造側において、市場価格を設定し、そのターゲット価格にいかに納めるか、そこに本来、建築積算のノウハウを入れ込むべきではなからうか。

一方、建築コストを把握することは必ずしも生産者側にだけ求められているのではなく、公共工事であれば、発注者側が同様に積み上げ積算することが求められている。しかし、これが果たしていつまで有効な手法かどうかは疑わしい。発注者側が生産コストを設定するような方法を採用しつつける限界が近づいているような気がする。予定価格の算出は正確であれば正確であるほど、本来は、市場価格と同一になるはずであるが、競争性が担保されることを前提に発注者側積算は、予算レベルでの価格の目安となるのではなからうか。それでは発注者が積算を必要としないか？という、別の意味で発注者側の積算者が求められる時代となってきてくると思う。それは、発注者責任が強く求められる時代へと変化している点である。これまでのように一式で頼み、発注者はプロジェクト責任を果たす必要がない時代から、発注者として一定のプロジェクトに関与することが求められる時代となってきている。

コンストラクション・マネジャーへの期待

このような環境の中、新たに「コンストラクション・マネジャー」が導入されることとなるが、ずばり求められる機能は、発注者の代理人として信頼に足りうる第三者になれるかどうか、今後の制度の発展の鍵となるのではなからうか。特に、建設プロジェクトの参加者に職業意識としての倫理観が欠落し、個々の契約関係のみが優先され、調整機能を失っている今こそ、全体最適化を図る機能が求められるのではないだろうか。

ぜひとも、新たな職能が市場で評価され、混沌とする建築業界の救世主として活躍されることを希望するとともに、そのためにも、高い倫理観を持って、それぞれのコンストラクション・マネジャーが業務に望まれることに期待したい。