Ⅵ-121　日本の建設マネジメントの特性の分析

大成建設㈱経営企画部、東京大学・宇都宮大学（非常勤講師）、正会員　馬場　敬三

1．序

我が国の経済力の発展によって、日本の建設市場の世界市場に占める割合が急激に増加した。このことも輸出超過による貿易収支のインバランスとともに、日本の建設市場を海外の建設業に開放せよとの要求の高まりを生む原因である。そしていわゆる、国内工事の国際化の動きが急速に始まった。そのため、この変化を現実に処理しなければならない監督官庁をはじめとした関係機関は、その対応について、色々な検討を重ねている。この場合の検討では、当然、実践的な制度論や契約論に属するものがその主流をなしている。

一方、現在まで日本の建設界で伝統的に行われている日本的な建設マネジメントは、欧米のそれと比較して表面的な制度の相違以上に、その基本が大きく相違すると考えられる。このことから、両者の相違について考える場合には、より根本的な面からの研究から、始められなければならない。制度等の表面からではなく、より基本的なものの相違は何かが、日本の建設市場の開放時の問題の検討の基礎的資料として必要であろう。しかしながら、現状においては、この面の研究は殆どなされず、制度的なものの比較論等に終始している様に思われる。本稿はこの論点から、日本的建設マネジメントの基本について、マネジメントの性格の分析手法に従って、日本と欧米のそれとの比較を試みたものである。

従来から多くの人々が指摘しているように、欧米の建設マネジメントと日本のそれとはかなり差がある。従って、建設市場の開放による日本の建設界の国際化は、当然、そこに相当大きな変化をともなうものと考えられる。本稿は日本の建設マネジメンントの基本的特徴を明確にすることにより、日本の建設界の国際化の流れの正しい方向は何かを知る為の基本的資料を供することを目的としている。

2．マネジメントの性格の分類 ――― マネジメント・スタイル分析 ―――

2―1．マネジメントと情報対応

マネジメントの目的は一般に、人、物、金、情報（技術）等の資本財を如何に投入して、その組織の目的を効率良く達成するかにある。そして、その場合の具体的な手段としては①企画②組織③人事④指揮⑤管理等の方法がある[1]。これらをとおして、組織の目的に向かって、経営が行われる。この企画から管理迄のマネジメントの手段は、その根本として、これらの手段を運用する場合の情報の対応の仕方によって、その内容が大きく変わってくるとされている。そのことに着目して、マネジメントの性格を分類し、マネジメント・スタイル分析として理論的に確立されてきた[2]。この理論によれば、人間の情報対応は２つの段階からなる。即ち、情報収集と情報評価である。この２つの段階の各々で、どの心の機能が主に働くかによって、マネジメントの質が相違してくるというものである。具体的には、情報収集時には『直観』と『感覚』機能が働くが、そのどちらに重きが置かれるか、次の情報評価時には『思考』と『感情』機能が働きそのどちらにウエイトがおかれるかによって、マネジメントの性格が異なるとするものである。

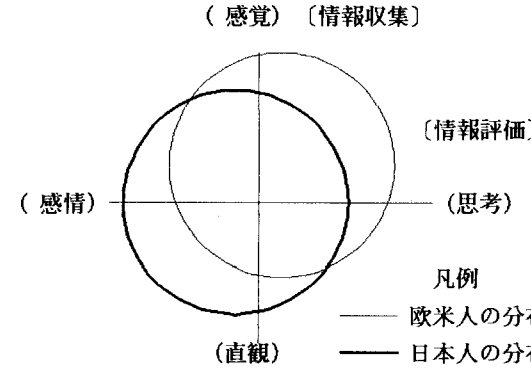
2―2．情報対応の仕方によるマネジメントの分類と日本人の特徴[3]

情報へ対応する場合の心の機能によって、マネジメントの性格は分類される。即ち、情報収集時の２種類の心の機能（感覚と直観）と情報評価時の２種類（思考と感情）の機能のどちらに重きを置くかによって、マネジメントの性格は分類される。情報対応は収集と評価の２段階を経て行われるために、２段階で各々２種類、したがって、分類は全部で４種類となる。より判り易くするために、情報収集と情報評価を２つの軸とし、依存する心の機能を座標として、マネジメント・スタイルを表現することができる。そして、分析対象としての日本人と欧米人を、情報対応機能から分析して、分類すれば、その結果は表―１の如くになり、上記の二つの軸を使った図示方法によれば図―１に示すとおりとなる。図―１から判るとおり、欧米人と日本人とでは情報対応における心の機能の働かせ方に相当差がある。

表―1　情報対応における心の機能の優先させ方

情報対応	日本人	欧米人
①情報収集 ②情報評価	直観＞感覚 感情＞思考	直観＜感覚 感情＜思考

図―1欧米人と日本人のマネジメント・スタイル分布



これら表―1と図―1の示すところは、日本人は直観・感情に、欧米人は感覚・思考に重点をおき、情報の対応が行われることである。

2―3．情報対応と心の領域

次に、ここでは、情報対応時の心の機能と心の領域について考えてみよう。心理学によれば人間の心は二つの領域、すなわち、意識と無意識の領域からなっているという。この二つの心の領域のどこに重点が置かれ情報に対応するかによって、マネジメントの性格は変わり、それゆえ、マネジメントはより簡単に二種類に大別される。この分類のために、情報対応時に使われる心の機能と心の領域との関係を調べよう。感覚、直観、思考、感情の四つの心の機能が心の意識と無意識と無意識の二つの領域のどこで働くのか、を調べる事となる。更に、この関係を分析対象の日本人と欧米人にあてはめて、特徴を表にすると表―2となる。

3．日本のマネジメントの特徴としての無意識のマネジメント

3―1．日本のマネジメントの特徴[4)]

表―2は、日本のマネジメントは基本的に無意識への依存度が高いことを示す。これに反し、欧米のそれは意識の世界に強く傾斜している。この両者の相違は、具体的に、マネジメントの制度や実践的手法に大きな隔たりをもたらす。特に、無意識に依存する日本的なマネジメントは、その実体を意識の世界の道具である言葉による説明や体系化を困難とするため、外部の人々には理解の不可能なものになってしまうのである。この無意識のマネジメントの手法は一つの閉鎖的な社会において、伝統的に使用され発展してきたものであり、多くの細目が、不文律としてのみ組織や社会の中に受け継がれてゆくものである。この事が背景となって、日本的マネジメントが欧米のそれに較べ、日本人以外の人々の理解出来ぬものとなっている。

表―2　心の機能と心の領域

欧米人	○感覚機能は、　意識≫無意識 ○思考機能は、　意識≧無意識 従って全体的に、意識＞無意識
日本人	○直観機能は、　意識≪無意識 ○感情機能は、　意識≦無意識 従って全体的に、意識＜無意識

3―2．日本的建設マネジメントの性格と当面する問題

上記の日本のマネジメントを伝統的に受け継ぐ日本の建設マネジメントは、欧米のそれと比較して、言葉や文章で表されるものではなく、人と人の関係によって成り立っている。この面から、日本の会社では制度としても終身雇用制が普及し、建設マネジメントの実践においても、細かい契約よりも人と人の協議の項目を大切にしている。しかし、これらの日本的な建設マネジメントはその存立の前提として、構成員が同質で閉鎖的な社会、即ち日本古来の民族的、歴史的な背景が必要である。現在、国際化の波が急激に日本に押し寄せ、これらの前提が大きく変わろうとしている。現在の日本の社会の急激な変化に対応して、必然的に日本的な建設マネジメントは変革を余儀なくされているのではあるまいか。従って、この面に対するより多くの人々の関心と理解、研究が、次の時代の日本の建設界の発展を大きく左右すると考える。

― 参考文献 ― 1)Koontz他"Management"McGrow-Hill,NY,1984　2)Hellriegel他"Organization Behavior" West Pub.Co.,NY, '83　3)馬場敬三，マネジメント・スタイル分析による日本と欧米の建設マネジメントの相違について，土木学会論文集VI-10 1989　4)馬場敬三，日本的経営は墜ちず，中央経済社，東京，1989