

VI-15

建設マネジメントにおける
日米の相違点に関する考察

大成建設, 東京大学 正会員 馬場 敬三

序, 貿易の不均衡から端を発して日本の市場の閉鎖性が現在大きな国際問題として取り上げられている。従来, 世界的にも極めて属地的性格を持っているとされた建設市場にもこの趨勢は容赦なく押し寄せている。その結果, 建設マネジメントにおける日米の相違点が大きな国際的な論点になった。本論はこれらの相違点について分析し考察したものである。

§ 1. 建設マネジメントにおける日米の相違点の分析

日・米の建設マネジメントにおける相違は次の三つの領域, (1)経営, (2)建設の組織機構, および(3)入札方法, において顕著であるといわれている。本論はこれらの各々の領域の相違を分析するものである。

1-1. 経営の相違 日本の経営と米国の経営の相違の影響は建設マネジメントのほとんど総ての面で見受けられる。一般に経営の相違は(1)企画 (Planning), (2)組織(Organization), (3)人事(Staffing), (4)指揮(Leading), (5)管理(Controlling), の視点から分析される。さらにこれらの相違が現実の建設マネジメントの実践としての相違として現れてくる。その関係を表-1に示した。

表-1. 日・米の経営基本と建設マネジメントの実践の関係

機能	日 本		米 国	
	日本の経営思想	建設マネジメントの実践	米国の経営思想	建設マネジメントの実践
① 企画	団体の重視 長期思考	グループの信用 信用	個人の重視 短期思考	個人の信用 短期利潤の確保
② 組織	責任の分散	グループの責任 権利の保留	責任の集中	個人の責任 権利の主張
③ 人事	人間の雇用	貸し借りの発生	機能の雇用	その場限りの決着
④ 指揮	自主	暗黙な指示	命令	明確な命令
⑤ 管理	性善説的	話し合い	性悪説的	法的規制
総合	人間関係の重視	話し合いによる解決	規則証拠の重視	手紙による書類化

1-2. 建設の組織機構上の相違 建設計画を遂行する組織機構は米国方式と日本方式では異なる。

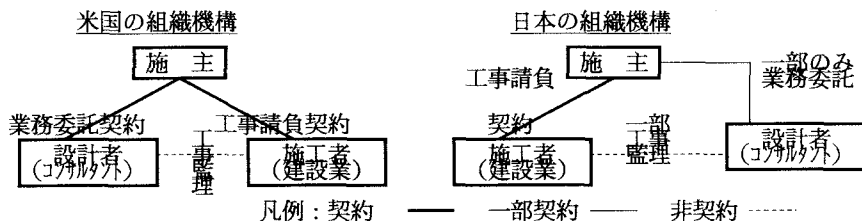


図-1. 建設の組織機構の日・米の比較

米国の契約方式は複雑に分化し数多くの契約方法がある。これらのリスク配分は下図の通り。

契 約	一括総請負契約 (Lump-sum)		単価契約 (BQ 契約)	コスト・プラス契約 (Cost Plus 契約)			
条 件	変更規定		変更規定		上限保証契約		報 酬
	無し	有り	無し	有り	Re < 50	Re > 50	定 額 定 率
成約例	Turn key		FIDIC ICE		プラント建設		多くのCM契約
リ 夕 配 分	リスクの配分		リスクの配分		リスクの配分		リスクの配分
施 主 業 者	リスクの配分		リスクの配分		リスクの配分		リスクの配分

図-2. 各種契約とリスク配分

日・米の建設組織機構の特徴をコミュニケーション網としての性質分析を行い一覧表にすると。

表一2. コミュニケーション網とその性格

日米の区分		日本の組織機構		米国の組織機構	
組織機構の単純化された形の略称		鎖(Chain)		星(Star)	
①中央集権度	施主の権限集中	中位	>	低い	
②主導権	施主の主導性	中位	>	低い	
③組織機構の満足度		中位	=	中位	
④各構成機関の満足度	施工側も満足?	中位	>	低い	

1-3. 入札に関する相違 一般に入札制度は当該国の、(1)法律制度、(2)政治体制、(3)経済情勢と商習慣、(4)建設マネジメントの伝統、等によって変化する。主要な国の入札方式を纏めたものが表一3である。

表一3. 入札方式とそれを採用している国⁽²¹⁾

入札方式	頻度	国 名	凡例:
①一般競争入札 (Open Procedures)	主 体 やや多い	米、英、日、独、仏、西、意、豪、オーストラリア、ニュージーランド、スウェーデン、ノルウェー、デンマーク、フィンランド、ギリシャ、ポルトガル、スペイン（随意契約も多い）	主体:70%以上, 多い:70%~40%
②制限競争入札 (Restricted)	1.発注者 主導型 主 体 多 い	日、英、独、仏、西、意、豪、オーストラリア、ニュージーランド、スウェーデン、ノルウェー、デンマーク、フィンランド、ギリシャ、ポルトガル、スペイン（随意契約も多い）	やや多い:40%~20%

日本の場合の制限付入札では指名を得るための入札以前に或る種の建設業の施主にたいする総合的営業力と呼ぶべき競争が行われ、その指名獲得競争に勝った少数の有資格者により入札価格の競争が行われる。

一方、米国の場合には入札のための指名はなく、資格審査は保証会社(Bond)によって実質的に行われる。その後、より熾烈な入札競争が行われる。これらの入札の特徴とその前提条件を表一4に示した。

表一4. 日・米の建設マネジメントにおける入札方法の特徴と前提条件

	日本の入札方式	米国の入札方式
総合的特徴	分配の公正、結果の平等、	参加の公正、規則の平等、
前提条件	参加者の変動少なく、同質者による閉鎖社会	参加者の変動多く、異質者による開放社会

日・米の入札の方式に現れた基本的な理念の相違は、(1)米国は『入札に公平に参加させる、公正さ』、すなわち「なるべく枠を作らずに希望者は誰でも参加する機会が平等に与えられることを公正」とし、(2)日本は『仕事を公平に分け与える、公正さ』、すなわち「ある種の枠を設定して閉鎖社会を作り、その中でなるべく平等に分配することを公正」としている。米国の公正と日本の公正の結果の一つは下表に見られる。

表一5. 貧者に割り当てられる国民所得の比率（1970年代の平均値）

	日本	米国	英国	西独	フランス	スウェーデン
最貧20%層に分配されるGNP 比率(%)	7.9	4.5	6.3	6.5	4.3	6.6
最貧10%層に分配されるGNP 比率(%)	3.2	1.5	2.4	2.5	1.4	2.9

日本の正義は長期的思考による集団全体の最適を狙ったものであり、現代までの日本ではこのような安定した配分方法は長期には効果的な面が多いと考えられていた。しかし、ここで問題になるのは配分に預かる対象者の選定にある。日本の公正を形成する場では常にある枠を設定し、ある閉鎖社会を形成し、その中に属している特定なものにのみ配分が行われることであり、現代の国際化とは方向を異にするものである。

§ 2. 新しいシステムの提案

日本のシステムを改良するためには入札方式の多様化が必要である。日本と米国の建設マネジメントにおける相違の多くが、日本の入札方式が一つの形しか存在しないことに起因すると考えられる。従って、日・米の建設マネジメントの相違を縮小して、日本の建設マネジメントを国際的に理解されやすい方向に向けるための最も有効な手段は、日本の入札方式を多様化することにあると考える。ただし、この多様化は次の各事項を含むものとする。すなわち、

(1)この多様化によって入札により開放的なものと従来と同様のものの二種類の方式を設定する。

(2)工事契約の方式だけではなくCM的な方式の契約の導入を行う、ことである。これらの二つの開放的なものと従来と同様のものの方式の運用によって、徐々に日本の方式を国際的にすることである。