

VI-24

プロジェクトマネジメント技術の体系化と
構造改善推進プログラムにみる建設産業の重要課題への対応

大成建設(株)国際事業本部 正会員 草 柳 俊 二

1. 概 要

建設産業政策大綱が示す『新たな産業体質の確立』という命題を、建設事業の根幹である建設現場の管理運営、すなわち『プロジェクトマネジメント技術の体系化』（第48回年次学術講演会概要集VI-249参照）と言う経営原点に戻り、諸問題を見つめ直し、マネジメント技術の向上が取り組むべき問題の解決にどのように関わり合いをもち、具体的な問題解決の方策の策定に繋がって行くかに付いて検証してゆく。

2. 構造改善推進プログラムにみる建設事業の重要課題

建設産業政策大綱では『新しい競争の時代』に向けて建設産業界の自助努力を行政が重点かつ積極的に支援してゆくためとして『構造改善推進プログラム』（表－1）が策定されている。その内容は、特に中堅・中小建設企業を念頭にいたもので、新たな事業環境の変化に対応してゆく方策が述べられている。

3. 構造改善推進プログラム重点課題とその対応

1) 雇用労働条件の改善と人材確保・育成（基幹技能者育成／総合的人材確保・育成／労働条件改善）

建設業法に基づく許可取得業者は 1994 年 3月現在、543,033 社あり、資本金10億円以上の企業は 1,365 社で全体の 0.2%、1億円以上の企業数は 4,128社 0.8% であり、合計しても 1.0% 程度である。事業規模をみても全体の90% が従業員20名未満の小規模の個人企業となっている。1994年の平均建設業就業者数は 655 万人、日本の全企業の約 9.5% を占める。その67.5% は現場作業員であり、他産業に比較すると肉体労働が主体となる。このため、若年労働者の建設離れが進み、高齢化は年を追うごとに深刻化し、全産業就業者平均の 38.5 才に比較し建設業は平均 44.3 才となっている。若年技術者の建設離れも顕著で、土木工学科への関心度は低下の傾向にある。若年労働者や技術者の減少は、建設産業が『魅力の感じられない仕事』であると言うことになる。魅力ある仕事とはいかなるものなのか、総括的に捉えると以下の条件が考えられる。

表－1. 構造改善推進プログラムの構成

重 点 課 題	推 進 事 業
①. 雇用労働条件の改善と人材の確保・育成	1. 基幹的技能者育成推進事業 2. 総合的人材確保・育成事業 3. 雇用労働条件改善事業
②. 生産性の向上	4. 経営基盤強化事業 5. 生産工程改善・技術開発促進事業 6. 情報化推進事業
③. 建設生産システムにおける合理化の推進	7. 建設生産システム合理化推進事業
④. 建設産業における品質、安全性の確保	8. 総合的品質向上推進事業 9. 総合的安全対策事業 10. 総合的環境対策事業
⑤. 建設産業の国際化への対応	11. 建設市場国際化事業
⑥. 不良不適格業者の排除	12. 建設業法等遵守促進事業 13. 共同企業体適正化事業
⑦. 建設産業に対する理解の増進	14. 建設産業広報推進事業 15. 建設産業文化創造事業

(1). より高く、安定した収入が得られる。

(2). 社会的に評価される結果を生み出せる。

(3). 創造性に富んでいる。

(4). 知的な満足感と内容が伴う。

(5). 仕事を離れた自由な時間が得られる。

建設産業の生業は建設現場であり『きつく、汚く、危険』いわゆる 3 K 的な多くの要因を持っている。しかしながら、建設事業は『社会的に評価される結果を生み出せる』仕事であるし『創造性に富んだ』内容を持つものである。従って(2)と(3)の条件には対応している。問題は『より高く、安定した収入が得られる』『知的な満足感と内容が伴う』『仕事を離れた自由な時間が得られる』と言うことになる。建設事業を『魅力のある仕事』とするための施策は直接的生産の場であり、大多数の人材が活動の場としている“建設現場の地位向上”であろう。

残る 3 条件に応える方策をここに見いだす必要がある。根本の方策は、プロジェクトのマネジメントを体系化し、効率化し、論理性を与え、かつ学術的なステータスを確立して行くことであろう。

2) 生産性の向上（経営基盤強化／生産工程改善・技術開発促進／情報化推進）

建設白書では、経営基盤強化方策として『中小建設業者を主な対象として、経営基盤の強化、建設業経営の近代化を促進するため、コンピューターによる財務診断・指導、経営者等に対する研修、OA化促進活動としてOA講習会を行った』と述べられている。OA化は日常業務の処理方法の確立と並行して行われるべきもので、これだけでは経営基盤の強化とはならない。プロジェクトのマネジメントシステム化とこれに伴うコンピューター処理化は最も基本的な経営基盤の強化策であり、かつ生産工程改善・技術開発促進、情報化対応等にも充分に答えるものである。特に現場の仕事に直接的に係わる中小建設企業にとってはコスト管理やスケジュール管理、品質管理技術等の確立は有効かつ具体的な問題解決策となるものと考ええる。

3) 建設生産システムにおける合理化の推進（建設生産システム合理化推進）

建設白書では『各業者間（総合工事業者、専門工事業者、設計者、資材メーカー）において合理的な分業関係を形成することは、建設産業の発展を図り、発注者の信頼に応える適正かつ効率的な建設生産システムを確保する上で不可欠である』と述べている。これは、分業・専門化によって建設技術の内容の充実と効率化を目指して行こうとするものであろう。欧米の建設産業にみられるように、専門化は、これを総合的にマネジする技術が必要となる。すなわち、プロジェクトマネジメント技術の完備が求められることになる。

4) 建設産業における品質、安全性の確保（品質向上推進／安全対策／環境対策）

国際規格 ISO-9000s を基盤とし、日本の実態に則した品質マネジメントシステムの構築は、我国の建設産業の品質管理・保証の内容を向上させるものとなろう。また、安全管理に対しても ISO-9000s に準じたマネジメントシステムの構築によって、その特性である「遡行検証機能」が有効活用できると考えられる。

環境対策に対しては ISO-14000s の活用が考えられるが、9000s と同様に慎重な対応が必要となる。

5) 建設産業の国際化への対応（建設市場国際化）

日米建設協議に代表される市場開放に関わる論争は、柔軟性を重視したマネジメント理念と体系化された建設マネジメント理念の相違によるものと言えよう。建設マネジメントを体系化し、核となるプロジェクトマネジメント技術を充実することは、建設産業の国際化対応の基礎であり、具体的、かつ有効な方策となろう。

6) 不良不適格業者の排除（建設業法等遵守促進／共同企業体適正化）

建設業者90%が小規模の個人企業集団である。建設業法等を遵守し、適合出来る経営体制を持たぬ業者を即『不良不適格業者』として排除するならば、大半の建設業者を消滅させることになりかねない。プロジェクトマネジメントのシステム化の推進により中小規模企業のマネジメント能力の充実を図り、自立管理能力の向上を目指すことが重要となる。中小規模企業のマネジメント能力の向上は共同企業体適正化にも有効に作用し“不良業者”と“不適格業者”の識別を容易にし、産業全体の体質改善に繋がるものと考ええる。

7) 建設産業に対する理解の増進（建設産業広報推進／建設産業文化創造）

建設白書は『前近代的側面』によるイメージの是正のため「建設産業のII(Industrial Identity) 戦略」や「建設産業のCC(Corporate Citizenship) 戦略事業」の必要性を述べている。設計、計画、材料等の建設関連技術は、我が国に於いても体系化され、学術的にも確立されている。一方、建設マネジメント技術は、未だ“建設技術”としての地位を確立したとは言い難い状況にある。体系化や論理的裏付けがない技術は、用いる者の能力によって結果が決まる“職人的技術”となる。マネジメント技術の場合、さらにカリスマ的要素が加わり、客観性・透明性を見出すことは一層難しくなってくる。日本の建設産業の「前近代的側面」とは“商品”の主幹であるマネジメント技術が体系化され、論理的裏付けが完備しておらず“職人的技術”の範疇にあることが主たる原因の一つであると言えよう。

4. まとめ

建設産業の生業の場である“建設現場の地位向上”に叶う方策は、プロジェクトのマネジメントを体系化し、効率化し、論理性を与え、かつ学術的なステータスを確立して行くことである。賃金、休日等の雇用条件、作業環境の改善も、マネジメント技術確立により期待できる結論を見出すことが出来るものと考ええる。