

建設PM研究 その1－日本型プロジェクト運営管理システムの特長

日本技術開発(株) 正会員 ○前川行正
(株)フジタ 正会員 大崎康生

1. はじめに

かつて独自の経営システムにより世界第2の経済大国であったわが国は、目下、急速な構造改革を迫られている。しかし、ただちに欧米型経営へ転換する必要があるのだろうか。欧米型の経営の特長は合理主義に基づく普遍妥当性・国際的共通性であろう。経営組織・運営体制・意思決定権限・責任は極めて合理的であり、明確である。一方、日本型の経営は、儒教型経営と言われ、集団主義に由来する協調的組織運営と連帯責任体制である。その固有性故に国際的共通性や合理性に乏しい。現在の日本はグローバルな市場経済において厳しいビジネス展開を強いられ、まさに危急存亡の環境下に置かれている。かかる背景の下、建設のプロジェクトマネジメントの視点から日本型プロジェクト運営システムの伝統的な特徴を今一度明らかにするため、日本の文化に関する意見調査を実施した。

2. 日本型プロジェクト運営システムについて（意見調査結果）

建設生産システムについて、日本的文化の特長を顕著に示す意見調査（アンケート）を実施した。調査項目は、工事請負契約、商慣習、工事管理、工事編成、組織、技術開発、人間関係、教育体制、近隣対策など9項目とした。回答者は、建設産業（施工者、建設コンサルタント）に属する土木技術者110名である。

調査結果を取りまとめると、下記の傾向が浮き彫りになったと考えられる。

調査結果の要約

日本における現状では、発注者と請負者が対等の立場で工事契約を結び、かつ厳密に契約書（スペック、その他）のもとに仕事を進めていこうという意識や習慣はまだ根付いていない状態である。一方、契約書類（特記仕様書等）の内容についても不明瞭・漠然とした内容のものが多く、細部にわたっては、別途協議という表現で暗に発注者と請負者のそれぞれ担当者の人間関係を重視・示唆したものとなっている。また、実際、工事を実施していくうえでの不明・未解決事項などについては、それぞれの担当者同士の話し合いによって解決していくという慣習で、契約書（スペック、その他）に基づいて解決するというような方法に比べれば、むしろ柔軟性をもったプロジェクトの運営となっている。

人と人の関連性をベースに置くことから、それぞれの立場における相互信頼と自己規律でプロジェクトの運営をやってきたと言えるが、しかし一方、以下のような意見も多く

キーワード：PM、日本的システム、日本の建設業システム

連絡先：〒164-8601 東京都中野区本町 5-33-11 TEL. 03-5385-5111 FAX. 03-5385-8540

見られた。

- ①全体最適化意識あるいは共通意識の欠如。
- ②組織内での人の和が重視され、相互協調やメンツが優先される結果、遅い意思決定となる。
- ③個々が責任をもつのでなく連帯で責任をもつという意識から各個々が無責任。
- ④純血主義であるが故、排他的であったり、当事者だけでの馴合いが生じ易い。
- ⑤リスクがあることはやらない、また別途協議という条項に甘んじてリスク対応から逃げることもある。
- ⑥上司・部下との関係は組織内での人間関係が優先され、実績・能力への合理的評価が困難となる。その結果、個人の実績というより、組織の実績という評価となっている。
- ⑦弱いものが助け合う（共存共栄）という意識から、日本特有の護送船団方式とか業界内カルテルなどと言われかねない現象がある。

グローバル化の時代を迎え、日本において、以上の諸問題の解決が極めて重要と考えられる。しかし、人間関係を重視することや互助の精神は決して間違ったものとは言えない。むしろ、このような文化的土壌が、社会資本を整備し、日本の発展に寄与してきたとも考えられる。それゆえ、日本式の良い所は残すべきであるとの意見も多いが、グローバリゼーションおよび大競争の時代を迎え、前述の問題点を克服し、プロジェクト推進における合理性追及や科学的手法によるマネジメント手法の構築などを整備することにより、日本型プロジェクト運営法の欠点の改善を図らねばならないこともまた事実であろう。

3. おわりに

本研究は、土木学会建設マネジメント委員会の建設PM研究小委員会（第1種研究テーマ、「わが国建設事業におけるPM導入とヴィジョンの提言」、1999年6月～2001年3月）の今年度研究テーマの内、「日本文化」分科会の研究活動である。

今年度は日本的システムの意見調査（アンケート）結果等を踏まえ、「日本型システム」の特徴、すなわち、日本的で堅持すべき良い点及び欧米の合理性に優れたシステムを取込むための課題を、土木学会（発注者、建設コンサルタント、施工者）の立場で整理していく予定である。

建設PM研究小委員会・「日本文化」分科会の委員

高崎英邦（日本大学・小委員長）、大崎康生（フジタ・副小委員長）、安原 達（建設省）、鈴木昭信（先端建設技術センター）、齋藤 隆（鹿島）、比奈地信雄（土木情報サービス）、前川行正（日本技術開発）、吉田典明（日本工営）