

建設PM研究 その2 - 日本、欧米文化の比較による 日本型プロジェクト運営管理システムの研究

日揮（株）	正会員 伊勢谷 泰 正
日本大学生産工学部	正会員○高 崎 英 邦
（株）協和コンサルタンツ	正会員○林 寿 夫
（株）熊谷組	正会員 三 谷 勝 明

1. はじめに

建設とは、製造業の産業基盤及び人間の生活基盤施設などの社会資本を供給することであり、良質なモノを低廉な価格でタイムリーに提供することが要求される。この目的を達成するためには、例えば品質を良くすると工費が高くなることや工期が伸びるということのように、相互にトレードオフの関係にある各要素を適切にマネジメントすることが必要である。わが国の建設においては、システムの意味でのプロジェクトマネジメント（PM）の概念は乏しかったが、人と人の間柄をベースとする、いわゆる間人主義と企業分化とも言える業務標準（慣習に近い）を背景として、相互信頼と自己規律でプロジェクトが運営されてきた。しかし、経済活動のグローバル化と公平・透明・競争性を目指した社会システムからの要求、さらに公共投資額やコスト縮減、民間投資の落ち込みなどを背景に、より機能的、効率的、合理的な事業・経営活動を可能とするPM手法の導入が望まれてきている。本報告は、異なった文化、歴史、社会システム、商慣習をベースに発展してきた欧米型プロジェクト運営システムをそのまま導入してもうまく機能しないことが予想されるので、日本の社会システムに適合するプロジェクト運営システムを研究する準備作業として、既往の書籍、文献から日本と欧米文化を比較した結果を取り纏めたものである。

2. 建設企業システムの比較

日本と欧米の建設企業システムを比較してみると、会計法、経営・組織、責任と権限、製品（サービス）などに対する考え方の違いによって異なっている。会計法により異なっている項目は、今後グローバル化、企業体質の強化に伴う国際会計基準の適用によって、欧米的な考え方に移らざるを得ない状況である。パートナーリング、企業提携、M & A、ユニオン等経営・組織に関係する項目や契約、リスク、クレーム等責任と権限に深く関わる項目は、民族性や個人及び間人についての考え方等社会システムの相違に起因するものと思われる。また、成果品・製品に対する考え方については、サービス等ソフトの対価について大きく異なっている。

3. 建設業再生システムの比較

日本では1999年7月に建設業再生プログラム、英国では1998年7月に Rethinking Construction が発表されている。同じような時期に発表された再生プログラムを比較し、

キーワード：PM、日本的システム、日本の建設業

連絡先：151-0073 東京都渋谷区笹塚 1-62-11 TEL 03-3376-3173 FAX:03-3376-2615

建設システムの相違点を抽出した。プロジェクトマネジメントという観点での相違は、日本では機能統合的に編成される特別組織の管理手法として着目されているのに対し、英国では契約ベースのプロジェクトマネジメントに代ってパートナーリングや包括提携（Framework agreements）といった極端な分業化防止手法の採用が記載されている。

4．企業システムの比較

日本と欧米における企業の経営監督機構、すなわち株主総会、取締役会、監査役等の位置付けや選任方法、監査システム等の比較検討を行なった。その結果、日本的な企業の管理構造の大きな特徴は、経営陣が従業員や取引先に対し、信頼されるコミットメントを与えられることであり、この経営陣の能力により、企業と従業員や取引先との「暗黙の契約」が担保されている。現在、わが国の長期化している景気後退により、「終身雇用制」に対する社会的信頼が揺らぎ始めるとともに、新会計基準の導入により日本企業の資本コストと資本配分の考え方が変化しつつある。

5．社会システムの比較

前節までに、建設企業、建設業再生、一般企業について、日本と欧米との相違を検討した。本節では、これらの基盤となっている社会システムモデル、教育等に着目し、比較検討を行なった。

社会システムモデルを「個人主義」と「間人主義」という捉え方をすると、そのシステム形態および属性は下表のように表すことができる。

出展：濱口恵俊著 日本社会とは

	日本的	欧米的
モデル	間人主義モデル(the contextualism)	個人主義モデル(the individual)
システム形態	関係体(relatum)	個別体(individualism)
属性	相互依存主義 相互信頼主義 対人関係本質視	自己中心主義 自己依拠主義 対人関係手段視

日本と米国との教育モデルの相対的な比較においても、人間関係においては社会システムとどのように、個別化と共同体化と評価され、日本的・欧米的が表れている。

	日本型	アメリカ型
人間関係	共同体化・全人格的	個別化・部分的
教師同士	大部屋と頻繁な会合	個室化とラウンジ
子供と教師	一斉体制と全人格的關係	専門化された指導と部分的關係

6．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・欧米文化」分科会の研究活動である。今年度は、建設、建設業再生、一般企業、社会システムに関して比較し、相違点を明確にした。今後は、本年度成果をもとに、「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り込むための課題を、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。