建設 PM 研究の背景と目的

― 建設 PM の概念（1） ―

協和コンサルタンツ 正 ○林 寿夫、日本大学 F 高崎英邦、同 学生 篠原郷志

１．はじめに

最近の建設産業界においては、PM（プロジェクトマネジメント）に対する関心が増大してきている。本研究は、日本の建設産業を対象とした PM 体系を新たに構築するのを目的としており、「建設マネジメント委員会建設 PM 研究小委員会」で議論したものである[1),2)]。ここでは“建設 PM”と称しているが、その趣旨は、プロジェクトマネジャーが実際的プロジェクトに即応して意思決定や問題解決を図っていく際に必要となる、PM に関する基礎的知識について研究したものである。

まず本報告では、現在 PM が要求されている背景や日本的 PM 基盤の特徴を欧米のそれと対比しつつ、建設 PM 構築の必要性を検討する。そして次編から順次、建設 PM の理論的根拠となる“建設 PM 原則”や理念・定義を設定する。次いで、以上を背景とした建設 PM 構成を構築し、その構成の部位であるマネジメント要素（知識エリア）の概念を個々に検討する。そして、以上の建設 PM を実際のプロジェクトで適用していく際の実行手順を整理した。最後に、ここで研究した建設 PM の特徴などを総括してまとめている。

２．建設産業が直面している課題

1990 年代初頭のバブル経済崩壊以降、建設産業が直面している課題の主だったものを列記して見る。

① 透明化、公平化、競争性の要求

不透明さや不公平さ、さらには不祥事を防ぐために、情報公開や説明責任が強く要求されている。

② 建設投資の効率性追求

建設産業界は、安全・安心かつ高品質な施設や構造物の確保、およびこれらと二律背反の関係にある投資縮減やコストダウン要請と合わせて問題解決を図って行かなければならない状況にある。

③ 社会、住民、環境、生態系との共生

土木工学の範疇を越えて、社会・人文科学、自然科学の成果を総合して問題解決を図ることがますます必要となってきている。

④ グローバルスタンダード化の波

多様な事業執行方式と入札契約方式、CALS/EC、ISO(9000’s、14000’s)、手法としての PM 等がある。

上記の環境条件の変化は、当然のことながらプロジェクトの企画・計画から建設、運用・維持管理までの全過程における制度、仕組み、手法さらには環境等への配慮と、多くの必要技術の高度化を要求してきている。PM をどのように理解するかは異論のあるところだが、上述したように急激な外部環境の変化とプロジェクトに対する要求事項の多様化が進展している中で、伝統的ともいえる日本的 PM だけでは問題解決に閉塞的状況が生じることも多くなっている。

３．PM と社会・文化基盤の検討

ひとつの観点として、日・欧米型 PM の背景となっている文化基盤の違いを見ておきたい。表－１は、比較文化論的に日本と欧米の社会システムの違いを示したものである[3),4)]。日本的システムは“間人主義モデル”で表現されている。社会システムの原点として、人と人の間に人がいる、人と組織の間に人がいる、組織と組織の間に人がいる、常にそういう「人」が介在し総体としてプロジェクトが動いていく、すなわち相

キーワード：PM（プロジェクトマネジメント）、建設 PM、社会システム、建設 PM 体系

事業開発本部、〒151-0073 東京都渋谷区 1-62-11KEC ビル、Tel:03-3376-3210 Fax:03-3377-7721

互依存主義、相互信頼主義、あるいは対人関係本質視で成立しているといわれる。一方、欧米には“個人主義モデル”が当てはめられている。個人個人が一人の独立体として動いている。プロジェクトマネジャーも社会的に認知された専門職である。そういう面ではシステムとしては個別体であり、属性としては、当然ながら自己中心主義となり、自己依拠主義または対人関係を手段視する特徴をもっている。

さらに加えると、日本的な PM の背景として暗黙知がある。日本の場合、伝統とか慣習さらには前例が重視され、欧米で一般的なマニュアルとか基準といった形式知は最小限に留まっている。極端にいえば、形式知はなくとも暗黙知で仕事ができる社会・企業文化を作り上げてきた。

表 - 1　日・欧米の社会システムの比較

	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

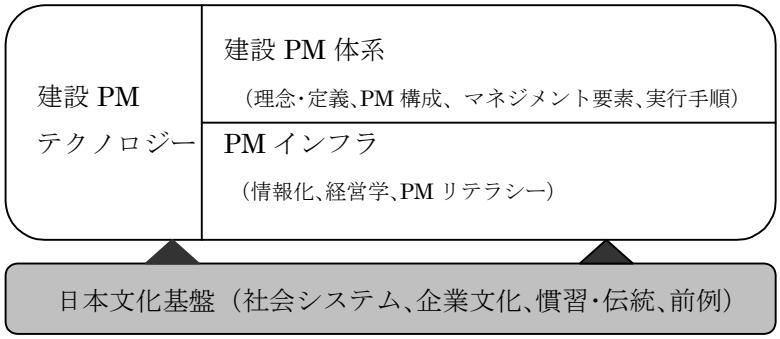

図 - 1　建設 PM の基本フレーム

こう見てくると、PM というのは文化や社会基盤に根ざしたものであり、社会システムや企業文化あるいは価値観などを背景に含んだものといえる。したがって、欧米文化を基盤にもつモダン PM をそのまま導入する前に、日本の文化基盤や社会システム、企業文化、伝統や慣習などを見直し、プロジェクトからの要求事項を効果的に処理していく、日本に適した建設 PM を構築することが考えられる。

４．建設 PM 構築の必要性

以上検討したように、①PM は社会･文化基盤の上に成立していること、②日本の建設産業が直面している課題はモダン PM が発展した背景と異なっていること、③モダン PM は、全産業、全企業、全プロジェクト対応で、固有性を持つ日本の建設産業のプロジェクトへ適用するには補正を要すること、などを考えると、日本の建設産業界のプロジェクトに対応した“建設 PM”を検討してみる必要性が生じてくる。

ここで“建設 PM”のイメージを、全産業・全プロジェクト対応の PM 共通基盤上に、建設産業固有部分を加えたものとして考える。すなわち、日本に適した建設 PM の基本フレームを図 - １に示す形式とし、日本文化基盤上のテクノロジーとして組み立てる構図である。これは、日本固有の独善的なものではなくモダン PM とも双方向性の内容をもつこと、また形式知化すなわち指針・マニュアル化して普及させ得るものであること、さらに、発展的議論がなされて順次改訂されることが重要である。

参考文献

１）建設 PM 研究小委員会：国内建設産業における PM のあり方とヴィジョンの提言､建設とマネジメント XIX、土木学会建設マネジメント委員会､pp.109~153､2001 年 3 月
２）吉田典明､他：国内建設産業における PM のあり方とヴィジョンの提言､第 19 回建設マネジメント問題に関する研究発表･討論会講演集､土木学会建設マネジメント委員会､pp.147~150､2001 年 11 月
３）濱口恵俊編著：日本型モデルとは何か､新潮社､1993 年 4 月
４）濱口恵俊編著：世界の中の日本型システム､新潮社､1998 年 3 月