

## マネジメント・スタイル分析による日本と 欧米の建設マネジメントの相違について

### A STUDY OF THE DIFFERENCES BETWEEN THE JAPANESE MANAGEMENT SYSTEM AND AMERICAN AND EUROPEAN MANAGEMENT SYSTEMS IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY BY MANAGEMENT STYLE ANALYSIS

馬場 敬三\*

By Keizo BABA

Due to the recent imbalance in trade between U. S. A. and Japan, there is a strong political opinion in the U. S. A. to ask the government of Japan to open the domestic construction market to American contractors. The opening of the domestic construction market to American contractors will enormous effects on many fields of Japanese construction. Therefore, it is quite important and indeed necessary to study the principles relating to these differences between the Japanese and overseas construction industries.

Such principles will be clearly explained in "Management Style Theory" which has been developed in the U. S. A., and also the application of "the Theory of Psychological Types" established by the famous Swiss psychologist, C. G. Jung.

*Keywords: Japanese construction management*

#### 1. はじめに

アメリカの産業の空洞化と日本の工業の国際競争力の強さによって、日本の対米輸出が急増し、アメリカの貿易収支に大きなインパランスを生じた<sup>1)</sup>。この結果、逆に日本の市場の閉鎖性がアメリカから強く指摘され、日本の建設市場の開放の要求の高まりとなった<sup>2)</sup>。

一方、昭和48年10月に始まった第一次石油ショックによって日本の経済成長が鈍化し、国内の建設市場の停滞を生んだ。これに対処すべく日本の建設業は、海外進出を積極的に行った。当然、当時の進出先は主に石油産出国である中近東であった<sup>3)</sup>。

その後、これらの産油国の経済が悪化して、世界の建設市場の分布も変化した。それによって、日本の建設業の進出先も、東南アジアを中心としながらも、より広く全世界に広がっていったのである<sup>4),5)</sup>。さらに、ファイナンス等を含めてプロジェクトに、より広範な役割を求めて参加することも行われ、先進国にも進出することになっていった<sup>6)</sup>。

このような進展の過程において、進出企業は、当然、そこに日本の建設ビジネスと違った国際的なビジネスの

手法の洗礼を受けた。そして多くの場合、国内の建設ビジネスの手法と国際的な建設ビジネスの手法の違いは、契約に対する取り扱いにあるという指摘が経験者からなされた<sup>7)</sup>。すなわち、日本の進出企業のクレームの処理の拙さからくる「得べかりし利益の機会の喪失による、プロジェクトの損失」の指摘でもあった。

海外工事の経験を日本の建設業が積み重ねていく途上で、特定な海外プロジェクトに日本の建設業が大挙して進出し大々的に国際的なクレームをした例もあった<sup>8)</sup>。

この間、土木学会においても海外活動委員会を中心として、この分野の研究會が開催され、狭い範囲の契約の問題と<sup>9)</sup> 広い範囲のマネジメントの問題<sup>10),11)</sup> の2つの視点から地道な研究が行われた。しかし、このように、一見すると国際化が進展しているとみられる日本の建設界の国際化の速さと、日本の経済全体の国際化の速さには、大きな差があったのである。すなわち、急激な日本の工業力の国際的な台頭は、日本の工業品の輸出超過をもたらした。これは、従来海外へ進出した建設企業の国際化という、単なる建設業界のみの問題にとどまらず、日本の建設界全体の問題であり、当然、日本の建設行政にも大きくかかわる問題でもある。

この時代の変化に対して、国内の関係機関において、

\* 正会員 工修 大成建設(株)経営企画部部長  
(〒163 新宿区西新宿1-25-1)

建設市場を開放した場合に起こると考えられる影響について各方面からいろいろな検討がなされている。

しかし、これらの検討の対象は、ほとんどすべて、建設ビジネスの国際的な方式と日本的な方式の制度としての差や相違に関するものであった。そして、ビジネスの根底に流れる考え方の差、すなわち、ビジネスの差の本質について考察したものは、皆無といっても過言ではないのである。しかしながら、建設マネジメントの日本のシステムと欧米のシステムの差は、その制度の差という表面的なものの理解でその本質がわかるものではない。むしろ、これらの諸制度の差は、その奥にある本質的なものの相違に根ざしているとみるべきであろう。したがって、欧米のシステムを理解するには、これらの本質的なものの理解なしに、そのシステムを理解することは難しい。

一方、アメリカの経営学者の中には、1970年代の後半から1980年代の初頭にかけて、急激に繁栄する日本の会社の経営に大きな関心をもち、日本的経営とアメリカ的経営を一般的に比較し、研究することが行われたのである<sup>12)</sup>。しかし、これらもまた、どちらかといえば、表面からみた制度上の比較の範疇に限られていたように思われる<sup>13)</sup>。

このような状況を背景とするためか、現在、日本の建設市場の開放に関しても、その理解が、ややもすると表面的であり、制度上の問題の比較に限られてしまい、その結果、不必要な誤解と混乱をもたらしているように思われてならない。

それでは、これらの2つのシステム、すなわち、建設マネジメントの日本のシステムと欧米のシステムの本質的な相違を検証するにはどうしたらよいか。また、そのための道具としての分析方法があるのであろうか。ここではまずこの問題から考察を始めよう。

一般的に「個人個人がマネジメントを行う場合に、本質的な差があるのであろうか？ また、正しくその差を分析できるのであろうか？」この命題については現在アメリカの経営学者の一部の人々によって、盛んに研究されている。まず、その方法を紹介し、その分析方法を日本の建設マネジメントと欧米の建設マネジメントの分析に応用し、両者の相違を調べよう。

上述したように、「個人個人のマネジメントの差をどのように捉え得るか？」については、現在、アメリカで研究され、一般的に「マネジメント・スタイル分析」とよばれている<sup>14)</sup>。そして、この「マネジメント・スタイル分析」は著名なスイスの心理学者による「ユングの心理学」<sup>15), 16)</sup>をアメリカの経営学へ発展的に応用し、確立された理論である。その概略について、本稿の文末に付録として掲げたので、参照されたい。

## 2. マネジメント・スタイル分析による日本人と欧米人の対比

前述した「マネジメント・スタイル分析論」によれば人間のタイプは人が問題を処理するとき使う心の機能により分類される。この分類法においては、人間のタイプは、全部で4種類あるとしている。そこで、この理論を使って、日本人と欧米人との、ものの考え方の相違をみつけよう。

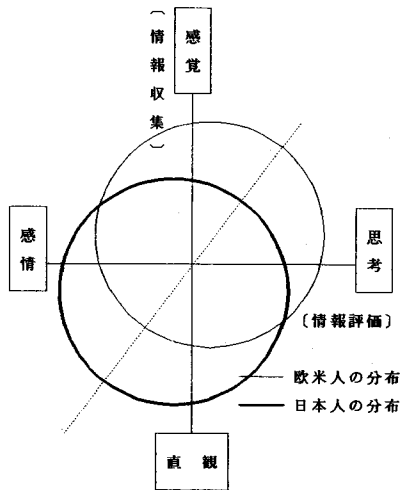
まず、このマネジメント・スタイル分析論が、ユングの心理学を応用して発展したことからもわかるように、この理論はヨーロッパで生まれアメリカで発展した。したがって、アメリカにおいては、心理テストの実施データも多く、自分たち欧米人が4つの人間のタイプの中のどの型に多く分布しているかについては、一般的に認められた傾向が定説としてある。すなわち、統計的には欧米の白人は、感覚・思考型人間が多いといわれている。特に、アングロ・サクソン系にこの傾向が強いという。

さらに、一般的に欧米では、感覚・思考型以外のタイプは、政財界の人間にはまれで、特別な専門的な職業、すなわち、芸術家等に多く見受けられるといわれている<sup>14)</sup>。

一方、日本人については、既存のデータは乏しい。しかし、著者の行った各方面の人々に対する心理テストの結果によると、日本人は直観・感情型人間の割合が多いと考えられる。そして、最も興味のあることは、東南アジア等に住むイギリス人と日本人で同じ職場で働く間でありながら、明らかに、イギリス人は感覚・思考型の特徴を顕著に示し、日本人は、直観・感情型の特性を示すことである。

これらの事柄は、心理テストによらなくとも、欧米の人々と親密に交際した体験をもつ人々には、実感として大概、納得されることでもあろう。

以上の事実を総合して、欧米人と日本人の心の機能の使用法による、マネジメント・スタイルの分布をよりわかりやすく図示すると図-1のとおりとなる。すなわち、欧米人と日本人のタイプ別分布は情報評価機能の横軸と情報収集機能の縦軸の交点を貫く点線上に、両者の分布の中心は少々隔たって位置するのである。もちろん、図-1にみられるごとく、両者で重なる部分も広いが、全体的にみて、ずれることが問題となるのである。ずれるの示すところから、日本人と欧米人とは情報の入手時における心の機能の使い方、すなわち、感覚機能と直観機能を使用するときに、優先して使用する心の機能の分布が、ほぼ逆になっていることを意味している。具体的には「欧米人」は情報の収集時に「感覚機能」を優先して使用するのに対し、「日本人」は「直観機能」を優先して使用する。このことは、欧米人は情報収集時に感覚



図一 欧米人と日本人のマネジメント・スタイルの分布

依存度が大きく、逆に日本人は直観への依存度が強いことを表す。

さらに、図一において、情報評価時の心の機能の使い方、すなわち、思考機能と感情機能のどちらに重きを置いて使用するかについても、欧米人と日本人は、ほぼ逆の傾向を示している。「欧米人」は情報の評価時には、「思考機能」を優先させるが、一方「日本人」は情報の評価時に「感情機能」を優先させて使うのである。

### 3. 直観・感情型の日本人と感覚・思考型の欧米人

#### (1) 問題の処理と心の機能

今まで述べてきた日本人と欧米人のものの考え方の相違を表にすると表一に示すとおりになる。

すなわち、日本人と欧米人とは、情報の収集時(段階①)に、直観機能と感覚機能の優先させ方が逆である。そのうえ、情報処理時(段階②)においても、感情機能と思考機能の優先させ方が逆である。

もちろん、この優先させ方というのは、どちらを卓越させて使用するかということであって、他の一方の機能を、全く使用しないというのではない。日本人の場合にあって情報収集時、感覚機能は当然使用する。逆に欧

表一 問題の処理における心の機能の優先させ方 (日本人と欧米人の差)

問題処理		日本人	欧米人
段階	活動内容		
①	情報収集	直観 > 感覚	直観 < 感覚
②	情報評価	感情 > 思考	感情 < 思考

米人の場合にも直観機能も使う。ここではどちらが、重要な役割を担い、より多く使用されているのかという、比較の問題なのである。したがって、表一において、数学の不等号を使ってその使われ方の多少を表わしたわけである。

次に、この相違について、もう少し考えてみよう。

#### (2) 情報収集時の相違点

まず、情報収集時に感覚に頼る欧米人の場合はどういう特徴をもつのであろうか。ここでいう感覚とは前述のように五感のことである。人間の体に備わった五感とは、多くの場合に、基本的にはきわめて純粋な、物理反応や化学反応に依存しているものが多い。いってみればある種の計測器と同じ類のものである。したがって、感覚機能から得た刺激によって脳の中枢にできた意識そのものは、物理的な作用の結果であり、きわめて写実的な、あるがままの姿で情報として入ってくるのである。

一方、情報収集時に直観に頼る日本人の場合はどうであろうか。直観とは無意識的な力によって、感覚機能から入ってきた情報を脳の中枢に伝える心の働きである。すなわち、日本人の場合、一部の感覚から入ってきた信号が無意識という領域、無意識というフィルターを通して脳の中枢に至るのである。この無意識のフィルターは、人それぞれによって、大幅にその性質が異なる。したがって、情報収集時、その収集の結果に大きな偏りが、人によってできやすくなるのである。もちろん、感覚型人間が、情報収集時に使う五感についても、人それぞれ、感度等にばらつきがある。しかし、直観は感覚のばらつき以上に本質的に個人差が大きい。

このことから、情報収集時に直観に頼る日本人の場合には、情報を収集する人間によって得られた情報そのものが、個性を持ち、その性格に大きくばらつきが発生する。

この感覚型と直観型の差を、より理解しやすくするべく比喩を使って説明するならば、「感覚型」の欧米人の情報収集の方法は西洋の写実派の絵画に似ている。これに対して、「直観型」の日本人の情報収集の方法は日本画のようなものといえようか。

感覚型である欧米人が、目そのものの機能に忠実に、そして、その能力をフルに発揮して、みた光景そのものをそのまま描けば、写真のような写実を主体とした西洋写実派的な絵となる。何となれば、目そのものの機能は、写真機と全く同じようなものであり、それに忠実であればあるほど、できる絵も写実的になる。この場合、手法としても、当然、遠近法が発達したのである。

これに対し、日本画は、同じ光景をみても、目からの情報そのものばかりではなく、直観という、無意識的な仲介媒体を通してものを知覚するのである。そして、そ

の情報によって、絵を描く。したがって、写実であるよりは、むしろ対象に対する興味の有無や、興味の持ち方によって、構図が全く違ってしまふ。この場合には、遠近法等の手法は、どちらかというところ、要らざる拘束であり、使われなかった。そのかわり、日本画の場合には、極端なデフォルメなどの手法が、発達したのである。

次に、言葉や文章が情報の対象となった場合にはどうかであろうか。感覚型の欧米人の場合にあつては「言葉」を正確に受け止めようとする。したがって、「言葉」の正確さがより強く要求される。このことから「言葉」の定義づけが常套的に行われる。そのうえ、大前提として言葉そのものの有無が重要であり、このことから、記録としての手紙の役割が大きいのである。

一方、直観型の日本人の場合にあつては、言葉を発信する人間も、受ける側の人間も、直観という仲介媒体を通して、コミュニケーションが成り立つ。物理的な音、文字そのものは、感覚で捉えても、本来の意味は、この仲介媒体を通過することによって変わってくるのである。したがって、仲介媒体としての直観の所有者である人間対人間のコミュニケーションとなるのである。このことによって同じ言葉であっても、それを発する人によって、そのもっている意味は全然違ってしまふ。したがって、文字そのものの字面や、言葉そのものについて、うんぬんすることはあまり意味をなさない。むしろ日本においては、言葉そのものに拘泥すると「言葉尻を捉える」などと悪く言われてしまふ。

感覚型である欧米人は、感覚そのものに頼るため、感覚の対象となる情報の媒体を大切にす。これに対し、直観型の日本人は媒体そのものよりも、その奥を読み取ろうとする。なぜならば、本来は媒体であるはずの言葉が日本人によって発せられるとき、欧米人のようにストレートに発せられるのではなく、一度、直観という仲介媒体を通して発せられるうへ、受ける側もまた、自分の直観という仲介媒体を通して知覚するので、言葉の表面的な意味からでは真の意図はわからないからである。

この仲介媒体は一種のフィルターのような特性をもっている。したがって、言葉が発せられたとき、受ける側は、相手の使用したフィルターを想定し、それに類似のフィルターを探し出し、それを通してのみ、相手の言葉の真の意味を理解できることになるのである。

このことを、別の例を使って説明するとすれば、欧米人の会話は、小説的であり、それもドキュメンタリー・タッチのノン・フィクション・タイプということができようか。これに対して、日本人の会話は、詩的であり、日本の和歌や、俳句のようなものに近い。ノン・フィクションはその内容の正確さが問題であり、それに対し日本の和歌や俳句は、その直接的な文字の解釈よりも、そ

の余韻というか、雰囲気や、背景が大切であり、極端な場合には文章それ自身よりも余白などに大きな意味をもつのである。

### (3) 情報評価時の相違点

次に、情報の評価の段階について考えてみよう。欧米人は思考機能を優先する。思考とは、ある法則や、原理に対して、対象データが合致するかどうかということを検討するプロセスである。もちろん、個人個人がもっている、これらの法則、原理は、人によって違い、まちまちである。したがって、どの法則や原理に基づいて、情報を処理したかが、常に問題なのだ。また、法則、原理にどのように整合するかも問題ではあるが、同時に、法則、原理の解釈はどうであったかということも、注目されることである。このような事情から、欧米人のものの考え方は情報処理時、ややもすると、分析的傾向が強くなるのである。

これに対して、日本人の場合にあつては、情報評価時に感情機能を優先する。感情とは対象物と自分との調和の仕方、自分の家族や、社会との調和、収まり方がどうか、ということによって、反応する機能である。したがって不具合である場合には「嫌い」に近い結論となり、逆に具合がよい場合には「好き」ということに近い結論となる。思考型が分析的であったのに対し、感情型の場合には、より全体的であり、包括的な処理といえないこともないのである。

このことをより具体的に考えてみるならば、欧米人の情報評価の手法は、われわれが薬の評価をする場合のプロセスに似ている。すなわち、薬の効能という情報の評価のための法則、原理と、自分の症状という情報との合致性を検討することによって、使用するかどうかを決める手続きである。

これに対して、日本人の情報評価の仕方は、われわれが工芸品等の評価をするときのプロセスに似ている。自分の好み、それをもった場合の収まり、置き方、飾り方等を考えて、結論を出すやり方なのである。

情報収集と情報評価の2つの段階の両方ともに、このように、日本人と欧米人とでは、プロセスに大きな特徴をもち、大きな相違を示している。総合的に考えるならば欧米人の考え方が、より対物的であるのに対して、日本人の考え方は、対人的だといえよう。

この両者は、それぞれ、長所と短所をもっている。そしてそのこと自身についてもいろいろの考察はされねばならない。ここではこのような、日本人と欧米人とのものの考え方の相違が、建設マネジメントにどのように影響し、本質的相違を形作っているかについて考えてみよう。

#### 4. 建設マネジメント上に現われる日本方式と欧米方式の差

##### (1) 建設マネジメント上の相違点

前節で述べたように、一般的にいつて日本人のマネジメント・スタイルと欧米人のマネジメント・スタイルにはかなりの隔りがある。このことが影響して、わが国で建設が行われる場合に常套的に使われる建設マネジメントと欧米のそれとでは相当の相違がある。そして、その相違は、具体的に、主に3つの現象として建設ビジネス上に現われる。

- ① 第一は、建設に携わる人々の属する各組織(会社や役所)の経営思想と手法の相違
- ② 第二は、建設プロジェクトを構成する関係機関の役割区分の相違
- ③ 第三には、建設工事の段階でのマネジメントの相違

である。

ここでは、まずこれらの個々の現象がどのようなものであり、その本質と日本人のマネジメント・スタイルの特質との相互関連について検討を進めていきたい。

##### (2) 建設に携わる人々の属する各組織(会社や役所)の経営思想と手法の相違

建設に携わる人々の属する各組織の経営思想とその手法の相違は別な表現によると、日本的経営と欧米的経営方法の差ということになる。この相違を現象的に考えるならば、アメリカの経営学者の多くが指摘しているように<sup>13)</sup> 雇用慣行、意思決定、個人と全体、指揮命令等に顕著に日本的経営の特徴が現われているといわれている。

雇用慣行についてはよくいわれていることではあるが、日本においては終身雇用制が一般的である。一方、欧米においては、雇用は一種の契約であり、契約解除は極端な場合、2週間程度の予告のみで行われたりもする。終身雇用制の日本においては、当然、人々の思考方法は長期的なものとなる。何となれば、日本人の場合には、ほぼ一生涯同じ会社や役所に勤めることとなり、このことがすべての考え方の基準となるからである。表面的には日本の役所の予算が単年度であって、短期思考にみえ、欧米ではプロジェクト予算で長期思考にみえても、それは形式的なもので、実体を表わしていない。さらに1つの組織への雇用期間が長いことは、同僚同士の接触度が高く、お互いによく知り合い、相互にその人となりを知っているためコミュニケーションがきわめて簡単になる。

あうんの呼吸とか、以心伝心とか、腹芸等は、これらの長期雇用形態によって、一組織に長く雇用された者同士のみに通ずるシステムである。

これに反して、欧米の建設ビジネスにおける雇用形態は、本質的に短い期間を対象とした契約方式である。したがって、きわめて短期間の成果が要求される。このことから、当然のことながら、考え方が短期的なものとなっていく。この短期思考を背景とした場合にあっては、年功序列主義とか、温情主義は、なかなか、定着しない。組織の構成員一人一人が熾烈な競争となるのである。

次に、意思決定については、日本の場合には、集団の意思を尊重し、稟議によるコンセンサスを作り決定される。一方、欧米においては、理論的に正当な経営者の意思としてトップ・ダウンの形で意思が決定される。

また、個人と全体の関係は、日本においては組織の運営上、個人よりも組織全体を優先し、欧米においては、組織の構成員は、まず自分個人を優先する。このことの裏返しとして、指揮命令については日本の場合には組織の構成員の自主性が重んじられる。一方、欧米の場合には、命令によって仕事をさせる形をとる。

これらは、日本の経営の特徴と一般的にいわれるものの代表的なものである。ここにおいて最も注意を要することは、これらの日本の経営と欧米の経営は、その本質として、両者のマネジメント・スタイルに合ったシステムとして発達したものであり、その結果として、建設マネジメント上の制度やシステムの相違が現象として存在するのである。

すなわち、日本的経営はその根本的思想として、「雇用」とは「人間の雇用」であり、これに対して、欧米の経営思想は「雇用」とは「人間の機能」を雇うことにほかならないのである。この相違の起因するところは、日本人のマネジメント・スタイルが直観・感情型であり、人間本来を常にその対象とするため、人間そのものに着目せずにはマネジメントが成り立たない性格による。一方、欧米人のマネジメント・スタイルは感覚・思考型という人間に属した一種の機能的な付属物を対象としていることによって、機能を人間から切り離す方向でマネジメントが考えられ、また、現実には成り立っているのである。

##### (3) 建設プロジェクトを構成する関係機関の役割区分の相違

日本の場合には、建設プロジェクトを構成する関係機関は通常、施主と請負人の、いわゆる、甲乙二者から成り立っている。一方、欧米の国際的な方式は、一般的に第三者のコンサルタント、すなわち、国際契約約款上規定されている The Engineer と施主と請負人とが鼎立する形を取るものである。日本の甲乙二者の運営方式はコミュニケーション理論における組織的特質からみると、Chain (鎖) 型組織の基本を形成する最小の単位であり、さらに、欧米の三者鼎立の方式は Circle (円) 型組織とよばれるものの基本形の最小の単位と考えられるので

ある<sup>14)</sup>。

この場合日本の甲乙の組織にみられる Chain 型組織の特徴は、諸般の事情より必ず力の優劣が両者間にできて物事はこの力関係によって決するため、甲乙間では話は早い。もっとも業者のなかには、この力関係によって決する方式は「偏務的だ」とか「請け負けだ」という声もないわけではない。

一方、三者鼎立の欧米型の方式は、三者平等である。しかし、この Circle 組織は本質的に力の優劣がはつきりせず、三すくみとなり、なかなか、物事が決まらない。

これらの2つのシステムを考えると、三者鼎立型の欧米方式は、欧米人が感覚・思考型であり、議論好きのマネジメント・スタイルをもっているため、欧米人には向いた方式といえようか。そのうえ、この方式は公平さ (Fairness) という点では優れているとされている。

逆に、日本人は、鼎立した場合に、議論が上手いとはいえない。直観・感情型の日本人は、議論すると感情論や口論になる可能性が強い。それゆえ、直観・感情型のマネジメントが行われる。すなわち背景としての諸般の事情により力の優劣ができて、自然にバランスが取れて、秩序を維持する日本的な方式が日本人には適していたのだ。

すなわち、ここでも、日本人と欧米人のそれぞれのもつマネジメント・スタイルの性格に合った、よりスムーズな運営ができるシステムとして、日本では甲乙方式が、また欧米では三者鼎立方式がそれぞれ発達したのであろう。

#### (4) 建設工事の段階でのマネジメントの相違

この段階でのマネジメントの相違については、前述したように、海外に進出した建設業の多くが経験し、その習得のために少なからず努力した点である。そして、その相違は、大別して2つの分野に顕著に現われる。その第一のものは、契約に関する姿勢というか、契約の位置付けにある。欧米においては、建設工事が契約された場合にあっては、工事の施工はすなわち、契約の文字どおりの履行を意味している。したがって、契約図書の尊重、すなわち、契約条項はもとより、契約図面、スペック、現場説明、現場踏査等が契約条件として、契約の一部を形成する。一方、日本の方式は、表面的には同じであるが、その解釈には相当の弾力性が慣行となっている。

相違の第二は、運営の仕方にある。この場合、欧米の方式は権利、義務を明確にして、建設プロジェクトに携わり鼎立する3つの機関ともに、権利の主張と、義務の履行を公正に行わねばならない。さらに、コミュニケーション組織としては、三者鼎立の欧米型がスムーズに運営されるためには、意思の伝達方法についても順序や手続上の型を要する。そのうえ、日々の現場における、こ

れらのやりとりも、契約上の通知とみなされるため、常套手段として手紙と、議事録のやりとりとなる。

これに対して、日本の方式は、甲乙の関係で密着度が強い二者による運営が行われ、コミュニケーションの効率は欧米の方式に比べはるかに効果的である。その結果、工事の完成を目指して、施主と請負者はお互いに協力して困難に立ち向かう形が伝統として定着しているのである。このような相違も、その根底には、また、欧米人が感覚・思考型であることから、もの事の準拠性や、感覚の媒体としての言葉や文書を重要視する性格が欧米の方式に反映されている。一方、日本の方式は、より人間に着目した人間と人間の関係に依存したものであり、これも日本人の直観・感情型の性格の現われと考えられるのである。

#### (5) 全体的な理解のために

全体的にみると、①の日本の経営を始めとして、これら①～③の3つの相違の現象は、現在まで、ほぼ別々に扱われてきた。特に、③の建設工事の段階でのマネジメントの相違と、その機構上の根底にある②については建設界で研究され、①の日本の経営については、経営学の研究の対象となっている。しかしこれらの相違の現象は、前述のとおり、マネジメント・スタイル分析でみる限り、原因が①②③別々にあるのではない。相互に依存し合って存在しているのである。これらの3つの現象はここに述べたように、その根源が日本人のマネジメント・スタイルの特性に起因しているものであり本質的には1つのものであって、互いに作用し合い、1つの全体的なシステムとして機能しているとみられるものである。

したがって、これらの3つの現象のうちのどれか1つを取り上げてうんぬんでも、意味をなさないと考えられる。

## 5. 結 び

今まで、海外に進出している建設業者の問題とみられていた建設マネジメントの国際化の問題が、時代の趨勢として、国内工事の国際化という、かつて日本の建設界が経験したことの無い問題として、急速に持ち上がってきた。この現象は、円高と同様に、日本の経済力の世界に占める割合が、急激に増大したことの1つの避けられぬ過程とも受け止められよう。したがって、国内工事の国際化によって起こり得るいろいろな可能性について、前向きに検討するべきものと考ええる。実践的な方法論としての契約方式論等も大切なものではあるが、逆に、欧米で盛んな経営学や、建設経営学 (Construction Management) の手法を使って、本稿のように欧米の建設マネジメントと日本の建設マネジメントの相違について検証することも、その相違をより深く理解する助けと

なろうか<sup>17)</sup>と考えるのである。

前章①, ②, ③の各面からみた, 建設マネジメントにおける, 欧米と日本の2つのマネジメントの相違の根本的な源は, 日本人と欧米人のマネジメント・スタイルの相違にあると考えられる。しかし, これらのマネジメント・スタイルの相違は, どのようにして形成されてきたのであろうか。根本は「日本人と日本の社会が形成された過程」と「欧米人と欧米の社会が形成された過程」の相違によるということは当然であるが, 細かい点についてはきわめて奥深いものであり, 簡単に結論づけられない。したがって, この面の研究が待たれるところである。

さらに, 日本の建設界に国際化の影響が及ぼされることは避けられない現状であろう。ここで注意を喚起したいことは, われわれ日本人は, ある程度国際的なマネジメントについての知識や経験をもっている。しかし, 国際化の波に乗って, やって来ると考えられる海外の建設関係者達の日本の建設マネジメントに対する知識はきわめて浅く, 表面的なものだと考えられる。これはわれわれ日本人が, 歴史的にみて, 自分たちのこと, 自分たちのマネジメント等について, 海外の人々に詳しく説明した経験がないうえ, 日本人のマネジメントが欧米人のマネジメントとコミュニケーションが難しいことに起因している。

日本人は, 困難ではあるが, 欧米人のマネジメント・スタイルである感覚・思考型マネジメントを理解できるが, 日本人のマネジメント・スタイルである直観・感情型のマネジメントは欧米人にはとても理解できるものではないと考えられる。したがって, この面の研究による改善と彼らにわれわれを, 理解してもらうための, 各方面の一層の努力が待たれるところである。

## 付録 マネジメント・スタイル分析

より正確に本題を理解するために, ここに「ユングの心理学」とその応用としての「マネジメント・スタイル分析」についてその概要を述べよう。

ユングは「人間の生活の根本衝動は, 心的エネルギーにある」とし, その心的エネルギーの現われる形式として4つの心の活動形式, すなわち, 心的機能を考えた。そしてこの4つの心の機能は, 「思考」「感情」「感覚」「直観」からなっていると考え, これらの心の働かせ方によって, 人間の型は分類できるとして「タイプ論」という有名な著書を1921年にスイスのチューリッヒで発表したのである<sup>18)-20)</sup>。

近年, この理論をマネジメントの分析に使うために, アメリカにおいて発展されたものが「マネジメント・スタイル分析」である。この分析では, これら4つの心の機能の働かせ方を, マネジメントの意思決定時における

「情報収集」と「情報分析」の2つのプロセスの段階における使われ方によって, 仕分けして考えている。

すなわち, 情報収集時には, 「感覚」と「直観」

情報評価時には, 「思考」と「感情」

と2つの段階のおのおのに一つずつの心の機能を使うものと考えているのである。そのうえで, 情報収集時には, 感覚と直観のどちらを優先して使用するか, また, 情報分析時には思考と感情のどちらを優先して使うかによって, マネジメント・スタイル上の相違が発生すると考えるものである。

このところを少々詳しく説明しよう。人が問題を解決する場合には, 情報のデータの入手から始められる。この情報の入手とは, ある世界の知覚のことである。知覚とは, 外界の世界を見分け, 認識することであり, そのための機能として「感覚」または「直観」という心の機能が使われる。さらに, 人間は, 1つの知覚をするために, 感覚と直観の2つの機能を, 同時に100%使用することはできない。必ずどちらかにウエイトを置くこととなるのである。何となれば, 感覚と直観とは相反する心の機能と考えられるからである。

次に, 集められた, 情報の処理が必要となる。この情報の処理, 評価機能としては, 「思考」または「感情」という2つの心の機能が使われる。これらも, 互いに, 相反する性質のものであり, 両者を同時に100%使用することはできない。

さらに, 情報収集時に感覚機能に頼った場合と, 逆に, 直観機能を優先した場合の差を考えてみよう。情報収集時に, 感覚機能を優先して使用する感覚型人間の場合は情報の入手時に, 五感に頼るということである。五感とは耳, 目, 鼻, 舌, 皮膚のことである。感覚による情報の収集とは, これら五感によって得た刺激が, 脳の中枢に達し形成された意識によって情報を知覚することである。

このことにより, 感覚型人間は, 感覚が捉える情報の媒体を重要視する。その結果, 事象の目視とか, 会話そのものや, 文章や手紙等の感覚の対象を, 大切な情報の源として評価し, それ以外の無意識的な感じを無視するのである。

これに反して, 情報の入手を直観に頼る直観型人間の場合は, 感覚にあまり頼らず, ある種の無意識的な方法によって情報を知覚する。いわば, 一種の本能的, 動物的な力によって情報の把握をしようとするのである。したがって, この場合にあっては, 感覚に訴える情報の媒体の意味は低下する。それゆえ, 感覚に依存する場合とは, 全く逆に, 事象の目視, 会話そのもの, 文章や手紙の情報の媒体は, その重要度が低下するのである。

次に, 情報評価について考えよう。情報評価時におい

て、思考機能を優先させて、情報を評価する思考型人間の場合と、感情機能を使って、情報を評価する感情型人間の場合の差について考えてみよう。

情報評価時に思考機能を優先させて、情報を評価することはある情報を固有の法則等と照らし合わせて、関連づけることである。したがって、情報の過不足、対象と法則との整合性等が、問題となるのだ。結論として、この場合の注目点は「正しい」か「正しくない」ということになる。

一方、情報評価時に感情機能を優先させて、情報の評価をする感情型人間の場合は、処理の過程で、入手した情報と、自分との間に生じる反応がすなわち評価となるのである。したがって、通常、受け入れるかどうかという評価になり、その結果として「好き」または「嫌い」ということに近い結論となるのである。

以上をまとめてみると、人間が問題を処理する場合、まず、情報収集時に感覚機能を優先して使用してれば感情型人間となり、直観機能を優先して使用してれば直観型人間となるのだ。通常、個人の特性は、ある程度両者のバランスからなる。したがって図-2に示す感覚

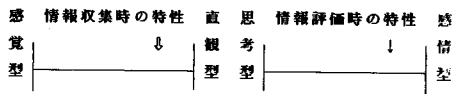


図-2 情報収集時と情報評価時に使う心の機能とその優先させ方

型と直観型との間の線上のどこかの点(たとえば、凸の点)として、個人の特性は表現されるのである。

同様に情報評価時においても、個人の特性は、図-2の思考型と感情型との間の線上のどこかの点(たとえば、↓の点)に個人の特性はバランスする。

さらに、この情報収集時の特性を縦軸に、情報評価時の特性を横軸に取り、組み合わせると図-3となる。

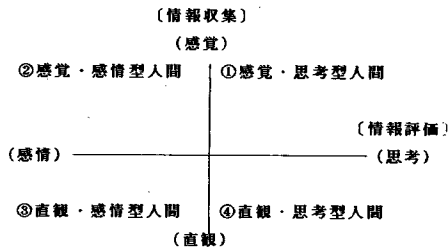


図-3 情報収集時と情報評価時の心の機能の使い方による人間のタイプ分類 (マネジメント・スタイル)

このように合成すると、ものの考え方による人間のタイプ分類、すなわち、マネジメント・スタイルは、図-3の縦軸と横軸の示す座標軸によって区分された象限として表わされる。すなわち、ここに、

- ① 感覚・思考型人間      ③ 直観・感情型人間
- ② 感覚・感情型人間      ④ 直観・思考型人間

の4種類となるというのである。

参 考 文 献

- 1) 日本貿易振興会(ジェトロ):1988年ジェトロ白書貿易編,世界と日本の貿易,日本貿易振興会.
- 2) 建設省:建設白書(昭和63年版),外国企業参入問題,大蔵省印刷局,p.370.
- 3) 建設省建設経済局監修:建設統計要覧(昭和49年版~55年版),(財)建設物価調査会.
- 4) 同上(昭和56年版~60年版).
- 5) 土木学会:新体系土木工学,別巻,海外建設プロジェクト,技報堂出版,1982.
- 6) I.C.E. Construction Today, International Magazine of Civil Engineering, July/Aug. 1988.
- 7) 斉藤 優:海外建設工事の実務,ダイヤモンド社,1976.
- 8) I.C.E. New Civil Engineer (International) December 1984/January 1985, p.12.
- 9) 土木学会海外活動委員会編:国際建設契約の基礎,土木学会発行,1988.
- 10) 土木学会海外活動委員会編:プロフェッショナル・コンストラクション・マネージメント,土木学会,1987.
- 11) Barrie, D.S. and Paulson, Jr.B.: Professional Construction Management (Second Edition), McGraw-Hill Book Company, New York, 1984.
- 12) Drucker, P.F.: What We Can Learn from Japanese Management, Harvard Business Review, 1977.
- 13) Koontz, H., O'Donnell, C. and Wehrich, H.: Management, McGraw-Hill Book Company, New York, 1984.
- 14) Hellriegel, D., Slocum, Jr., J.W. and Woodman, R.W.: Organizational Behavior (third edition), West Publishing Company, New York, 1983.
- 15) 八木 晃 監修:現代基礎心理学,東京大学出版会,1982.
- 16) E.A. ベンネット(萩尾重樹訳):ユングの世界—こころの分析とその生涯—,川島書店,1973.
- 17) 馬場敬三:日本の経営は墜ちず,中央経済社,1989(予定)
- 18) Jung, C.G.(林 道義訳):タイプ論,みすず書房,1987年.
- 19) Jung, C.G.: Psychologische Typen, Rascher S. & Cie., Verlag, Zurich, 1921, 1960, 1967.
- 20) Jung, C.G.: Psychological Types, Routledge & Kegan Paul London, 1923.

(1988.12.14・受付)