

日本人のマネジメント上に見る特性と、 日本の入札制度の関連について

The Relationship between the Characteristic
of Japanese People in Management and
the Tendering System of Japan.

大成建設㈱、東京大学、宇都宮大学 ○馬場 敬三

Keizo Baba

論文要旨： 日本の入札制度である指名入札制度は、国際的に見ると必ずしも、一般的なものではない。この入札制度は日本の何に基づき成り立って来たのであろうか。

一方、マネジメント上にみる日本人の情報処理のプロセスも又、欧米人のそれとは対照をなしている。この面を、更に詳しく分析して見ると、日本人のマネジメントは無意識への依存度が高く、欧米人は意識への依存度が高いことが判明する。この事が基本的前提となって日本の入札制度が特徴のあるものとなったと考えられよう。

即ち、日本の無意識のマネジメントは、閉鎖された社会で力を発揮する。その為、先ず閉鎖社会の形成が行われ、その中で平等の為のルール作りが行われる。

このシステムは意識のマネジメントを基調とし、開放社会を前提とした欧米の入札制度とは大きな相違が発生する。特に、入札の最も重要な目的である『公正』の解釈と、その運営上に大きな差が発生するのである。

キーワード： 入札制度、 指名入札、 入札の公正、 無意識のマネジメント、

1. はじめに

海外工事に従事した人間なら誰でも経験するところであるが、日本の建設マネジメントと国際的なものとの差を痛感させられてしまう。現象的には国内の建設マネジメントに較べ国際的なものは契約至上主義であり、文書による記録が大切とされている。この事はしばしば識者によって指摘された。^{(1) (2)}そして海外工事の入門として、クレームの方法⁽³⁾や米国のCMの講習会が行われた。⁽⁴⁾しかし、この日本の建設マネジメントと国際的なものとの相違は理解されても、現実にはそれを克服する事は日本人にとっては容易な事ではない。

このような状況下、日本の工業力の隆盛と、アメリカの工業の空洞下によって、国際収支上に大きなインバランスが発生し、⁽⁵⁾アメリカ政府の日本市場の開放の要求が問題となった。⁽⁶⁾

ここに至って、日本の建設マネジメントの国際化の問題が、大きくクローズ・アップされてきたのである。その上、従来、建設工事の国際的手法は、日本の建設産業にとっても、海外に進出している一握りの建設業者の問題に過ぎなかった。しかし、日本の建設市場の開放は、建設業者に大きな影響を与えるのみならず、広くは日本の建設行政にも大きく関わる問題であり、更に、日本の将来を占う外交問題でもある。

上記の理由によって、日本の建設のシステムと欧米の建設システムの相違の問題も又、単なる海外に進出した建設業者の利益の確保の問題と云う受け止め方ではなく、より本質的で、より大きな研究テーマとして捉えざるを得なく成ってきたのである。

特に、従来のこの問題の捉え方が、その手法の習得によって、海外に進出した建設業者がスムーズに工事を遂行出来ることを目的としていた。その後、

現代に到り、建設市場の開放の要求とともに、これらの事項は日本の建設界にとって：

①欧米の建設システムと日本の建設システムの二者択一

②欧米の建設システムと日本の建設システムの間の一種の妥協としての折衷案

③未来の理想的な建設システムを造り出すべく、

両者の長所を取り入れた新しいシステムの創造の3つのシナリオからの選択を余儀なくされる可能性が大きいと考えられる。

このような状況においては、最早、従来の欧米の建設システムの手法の習得やノウ・ハウの解説では殆ど、この事態に対処する事は不可能となる。

即ち、上記の3つのシナリオのどのシナリオを取るべきかについては、これらの手法や単なるノウ・ハウの獲得では充分ではなく、二つのシステムについて、より本質的な理解が不可欠となって来るのである。

しかしながら、これらの二つの相異なる建設システムの本質の理解は一般に考えられる程容易ではない。即ち、建設システムと一言で云っても、その基本的なものの考え方は、それらを造り出した人々の歴史的所産、大きく言えば、文化そのものとも言えよう。従って、二つの建設システムの理解、相違点の比較は文化の比較、即ち、文化論を云々する事に成り兼ねない。

本稿においては、これらの文化の比較ではなく、二つの建設システムにおけるものの考え方の相違をマネジメントの基本的なものに遡って考えようとするものである。そして、それらの本質を明確に分析しようと試みたものである。

2. マネジメント・スタイル分析の応用

二つの建設システムを造って来た、二つの人々、即ち、欧米人と我々日本人とは本質的にものの考え方に相違が有るのであるのか。もし在るとしても、その相違はどのようにして分析し、理解できるのだろうか。

これらの命題は中々、簡単に解決されるものではない。歴史の相違、文化の相違が存在する事は明白である。しかし、これらの相違が現在の我々のもの

の考え方の中の相違としてどのように見出す事が出来るのであろうか。

この様に、人間の考え方によって、人間を分類しようと云う研究は、現在まで色々の分野の人々によって、研究されてきた。とくに、スイスの有名な心理学者 Jung, C.G. による研究は、人間の「タイプ論」として著名なものである。^{(7) (8) (9)}

このJungの心理学がアメリカの経営学に取り入れられ、マネジメント・スタイル分析なる手法を生み発展した。⁽¹⁰⁾

この理論は、人間が外界からの情報の収集とその処理に人間の持っている心のどの機能を優先させて使用するかによって、その人間のマネジメント・スタイルが決まるとするものである。

このマネジメント・スタイル分析を日本人と欧米人に応用すると、二つの民族はものの考え方に特徴をもっていると考えられるのである。

即ち、

日本人は直観・感情型の人間が多く

欧米人は感覚・思考型の人間が多い。⁽¹¹⁾

更に、この結果をもう一度、Jungの心理学に導入して、上記の事を、別の表現を使って現わすとすれば、日本人のマネジメントは「無意識」への依存度が高く『無意識のマネジメント』であると考えられよう。一方、欧米人のマネジメントは、これに反して「意識」への依存度が高く、『意識のマネジメント』言えようよう。⁽¹²⁾

この「意識」と「無意識」の二つの心の領域の使い方の優先度によって、マネジメントの質は大きく変わってしまうのである。

3. 「意識のマネジメント」と「無意識のマネジメント」の特徴とその相違点

欧米のマネジメントの本質は「意識のマネジメント」であるとのべた。この意識のマネジメントとは言葉や文章によるコミュニケーションを重要視してその他の直観的なもの、無意識的なものを軽視するものである。従って、契約等の重要視、正当性の追及を基礎とする。従って、何方かと言えばギスギスした合理的なものとなる。

これに反して、無意識なものに頼る日本のマネジ

メントは、コミュニケーションの手段として、言葉のみでは無く、人と人との交際によるコミュニケーションを通して相互の理解をはかる。この事から、「無意識のマネジメント」は人間性の上に立ったマネジメントといえよう。

一般に、日本と欧米のマネジメントの相違については、日本の経済力の進展とともに、米国で研究されてきた。有名な経営学者であるドラッカー等によって制度的な面を中心として、比較しアメリカに日本の経営方式として紹介された。⁽¹³⁾又、経営学者クンツは彼の有名な教本にこれらの相違を、マネジメントの構成要素である5つの要素、即ち、企画組織、人事、指揮、管理から見た比較表を掲げている。⁽¹⁴⁾ 先ずここにその概要を述べよう。

日本のマネジメントと米国のマネジメントの比較

○企画

日本のマネジメント：集団の同意に基づく意思決定。長期指向。

米国のマネジメント：個人による意思決定。主に短期指向。

○組織

日本のマネジメント：集団による責任体制。責任の所在の不明確さ。組織に共通な文化、哲学が組織の構成員に知られてる。他の会社への競争意識強い。

米国のマネジメント：個人による責任。意思決定の責任は明確。組織に共通の文化は存在しない。会社に対するよりも職業に対する帰属意識強い。

○人事

日本のマネジメント：終身雇用が一般的。会社に対する忠節心強い。昇進は色々な角度からなされる。昇給差小さい。

米国のマネジメント：常に失職の危機が付きまとう。愛社精神より職業意識強い。昇進は主に個人の成績による。比較的昇給差大きい。

○指揮

日本のマネジメント：指揮者は世話役でグループの一員。指揮は家長的、恩情主義。下位上達の情報伝達。面会での会話による情報交換が強調される。

米国のマネジメント：指揮者はグループの意思決定者として君臨。指揮は命令的。手紙による情報交換が強調される。

○管理

日本のマネジメント：同僚による管理。管理の対象はグループの仕事の成果に焦点があわされせる。面目を失わせない。

米国のマネジメント：管理は上役による。管理の対象は個人の仕事に焦点がおかれる。責任は容赦しない。

これらの相違の原因は、前述の日本のマネジメントが『意識のマネジメント』であり、米国のマネジメントが『無意識のマネジメント』であることを通して考えてみると、より明確に成ろう。

すなわち、「無意識のマネジメント」は人と人の長年の付き合いから生じた、無意識的なものを通して情報交換が行われる。従って、無意識のマネジメントの有効な条件は、長期指向による長期雇用をその前提条件とする。その上で、最も効率の高いのはグループに集団無意識を造りあげ、それを媒体としてマネジメントが行われる場合である。この状況は一般に日本においては「和」と言う言葉で表している。この場合は余り煩い理屈は要らなくなって仕舞う。このような状況をつくるため、日本のマネジメントにおいては、企画は集団的長期指向。組織は責任の分散。人事は人間の雇用。指揮は自主を尊重。管理は性善説的となるのである。

これに対して、米国のマネジメントは「意識のマネジメント」即ち、理屈のマネジメントである。従って、正当かどうか問題であり、付き合いの長さには大きく左右されない。情報交換も文書による言葉の交換、契約条項等の正当性、整合性等が、基本的に重要視されるのである。ここでは、人間はこれ

らの文書を用いる機能の面から評価される。人間らしさなどの人間性はあまり斟酌されない。

4. マネジメントの性格と社会機構

米国の「合理」を至上とする「意識のマネジメント」と日本の「調和」を基調とする「無意識のマネジメント」とでは、上述のように相違がある。この相違が原因であるか、又は、逆に結果であるかの因果関係については議論があるが、これらの相違が社会の色々な面で機構の相違として見受けられる。

先ず、「意識のマネジメント」が社会の基盤となっている米国の社会の場合を考えて見よう。米国においては「意識のマネジメント」即ち、意識の媒体である言葉や文章を主な情報交換の手段とした社会であり、言葉や文章を使う方法に関して、色々の工夫がなされて来たのである。会議、討論、契約、発表等の方法論が発達した。この事によって、社会そのものも、極めてオープンになり、その事が又、益々、上記の会議、討論、契約、発表等の技術の発達を促したのである。

例えば会社における雇用について考えて見よう。米国の場合には前述の様に、人間の機能を雇う。その上で、文章、即ち手紙主体の意思交換によるマネジメントが行われる。そして、会社による管理も仕事中心になされる。

一方、日本の場合には「無意識のマネジメント」が一般に伝統的に使われて来ていると述べた。日本の場合には人と人との長い付き合いによる、又、一対一の対面による会話の情報交換がマネジメントの根幹をなしている。この場合の一対一の話では、外部の者は当事者から話を聴かなければ、状況は全く判らない。この当事者である人間を通してのみ、状況が判ると云う事は、極めて閉鎖的な社会と言わざるを得ない。その上、日本のマネジメントがその基盤としてたよる無意識的な判断基準は短期間では定着しない。従って、日本の場合一つの組織への長期の帰属を余儀なくするのである。

この様な事情から、転職は一般的には行われず、その事によっても、益々、組織が閉鎖的になって仕舞うのである。それどころか、日本のマネジメントは閉鎖的な社会でのみ有効なのである。

このような事から、日本の社会にあっては、すぐ「〇〇一家」とか「××族」と言われるグループが出来る。自民党の派閥は最も有名な日本的なグループの例である。そして、これ等のグループにおいては、そのグループ内のみに通じる価値判断、価値基準を持っているのである。

この様にして「意識のマネジメント」を根底に持つ欧米の社会が開放的になり、一方、「無意識のマネジメント」にその基礎を置く日本の社会が閉鎖的に成ったのである。

しかし、ここで面白いのは、閉鎖的な日本の社会においては、却って、身分制度が発達せず、開放的な欧米の社会が身分制度の旧弊を引きずっていると言う事実である。逆な様な気もするが、其だからこそ、全体的にバランスが取れているのでは有るまいか。

5. 日本の建設マネジメントの特徴。

日本のマネジメントは閉鎖的なものと述べた。閉鎖的とは一体どうゆう事であろうか。閉鎖とは何か。閉鎖とは、そこでは先ず、一種の選定によるグループ分けが前もって成され、その選定に漏れた者はそのグループに入る事が出来ない事を意味している。

一方、開放的な社会においては、この選定が極めて緩く、希望者の殆ど、有資格であれば殆ど全ての者がグループに入る。そしてそれ以後に取引の為の競争が行われるのである。

この様に、日本の場合には、マネジメントが行われる為に、先ずある種の選定によって、一つの「閉鎖社会」がその場その場で形成される。

これに反し、欧米の場合にはマネジメントが閉鎖社会を要求しない。それどころか、マネジメントが伝統的に、社会をより開放的にした上で行われるのである。

この様な、マネジメントにおける基本的相違は建設界のマネジメント、特に入札時に顕著に現れるのである。即ち、日本の建設における入札は、先ずある種の基準と方法によって、グループの構成員が選定され、それによって、一つの閉鎖社会ができる。一般に言われる、「指名」である。この閉鎖社会に

において、次の段階の「入札」にはいるのである。この場合には入札による競争は其以外の場合と比較して、必ずしも激しいものとはならない。そしてこの場合には、入札の結果としての仕事の配分は、参加者にとって、ほぼ平等となりある種の秩序が形成されるのである。

これに反して、欧米の入札は、一般的に参加が自由にできる事に重きが置かれている。簡単な入札に要する資格のみ問われて、其から先は全くの実力次第である。従って、入札の段階の競争の激しさは、相当のものとなるのである。そして、入札の結果発生する仕事の配分は、競争の過激さにより、相当のバラツキが発生する可能性が付きまとう。

この様に、日米両方の入札にみる「公正」の持つ意味が、その基礎を成すマネジメントの性格によって、相当の差が発生するのである。即ち、日本の入札はある種の方法による予備選考、それによる閉鎖社会の形成、入札時における中程度の競争、結果としての仕事の配分の均等化を重視した方法である。この公平な仕事の配分と言うEqual Participation（仕事の均衡の取れた平均的配分）をもって、日本の建設の入札は「公正」としている。

欧米の場合にあっては、自由に入札に参加出来る様に配慮されている。即ち、Equal Opportunity（参加機会が均等であること）が「公正」だと信じられているのである。そして、結果として、仕事の配分に大きな偏りが出来る事は問題にされない。

この事実と極似した事が、3. に述べたマネジメントそのものにも存在する。即ち、日本のマネジメントにおいては、昇給差は大きくない。全従業員がほぼ同じように、昇給するのである。一方、欧米のマネジメントにおいては、昇給格差は相当ある。この事は、人間の一部の機能、能力に見合う給料を支払うことを是とする欧米のマネジメントにおいては、その結果、全体としては、個人個人の収入に大きな格差が出来て仕舞う。

日本の場合には、能力そのものの評価をあまり大きく取らない。従って、能力に見合う給料と云う意味からは必ずしも平等、正当とは言えない。しかし全体的には、結果として、従業員に余り格差の激しく無い賃金が支払われている。この事が、又、日本における中流層をつくる大きな理由ともなり、更に

これら中流層による中流意識が日本における「無意識のマネジメント」形成時の一つのグループ意識を助長するのである。

考えてみると、入札において要求される「公正」と言うものは一体何であろうか？そこになにを求めるべきであろうか。

日本と欧米のマネジメントの相違から、入札の公正と云う、基本的観念についても、一般に考えられている程簡単では無いのである。

6. 結び

今、日本の市場の開放の問題は世界の注目するところとなっている。特に、建設市場の開放の問題は我々日本の建設産業に働くものにとって、その影響が大きいと考えられる。

しかしながら、この問題に関して、具体的に我々の確立してきた方法がどのような思想的背景を持っているのか、また、欧米のシステムとの本質的相違は何であるのか等の体系的研究は成されていない。その上、何となく、この面の事柄を云々することはばかられる様な風潮もある。

確かに、商売としての業界の動きについては、その種のことままあるかもしれない。

しかしながら、日本において確立された建設システムは、極めて高度に発達したものであり、また我々日本人のマネジメント・スタイルと密接な関係において確立したものでもある。そして、その底流には、日本人の「無意識のマネジメント」の存在を無視出来ないものである。

もし、現在の様に、我々が伝統的に受け継いで、活用している日本の建設システムについて、世界の人々に何らの説明をしないでいれば、国際的には、日本のシステムの説明が一般化にれておらず、彼らは我々のシステムを、彼らの理解出来る範囲で解釈し、何か、そこに「不健全な」「誤魔化しの」ものが存在するのではないかと勘繰られる可能性が大きい。

即ち、日本人が伝統的に使う「無意識のマネジメント」はその存在についても、彼らの「意識のマネジメント」では知覚できない。本来、欧米の「意識のマネジメント」は中世の暗黒の時代において使わ

れてきた、無意識的なものの否定から出発したものも多い。それ故、我々の「無意識のマネジメント」も彼らに抵抗無く受け入れられるものではない。従って、彼らに充分我々の考え方を説明する必要がある。

日本における入札の手法は、それは、其なりに評価できるものであると思う。そして、現在、色々と国際的には言われているが、ある意味では極めて公正を期したものでもある。

即ち、入札の目的を「建設を正しく行うための手法」と考えるならば、その正当性について充分説明できる背景、バック・アップ理論を有している。その上、その実績については明治維新に行われた文明開花の日本の近代化の早さや、戦後の復興の早さもこの建設システムがあればこそと云う事を考えると充分その有用性は立証済だと考えられ、充分評価は出来るものでは無かろうか。

ただ残念なことに、日本は世界史的な流れ、人類の文化的な本流に新たに登場した新参者に過ぎないのである。従って、我々は我々の文化、社会が、本質的に閉鎖的な性格を持ち、その性格は我々が伝統的に保持しているマネジメントの特徴「無意識のマネジメント」に起因している事を彼らに理解して貰う様に努めねばならない。

その上で我々の閉鎖的な社会を、その長所を損なわぬところから、彼らに受け入れられる形に移行させて行くべきであろう。

この面については今後時代の趨勢と共に考えて、改良の方向に向かって行かなければならない。世界が急激に一体化し国境が消滅しつつある現代において、日本的な閉鎖社会の存在は、如何に日本において、そのシステムが有効であったとしても、最早、従来のままに継続する事は困難に成っているのである。もし日本がこの様な時代に、更に閉鎖社会を維持しようとするれば、大きな国際摩擦が発生し、日本人を地球上の孤児としかねないのである。

しかしその一方で、これら日本の建設システムは日本が持つ世界に誇れるシステムの一つでもある。より積極的に、良さを活用するべく、その本質について充分説明し、世界にむけて公表し、その事を参考に、人類の未来にも充分活用できる新たな理想的なシステムは何かについて、より広く、より長期な

視点から検討される事が必要では有るまいか。日本は言うまでもなく、世界史上、文化上、全ての点で雑種である。生物の法則でみる雑種 (Hybrid) が新しい品種の出現に大きな役割をもつと同様に、日本人の役割は国際的に益々増加し、正にその代表的例として建設マネジメントの問題も位置しているものと確信する

参考文献

- (1) 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.
- (2) 斉藤優：海外建設工事の実務、ダイヤモンド社 1976
- (3) 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.
- (4) 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・マネジメント土木学会
- (5) 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
- (6) 建設省：建設白書（昭和63年版）370p外国企業参入問題、大蔵省印刷局
- (7) 八木寛監修：現代基礎心理学、東京大学出版会 1982
- (8) Jung, C.G. 林道義訳：タイプ論、みすず書房 1987年
- (9) Jung, C.G.: Psychologische Typen, Rascher S. & Cie., Verlag, Zurich, 1921, 1960, 1967.
- (10) Hellriegel, D., Slocum, Jr., J.W. and Woodman, R.W.: Organizational Behavior (3-rd edition) West Publishing Company, New York, 1983.
- (11) 馬場敬三、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 土木学会論文集 VI-10 1989
- (12) 馬場敬三、無意識のマネジメント、中央経済社 1989
- (13) Drucker, P.F.: "What We Can Learn from Japanese Management," Harvard business Review 1977
- (14) Koontz, H., O'Donnell, C. and Weihrich, H.: Management, McGraw-Hill Book Company, New York, 1984