

日・欧米型 PM の特徴に関する基礎的調査

(株)フジタ 大崎康生*₁
 パシフィックコンサルタンツ(株) 川畑 豊*₂
 日本大学生産工学部 高崎英邦*₃
 (株)協和コンサルタンツ 林 寿夫*₄

by Yasuo Osaki, Yutaka Kawabata, Hidekuni Takasaki, Hisao Hayashi

欧米で開発されたモダン PM が日本に紹介され、集中的な研究と建設産業への導入が検討されるまでになってきた。しかし原型のまま直導入しても旨く機能できる保証はなく、日本型 PM の構築を図るべきとの意見もある。日本に適した PM を検討すべく、建設 PM 研究小委員会がその研究を行っている。研究の手順としてまず、日・欧米型 PM の現状においての実態を正確に理解することから始めた。

本論文の目的は、日・欧米型 PM の基礎的調査結果を整理し、すなわち、日本的経営・管理法、モダン PM、両 PM の社会・文化的背景などの特徴や差異を考察することにある。

【キーワード】日本的経営・管理法、モダン PM、PM の文化・社会的背景

1. はじめに

プロジェクトマネジメント（以下 PM）は比較的古くから研究されてきた学問であり、実用化されている体系である。日本では暗黙知といわれる無形の慣習的・伝統的業務推進法に加えて、3大管理ないしエタernalトライアングルともいわれる品質・原価・工程管理などの科学的手法が合わさって実務の場に適用され発展してきた。最近の日本においては、近年の欧米における PM の発展、グローバルスタンダード化の動き、バブル期以降のより高いプロジェクト生産性向上やコストダウン要求などが社会的に強まってきていることから、PM に関する関心が増大してきている。

ここで、PM の国際規格を PM ツールの使用も含めてそのままわが国の建設事業に適用することは、制度面、手法面、実践面において困難ではないかとの素朴な疑問が生じてくる。これは、何の

ための誰のための PM か、欧米型 PM の直導入は日本に定着できるか、PM はテクノロジーであるとともに文化では、日本に適した PM もあるのでは、等々の疑問が建設産業に従事する人達の間で語られていることからしても当然であろう。

以上を背景として、土木学会建設マネジメント委員会建設 PM 研究小委員会は、日本に適応した新しい PM、すなわち、わが国の建設事業の実態に即した PM 手法の確立、PM 導入のガイドライン、PM ヴィジョンの提案を目指して、日・欧米型 PM ないしプロジェクトの推進法の実態を正確に理解することから研究を開始した。

本論文の目的は、日・欧米型 PM の基礎的調査結果を整理し、その特徴や差異を考察することにある。調査は3つに分け、まず第2章では、建設産業における日本的経営・管理法の抱えている問題や課題を、アンケート調査より整理して示す。これは、われわれ自身のシステムを客観的に再度見つめ直すことを意味している。第3章では、モダン PM といわれる、特に米国、英国の PM の背景や特徴を整理している。そして、日本型 PM 構

*1 情報企画部 03-3796-3147

*2 CALS センター 042-372-6332

*3 土木工学科 047-474-2426

*4 技術管理室 03-3376-3171

築に際して参考となる視点から検討を加えた。第4章では、日本的であれ欧米型PMであれ、その背景にはそれぞれの歴史、文化、社会システムがあるとの認識から、日本、欧米の文化基盤の差異を検討している。これは両者のPMの差を理解するには重要なことである。また第5章では調査結果の総合的考察をまとめた。

2. 日本的経営・管理法の調査結果と特徴

独自の経営システムにより世界第2位の経済大国に発展したわが国は、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・意思決定権限およびその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PM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にアンケート調査を実施した¹⁾。

2.1 建設生産システムについての日本的文化の特長についての意見調査結果

建設会社、建設コンサルタントの社員等（1部大学を含む）を対象として、建設生産システムについての日本的文化の特長を顕著に示す意見調査（アンケート）を実施しその結果を纏めた。アンケートの調査方法は、無作為に選んだ対象者に質問の主旨を面談等（電話・メール）で伝え、回答はFAX及びメールにて回収した。

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、安全対策など11項目に分けて、「日本型建設生産システム」の現状を当小委員会が検討する資料として採用する旨を伝え、建設工事の

請負・コンサルタント業務委託において「日本的」と感じた「慣習」や「特性」についての報告を依頼した。

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57名である。

（表一1）は調査結果をキーワードにて分類し、集計したものである。なお、この回答員数は、1つの回答の中に、2つ以上のキーワードが含まれていた場合もカウントしている。また、1人の回答が別な形でそのキーワードに関連していると考えられる場合もカウントしている。

2.2 調査結果の要約と考察

① 契約：日本における現状では、伝統的に発注者（甲）と請負者（乙）との関係は事実上は甲が優位に立って事が運ばれており、発注者と請負者が対等の立場で工事契約を結び、かつ契約主義のもとで文書（スペック、その他）に基づいて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、現在日本の建設工事において取り交わされる契約書類（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しばしば見られるとの指摘も多い。また、その場合細部にわたっては、別途協議という表現でリスクを避けており、暗に発注者と請負者のそれぞれ担当者の人間関係によって解決を期待することを重視・示唆したもの、また、解決を先送りして、明解な解決策を見出さないまま工事を終えてしまうような結果となっている場合が多いとアンケートは指摘している。

しかし、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現状の日本における慣習は、契約主義のもとで文書（スペック、その他）に基づいて解決するというような欧米式の方法に比べれば、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といえる。そのような主旨から、戦後のゼロ状態から社会資本を整備していく上において、伝統的な日本の文化の手法で実施し、国際的にも指導的立場に駆け上ってきたという実績から考えても、日本式方法が

決して間違っているものとは思えない、グローバル化とはいうものの日本式方法を否定するべきではないとする意見もみられた。

② 商習慣・文化：人と人の関連性をベースに置くこと（間人主義）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行ってきたと言える。しかし、純血主義であるがゆえ、企業者や下請会社との関連においても乙（対企業者）であったり、甲（対下請会社）であったりの立場がちがっても排他的であったり、当事者だけでの馴合いが生じたりする傾向がみられる。そのことはまた、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も生じている。日本における建設工事の契約形態にJVが多く見られるのはその結果であろう。

しかしながら、日本の文化ともいえる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思えない。その体制下において、社会資

本を整備し、日本の発展に寄与してきた日本式の良い所は残すべきであると考えられるが、グローバルスタンダード化および競争激化の時代を迎え日本式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事実であろう。

③ 組織と個人：間人主義であるがゆえに、組織内での人の和が重視される。その結果、相互協調やメンツが優先され、遅い意思決定となる可能性がある。組織を重要視するため、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になっている傾向もみられる。上司と部下の関係も組織内での人間関係が優先され、実績・能力に対する合理的な評価が困難となっている場合もみられ、個人の実績というより組織の実績という評価になりがちである。このことがまた、技術者としての評価が正当になされていないという不満を生み出している。発注者（甲）と請負者（乙）との関係は、既述したように甲の優位性は商取引以上の上下関係である。そのことが重

表-1 日本の経営・管理法についてのアンケート結果の整理

分類	キーワード	解答員数	分類	キーワード	解答員数
契約	契約書・仕様書	61	発注者	発注者能力	8
	契約変更	29		単年度予算	3
	片務性	86		分割発注	1
	入札方式	30	組織	組織と個人	51
	契約工期	19		人材育成	17
	責任の曖昧さ	44	文化	人間関係（信用・信頼）	39
	監督検査	16		横並び	63
	積算	27		人の和	42
	契約主義	22		護送船団	29
商習慣	JV	8		終身雇用	5
	談合	5	法律	建設業法	2
	クレーム	6		会計法	1
	天下り、OB	6	技術	技術の評価	15
	下請け	46		技術者の評価	53
	サービス業務	34	環境	周辺住民	35
	馴れ合い	40		公害問題	3
マネジメント	信頼関係（信用・信頼）	30	安全	安全設備・労働環境	7
	出向	2		安全意識・自己責任	17
	受注	22		法規制	10
	コスト	37		管理者責任（請負側）	25
	品質	14		発注者責任	18
	工程	15			
	書類	9			
	マニュアル	3			
	リスク	5			
	OJT	29			

層下請構造を生む要素の1つになっている。

④ 技術の評価・技術開発：日本では各ゼネコンが技術研究所を持っており、このことがコストを外国に比べて割高にしていけないだろうかと憂いながらも、この技術研究所等で技術開発をやりようとしても横並びを余儀なくさせられる場合が多く、差別化のための競争から派生する新技術はあまり生まれてきていない。また、技術者としての評価をする仕組みが日本にはないため、技術者は創造的な技術を開発しようとする意欲に欠ける。すなわち、外国に比べて、コストを割高（各社が技術研究所を有すること）にしてまで技術開発をしていこうとしていながら、創造的な技術を生み出すシステムになっていない。

⑤ マネジメント（コスト、工程、品質）：請負会社が工事契約後要求されるプロジェクト運営を実施して行くに必要な機能を体系化したものとしては、発注者から提示される管理に関する仕様書や

提出書類（品質管理にかかわるもの、週間工程、月間工程など）があり、十分すぎる管理状況であるとした上で、品質に関わるものについては、甲乙ともにスペック以上のものを要求しがちで、そのための提出書類の膨大さを指摘するものが多い。

品質、タイム、コストに関するPMプロセスは、日本においても「早く、良く、安くは施工管理の3大要素である」として認識され、すでに十分管理運営しているとしている。その1例として、

ISO10006 のPMプロセスの枠組みと日本の現状（建設マネジメント研究論文集 Vol. 6 1998 から引用）について比較したものを表-2に示す2）。請負会社の行なっている原価管理は利益確保のために行なうものであって、管理資料はその目的のためにつくられている。それゆえ、アンケートなどにもみられるように、原価管理に関する業務については、当該プロジェクトの長もしくはそれに

表-2 ISO10006 のPMプロセスの枠組と日本の現状

ISO10006におけるマネジメントプロセスの名称	日 本 の 現 状	
	運営プロセス	対応している事項
戦略的プロセス		・発注者手続き・公官庁手続き ・発注者対応
相互依存型マネジメントプロセス		・施工計画書・設計変更 ・契約変更・検査書類・引渡し
スコープ関連プロセス		・内訳書の作成・工種分類 ・施工方法検討
タイム関連プロセス	工程管理	・工程計画・工程管理
コスト関連プロセス	原価管理	・実行予算・発生原価検討 ・残工事検討
資源関連プロセス		・労務管理・資機材管理
要員関連プロセス	現場組織管理	・現場組織計画・組織管理 ・OJT
コミュニケーション関連プロセス		・発注者対応・提出書類
リスク関連プロセス		・保険契約
購買関連プロセス	購買管理	・下請け管理
（プロダクト関連プロセス）	品質管理 環境管理 安全管理	

準ずる人のみが実施しており、他の人には「秘」的に扱われてきているのが現状である。コストを明らかにすることがこのタブー領域に介入することになり、請負会社の向上意欲をそぐことにならないだろうかと懸念する。

3. モダンPMの調査結果と特徴

PMは古くから実施されてきており、従来のコスト、スケジュール、品質管理の3要素を管理する手法を従来型PMと定義し、スコープ、組織、リスク、コミュニケーション、調達等の要素を取り入れた最近におけるPMをモダンPMと規定する。モダンPMのy特徴をPMI-PMBOK、APM-PMBOK、ISO10006、BS6079等をもとに整理する。

3.1 モダンPMの背景とその必要性

モダンPMが本格化してきたのは以下のような背景から生じている。

- ・プロジェクトの計画を十分信頼できるものとするツール、すなわちWBS(Work Breakdown Structure)、ネットワーク技法、アーンドバリュー(Earned Value Management System)等の手法が確立されてきたこと。
- ・コンピュータのネットワーク化、ダウンサイジング、あるいはソフトの開発により、短時間でデータの入手、処理が可能になってきたこと。

公共事業を中心とする建設業界においてモダンPMが必要な理由は、

まず第1に公共事業における調査、計画、設計、施工、維持(工事)までのほとんどの業務がプロジェクトであるということである。これらの各々のフェーズごとに、それぞれに特有な要求事項が存在し、この要求事項に応えるには、計画に基づいて的確に遂行する必要がある。またプロジェクトが宿命的に背負っている変更要求に的確に応じるためには、必要な情報を収集し、その情報を分析し、問題処理の意志決定を行い、その結果を適切に伝達する仕組みが必要になるのである。

2番目に挙げられるのは、公共事業においては多人数が参加することである。プロジェクトが、異なる組織、企業からなるチームメンバーで構成されていることも多い。PMは本質的にはチームマネジメントの手法を提供する。

3番目に挙げられるのは、PMに求められている多くの要素を統合化し、かつプロジェクト推進を容易にする支援手段が充実してきたことである。これにはネットワーク化されダウンサイジングが進んだコンピュータの利用、あるいはPMソフトの開発により多くのマネジメント要素を効率的に管理出来るようになったことがあげられる。今日の公共事業においては、コスト縮減、品質確保、工事の迅速化、公明さ・透明性の確保、説明責任、グローバル化への対応等が求められる中で、PMの技法とツールはこれらの課題を解決する重要な手法といえる。

3.2 アメリカ、イギリスにおけるPM

PM先進国であるアメリカ、イギリスにおいてPMが適用されている大きな要因は、「標準文書があること」、「プロジェクトマネジャーの行うべき業務内容・権限等を明確にしていること」、「PMを構成する主な要素を明確にしていること」、「ツールの利用を促進していること」等があげられる。

標準文書には、PMに関する規格、基礎知識体系、ガイドおよびPMを適用して業務を進める場合の標準的なマニュアルあるいは手順書があげられる。特に基本的な文書としてPMBOK(Project Management Body of Knowledge)；基礎知識体系)があるが、表-3にその特徴を整理しておく³⁾⁴⁾。

上記の知識体系にもとづき欧米の企業(特に、情報通信産業、建設産業等の企業)では、90年代から自社に合わせた業務手順と帳票類を加えてプロセス管理システムを構築し、実用の段階に入っている企業も多い。その根底にあるのは、PMの手法を、大規模プロジェクト用の非常に複雑な

表—3 米・英における知識体系の主な特徴

項目	米国	英国
作成 団体	Project Management Institute 米国におけるPMの協会（任意団体）。	Association for Project Management. (英国チャリティ委員会で認定された評議委員会)
発行 経緯	1984年；プロトタイプ版発行 1987年；第1版発行 1996年；改訂版発行	1992年；初版発行 1995年；第3版発行 1999年；改訂
共通 する点	・PMの基礎を明確にし、プロジェクトを成功に導くための知識体系であること。 ・汎用性の広い基礎知識体系、すなわちどの産業分野にも適応可能であること。 ・近代的なPM手法であること。 ・PMとして、要求されている知識エリア、プロセスを漏れなくカバーしたPMのチェックリストと理解できる。	
相違 する点	・PMのプロセスを重視（インプット→ツールと技法→アウトプット）。 ・プロジェクトのプロセス群を5つに分類（立ち上げ、計画、遂行、コントロール、終結） ・9つの知識エリアに整理（統合、スコープ、タイム、コスト、品質、人的資源、コミュニケーション、リスク、調達）	・プロジェクトを成功させるために必要な知識、資質を如何に習得することが出来るかを重視している。 ・4つのパート（プロジェクトマネジメント、組織と人、プロセスと手順、ゼネラルマネジメント）に分け、40の知識エリアを規定している。 ・PMのプロセスを標準化するものではない。

管理手法としてよりも使い易いメソッドとツールを準備しプロジェクトマネジャーに習得させること、そしてこれらをすべてのプロジェクトに適用させて計画（段取り）の精度を高め、収益と生産性を確保して行く、という考え方である。このPM手法の特徴は以下のとおりである。

- ・組織、団体ごとに規則、マニュアル等が作成されている 56)8)。

- ・規則、マニュアルについては、PMの進め方、PMの責任・果たすべき役割・組織との

関係、PMの選定方法、PMのツール、PMを進めるにあたっての注意点等である。

- ・PMBOKはあくまでも参考としての利用が多い。

- ・プロジェクトごとに管理するというよりも、プログラム管理（ゼネラルマネジメント）として、いくつかのプロジェクトをまとめて実施している団体も多い 57)。

3.3 日本型PM構築に際しての参考点

欧米においては、PMの進め方について標準的なモデルがいくつか作られ、このモデルを利用しながら個々のプロジェクトに適用されている。工程、コスト等がWBSの項目ごとに一つのシステムとして利用されるとともに、これらのデータは企業の基幹システムと連携して蓄積され、過去の教訓をうまく活かすようなシステムの構築がなされている。これによって、現在の業務の効率化だけでなくノウハウを蓄積して標準化するという、まさにISOが提唱する継続的な改善の仕組みが達成している感じを強く受ける。

日本においては、ISOの認証を取得することが目的化してしまい、監査のためにISOを実行しているような企業も多いと聞く。まさに、本末転倒のISO取得であり、取得する意味はあまりないのではなかろうか。現在の業務の品質を確保するだけでなく、将来に向けて継続的な品質の改善に結

びつくような積極的なシステムを構築しないと、グローバルな競争のなかでは生き抜いていけない。今後日本においても、PMの導入に向け活発な議論が進められることになると思われるが、日本は欧米の流動化型社会と異っている。アメリカとヨーロッパにおいてさえ、プロジェクト管理のやり方はかなり違いが見られるように、欧米のやり方をそのまま持ち込むには十分な検討が必要である。東洋思想とか終身雇用というような日本固有の風習にも馴染むようなPMの手法の確立が必要である。そのために、早急に取り組むべき課題を3つほど提案したい。

① PMの定義を明確化すること

PMとは、決められたコスト内で作業の評価基準を満たし、期間内に安全にプロジェクトを終了するために行われる計画、実施、モニター作業、またプロジェクトに関するすべての要素のコントロールが含まれる。このためには、そのプロジェクトの進捗とマネジメントに関しての定義が必要である。この定義化においては、シンプルで分かり易いものにする必要がある。

② 標準的な文書を策定する必要があること

欧米においては、既にPMに関する規格、基礎知識体系、ガイドおよびPMを適用して業務を進める場合の標準的なマニュアルあるいは手順書が作成されているところが多い。日本型PMの開発にあたっては、こうした標準文書類の整備が必要である。

③ PMに関する技術ないしツールを標準化すること

すべてのプロジェクトには、いくつかのシステムの組み合わせと標準的な方法、実施手順が必要であるとともに、プロジェクトにおいて頻繁に起こる事象の処理方法について細かく定めた手順が必要になる。

4. 日・欧米型PMの背景となる文化面からの調査結果と特徴

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、本節では、①建設企業システム、②建設業再生システム、③企業システム、④社会システムについて、既往の書籍及び文献から日本と欧米文化を比較し、その特徴を取り纏めた。

4.1 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、民族性や個人及び人間についての考え

表－4 日本と欧米との建設システムの比較 9)10)11)

建設会社の組織	プロジェクトに対する一貫処理体制 意思決定システム、機能重視	ハードエンジニアリングをやる体制 職制重視
建設業の経営	固定資産への投資と固定負債少ない	固定資産への投資と固定負債大
会計処理	未成工事支出金少、進行基準	未成工事支出金大、完成基準
雇用形態	フレキシブル、ユニオン	終身雇用
契約	法律と契約	信用と信頼
リスク負担費用	厳格 コスト・プラス・フィ CM方式	曖昧 請負い
競争入札	機会の均等	結果の平等
知的所有権	知的所有権確立	ソフト無料
設計と施工	設計責任と施工責任の分離	設計と施工の責任分界曖昧
クレーム処理	書類、文書による処理	口頭による処理

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。

4.2 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、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。

4.3 企業システムの比較¹²⁾

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

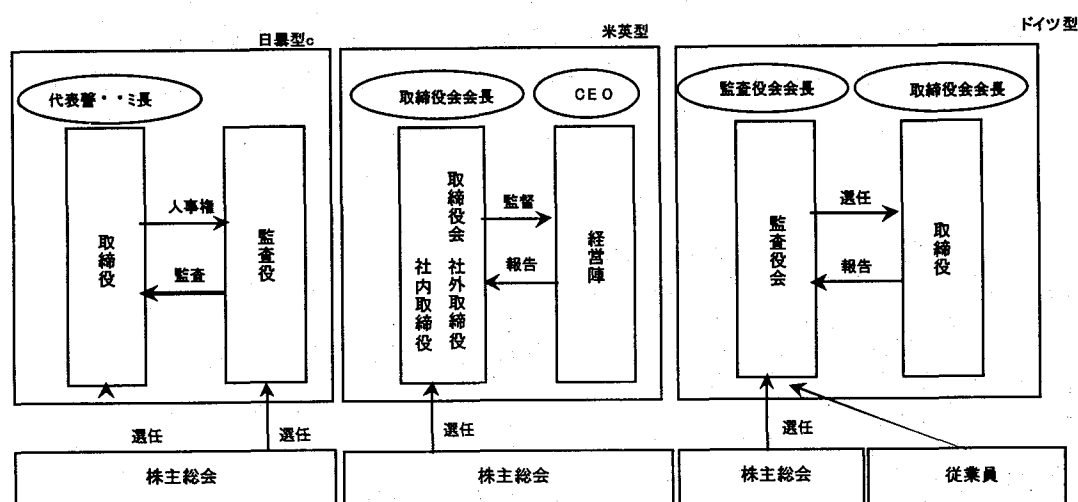
コミットメントを与えられることであり、この経営陣の能力により、企業と従業員や取引先との「暗黙の契約」が担保されている。現在、わが国の長期化している景気後退により、「終身雇用制」に対する社会的信頼が揺らぎ始めるとともに、新会計基準の導入により日本企業の資本コストと資本配分の考え方が変化しつつある。

4.4 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表-5のように表すことができる。

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同様に、個別化と共同体化と評価され、日本型・欧米型が表-6のように明らかである。



注： 日本型＝取締役と監査役を兼ねることはできない。¹⁰⁾
 米英型＝取締役会会長とCEOは同一人物が兼ねることが多い。
 ドイツ型＝監査役会と取締役会のメンバーを兼ねることは出来ない。

図一 1 会社の経営監督機構の比較

表—5 日・欧米社会システムの比較 13)14)15)

出版：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

表—6 日・米教育システムの比較

	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

5. おわりに

日・欧米型 PM の特徴に関する基礎的調査で得られた主要な結果を整理して示す。

日本的経営・管理法に関して

- ① 契約主義の意識や習慣は未だ形式的で、事実上は発注者優位であり、リスクは別途協議として不明瞭な解決が図られる。しかし、当事者同士の話し合いで問題解決を図るのは、柔軟なプロジェクトの運営上効果的でもある。
- ② 商習慣として、護送船団方式や業界カルテルなどが強固に存在している。一方、人間関係を重視した互助精神は日本文化の美点であり残すべきである。
- ③ 組織内で人の和が重視され過ぎ、実績に対する合理的な表かが困難になっている。すなわち個人の評価より組織の評価が高く、発注者との上下関係や重層下請構造を生み出す一因となっている。
- ④ 技術の研究開発はコスト割高の一因であり、また横並び意識から創造性や新規性に欠ける。技術あるいは開発者評価の仕組みが無いことが課題である。
- ⑤ マネジメントとして、品質管理にともなう提出書類の膨大さ、さらに建設のためのコストが不明確な点も各種の問題を引き起こしている。

モダン PM に関して：

- ⑥ モダン PM 発展の背景として、プロジェクト計画手法や IT（情報技術）の発展、チームマネジメント手法の確立、マネジメント要素技術を統合化する技法の確立とプロジェクト推進のための支援手段の充実が上げられる。
- ⑦ 大きな特徴は、標準文書があること、プロジェクトマネジャーの行うべき業務内容・権限等を明確にしていること、ツールの利用を促進していること、にある。
- ⑧ 日本型 PM への参考点として、PM の進め方に関しての標準的モデルが作られ活用され、継続的な改善の仕組みが達成されていることが上げられる。まず、PM の定義を明確にすること、標準文書を策定すること、PM に関する技術ないしツールを標準化すること、が必要である。

PM の背景である社会・文化基盤に関して：

- ⑨ 建設企業システムを比較すると、会計法、経営・組織、責任と権限、製品やサービス対価に関する考え方の差異が大きい。その多くは、社会システムの相違に起因するものと思われる。最近では、日本の伝統的な企業の経営監督機構の欧米可の流れが見受けられ、特に終身雇用制の揺らぎや新会計規準の導入が大きな要因となっている。
- ⑩ 社会システムないし文化基盤で見ると、日本が間人主義モデルもとの関係体システム

であることに對し、欧米は個人主義モデルでの個別体システムであると説明されている。

以上整理したように、日・欧米型 PM は、それぞれ固有の特徴と大きな差異があることが改めて確認できた。著者等を含めた建設 PM 研究小委員会は 2 年目の活動に入り、本調査で得られた情報を日本型建設 PM の提案に反映させて行きたいと考えている。

なお本論文は、下記の土木学会建設マネジメント委員会建設 PM 研究小委員会において調査、研究かつ議論された結果をまとめたものである。

高崎英邦(小委員長、日本大学生産工学部)、大崎康生(副小委員長、(株)フジタ)、安原達(建設省)、鈴木昭信((財)先端建設技術センター)、太田順(元(株)パナソニック)、齋藤隆(鹿島建設(株))、林寿夫((株)協和コンクリート)、三谷勝明((株)熊谷組)、磯部猛也((株)建設技術研究所)、京野忠(清水建設(株))、村上清基(飛島建設(株))、比奈地信雄((株)土木情報サービス)、前川行正(日本技術開発(株))、吉田典明(日本工営(株))、川畑豊(パナソニックコンクリート(株))、赤坂幸雄(前田建設(株))

参考文献

- 1) 建設 PM 研究小委員会：平成 11 年度活動報告書、土木学会建設マネジメント委員会、平成 12 年 4 月 26 日
- 2) 土木学会建設マネジメント委員会、建設マネジメント研究論文集、Vol.6、PP.39~48、1998

- 3) A GUIDE TO THE Project Management Body of Knowledge、米国 PMI、1996 年 3 月
- 4) Body of Knowledge、英国 APM、1996 年 3 月
- 5) Program and Project Management、U.S. Army Corps of Engineers、1998 年 2 月
- 6) Decision Process Guidebook、米国 Bureau of Reclamation、1998 年 7 月
- 7) ABCs of DPC、米国 PMI、1998 年
- 8) Management Development in the Construction Industry Guideline for the Professional Engineer、英国 ICE、1992 年 3 月
- 9) 高崎英邦：建設エンジニアリングとプロジェクトマネジメントに関する一考察、土木学会論文集、No.498/24、PP.77~86、1994.9
- 10) 米国の建設企業(建設業経営コンサルタントのリポート)、日刊建設工業新聞、'99.11/30、12/1
- 11) 鳥居泰男：UK プロジェクトの反省、Nov.1991、トヨタ非公開資料
- 12) 深尾光洋、森田泰子：企業ガバナンス構造の国際比較、日本経済新聞社
- 13) 濱口恵俊・編著：日本型モデルとは何か、新潮社、1993 年 4 月
- 14) 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
- 15) 濱口恵俊・編著：日本社会とは何か、日本包装出版協会、1998 年 6 月

Fundamental Investigation on Features of Japan and Western-style Project Management

The modern PM developed in Europe and America is introduced to Japan, and concentrated research and application to the construction industry are examined. However, it is afraid that direct introduction of the modern PM to Japan falls short of our expectations because of differences between both cultures, therefore development of PM originally studied in Japan might be required. Based on this background, the construction PM subcommittee carries out the research. It was started by accurately understanding the actual conditions in present state of day, Europe and America type PM and Japan style PM, first of all as a procedure of the research.

The purpose of this paper is that it arranges the basic survey results of Europe and America type PM and Japanese management, and features of background of both PM such as society and cultural differences.