

西洋流マネジメントの公共事業への適用

～建設マネジメントの体系化の課題～

鹿島建設株式会社 ○乙藤 寛治*¹

By Kanji OTOFUJI

今日まで行われてきた建設マネジメントの議論の多くは、おおむね工事の進捗過程や生産に係わるものであり、国民からの付託を通じて行う公共“事業”全体を対象とする包括的なマネジメントや国民的な視点からの統制のとれたマネジメントを実現するための議論はこれまであまり行ってこなかったと言える。

すなわち、これからは公共工事の生産のみならず公共事業全般のシステムを支配するマネジメントの合理性・効率性・戦略性を高める方向の議論が求められている。この命題に対し筆者は以下を主張する。

今後は、西洋流のマネジメントである経営戦略、ISO、政策論などの基本的な考え方や原理原則を公共事業全体に拡大適用していく必要がある。具体には、トップマネジメントの存在、顧客主義重視、利害関係者・関係性、社会コストや経済・資金の流れ、価値の最大化、社会科学と土木との相関性、人的資源の社会横断的活用・教育などに関するマネジメントは重要であり、従来の建設（土木）領域を超えた議論が不可欠になってくる。

これらの上流側のマネジメントを本格的に機能させることによって、上流～下流の論理一貫性を実現でき、結果的に下流側に山積している生産システム並びにマネジメント上の課題が早期に解決でき、生産システムの合理化が加速度的に促進される可能性を高める効果を期待できるようになる。

このような観点から、今後、公共事業に係わる建設マネジメントの研究や議論が経済・経営・政治・一般社会科学・土木とその周辺技術などの様々な分野や領域を巻き込みつつ、あくまで国民的視点のもとに活発に進むことを期待したい。また、建設マネジメント体系の全容を明らかにする上でもそれが求められており、さらに本方法をとることが結果的に建設に対する国民からの理解と信頼を得るための早道になるものと思われる。

本考察・主張について、関係される方々から幅広くご意見を頂きたい。

【キーワード】 マネジメントシステム、建設社会ガバナンス、経営戦略、ISO

1. はじめに

今日、社会からのニーズや時代からの要請が加速度的に変化しており、これに対応するため社会では様々なシステムや仕組みの変革の取り組みが行われ、いわゆる構造改革が進展しつつある。

産業界をはじめとする先駆的な分野では、欧米のマ

ネジメントをはじめ、広範な領域や現象を対象とする高度なマネジメントの導入がすでに本格化しており、これらのマネジメントは一般社会では幅広く受容・認知され、急速に普及するのと同時に大衆化し日常化しつつある。

一方、建設マネジメントは、近年では、建設プロジェクトの公正な執行・安全確保・適正な品質とコストの実現を目標とする人と技術を活かす手法とし

* 1 環境本部(03-5321-7327)

て様々な観点から研究が進められ、実プロジェクトへの試行や適用を経て、着実に建設システムの改善の成果を上げつつある。

しかしながら、それらの多くは、主として工事の生産過程に関わる様々な重要課題を解決するためのものであり、本来、建設マネジメントのトップマネジメントとして最も重視すべき政治・経済をはじめ、上流のマネジメントや公共事業としての様々な一般社会科学との関係性マネジメント並びに国民的視座に基づく建設システム全般に係わる統制のとれたマネジメントやガバナンスなどについては未だ十分な議論や研究が行われていないといえる。

その主な理由は、建設マネジメントの研究はまだ日が浅く、また、よく知られているように、建設業が製造業とは本質的に異なる生産システムをもつため、製造業などの一般民間調達部門とは異なる独特のマネジメントや力学関係が機能し作用しているためである。

わが国の建設マネジメントは現段階では進化の最中にあり、その延長上では様々な研究テーマや潜在的な課題が暗黙知のまま放置され、さらに最上流から末端に至るまで系統的に整理された議論がなされずにいる。

本稿では、公共事業に係わる建設社会全体のガバナンスが欠落している問題をはじめ上述の命題や諸課題を解決するための方法として、西洋流のマネジメントである経営戦略、ISO、政策論などの基本的な考え方や原理原則を公共事業全体に拡大適用する考え方とその有効性や課題について考察する。

以下にその内容を概説する。

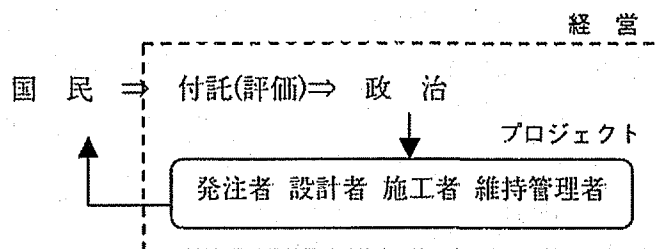
2. 経営・戦略論の適用と公共政策論からの考察

元来、マネジメントは欧米では一般に“経営”の意味で使われている場合が多く、50年以上の本格的なマネジメントの歴史を持つ米国では、主に一般の民間企業が扱う市場に流通する製品を主な対象として経営マネジメント・戦略論が発展してきた系譜を持つ。また、最近では世界レベルでIT関連産業、金融、流通などが扱うサービスについても盛んにマネジメントが適用されており、公共分野においても

わが国では地方自治体等で公共経営やニューパブリックマネジメントなどの導入が活発化している。

民間企業や市場の製品を対象に発展してきたマネジメントをそのまま公共調達で請負形態をとる公共事業に適用するのは無理があるが、その考え方や原則論を応用する事は可能で、むしろ時代の自然な流れであり様々な効果をもたらすことが期待される。

公共事業に経営マネジメントを適用した場合、その組織に係わる関係の構図はおおむね次図のようになると考えられる。



図一 公共事業全体の組織の構図

国民(納税者・利用者)が顧客(投資家・株主)となり、その付託を受けた政治が経営者の役割を担ってトップマネジメントやガバナンスを展開する。

プロジェクトの実施主体は発注者・設計者・施工者等であり、あくまでトップマネジメントの主体である政治(経営者)とは明確に区別する必要がある。

しかしながら、現状では、国内企業にもよく見受けられるが、プロジェクトマネージャーなどのプロジェクトの実施者が経営者を兼任(経営システムに関与)する習慣が存在する。公共事業においても発注者がトップマネジメントの役割の多くを担っており、このような企業と相似形を成している。

この場合、トップマネジメントの権限が相対的に弱く、経営者と実施者とは曖昧な関係にある組織は、顧客対応に的確性を欠き、他社(例えば海外企業)などの脅威に対し競争力を失い、企業内部の冗長性や不透明性、腐敗さをも招く要因となる可能性があると言われている。この点については今後、十分な検討を要するところである。

プロジェクトを実施するシステムに関して、製造業では本社～設計～工場の関係が顧客満足を中心に機能するのに対し、建設業では発注者、設計者、施

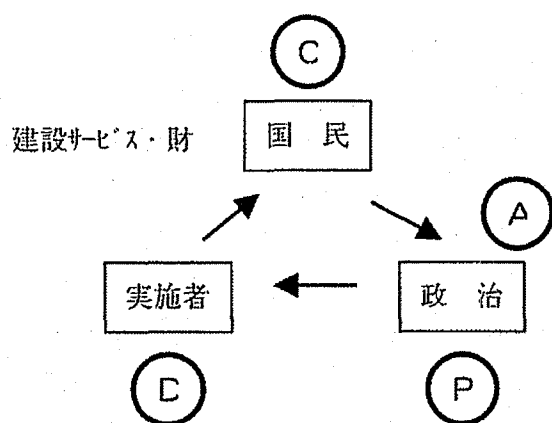
工者それぞれが独立して相互関係を成立させているため、相互の連携が製造業と比較して弱い。

そのため、連携を強化して顧客（国民）に対する満足度を最大化させるよう努めることが必要となる。

連携の強化策として、例えば自動車や電気等の会社では、技術者が設計、工場生産、企画などの各々の部門を経験している場合が多く、これに準じて公共事業全体の組織においても人材の流動化を図り、技術力はもとより組織全体のマネジメント力の強化や内的コンテクストの見直し並びに資源の有効活用を通じ、顧客ニーズに的確に応じて顧客満足度の極大化を図る必要がある。

3. 「ISO」の適用

公共事業の製品の実現プロセスにISOの改善のための方法である「PDCA」（Plan Do Check Action）を当てはめると次図のようになる。



図—2 公共事業のスパイラルアップ構造

このような構造をもとに、公共事業全般にISOを詳細に亘って適用することは可能となるが、ここでは紙面の制約上その逐一の説明は割愛する。

公共事業の中にISOの考え方や原理を適用するメリットは、組織や個人の役割・責任を明確にでき、品質の向上のみならず価値の最大化を図ることができ、第三者からの監視の目が行き届き、組織横断的な情報展開や人材の教育システムの実施などを意図的にシステムに組み込むなど一貫性を保て、また、何よりも世界標準として適用される点にある。

また、もうひとつのメリットは、顧客である国民からの公共事業に対する評価が、時代のニーズにマッチしたグローバルな方法であり、心理的な嫌悪感を伴わない透明性の高いやり方をベースにマネジメントが目に見えて展開されており、かつ、全体のシステムやプロセスの改善も構造的かつ恒常的に実施されている、という評価に移行していく点にあると考えられる。

したがって、ISO等の考え方や基本原理を公共事業全般に適用することに関して、今後さらに検討を深めていく必要があるものと考えられる。

4. 知識化の方法論の適用：西洋流マネジメントと国内建設マネジメントとの比較

知識化の方法論は、野中らが提唱するSECIモデルがよく知られている。

このモデルを応用し知識化の尺度とする方法、つまり、建設マネジメントの進化の度合いを西洋流マネジメントをベースに比較測定することを通じて、今後の建設マネジメントのテーマや課題の予測を行うことが可能となる。

すなわち、まず、このモデルを建設マネジメント及び西洋流マネジメントの知識化の過程に適用し、マネジメントの研究成果や意見、実績などを暗黙知段階（未表出化）、表出化（形式知化）段階、連結化段階（新たな形式知化）、内面化（新たな暗黙知化）段階、共同化（暗黙知からの暗黙知化）段階に分類し、建設マネジメントを測定した結果を西洋流マネジメントと比較する。

次に、前述のように進化の過程にある建設マネジメントの実態を浮き彫りにし、建設マネジメントにおいて不足するマネジメントがSECIプロセスのどのレベルで現状不足しているのかを特定する。

このように、前述の西洋流のマネジメントを総合的に建設マネジメントと比較することによって、建設マネジメントの全体像を知識レベルで明らかにすることが可能になるものと考えられる。

したがって、今後は、このような方法を通じ、建設マネジメントの全体像を把握し、そこから新たに抽出される建設マネジメントの研究課題やテーマを

明らかにし、マクロ・ミクロの課題を解決していくことが求められる。

5. おわりに

本稿では、筆者の提唱した命題に対する解決方法を総論的に論じてきたが、例えば個々の経営戦略論についての掘り下げた議論や公共事業への適用の際の課題などについては紙面の制約の都合もあって、それらの詳細は論じることができなかった。

冒頭に述べたように、今後は、公共事業に係わる建設マネジメントの研究や議論が、経済・経営・政治・一般社会科学・土木とその周辺技術などの様々な分野や領域を巻き込みつつ、あくまで国民的視点のもとに活発に進むことに期待したい。

逆に、建設社会による“ひとりよがりのマネジメント”を続ける限り、国民からの信頼を回復することとはなかなか望めないことを認識すべきである。

なお、本研究は、着目する西洋のマネジメントや政治論等の対象数が多いため未だ途中段階であるが、本稿が、本研究に関連する研究や将来の建設マネジメント研究の一助となれば幸いである。

参考文献

- [1] Stuart Crainer 「マネジメントの世紀」
- [2] Peter F. Drucker 「マネジメント」「断絶の時代」「イノベーションと企業家精神」「現代の経営」「ポスト資本主義社会」
- [3] McKinsey & Company 「戦略の進化」
- [4] Henry Mintzberg 「戦略サファリ」
- [5] Michael E. Porter 「競争戦略論」
- [6] Alfred D. Chandler, Jr 「組織は戦略に従う」
- [7] Jay B. Barney 「企業戦略論」
- [8] 竹内佐和子 「公共経営の制度設計」
- [9] 金本良嗣 「公共調達制度のデザイン」
- [10] 野中郁次郎 「知識創造企業」「知識国家論」「知識経営のすすめ」
- [11] 足立幸男ほか 「公共政策学」

- [12] 新藤宗幸 「日本の公共政策」
- [13] 國島正彦ほか 「建設マネジメント原論」
- [14] 小林康昭 「建設マネジメント」
- [15] 草柳俊二 「土木学会論文集に総合0部門の設立を：土木学会誌 vol. 89 no. 5 時局を論ずる」
- [16] 大石久和 「本当に公共事業は悪役なのか：中央公論 2003 年 12 月号」
- [17] 有岡正樹ほか 「日本版 PFI」
- [18] 宮脇淳 「公共経営論」
- [19] 「ゲームが変わる、ルールが変わる：土木学会誌 vol. 89 no. 4 特集」
- [20] 「社会資本へのアセットマネジメント導入に向けて：土木学会誌 vol. 89 no. 8 特集」
- [21] ISO9001：2000 年版、ISO10006
- [22] P2M (Project & Program Management)
- [23] 高橋伸夫 「日本企業の意思決定原理」「超企業・組織論」
- [24] 堺屋太一 「時代が変わった」「見方」「次はこうなる」「明日を読む」
- [25] Karel van Wolfrén 「日本 権力構造の謎」「人間を幸福にしない日本というシステム」
- [26] 田坂広志 「暗黙知の経営」「なぜマネジメントが壁に突き当たるのか」
- [27] 孫子 「孫子の兵法」
- [28] 樋口レポート：経済戦略会議報告
- [29] 吉原進 「持続可能な日本 土木哲学への道」
- [30] 日本経済新聞「経済学教室」「やさしい経済学」2003 年～2005 年
- [31] 土木学会：建設マネジメントに関する研究発表・討論会 講演集及び論文集 1995 年～2004 年
- [32] 乙藤寛治 「建設事業をめぐる複雑かつ多様な実情を反映：橋梁&都市プロジェクト 2004 年 10 月号」

ほか