



日本に適した “建設PM”への期待

日本大学生産工学部土木工学科教授

たかさき ひでくに
高崎 英邦

老若男女，生まれも育ちも，利害関係も，また
帰属も異なる人々が，プロジェクトという共通の
場において，一時的にではあれ仕事で苦楽を共に
する。この場では，それぞれの目的を達成するた
めに，合理的な経営・管理概念で業務推進を行い
つつ意思決定を重ねていく，すなわちプロジェク
トマネジメント（以下PM）が必要となる。

文化としてのPM

PMをどのように捉えるかは異論のあるところ
だが，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んでいる中で，伝統的
ともいえる日本的PMの限界を感じ取っている
方は少なくないと思われる。ここに，欧米で急速
に発展しているモダンPMを導入して問題解決
を図ろうとする試みが出てくる。

建設産業だけでなく他産業においてもモダン
PM研究が現在精力的に進められているが，ここ
で米国のPM発展の背景を思い起こしてみたい。
その特徴は，世界中（特に日本）からPM
に関する情報を収集し，自国の文化・社会システ
ム・評価基準をベースとして新たに体系化・標準
化する，すなわち必要なつどバージョンアップを
積み重ねてきていることにある。これは，文化基
盤の異なる概念や手法を，その表面だけを見て直
接導入する危険性を認識しているためであろう。
日本の建設産業界では過去，TQC運動やISO活

動さらには欧米型経営手法の直接的導入が何度と
なく試みられてきたが，当初の目的に添った効能
が得られているかは再評価する必要がある。

別の観点として，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¹⁾²⁾。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」が潤滑油となってプロジ
ェクトが動いていく，すなわち相互依存主義，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。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持っている。

表—2は，米国のビジネスコンサルタントのマ
ッキンゼー社が，日本企業の組織的な観点からの

表—1 日・欧米社会システムの比較
（文献1），2より作成）

	日本的社会システム	欧米的社会システム
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—2 日本企業の組織的観点からの課題
マッキンゼー社

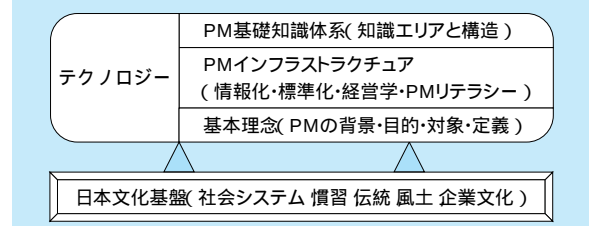
7 S	課 題
STRATEGY	成熟期対応への抜本策不在 共通認識の欠如
STRUCTURE	機能別で外界への反応遅い 無制限な肥大化と基本思想欠如
SYSTEM	120%主義による遅い意思決定 連帯責任の無責任
STAFF	純血主義による馴れ合い 優秀人材が部長層に少ない
SKILL	新規分野の経験者皆無 構想力のある人材欠如
STYLE	役員と部下との関係がフォーマル 悪平等主義
SHARED VALUE	小さな全勝主義 リスクがある事はやらない

課題を調査研究してまとめたものである。これを見ても、バブル期まで自信を持っていたわれわれのシステムが、相当の違和感を持って受け止められていたことがうかがい知れる。要するに、事業活動やプロジェクト運営をつかさどる組織は文化であり、その違いは日米間では相当に大きいことを示している。

さらに加えると、日本的なPMの背景として暗黙知がある。暗黙知、形式知とは心理学の分野で使われる用語であるが、“あうんの呼吸”とか“OJTで学ぶ”というように、日本の場合、伝統や慣習という世界でほとんどが動いて、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はできる社会・企業文化を作り上げてきた。一方、欧米の場合は逆に形式知に可能な限り置き換えて、すなわちマニュアルや基準、法律、理論などの客観性のある普遍的な形に整理していく機能が常に働いている。

こう見てくると、PMというのは文化や社会の発展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個人の価値観の相違などを多分に含んだものであるといえる。したがって、欧米文化を基盤に持つモダン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、建設産業や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構築の願望が高まってくるのは

図—1 建設PM体系の基本フレーム



当然と思われる。例えば、日本に適した建設PM体系の基本フレームは図—1の形式が考えられる³⁾。すなわちPM体系を、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持つこと、また形式知化するなわち指針・マニュアル化して普及させると同時に、さらに発展的議論がなされて順次改訂されることが肝要である。

“建設PM”の提案事例

周知のごとく、旧建設省（現：国土交通省）はPMヴィジョンを発表するとともに、その確立を図るべく現在研究開発を進めている。また土木学会の建設PM研究小委員会（委員長：高崎英邦）では、図—1の基本フレームのうちPMインフラストラクチャの部分を除いた建設PMモデルを提案している⁴⁾。これは、「PMの国際規格は、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という前提のもとに、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ヴィジョンを研究し提言する。」のを目的としたものである。このような心配性の人は筆者だけではなかったと見え、メンバー公募で20人近くが集まった。早速その研究成果の一部を紹介しよう。

まずPM原則を定めている。すなわち：

「建設プロジェクトの顧客およびPMチーム自体からの要求事項充足」
を基本に置いて、PM知識体系の構築を図っている。その手順として、建設界あるいはプロジェク

表—3 要求事項と PM 知識エリアの対応一覧

PM 区分	要求事項	知識エリア	PM 区分	要求事項	知識エリア
社会 PM	自体満足 (SS)		発注者 PM	顧客満足 (CS)	
	透明性・公平性	コミュニケーション M , 情報管理		(社会 PM の SS とほぼ同じ)	
自治会	事業執行の透明性	文書管理 , データ M	中央官庁	透明性・公平性	コミュニケーション M , 情報
公聴会	情報公開	コンフリクト M	特殊法人	事業執行の透明性	文書管理 , データ M
市民運動	環境保全 (自然 , 住民)	環境 M , 環境管理	地方自治体	情報公開	コンフリクト M , 入札・契約管理
草の根運動	ミチゲーション		民間企業	環境保全 (自然・住民)	環境 M , 環境管理
NPO	景観維持			ミチゲーション	
NGO	生態系維持			景観維持	
オンブズマン	ゼロエミッション			生態系維持	
ボランティア	社会的価値	評価 M , ライフサイクル M		ゼロエミッション	
メディア	歴史・文化資産保全	コスト M		事業評価	評価 M , ライフサイクル M
	事業評価			社会的価値	コスト M , ファシリティ M , 調達 M
	LCA			コストダウン	
	住民ニーズ	コミュニケーション M , 品質 M ,		LCA	
	住民参加	リスク M , 調達 M , 情報管理		住民とのコミュニケーション	コミュニケーション M , 評価 M
	豊かさ	維持保守管理		住民参加	品質 M , ファシリティ M
	安心・安全			高品質・高規格化	情報管理 , コンフリクト M
受注者 PM	顧客満足 (CS)			安心・安全	リスク M , 品質 M , 安全管理 ,
	(発注者 PM の SS と同等)			福祉	スケジュール管理 , 情報管理 ,
コンサルタント	自体満足 (SS)			予防措置	維持保守管理
建設会社	利益確保 (c)	原価管理 , 利益管理		支障期間の極小化	
専門工事会社	実行予算厳守	調達 M , ファイナンス M		自体満足 (SS)	
機械設備会社	工程確保 (d)	タイム M , 工程管理 , 進捗管理		品質・仕様 (Q)	品質 M , 品質管理
資材メーカー		作業量管理 , スケジュール管理		事業費(予算)満足 (C)	コスト M , 予算管理 , 原価管理
	品質確保 (q)	品質 M , 品質管理 , 計測管理		コストダウン	LCC , 作業量管理 , 調達 M
	安全確保 (s)	リスク M , 安全管理 , 計測管理		コスト縮減	
	プロジェクト評価	入札・契約管理		工程満足 (D)	タイム M , 工程管理 , 進捗管理 ,
	実績評価			供用目標	スケジュール管理 , 日程管理
	自己実現(能力向上)	技術 M		安全確保 (S)	リスク M , 安全管理 ,
	技術調達	調達 M , 技術 M , 資材管理		無事故・無災害	コミュニケーション M ,
	技術蓄積	技術 M		的確な通報・連絡	入札・契約管理
	人材活用 / 育成	人材 M (Human Resource) ,		環境保全 (自然・住民)	環境 M
		要員管理		ゼロエミッション	
	組織活用 / 機能	組織 M		リノベーション	
		トップ M		ミチゲーション	
	発注者評価	評価 M		生態系維持	
	会社の存続・発展	技術 M , コミュニケーション M		合意形成	コミュニケーション M , リスク M
	社会における地位向上	人材 M		近隣住民との良好関係	コンフリクト M
	広報	コミュニケーション M , 情報管理		紛争回避	
	近隣住民との良好な関係	コンフリクト M		発注者責任	コミュニケーション M , 情報管理
	工事の社外 PR 活動			アカウンタビリティ	
				情報公開	
				事業評価 (前・中・後)	評価 M , ライフサイクル M , コスト M
				事業目標の達成	
				LCC	
				景気対策	
				社会的評価	
				建設技術力向上	

ト関係体（Stakeholder）からさまざまに要求されている事項を收集整理し、表—3（“要求事項”覧）の結果を得た。ここでは、同じプロジェクトでも社会、発注者、受注者の立場によって要求事項が異なり、またそれぞれの要求事項が“顧客のため”と“自体のため”に分類されることを明らかにしている。特徴の一つは、発注者の顧客満足は社会の自体満足、受注者の顧客満足は発注者の自体満足という形で、3関係体の関わりが留保されていることである。

以上の要求事項を整理した結果、改めて建設PMの理念と定義を以下のように提案している。
建設PMの理念：「建設PMを導入して、社会・発注者・受注者のプロジェクト関係体が持つ要求事項を充足するとともに、建設プロジェクト全体の最適化および生産性の向上を図る。」

建設PMの定義：「経営資源（人材／組織、資建材／設備、予算、技術、情報など）の制約のもと、科学的知識、手法・技法、経験および文化資産（日本の社会システムとその属性、慣習・伝統など）を柔軟に適用して、建設プロジェクトに対する顧客／自体からの要求事項を充足しながらその全体最適化を図る一連の活動のための体系である。」

いずれも、顧客満足と自体満足からなる要求事項対応型の思想が強く打ち出されていることが印象的である。

次のステップとして、表—3（“知識エリア”覧）に示すように、要求事項を充足するために必要なPM知識エリアをピックアップし、最終的に知識エリアで整理して図—2の建設PM知識エリア体系を提案している。ここでは、プロジェクトに要求される技術をマネジメントする技術マネジメントと、PMチーム運営のための運営マネジメントに二分割し、これらを統合した統合マネジメントで全体最適化、生産性向上を目指す構造がとられている。

この提案の最大の特徴は、PM原則すなわちプロジェクトに対する要求事項充足の理念のもとに、論理的な手順を踏んで体系化が図られ、かつ

図—2 建設PM知識エリアの体系化案
（表—3を整理）

統合マネジメント(Strategic & Integration Management)
作業領域マネジメント(Scope M)
リスクマネジメント(Risk M)
コミュニケーションマネジメント(Communication M)

技術マネジメント(Technology Management)
ファシリティマネジメント(Facility M)
環境マネジメント(Environment M)
評価マネジメント(Appraisal M)
品質マネジメント(Quality M)

運営マネジメント(Operation Management)
組織/人材マネジメント(Organization/Human Resource M)
コストマネジメント(Cost M)
工程マネジメント(Time M)
調達マネジメント(Procurement M)

同一プロジェクトでも社会・発注者・受注者と区別したPMの内容を提案していることにある。モダンPMの論理構造に比べて日本の建設産業の実態が考慮されており、見直しが必要な点は多々見受けられようが、議論の出発点としては評価できよう。なお同提案は、プロジェクトとPMのプロセス構造、PMの手順も含んだものであるが、詳細は文献4を参照してほしい。

建設にかかわる多くのプロジェクトは似て非なる、またそれらを運営する建設PMも当然なことに似て非なる。しかし日本文化に立脚した共通概念ないし手法として、最大公約数的な“建設PM”の確立は必要なことであろう。今後、日本に適した“建設PM”の構築に向けての議論が重ねられ、研究開発が進むことを期待したいと思う。

【参考文献】

- 1) 濱口恵俊編著：日本型モデルとは何か、新潮社、1993年4月
- 2) 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
- 3) 高崎英邦：日本型PM（プロジェクトマネジメント）への期待、建設省土木研究所建設マネジメント技術研究センター、建設マネジメントを考えるシリーズ講演会第16回、RCPM NOTE 第9号、pp 59～79、2000年7月
- 4) 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調査研究報告書、土木学会建設マネジメント委員会、平成13年5月