

建設マネジメント教育の 意義とその普及

足利工業大学

こばやし やすあき

教授 小林 康昭

1. はじめに

昭和が平成に替わった頃のことである。日米建設摩擦、談合汚職の摘発など、世間を騒がせる大きな問題が続出した。土木学会の中の、発足間もない建設マネジメント委員会に、大きな期待が寄せられた。建設の世界に、倫理の確立と綱紀の肅正が、急務だったからである。マネジメントが、情報、国際、環境と並ぶ人気の講座に挙げられたこともある。だが、その熱気が今は、冷めてしまったように見える。なぜだろう。

2. 建設マネジメントを考える

(1) 建設マネジメント

建設マネジメントは、建設の産業活動に従事する管理職者やその候補者に必要なものである。もう少し広げて、企画要員にも必要である。

マネジメントとは、「(部下たちに)させること」である。同じように「させること」あるいは「してもらう」ことには、委託や委任がある。

マネジメントが委託や委任と違う点は、マネジメントをする人(マネジャ)が、させたことに対

してリスクを負うことにある。マネジメントの真骨頂は、ベストを目指してベターを達成することによって、このベストとベターの差が、リスク回避の結果である。

だからリスクマネジメントは、マネジメントの一つでなく、マネジメントそのものである。リスクのないマネジメントというものはない。この類のことを、アメリカの経済学者ドラッカーが、自著¹⁾の中で言っている。

(2) マネジメントとリスク

彼は、予算制度に縛られている役所の活動は、マネジメントと対極にある、と言う¹⁾のである。

この点をもう少し述べておこう。確かに役所の活動が、思い通りにいかないことはある。公共工事の工期や予算が超過することもある。だが、これは発注当事者にとってリスクと言えるのか、ということである。発注当事者たちが、法律を守りルールに則った手順を踏み、関係者と合議の上で進められた限り、そのような状態に陥った責任を、問われることはない。

予算超過した金額は、公的資金つまり税金で補填される。役所自身の資金というものはないからである。結果が悪いと判定されても、そのときに処断されるのではなくて、その後で法律やルールが改定され、その時点から判定基準があらたまる。

つまり、後追いに終始するのである。これは良い悪い、という問題ではない。役所とは、そういうものであって、リスクを負う機能を有してはいない、ということなのである。だから、米語（アメリカン英語）的な感覚で言うと、マネジメントとは、企業経営（ビジネス）の行為である、ともドラッカーは言っている²⁾。

(3) マネジメントの多様化

最近のマネジメントブームでは、マネジメントを実にさまざまな視座からとらえている。パブリックマネジメントつまり「公共のマネジメント」という言い方もある。公共工事では、役所が民間企業を相手にして、市場活動の一翼を担う。だから、市場構成員としてマネジメントをしているのだ、というとらえ方である。

市場とは、無数の需要と無数の供給の間で相互に競合が機能している交換関係、と定義される。相互競合という点で、リスクが発生するのである。だが、公共事業の需要は、供給による寡占的な市場形成を排除しようとしている。実質的には需要側は、リスクを供給側に押しつけている。だから、公共工事の需要、すなわち役所にはやはりリスク機能は働かないのだ、という考えが依然として厳存することにはなるのである。

ともかく、マネジメントのとらえ方が多様化してくると、冒頭に挙げたマネジメント実践者ばかりか、さまざまな人々がマネジメントを語るようになる。マネジメントを語ることで、一つの風潮にすらなっている。建設マネジメントでも、然りである。その結果、マネジメントを実践している管理職や経営者たちが、議論や研究の輪に入ることを敬遠するようになる。建設マネジメントが実践面でなかなか育たない、広がらない、と言われる背景になっているのかもしれない。やはり、建設マネジメントは、マネジメントをする人のためのものになっていなくてはならない、と考えられるわけである。

3. 建設マネジメント学の確立を

(1) 体系化

建設マネジメント学は、建設分野の組織行動を総合的に説明する学問である。学問の意義の一つに、世間のある事象を整理して体系化することがある。これが余りに行きすぎると、実践・実態と乖離して教条的になり、役に立たない学問に陥る恐れがあるが、現状の建設マネジメントについて言うと、コンセプトの整理と体系化が必要である。なんとすれば、数百年の歴史を有している我が国の建設産業で、マネジメントに関する学問的なコンセプト作りにも体系化にも、手が付けられていないのである。学問を研究する立場にある人々は、実践する人々の活動を後付けすることが必要である。

(2) マネジメントへの参入

マネジメントブームという表現を使ったが、このブームに便乗しているきらいもないわけではない。元来、土木工学の中核を占めていた伝統的な学問分野から、この新しいマネジメント分野に参入しようとの動きがある。有為の士が、マネジメント研究にどんどん参入してくれることは、歓迎すべきことなのである。建設マネジメントの対象は、マネジメントそのものではなくて、建設分野のさまざまな活動を対象にするのである。工事、設計、計画、調査…。コンクリート、土、鋼、水…。交通、防災、環境…。

恐れることがある。一つは、素人の我流がまかり通る恐れである。最近も、アメリカに行ってきた某大学の教員が、先方で触れたマネジメント事情を、学会誌に自らの知見として載せていた。これは、建設マネジメントとコンストラクションマネジメント（CM）を混同誤解しているのだが、その後、会員読者からも、この事実指摘がない。建設マネジメントとCMの区別は、馬場敬三が自著³⁾でその違いを明記している。我流の危うさを見せつけている光景である。初歩から学が

謙虚さが欲しい。

(3) 新しいパラダイム

もう一つは、旧来の土木工学のコンセプトは、近代物理学の枠組み、つまりニュートン・パラダイムで成り立っていることに関係がある。ニュートン・パラダイムをなぜ問題にするのか、ということをし述べておきたい。物理学は自然科学の重要な学問である。物理学ばかりでなく自然科学というものは、個人の価値観を排除する。例えば細菌学者は、細菌を患者扱い（これが個人の価値観）せずに研究するわけである。

一方、人間は価値観で動く。マネジメント学は人間が対象であるから、自然科学者のこだわりを続けると、数値解析コンプレックスのようなことが出てくる。人間の行動は、統計的に処理できるかもしれないが、人間は統計に従って行動するわけではない。

日米のマネジメントを比較すると、アメリカでは投資効率を重視するが、我が国では人間性を重視する、と言われる。どちらが優れているか、ということではなく、文化に支配される人がマネジメントして、組織を動かしている、ということである。

マネジメントを評価するとき、測定可能なものだけを問題にするのか、それとも見えにくい「知」などの要素まで重視するのか、ということを考えてとき、人の能力や企業文化などは、測定して数値化することが困難であるが、測定できるものだけを対象にしていると、マネジメント能力が分からなくなる、ということである。

だから、マネジメントには、技術も必要だが、社会科学や人文科学を含む素養も必要になる。そのために人の交流が必要だが、アメリカのように労働市場が流動的ではない我が国では、他分野の経験や知識の共有が困難である。このことが、マネジメント学の発達を阻害している、と思う。

マネジメント学の将来に恐れるのは、ニュートン・パラダイムに呪縛されることである。そうになると、実践から浮き上がり、学者研究者の糊口の具になってしまう。大学に建設マネジメントが生

まれた動機は、実社会のニーズが背景にあることを忘れてはならない。

現実にはむしろ実践面で、入札、契約、積算、精算といった、いわゆる公共調達をはじめとする分野で、非常に有用な研究活動が活発である。これはこれで大いに結構なことなのだが、これらはマネジメントそのものではなく、マネジメントのツールなのである。ツールにばかり目を向けず、もう少し多様多面的に、研究対象が広がって欲しい。最近の土木の学問分野を眺めると、大勢の学者研究者が、同じ対象物に固まる印象がある。他人がやらないことをやるのが、研究の醍醐味である、と思うわけである。

4. 建設マネジメント教育をどうするか

(1) 教育の構築

大学の教員の役割は、五つある。教育、研究、社会貢献、後継者育成、学内行政庶務である。その筆頭の教育がなおざりになっている、との声が昔からあった。

土木学会の活動を見ても、研究を対象にした活動がほとんどである。教育を対象にした活動は、非常に少ない。教育ばかりか、教育環境を作っている大学を対象にした研究活動もない。

これは、土木だけの話ではなくて、他の学問分野でも、官庁や企業、官僚や企業人を対象にした学問や研究はあるが、大学や学者研究者を俎上に乗せた、大学学とか教授術などという研究はないのである。大学のあり方が世間の関心を集めているのに、おかしいと思うが、これが現実なのである。だから、建設マネジメント教育についても、その教育体系の構築、教授法などが精力的に論議された形跡はない。そこで、自分なりに気づいてきたことを述べてみる。いわゆる、我流の建設マネジメント教育というものである。

(2) 教育の方向付け

まず、教育指導の目的を、どこに置くか、ということである。建設マネジメントが認識されたとき

っかけは、何だったのだろうか。それは、世間からニーズがあったからである。

学問として成熟したから学生を募って教育しよう、というのではなかった。だからニーズに応える教育指導をしよう、ということになる。ニーズをどこに置くか。それは、教育指導する学生の進路先である。学生個人の卒業後の進路はさまざまである。

しかし、大学ごとに類型化された個性はある。大学によって学生の進む先が、官庁が多い、建設会社が多い、コンサルタントが多い、...というようにである。この最大公約数的なところを狙って教育指導の内容を考える。それには、まず世間の実態を知らせること、である。あるべき姿を追求することも教育には必要だが、世間を知らない学生たちに事実と理想を混同させない配慮をしなければならない。

進路先のニーズを前提にするのだから、求人先の幹部たちの反応を意識しなければならない。私は、彼らを対象に何度もアンケートを行ってみた。アンケート先は、建設会社と測量・コンサルタントである。

私が相手にする学生たちの進路の9割を占めるからである。アンケートを通してニーズをつかみ、その結果に基づいて授業を構築している。その結果は、個人的に私が扱いたい希望とは異なっている。その点では、学が教育にはつながらないのである。

(3) 教科書談義

授業には、教材が必要である。そこで、市販されている教科書を吟味してみる。建設マネジメント、建設経済、建設経営、建設生産等、タイトルはさまざまだが、すべては実践家が著したものである。これらには、次のような共通点がある。

- ・著者の等身大であること：実践家が全力投球して書いている。当然、初心者には歯が立たない。つまり、教育的配慮が乏しい、ということである。

- ・講義の配慮が少ないこと：教科書は教員が講義に使う点で、一般の書籍と区別される。講義を介在させる余地がないと、教員の出る幕はないのである。
- ・学生にロードを与える配慮がないこと：聴講生には適度のロードがないと、授業中の彼らは集中力を欠いてしまう。学生にノートさせるべく教員が板書する余地が欲しい。
- ・予習復習の配慮がないこと：予習用と復習用のテキストは、水準が違う。どちらを重視するかで、講義のレベルも変わる。現状は、予習にも復習にも中途半端な造りである。
- ・基本の記述が不足していること：基本を抑えることが、教科書の鉄則である。特に、学部レベルでは、基礎をはずしてはいけない。基本をおろそかにする一方で冗駄が多い。

5. おわりに

マネジメントが扱う対象は、人間の行動であり、その背景にある心理であり、それを取り巻く組織や人間関係などである。だから、建設マネジメントの奥行きは大きい。建設の分野では、現場技術者が管理職にあがり、経営者に上り詰める。

建設マネジメントこそ、MOTの元祖的な存在なのである。にもかかわらず、建設の世界ではマネジメント教育を重視してこなかった。建設マネジメント教育を充実させることは、今までおろそかにしていた教育を補うことにつながるのである。職場のマネジメント教育にも、述べたいことは多いが、枚数が尽きた。筆を置くことにする。

【参考文献】

- 1) ドラッガー, P.F.: マネジメント, ダイヤモンド社 (1974)
- 2) ドラッガー, P.F.: 非営利の経営, ダイヤモンド社 (1991)
- 3) 馬場敬三: 建設マネジメント, コロナ社 (1996)