

マネジメントへの思い

*藤本 聡



1. マネジメント理論

最近、「マネジメント」ということばをよく本屋や講演会などで見たり聞いたりする。「環境マネジメント」、「情報マネジメント」、「国土マネジメント」、「交通需要マネジメント(TDM)」、そして「建設マネジメント」など、その対象とするエリアは様々である。これまで何気なく受け入れていたこの「マネジメント」ということばについて少し立ち止まって考えてみると、その概念は意外にわかりづらく説明しづらい。確かに、「マネジメント」の語義を広辞苑で調べてみると、「管理。処理。経営」とあるだけであり、それぞれの管理、処理、経営ということば自体がつかみどころのない概念である。また、米国の経済学者ドラッカーによると、米国における「Management」は米国英語特有であって、企業の経営・運営・管理を意味するといっており、そのとらえ方は国によって異なるようである(RCPM Note 第3号(土木研究所建設マネジメント技術研究センター)参照)。

ところで、「マネジメント理論」の研究は特に米国において1900年頃から盛んに行われている。またその系譜としては、①合理性の追求(1920年代に米国でフォードシステムとして大きく開花している。)からはじまり、その後②人間性の追求(人間関係論の展開)、③組織の追求(組織理論の展開)、④管理の探求(管理過程論の展開)、⑤経営の追求(経営理論の展開)、⑥人間資源の追求(教育訓練の展開)へと展開してきており、実社会経済のいろいろな場面でその成果は生かされているという(前述文献参照)。ところが一方わが国の研究領域においては、私の知る限り、体系化された独自の「マネジメント理論」の確立に未だ至っていない。「建設マネジメント」の分野についても、わが国においてはまさにこれから理論構築が行われようとしているところである。今後ますます

複雑多様化する社会経済システムにおいては、「建設マネジメント」を含め、「マネジメント」の分野において、欧米とは異なったわが国独自の文化、価値観に根ざした理論が早急に求められるところである。

2. 建設マネジメントの現状

建設事業において発注者、設計者及び施工者は、それぞれの立場で様々なマネジメントが求められる。たとえば、発注者は、プロジェクトの企画立案から設計、施工、管理までの一連のプロセスにおいて、①どのような社会資本を提供すべきか、②それを如何なる生産システムで提供していくべきか、③そのために必要とされる技術は何か、といった観点からの的確な判断が常に求められる。しかしながら、建設事業の一層の効率性、事業実施過程の透明性など建設事業に対するニーズがますます複雑化、多様化してきている昨今、各現場における技術者は、これらの複雑多様化した課題に対応しつつ如何に事業を円滑に進めていくべきか、如何にマネジメントすべきか、毎日の業務で苦勞しているのが現状である。

3. 建設マネジメント技術の確立

ひるがえって考えてみると、「建設マネジメント技術」は、これまでは概して技術者個人(あるいはそれぞれの組織)の長年にわたる現場経験により技術者個人(あるいはそれぞれの組織)に蓄積された財産であったわけで、この財産は現場において先輩から後輩に実践を通じて伝承されるという形態をとってきたといえる。もう少し厳密にいうと、工事施工段階での施工計画・管理に関わるマネジメント技術は比較的システム化が進んでいるようだが、これ以外の段階でのシステム化はこれからという感がある。また、「建設マネジメント技術」は、我々技術者が無意識のうちそれぞれ現場の毎日の業務のなかで発揮しているもの

*建設省土木研究所建設マネジメント技術研究官

であることに気づく。確かに、これまで我々技術者は、建設事業で出来上がった目的物そのものについて、機能性や景観性などの点でどれだけいい物ができたかにほとんどの関心があり、目的物が出来上がるまでのプロセスについて論じることをあまりしなかった。竣工式において現場の所長が行う事業報告のなかでは、どれだけ年月をかけてどれだけ事業費を費やしたかに力点が置かれており、如何なる過程で如何なる技術を投入しその結果どういう効果が得られたか、といった「マネジメント技術」に関わる報告はほとんどない。

ここで大事な点が2つある。まず1点目は、我々技術者がこれまで各現場で「無意識」に駆使していた「マネジメント技術」というものを我々技術者がしっかり認識することである。そうすることが、従前の「経験・勘に基づくマネジメント」から「マネジメント技術」を確立するための第1歩と考える。もう1点は、各個人(あるいは組織)に蓄積されている「マネジメントに関わるノウハウ」を全体のエンジニアリングとして体系化することである。そうすることにより、現場でのマネジメント業務が効率的、システムティックにでき、前述したような複雑化・多様化している現場マネジメント業務に対してきわめて有効と考えられる。

4. 建設マネジメント技術研究の任務

平成9年に当センターで、直轄事務所長がどのようなマネジメント業務で苦勞しているか、についてアンケート調査を実施したことがある。ここでは、①住民等との合意形成 ②事務所の組織運営や職員の技術力向上等に関する事業の効率的実施 ③予算の確保や配分等の事業展開戦略などが上位を占め、さらに④VE方式など最近新たに導入されている入札方式の効果的運用などが以下に続くという結果が得られている。もちろん、この結果は設計者サイド、施工者サイドなどアンケートの対象者により異なってくるが、発注者サイドでの建設マネジメント業務に関わる問題認識が浮かび上がってくる。これらの課題に対して、広く有効に活用できる「建設マネジメント技術」を確立することが、当センターの「建設マネジメント技術研究」に課せられた第一義的任務といえるわけで、現在まさにこれらの研究テーマについて取り組んでいるところである。

具体的には、①の合意形成の課題では、実際それぞれの現場で行政サイドと住民サイドの間でどのようなやりとりが行われているのか、について実態把握を行った上で、創意工夫されながらうまく行われている取り組みやうまく進行していない事例などを分析し、これらの背後に内在する法則性を見出していくアプローチを考えている。同じように②や③の場合、それぞれの現場での調査→計画→設計→工事→管理という一連の業務のパフォーマンスに関する実態把握をまず行う必要があるとの視点から、建設事業プロセスの体系化とプロセスに関する情報を入力する仕組みとしてのツールの開発を進めている。また④については、多くの現場において「価格だけではなく技術力を含めた総合的な価値による競争」への取り組みが試行的であるにせよ進行中であり、これらの効果も含めた実態把握さらには分析を行い、その上になって更なるスキームの改善提案を行いたいと考えている。

建設マネジメント技術研究センターは、平成9年4月にスタートし、4年目を迎えようとしている。本研究は、建設事業に係る政策立案から実際の工事施工等における各種の判断(意思決定)をサポートすることを第一義的使命としており、まさに実践工学の典型といえる。したがって、その研究は、現場との連携を図りつつ、様々な課題に対し実態分析を行った後、新たな手法の試行を社会実験として積極的に実施し、それらの適用性の検証さらにはそれに基づくシステム改良を進めていく、といった手法が基本と考えている。すなわち、社会実験を組み込んだP(Plan), D(Do), C(Check), A(Action)サイクルによる研究手法をベースに、しっかりと地に足のついた研究を進めていくことが肝要と考えている。