

## 我が国の建設プロジェクトマネジメントの展開

建設情報研究室

学生氏名 岩崎 良輔

指導教員 皆川 勝

### 1. はじめに

日本の建設業界における建設生産の仕組みは、地域の風土や文化、社会基盤に合わせて独自に形作られてきたものであり、日本の建設業界は、人材の資質や能力、組織形態や運営方法、技術水準など総合的に見ても世界標準以上である、しかし今日のグローバル化という風潮の中で、建設市場の国際化を見据えた変革が求められるようになってきている。

本研究の目的は日本企業の持つマネジメント特性を分析し、問題点を明らかにした上で国際建設市場に柔軟に対応できるマネジメントシステムを考えることである。

### 2. 日本の建設事業の現状と問題点

表1を見るとわが国の建設産業が海外に本格的に進出するチャンスは、少なくとも3回あったと言える。第一次オイルショック、第二次オイルショック、バブル経済下である。いずれの時も海外建設投資が急激な伸びを見せており日本企業の海外進出が顕著になった。しかし現状において海外に本格的に進出している日本企業はほとんどない。この基本的理由としては、日本国内の建設市場の特性が国際市場の特性と大きく異なっていることがあげられる。日本の市場は、国際市場と比較すると極めて特異な性質を持っている。それにも関わらず日本国内の事業の経営理念の延長線上で国際建設市場のマネジメントを考えてきた。また、国内市場の復調によって、会社が海外事業でこうむった巨大な損失の原因や対策を講じることがなく、それまで行ってきた方法論や携わってきた人材を否定することによって、事態の終息を図った。その結果、これまで積み上げてきた国際事業の経験値は、ほとんど組織に吸収されなかった。これを幾度となく繰り返してきたことも非常に大きな問題である。

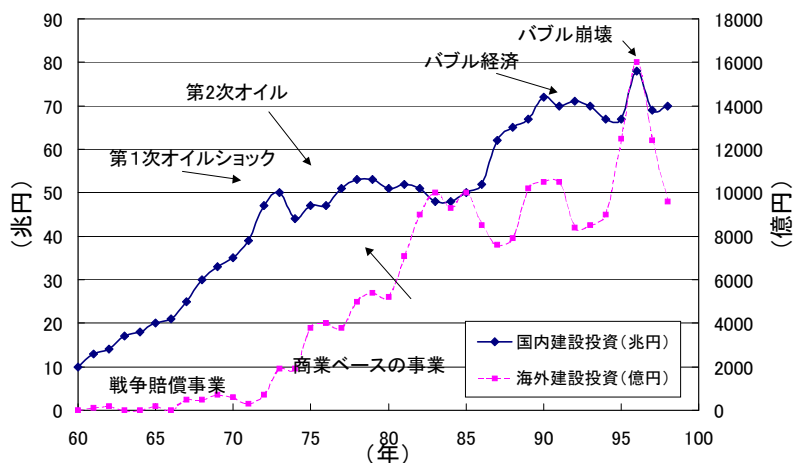


表1 国内建設投資と海外建設投資実績

次に教育の問題がある。コンストラクションマネジャー等の企業が求めている人材は、現場で仕事ができる専門的知識を持った人物、また技術英語を使うことのできる人材である。ところが、現在の大学教育では現場において即戦力となるような教育を行っていないところが多い。さらに学生の進路や目標が不明確で自分が何になりたいのか、何のために勉強しているのか見え難い環境にあると言える。よって現場に行きたがる人材の減少、即戦力の減少につながっている。その結果国際市場での競争力低下に拍車をかけてきた。つまり、国際事業に本格的に取り組むために経営資源を確保、しかるべき“戦略と戦術”を伴った事業の展開がなされてこなかったのである。

次に教育の問題がある。コンストラクションマネジャー等の企業が求めている人材は、現場で仕事ができる専門的知識を持った人物、また技術英語を使うことのできる人材である。ところが、現在の大学教育では現場において即戦力となるような教育を行っていないところが多い。さらに学生の進路や目標が不明確で自分が何になりたいのか、何のために勉強しているのか見え難い環境にあると言える。よって現場に行きたがる人材の減少、即戦力の減少につながっている。その結果国際市場での競争力低下に拍車をかけてきた。つまり、国際事業に本格的に取り組むために経営資源を確保、しかるべき“戦略と戦術”を伴った事業の展開がなされてこなかったのである。

### 3. 対策と考察

これらの問題点をどうやって解消し、国際市場に強い企業を作り上げていったら良いのだろうか。日本の施工技術は現在世界でも有数の水準を誇っている。これをどうやって活かしていくのかが強い企業作りの要素になる。

#### 3.1 建設市場のシステムの再構築

まず、世界でも稀な建設市場のシステムの再構築が必要である。今まで行われてきた“下請け企業を叩いて儲けるという回復利益を頼りにしたゼネコンの体質改善が必要である。そのためにゼネコンを強力にサポートするコンストラクションマネジャーを育成する必要がある。

#### 3.2 建設 CALS/EC の導入

近年注目されつつある建設 CALS/EC(Continuous Acquisition and Life-cycle Support/Electronic Commerce)、いわゆる電子入札等の導入も効果的である。インターネット上で情報を公開することにより、多くの人々が理解し且つ公平に入札が出来るようになる。これによって公共工事の必要性が分り易くなり、公共事業の全てが不要なものであるという極論などは少なくなると考えられる。

#### 3.3 大学教育の改革

古い人間だけでは革新的なことを行うのは難しいため新しい人材を投入して企業の体質改善をする必要がある。そのためには、専門的知識を持った学生の教育が必要になる。つまり、大学の教育機関にコンストラクションマネジメントに関する教育を積極的に取り入れる、さらにマネジメントのみに留まらず既存の教育（応用力学、水理学、コンクリート工学、土質力学）など、エンジニアになるために欠かせない基礎の教育にマネジメントを関連付けて自分の勉強が何のためのものかはっきりと見定めるようにすることが必要である。特に土木工学科の学生は建築学科の学生と比較して、目標が分からないまま勉強を進めるという傾向が強いことから、特に進路や目標の設定、選択肢を与えることが必要である。

#### 3.4 プロジェクトマネジメントのシステム化

プロジェクトに関わった人の経験値は企業にとって重要である。それを個人の経験値として終わらせることなく組織的な総合能力としなくてはならない。つまり“個々人の経験値の統合”を可能にするシステムを構築する必要がある。さらに業務処理結果の統合を可能にし、プロジェクト動向の全体像をとらえ、不確定要素の把握し、マネジメントの方向性を見出していくことが必要となる。

### 4. まとめ

これまで日本の建設市場は独特の社会基盤や倫理観を背景に発展してきた。これを十分に分析せず、ただ欧米のマネジメントシステムを輸入したのでは、かえってプロジェクトの生産性低下を招きかねない。我が国の建設産業に適合したマネジメントシステムの構築には、日本企業の持つマネジメント特性をしっかりと把握した上で世界諸国が共有化できるシステムを目指すべきだと考える。

#### <参考文献>

- 1) 草柳俊二：21世紀型建設産業の理論と実践，pp. 1-12, pp30-32，山海堂，2001年2月
- 2) 池田将明：建設事業とプロジェクトマネジメント，pp. 27-35 森北出版株式会社，2000年12月
- 3) 池田将明，勝俣陸男，草柳俊二，五艘章，増田陳紀，皆川勝：  
武蔵工業大学，都市基盤工学科，プロジェクトマネジメントワークショップ，2002年4月～7月