

我が国の建設マネジメントの課題に関する社会心理学的な考察

東京都市大学 正会員 ○皆川 勝
(株)フジタ 児玉恭子

1. 目的

本研究では、我が国の建設プロジェクトマネジメントの課題を整理し、心理学的な欲求や本能の観点から考察する。特に、片務性の実態をもたらしている事項として、二者構造に基づく事業執行と変更管理、および紛争を主対象として、我が国の建設プロジェクトマネジメントのあるべき姿について考察する。

2. 本研究で用いる基本概念

(1) 人と組織に関わるマネジメント理論¹⁾

Drucker は、組織をまとめる管理者は、構成員を1つの目標に向かわせることが重要な使命であるが、その際に組織を誤った方向に向かわせる4要因として、**機能に基づく細分化**、**上下関係の厳格化**、**現場と管理者の関心のズレ**、**誤った報酬のメッセージ**を挙げている。

(2) 社会心理学における欲求²⁾

社会心理学によれば、社会的欲求及び動機・意図が人間の行動を引き起こす。Murray は、社会的欲求を15に分類したが、ここではそのうち、プロジェクト遂行に直接的に影響を及ぼす、と考えられる**達成**、**追従**、**秩序**、**顕示**、**親和**、**自律**、**他者認知**、**支配**を考察の対象とし、内罰、変化、持久、攻撃などは対象から除外した。

(3) 社会システムに影響する人間の本能³⁾

林によれば、社会システムは人間の脳の仕組みを可視化したものであり、人間が作り出した複雑な社会システムは、脳が本能的に持っている3つの本能に基づく欲求を満たすように作り出されてきた。それは、「生きたい」という**生存欲求**、「知りたい」という**知的欲求**、そして「仲間になりたい」という**集団欲求**である。この根源である本能に反するような行動や方針は、脳が欲するものではないことから、組織の円滑な運営を阻害し、働く人たちの能力発揮を妨げ、最終的には組織を崩壊させる方向へ働く場合すらある。

一方、生まれてから成長すると共に脳も成長し、自分を守りたいという「**自己保存**」の**本能**が育つ。過剰な自己保存は、自分とのつながりを持つ周囲の人や自分自身をも傷つけることとなる。これを自己保存の過剰反応と呼ぶ。また、「自己保存」の本能の中の一つである「**統一・一貫性**」を守る**本能**は、人間がものを考える場合や、物事が正しいか否か等を判断する。「統一・一貫性」はプラス面とマイナス面を持つ。プラス面は、入手した情報を

統一・一貫性に照らし合わせ、正しいか否かを判断し、情報に新しい情報を加え展開させること、マイナス面は、自分と異なる意見を受け入れることができなくなり、別角度からの視点を見失い、思考の展開ができなくなることである。

本研究では、以上の生存欲求、知的欲求、集団欲求及び自己保存本能、統一・一貫性本能を考察の対象とする。

(4) 文化的背景

農耕民族である日本人は草食系であると言われる。草食系の動物は一般に集団で敵と戦うことから、協調性が重視される。一方、狩猟民族である欧米人は肉食系と言われる。肉食系の動物は単独行動で狩りを行うため、自己主張が強くなる。その結果、日本人は**集団主義的自己観**あるいは相互依存的自己観に基づいて行動するのに対して、欧米人は**個人主義的自己観**あるいは独立的自己観に基づいて行動する傾向がある。この文化的背景により、我が国では相互信頼、協調を重要として種々の組織での意思決定が行われるのに対して、欧米では相互不信頼、個人主義、契約主義に基づいて意思決定が行われる。本研究では、この自己観の相違を文化的背景にとらえ、前述の社会的欲求及び基本的な本能と関連させながら、マネジメントにおける諸活動に及ぼす影響を考察する。

3. 受発注者の基本的な関係

我が国の建設事業執行における受発注者の基本的な関係を、2. に示した基本的な概念を用いて整理したものを図-1に示す。発注者は納税者などの代理として業務を遂行することに注意が必要であるものの、表面的には、発注者と受注者の基本的な立場からして支配と追従の関係に陥りやすい。一方、発注者及び受注者はそれぞれが組織であるが、ある工事を執行する場合には、それぞれの組織を代理する個人が選定され、執行に当たる。これらの個人が、日本人の基本的な自己観として**集団主義的自己観**を有する。集団主義的自己観を持つ個人は、親和欲求、集団欲求をもって組織の一員として自己保存、統一・一貫性や秩序を求める傾向が強い。また、個人の本能として生存欲求があり、組織内での自己保存本能から自己顕示欲求が生じる。そのため、集団すなわち自分の所属する組織の意思を斟酌して、対等な立場を重要視して業務を遂行する個人もあるが、一方で、現状の必ずしも対等になっていないことが組織の意思であると考え、

キーワード 建設プロジェクトマネジメント, 社会心理学, 社会的欲求, 脳科学, 本能

連絡先 〒158-8557 東京都世田谷区玉堤 1-28-1 東京都市大学工学部都市工学科 TEL03-5707-0104

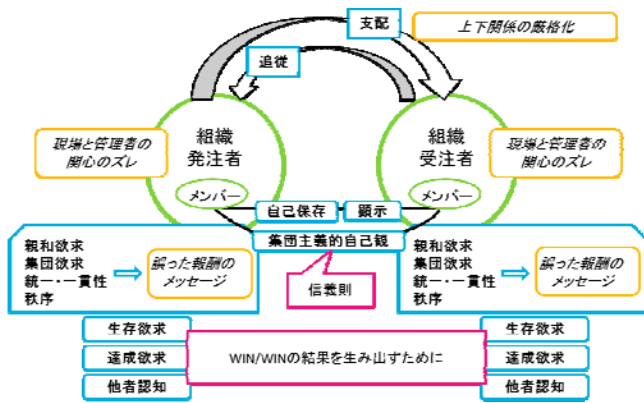


図-1 受発注者の基本的な関係

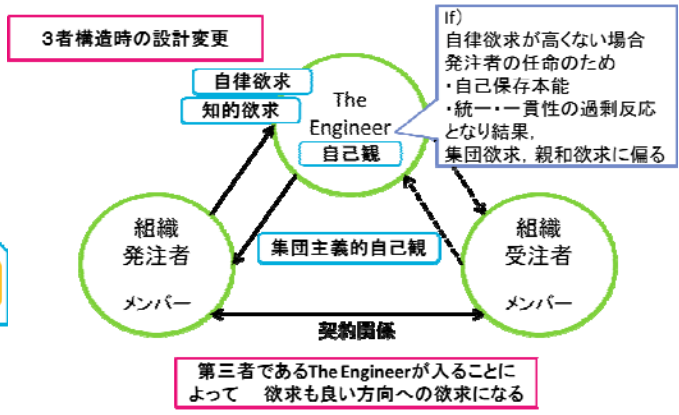


図-3 三者構造時の設計変更における心理

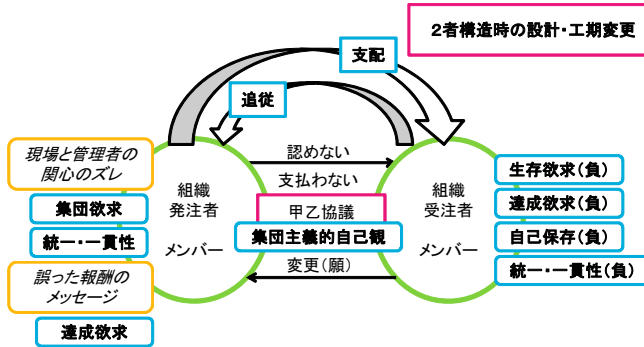


図-2 二者構造時の設計変更における心理

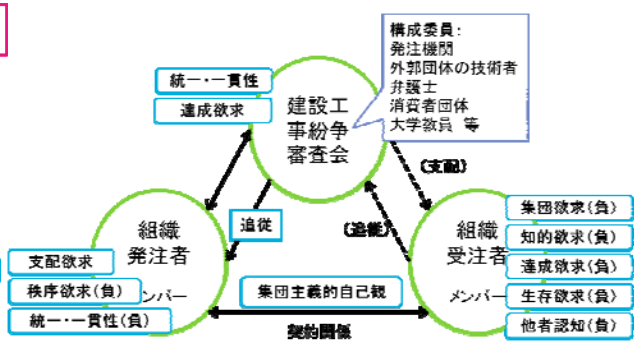


図-4 紛争解決に向けた審査会での心理

統一・一貫性の過剰反応が作用し、対等性を無視して業務を遂行することになる個人も現れる。このことにより組織内での自分の立場がより上昇するという誤った報酬のメッセージを与えられている状況である。発注者側組織に所属する個人にこのことをあてはめれば、受発注者間の片務性の可能性がここに生まれていることになる。ここには、結果として、現場と管理者のずれが生じていると言える。このような関係性は受注者側に所属する個人にも言えることは、同じ集団主義的自己観を有する日本人である限り変わりはない。すなわち、正当でない要求を受注者の代理人が試みるなどの可能性が生まれる。

4. 個別課題に関する考察

二者構造執行形態、三者構造執行形態の導入、紛争にかかわる課題について同様に2. に示した基本的な概念を用いて整理したものを図-2 から図-4 に示す。

二者構造執行形態での甲乙協議による設計変更について、正当な要求がもし受け入れられていないとすれば、自律欲求や知的欲求を満たさず、支配・追従欲求、統一・一貫性の過剰反応などのさまざまなネガティブな心理状況が発生する。

甲乙協議による設計変更等に関する受注者の低い納付度を改善するために、三者構造執行形態を導入する場合、我が国における集団主義的自己観及び関係する個人としての本能や諸欲求があることを想定すると、海外事業に

精通し、個人主義的自己観の確立した個人の参画や、自律欲求を満たすような組織として「The Engineer」を導入することが有効である。

建設工事紛争審査会への土木工事に関する申請が少なく、その機能の充実が求められ、その一つとしてゼネコンやコンサルタントのエンジニアを構成員に加わるべきとの意見がある⁴⁾が、弁護士などの中立的な関係者と共に紛争解決に当たるため、自律欲求や知的欲求を優先させやすい状況となる。

5. まとめ

人および人々により構成される組織の意思決定、行動は心理学的欲求、本能、文化的背景などにより強く影響を受けることから、今後、本稿に示したような検討を、プロジェクトマネジメントの領域において深めてゆきたいと考えている。

参考文献

- 1) Drucker P.F.(上田惇生訳) : マネジメント[エッセンシャル版], ダイヤモンド社, 2001.12.
- 2) 内藤誼人: 手にとるように社会心理学がわかる本, かんき出版, 2011.5.
- 3) 林成之: ビジネス<勝負脳>, ベスト新書, 2009.2.
- 4) 五艘隆志, 濱田成一, 草柳俊二: 我が国の公共工事における甲乙協議および契約紛争解決プロセスに関する研究, 建設マネジメント研究論文集, Vol.16, pp.173-182, 2009.