

## 統制から統合へ

「うちの若手社員は、いやな顔一つせず、タブレットを持って、現場を走って走って走って走って仕事をしている。」i-constructionが本格運用される前に、ICT活用の「切り札」を発見・投資・活用している株式会社大竹組（徳島県牟岐町）を訪問した時に、経営幹部の喜井氏・山西氏から伺ったお言葉である。建設業界全体が魅力向上に苦心する中、同社の若手社員が何故そこまで測量業務に「熱中」できるのか—その理由を知りたいと思った。

日本の指名競争入札制度は、受注者の動機付けを維持・向上するうえでも、重要な役割を果たしてきた。設計施工分離の発注方式では、企画—計画—設計—施工の各段階における受発注者間の役割分担は、基本的には全ての事業で同一である。しかし実際には、受発注者それぞれの技術的能力に応じて、この役割分担は柔軟に調整されていた（佐橋、2016）。受注者の技術力が発注者よりも高い場合は前者が後者を補完し、逆の場合は後者が前者を補完するという相互補完が機能していた。

この相互補完は、心理学者のデシ教授が強く提唱する内発的動機付けの三つの要素である「自律性、有能感、関係性の向上」（デシ・フラスト、1999）を促進し、民間技術者の内発的動機付けの向上に寄与したと思われる。民間技術者は発注者の技術力を補完するために自律的な技術判断を下すことが求められ、その中で自身の能力を活用・

向上させ、発注者とのより緊密な関係構築が可能になったと思われるからである。高い内発的動機付けによって実現された良い仕事は、発注者によって評価され、次回の指名という外発的動機付けとなる。健全な指名競争入札制度下では、内発的動機付けと外発的動機付けとの間に好循環が存在していたと思われるのである。

その後の入札制度改革によって、多くの場合、指名競争入札制度は一般競争入札制度と総合評価制度に取って代わられることになった。入札手続きの公正さ、品質、参加者の差別化等を達成すべく、官民を挙げた多くの努力が積み重ねられてきた。官は継続的に制度を見直し、民は懸命にその変化に対応してきた。「総合評価の中で、ボランティア、建設機械が加点項目になるので、ボランティアを実施します、建設機械を保有します。」等の対応はその一例である。ただし、ここには看過できない課題があると考えられる。

デシ教授らによる教育現場での生徒の動機付け研究に関する成果は、私たちの課題に重要な示唆を与える。その一端は以下のように要約できる。

- ①報酬を与える人が他者を「動機づけるため」に報酬を用いる場合、受け手は、報酬が自分を統制するものとして映る。
- ②関係性への欲求を満足させるために、子どもたちは周囲に順応しようとし、この過程で価

高知工科大学 経済・マネジメント学群 教授

わた なべ つね み  
渡 邊 法 美



値や行動規則を内在化していく。ここで、内在化には、取り入れ (introjection) と統合 (integration) という二つの全く異なるタイプがある。取り入れとは、ルールを噛み砕かずに丸ごと飲み込むことである。統合とは、ルールをよく噛んで「消化」することであり、これが最適な形の内在化である。統合を通じて、人は重要ではあるが少しもおもしろくない活動—内発的に動機づけられていない活動—に対する責任を、進んで受け入れるようになる。

官には民を統制しようとする意図は微塵も無くとも、民は度重なる制度変更を「統制」と感じ、「良い子」になろうとして、官に「取り入って」制度を受け入れ、自らの組織の「内部統制」を図ることによって、入札制度改革を乗り切ろうとしている場合はないだろうか。契約書に書かれている事柄を淡々とこなすことが常態化し、健全な指名競争入札制度で見られた受発注者間の相互補完機能が低下し、両者の役割分担に空白領域が出現し、働き方改革によってそれが拡大している危険性はないだろうか。その結果として、インフラ品質低下リスクが静かに増大するとともに、民間技術者・技能者だけでなく、急増する違算防止業務等にも追われる発注者技術者の内発的動機付け・やりがい・生きがいも低下していないだろうか。

筆者は、この課題解決の鍵の一つは「統制から統合へ」にあると考える。周囲の様々な価値を「押し付けられる」統制ではなく、自分のものとして消化する統合の姿勢を持つことが重要であるとの結論に至った。そのために、デシ教授は、自律性を支援することの重要性を説く。

大竹組の若手社員は、内発的動機付けを持ち、統合を実践しているように思われる。それは、地域防災のために独自の無線局を立ち上げ、ICT活用の「切り札」にも思い切った投資を実施した例からも伺えるように、経営幹部が常に統合を目指し、さらには、経営幹部→現場管理技術者→熟練技能工→若手社員への「自律性支援の連鎖」を実現させているからであるといえる。今後の入札制度改革では、経営者の統合の精神の発露、そのための自律性支援が極めて重要になると考えられる。

統制から統合へ、一人一人の建設実務者が益々厳しくなる自然・社会環境の中で、人々の生命と財産を守り続け、仕事への大いなるやりがい・生きがいを感じられることを切望する次第である。

#### 参考文献

- ・佐橋義仁「建設事業マネジメント論—CMの本質とは—」CTIライブラリー、2016
- ・E・デシ、R・フラスト「人を伸ばす力」新曜社、1999