

## 巻頭言

# 国際建設事業への取り組み

## 契約管理に関する意識改革

草柳俊二



国際建設プロジェクトには国内プロジェクトには見られない異次元のリスクが存在する。リスク対応には契約管理に関する認識と経験が必須条件となることは多くの人々が認識している。各企業はもちろん、海外建設協会や国際建設技術協会等で、契約管理に関する能力向上や人材育成に関する様々な取り組みが続けられている。だが、未だに多くのプロジェクトで、紛争が発生してから対応する後追状態が続いている。何故、契約管理意識が実際の仕事と結びつかないのか。

日本は性善説の国だからといった説明が聞かれる。しかし、文化論で片づけるのは短絡過ぎる。マザーマーケット（産業の根幹市場）である国内建設市場の実態を見つめるとその原因が見えて来る。我が国では、公共事業執行システムの論理基盤となる会計法や建設業法、予算決算及び会計令等、各種関連法規が建設プロジェクトの実態と乖離した点を多く含んでいる。その乖離が、公共事業執行システムと標準契約約款の条項との論理的な不連続点を発生させることになる。

標準契約約款には工期延伸や追加費用の精算に関する権利と義務が明記されているが、精算基盤となる請負代金内訳書と約定工程表の位置づけが明確でない。その影響もあってか、契約条項には何ら記載のない落札率（請負率）を追加費用精算に適用することが正論化している。日本の建設プロジェクトは契約とは全く異なった哲学で動く、と云われても仕方のない状態にある。

関連法規とプロジェクトの実態との乖離是正は、真正面から議論し、本腰を入れて是正に取り組んで行かねばならない問題である。これは国際競争力向上だけでなく、TPP等の国際化対応と云った観点からも、不可欠なものとなって来る。

日本の建設産業に契約管理意識を根付かすためには、上述の対応だけではなく、技術者自身の意識改革も必要となる。長期間、国際プロジェクトに携わってきた者でも、契約管理の知識と技術を備えた者はごく限られている。結果的に見ると、契約管理を学ぶ機会を得ても、学んだ知識を業務と結び付けていないということになる。

日本の技術者と諸外国の技術者の技術に関する意

識を比較してみると、面白い特性が見えてくる。日本の技術者は「現場合わせの能力」に長けているが、「事前合わせの能力」が低い。諸外国の技術者はその逆ということである。この相違は技術者の担う業務特性から生まれるものと考えられる。欧米諸国を始め、途上国においても、建設プロジェクトの技術者；Site Engineer と監督；Superintendent はそれぞれ独立した職種となっている。Site Engineer の業務は、Superintendent が仕様書や契約等の諸条件に従い、間違いなく、効率良く仕事を進めるための方法の策定や、スケジュール管理やコスト管理を行うことであり、これが彼らに求められる能力ということになる。つまり、求められるのは、問題の発生を予測し、事前に対策を策定すること、「事前合わせの能力」ということである。

一方、日本の現場技術者は Site Engineer と Superintendent の業務を合わせた形の業務を担う形態となっている。自身が現場業務の追行者であるため、発生した問題に対応し、解決する力、つまり「現場合わせの能力」を重視することになる。問題は「現場合わせの能力」は「実践先行・論理従属」の形となることである。契約管理は、典型的な「論理先行・実践従属」形態の「事前合わせの能力」であり、日本の技術者にとっては質の異なった能力ということになってくる。

国際プロジェクトでよく見られる日本の技術者と諸外国の技術者との葛藤は、ほとんどの場合「現場合わせの能力」と「事前合わせの能力」の相違から発生している。問題は、論理性、説明責任といった観点から、「現場合わせの能力」では勝ち目のない戦いとなるということである。

日本の技術者が諸外国の技術者以上の能力を持つ方策は何か。自身の持つ能力特性である「現場合わせの能力」に加え、「事前合わせの能力」を身に付けることである。発想を切り替え、契約管理に関する知識と技術の向上に取り組むことはその実現に最も有効な方策となると考える。

—くさやなぎ しゅんじ

高知工科大学 大学院社会システムマネジメントコース 特任教授  
総合研究所 社会システム研究センター長—