

日常業務に密着した 国際建設プロジェクトの契約管理技術

大成建設(株) 正会員 草 柳 俊 二

1. 目 的. 国際建設プロジェクトのに於いて、契約管理 (Contract Administration)に関わる技術は最も重要なマネジメント項目の一つと言える。その内容は定性および定量の両面からの分析機能の具備、向上と言うことになる。この内、定量的な分析は問題解決と処理のための具体的な方策の策定につながってゆくものであり、説得力を持つものになる。定量分析の基盤はプロジェクトの遂行に伴い発生する問題の事実認識であり、その記録である。それ故、プロジェクトの遂行者自身が、日常業務と密着して契約管理と取り組む考えが必要となる。ここでは、実施例に従い生み出された契約管理の定量的分析手法について述べる。

2. 契約管理に関する認識. 契約管理の具体的行為は請求(Claim)とその決着と言えよう。国際建設プロジェクトに於けるクレームは単純に“請求行為”であり、概念的には、以下のような行為に分けられる。

- ① 工事出来高の請求 (Progress Payment Claim)
- ② 追加及び変更工事に対する請求 (Additional or Variation Order Claim)
- ③ 条件及び状況の変化に対する請求 (Claims due to Changing Conditions)
- ④ 契約違反による損害請求 (Claims due to Breach of Contract)

契約管理は即ち、工事出来高の請求に始まり、追加及び変更工事の請求、更に工事条件や状況の変化に対する請求であり、その基本は「正当な権利に基づく請求」であると言えよう。故に、プロジェクトを管理する者が当然行わねばならぬマネジメント項目であり、その実質的効果効はプロジェクトの遂行者自身の意識と深い関連を持っている。プロジェクトに於ける契約管理の重要性は、国際建設プロジェクトを手掛けたほとんどの者が認識している。しかし、その実務や問題解決に自ら取り組むのではなく、Q.S.や弁護士等の専門職に委ねようとするケースが多く見受けられる。彼等の力は発生事象を当該契約の枠組みの中でどう位置づけるかと言う定性的な分析に於いて発揮されるものであり、プロジェクトをマネジメントする者が事実を証明する事、つまり定量的分析力が伴ってゆかないと、実質的な問題解決に結びつかない事になる。この為に、法的・契約的な分析に至る以前の具体的契約管理の方策を固めておくことが必要となる。

3. 日常業務に密着した契約管理の方策。

1) プロジェクト遂行者の意識向上と契約管理基盤の形成. 契約管理の基本は、遂行するプロジェクトの契約工事項目の内容及びそれにかかわる条件を熟知することであり、これにもとづき、契約内容とプロジェクトの遂行に伴い明らかにされてゆく事実との乖離を定性的に捉え、その実体を定量化し時間とコストに置き換え処理して行くことである。この為の具体的方策として、実際にプロジェクトサイトで管理遂行に携わる者の意識向上のために、以下の準備作業をプロジェクトの開始と同時に勉強会という形で実施させる。

(1) 契約工事範囲の熟知・確認作業：

契約支払項目 (BOQ) 及び項目内容説明、契約図面  契約調印後に追加、変更された図面と契約図面との相違の発見
仕様書等より契約に含まれる工事範囲を検証する。

- ① 契約図面の確認 (契約図書構成物) ② 契約支払項目 (BOQ) との相互検証
- ③ 契約図面の注記 (NOTE) の熟読検証 ④ 仕様書の熟読、契約図面と相互検証

(2) 契約条件と仕様の熟知・確認作業：

契約条件書及び仕様書に明記されていない新たな  工事仕様の変更、契約条件変更
発生事象、又は記載内容が不明瞭な事象が発見。 追加等の発見

- ① 契約基本条件書の検証確認 ② 契約詳細条件書の検証確認 ③ 契約図面の注記記載条件の確認
- ④ 仕様書記載条件の熟知 ⑤ 契約に附帯する地質データ等の検証

2) 定量的契約管理の実践。 契約問題の定量的解決法の具体的な姿は、生産性の変化、つまり契約範囲や条件変更により、当該作業に要した時間とコストがどれだけ契約時の設定値と比較し変化したかを事実データにより立証してゆく事となる。つまり、コスト管理と工程管理の両面から事象変化を検証し、定量化してゆく訳だが、これらの管理の効率化、精度と透明度の向上が必要条件となってくる。この為に、右の図-001はプロジェクトマネジメントの体系構造であり、これに従い、精度の揃った業務データの収集・集積を可能とする「プロジェクト遂行業務のシステム化」を行っておく必要がある。

(1) コスト管理上の変化分析：図-001に見られるようにコスト管理はプロジェクトマネジメントの骨格であり、進捗に伴い発生する大半の条件変化はここに現れてくることになる。つまりコスト管理上の変化のモニターリングは契約管理上の条件変化の推察に連なるものとなり、変化による影響も定量化できることになる。その推察機能はコスト管理の精度が上昇すればするほど高いものとなってくる。具体的には以下の方法が取られる。

- ①管理目標（実行）予算のコスト管理項目の設定は契約支払項目に近い精度とし、明確に連携付ける。
- ②その時点迄に行った項目工事の実単価を迅速算出し、契約管理項目と連携を持たせ組み立てられた管理目標予算上の当該項目工事単価と比較すると共に、あらかじめ設定した振れ幅を越えた項目を自動的に摘出できるようコンピューター処理化を行う。 図-002はそのアウトプットを示す。
- ③摘出項目の振れ幅を越えた原因を追求、分析し契約外の新たな事実によるものかどうかを分析する。

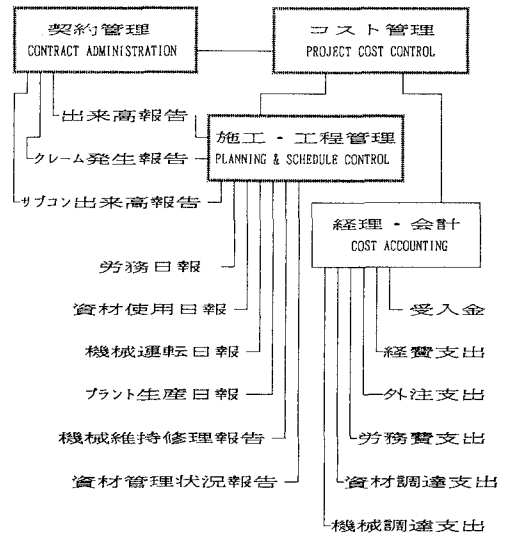


図-001 プロジェクトのコスト管理体系

工事単価比較分析

UNIT PRICES ANALYSIS : TARGET BUDGET vs.TO DATE vs.TO COMPLETE

コスト管理項目		単位	数 量			進 捗 率		単 価			単 価 比 率			備 考
コードNo.	項 目		① 予算	② 既成	③ 残工事	④ 完	⑤ 残	⑥ 予算	⑦ 既成	⑧ 残工事	⑨ ③÷⑥	⑩ ④÷⑦	⑪ ⑤÷⑧	

(2)工程管理上の変化分析：契約条件の変化は工程管理の上に時間として定量的に浮き彫りにされてくる。コスト管理と同様に工程管理上の変化を監視することによって契約条件の変化の推察が可能となる。契約工程表に表す工事項目は契約支払項目と連携を確立したコスト管理項目を絞り込んだ形とし、各工事項目の進捗状況を以下のように日々モニターし、検討、分析する。

①遅れが発生、あるいは遅延が予想される項目はないか。②遅れの原因は何か。契約範囲外の事実によるものか、単に生産性の低下か ③契約範囲外の事実に関わるものであれば、何か（数量の大幅増、仕様書変更、障害物又は事項の発生etc.）④その作業の工程が何日延び、これが全体工期にどう影響するか。⑤遅延発生、又は発生が予想される作業を促進する方法が有るか。促進案の概算金額はどれほどか。

4. まとめ。 契約問題は、権利の主張だけでは解決の方向性を見出す事はできない。事実の定量的証明を伴って始めて相互が納得のできる解決結果を生み出せるものとなる。法的理論や契約論を前面に掲げると契約管理は極めて難解なものになり、プロジェクトの遂行にも支障が生じてくる事になる。ここに示す契約管理技術は、事実が何であり、何であったかに焦点をあてたもので、プロジェクト遂行者携は、常に事実を記録として表現する為の理論性を意識し、確実にデータを取り分析していく姿勢が求められることになる。