

受注者責任およびプロジェクトマネジメント（PM）に関する一考察

鹿島建設 正会員 齋藤 隆

1. はじめに

公共工事における発注者責任が国の研究懇談会で論議されているが、対極にある「受注者責任」の概念形成は未だ為されていない。一方、公共事業へのPM手法導入の研究や試行には発注機関側が積極的であり、受注者としてのPM研究は本格化していない。本稿では「受注者責任」の概念を提起すると共に、受注者責任の成立基盤および受注者のPMについて考察した。

2. 受注者責任の概念

国土交通省・農林水産省では平成10年以来、「発注者責任」に関する研究懇談会を設置して検討を重ね、「発注者責任」の概念を、「公正さを保ちつつ、良質なモノを低廉な価格で、タイムリーに調達し提供すること」と表現している。この概念に沿い、同懇談会では目下、入札・契約方式、発注者の能力、品質確保などの主要課題に関し、意義と目的の検証が進められている。国民に対し公共工事執行を論理的に説明する為にも有益な研究と考えられる。

発注者責任における「責任」という言葉を更に考証すれば、単に「責任を果たす」の意味付けに留まらず、「責任を取る」という側面もあることにも留意しなければならない。即ち、実施すべき任務という「正の責任」を掲げると同時に、任務の遂行プロセスにおいて生じる可能性のある「負の責任」をも考慮することである。工事執行というプロセスにおける「負」とは、ポテンシャルリスク（潜在的危険）という言葉に置き換えられる。建設という仕事は、自然・社会条件と当事者行動に影響され、常に予見し得ぬリスクに直面する可能性が高い。発注者責任の範疇には、「取るべきリスクを引き受け、対処する」という概念が内包されることが妥当と考えられる。

それでは発注者責任の対極に位置する「受注者の責任」は如何なる概念となろうか。建設プロジェクトの受注者とは「建設事業を構成する計画、調査、設計、施工、運用・維持の内、通常その一部を発注者から請負って契約の目的物を完成する者」と定義される。そして、工事の受注者は、建設企業がこれに該当する。従来の観念での受注者責任を、発注者責任と対比させて表現すれば、以下の通りと考えられる。

受注者責任（既成概念）：

信義・誠実を以って、所要の品質のモノを、契約金額の範囲内で、所定の工期限内に完成し引き渡すこと

この文言は我が国の建設企業一般に共通するミニマムな責任を示すのみといえる。建設産業の現状を真剣に見据えれば、この既成概念に甘んじていれば良いという時は過ぎ去ったと思われる。

とりわけ業界のリーダーである最大手総合建設企業及びそれを目指す企業群は、競争・淘汰・再編の時代に向けて提起する以下の新概念をもって自らの受注者責任と自覚するべきであり、必然的にそれは受注者の「国民への貢献」に繋がるものと考えられる。

受注者責任（新概念）：

顧客の要求事項を充足するプロセスにおいて、技術力・マネジメント能力を最大限に発揮し、然るべきリスクを取り、契約対象を、適正品質に、予算内で、約定期間中に完成し、引き渡すこと

3. 受注者責任の成立基盤

受注者が上記の新責任を過たず遂行する為には、如何なる基盤を有するべきか、企業の将来像も視野において考察する。優れた受注者が保持すべき重要な価値は、次の3点に集約されると考えられる。第一に、常に革新（INNOVATION）の活力に溢れていること、第二に、顧客から全幅の信頼（RELIANCE）を置かれていること、第三に、秀逸なマネジメント（MANAGEMENT）が確立し

キーワード：発注者責任、受注者責任、イノベーション、マネジメント、PM

連絡先：東京都港区元赤坂 1-2-7 土木技術本部 TEL.03-5474-9106 FAX.03-5474-9110

ていることである。

20世紀の偉大な経済学者ジョセフ・シュンペーターは、『イノベーションとはニューコンビネーション（新結合）である』と述べている。技術革新は、突如として湧く新発見の産物では決していない。営々と築かれてきた既存の技術を新たな発想で組み合わせたものが有用な新技術なのである。建設イノベーションも例外ではない。昭和40年代に、或る最大手総合建設企業が提案し実現した「大型造船ドック建設における減圧排水技術による薄型底版」はその一例である。ドックの大型化に伴い、それまでの重力式底版ではコンクリート量や掘削量が膨大となる不経済性が予測される状況下で、底版下に大規模な排水機構を設けて揚水圧を減じ、弾性版上の梁の理論を用いて底版の厚さを思い切って薄くしたこの設計施工技術はドック建設費の大幅な低減をもたらした。当時の我が国の造船業の国際的競争力の一翼を担うものであった。建設の技術革新の創出と適用は明らかに高度な受注者の役割である。

米国の代表的建設エンジニアリング会社であるベクテル社について、その顧客である国際的な石油企業の役員が70年代に語った言葉は印象的である。『ベクテルのサービスは決して安くはない。しかし、我々の将来に重大な影響を与えるような巨大で複雑な設備投資をしようとするときは、やはりベクテルのサービスを買おうと考える。ベクテルはそんな会社である。』顧客からの信頼は企業の財産であり、高度な信頼形成の根幹としては、倫理の保持や、顧客満足(CS)はもとより、今や「顧客の歓喜」(CUSTOMER'S DELIGHT)に及ぶ時代である。さらに国民は公共施設・サービスが信頼という裏付けを持って提供されること切望しており、受注者が信頼という企業風土を欠くことは許されるものではない。

P.F.ドラッカーは『組織的なイノベーションは、マネジメントという概念を導入することで初めて可能となる』、『マネジメントとは人々とその生活に影響を与える行為なのだ。』と述べている。伝統的に我が国の大手総合建設企業のマネジメント能力とは、合目的度の高いプロジェクト計画の立案、実施段階での管理目標(Q,C,D)間のトレードオフの極小化において高度の判断力を発揮することであり、優秀なマネジャーの起用と組織的支援が数々の成功を導いてきた。しかし現代社会が、あらゆる様相に対応する継続的かつ顕在的なマネジメントを求めていることは明らかであり、その構築は受注者となる企業の今後の重要課題といえる。

4. 受注者PMの意義

上記の3つの受注者価値の内、今後の我が国総合建設企業が最も留意すべきはマネジメント能力の拡充であると考えられる。眼目となるのはマネジメント対象領域の拡大と動的な管理手法活用の可能性である。欧米では標準となるプロジェクトマネジメント(PM)の知識体系が整備され、建設への適用が見られる。日本の発注機関の一部もPM導入の気運にある。受注者責任遂行の為、企業はPMの知識体系を参考とし、自らに適するマネジメントシステムの構築に取り組む時機が訪れつつあると言える。土木学会建設マネジメント委員会建設PM研究小委員会では「受注者PM」の理念を下記のように設定した。この理念自体は更に論議を尽くして形成されるべきものと思う。

受注者PM：

顧客すなわち発注者さらにはその背後の社会の要求事項を充足あるいは充足支援するとともに、品質・工程・適正利潤・安全を確保しつつ技術の蓄積・普及を図って自組織の発展に寄与し受注者責任を果たす

5. おわりに

建設改革・産業再編の嵐の中にあっても、建設企業全般が発注者責任の対極である受注者責任を確実に遂行する事が第一義である。その中でもトップノッチ（超一流）を目指す建設企業は、革新・信頼の価値を高め、マネジメント能力を拡充し、如何なるサービスも常に提供できる総合能力と高度の識見を醸成することが使命であり、新受注者責任を担うべき者と考えられる。

【参考文献】1) 建設省等：発注者責任研究懇談会中間とりまとめ、1998年6月

2) 植田政明：ドライドック建設技術、土木学会誌、1997年9月

3) J.Beatty: The World According To Peter Drucker, The Free Press,1998

4) 國島正彦他：建設マネジメント原論、山海堂、1994年12月