

海外工事における日本式マネジメントへの一考 “擬制変更と mitigation について”

前田建設土木事業本部国際支店台湾出張所 フェロー会員 ○酒井 照夫

1. はじめに

海外工事では日本式マネジメントは通用しないということは、多くの先人から提言されている。これは古いけれども新しい問題で、現在でも現場責任者が変わればやはり同じ問題を繰り返してしまっている場合が多い。つまり実際には海外工事に携わる日本人技術者のほとんどが、未だに契約管理の認識が出来ず、現場で具体的な個々の案件で施主への対応が出来ていない事が多い。この様に現場で課題が発生した時に適時に適切な対応が出来ないと、最終的に設計変更や Claim 交渉において不利な立場になってしまい、現場収支が予定の原価率内で収まらなくなってしまうのである。ここでは台北地下鉄工事において実際に経験した“対応のまずさ”を基に対応状況をやや具体的、やや極端に紹介して、日本式マネジメントの問題点の一部を分析説明したい。今後の海外工事成功戦略の一助になれば有りがたい。

2. 事例説明

(1) 擬制変更

この概念は西洋にも日本にもあり、巧みな施主にしてやられる代表格である。やや具体的に説明する。施主の意向で杭打設工法の変更が口頭でつたえられた。しかし施主は工法変更が設計変更であると文書での指示をせず「早く始めろ」「業者の対応が悪い」「施工計画書を早く直しなさい」「今のままの施工計画では絶対通さない」と言うのである。工事施工計画書は甲の承認行為が必要な手続き書面であるが、この中にこの変更が施主の指示である事が第三者に理解できてしまう様な文書が入っていると書類不備として施主は承認しないのである。そしてこの施工計画書のやり取りも迅速処理のためという理由と信頼できないのかという脅しにより変更のいきさつ途中経過が記録されないように作成されるのである。そうこうしているうちにずると工期が遅れていくと「施主とのいざこざを避けたい一心」の日系の職員は、「工事が停止してしまう事が、あたかも乙（自分）の責任である」と考え、施工計画書を早く承認してもらって、とにかく工事を早く開始しようとするのである。つまり施主の意図通りの施工計画書が承認され、この時に擬制変更が成立するのである。そして施主は工事が始まる前から、既に工期がないので業者が自主的に突貫を実施しなければならないと強い圧力を掛けてくるのである。業者は工事完了の目途が付いた頃から、この工事は施主の意向（指示）にて設計変更工事として行ったのであるから、追加で生じた工事代金の請求を始めるのである。しかし契約¹⁾にのっとった主張ではない事（施主の口頭指示は7日以内に書面で確認）と、この時点での業者の主張は施主の工務部対応になる場合が多いので、客観的に何の証拠もないとされ変更要求は認められないのである。施主は元々このような変更の契約的証拠を残さない様に組織的に仕組みで業者に対応してきているので、適時に事実を確認できなかった業者としては、追加費用を請求するどころか争議にあげることも一苦勞となったのである。

(2) EOT(工期延伸)と mitigation (緩和処置)

海外工事では工事延伸の獲得は重要な管理項目となる。何故なら、海外のほとんどの契約には遅延違約金が定められているためである。台北地下鉄の場合、1日当たり各マイルストーン別に500万円(約1900万円)、竣工期限遅れの場合1000万円(約3800万円)、上限が10%とされている。以下で状況をやや極端に説明する。次のマイルストーン(M3、約2年後)に向けての施工中に不明杭が現れた。このため業者は契約通り施主に不明杭が出て来たことを告げ工期延伸を通知した。施主は杭の出現が工期に支障がある事を十分に理解しているが、

キーワード 海外工事, 擬制変更, EOT, mitigation (緩和処置)、代替え工法

連絡先 前田建設台湾出張所 台北市大同区重慶北路1段1-1号4F tel. 02-2558-8590 ex. 302

工期延伸を認めようとしな。そして不明杭の撤去に必要な設計変更工事を追加した。一方、遅れを取り戻すべく業者には、段取りの見直し、増員、設備の追加等を工期遅延緩和処置(mitigation)²⁾ であるとして突貫を要求した(現実にはMS3 遅延した場合LD を課すという事)。この不明杭撤去等に関する設計変更追加工事には約300日の工期が実際にかかった。施主は現在までもEOTを認めていない、その理由は次の通りである。

この不明杭の撤去に関する追加変更工事が始まってから次のマイルストーン(MS3)まで約2年あったが、そのMS3は達成できたので実際の遅れは発生していないと認定したのである。2年の工期の中で約300日の遅れを取り戻す事はさすがに難しく、実際は残工事があったのだが、施主はマイルストーンの達成を認めたのである。つまり不明杭撤去工事開始から約2年後のMS3に間に合ったのだから工期延伸はなかったとの理屈を構築したのである。ここで施主は不明杭撤去工事の設計変更(約1千万元)の支払いには応じている。業者はMS3に間に合う事にしてもらったのでLD(遅延違約金)を逃れることができたと考え施主に感謝したのである。

3. 最近の状況

(1) 擬制変更問題

この問題は業者の対応ミスが主因の事例である。工法変更は明らかに施主の指示であるが、指示の事実確認をせずに逆に施主の承認業務の権限をうまく使われて誘導されてしまった事例である。弁護士の見解によると、擬制変更を主張する場合でも、そのことがわかった時(施工前がよい)業者は、手紙により擬制変更であること通知をしておかねばならないとしている。この問題発生時の業者の根底には「施主は神様である」「施主を怒らせない様にするのが得策」「施主の意向を踏まえて仕事をすれば、後から何とかなるだろう」風のいわゆる日本式マネジメント手法(先人から指摘されて久しい)があったことが原因と思われる。台北の当該現場では、それでも一般条項の中の“争議処理”²⁾にのっとり協議を進め、調停に進んだが、擬制変更成立時点の適時な施主口頭指示の確認がされていないため、業者が施工の都合で自から工法の変更をした代替え工法であると理解され、調停不成立となってしまった。現在訴訟中である。

(2) EOT(工期延伸)とmitigation(緩和処置)³⁾

これは高度な問題であるが、台北地下鉄契約約款一般条項H.7によると工期延伸の条件は以下の通りである。

「・・・7日以内の通知・・・30日以内の詳細・・・工程司は、その詳細通知を受け取った後、迅速に合理的な時間内に書面で業者に合理的な範囲以内で本契約の工事または・・・マイルストーンを達成する時間の延長を許可しなければならない。業者は最大の努力をして施工順序調整して影響を下げなければならない、その竣工時間の延期が原因で必要な追加費用の支出が増加した場合、証票または関連照明文書を添付しその因果関係を説明して、工程司に審査を依頼・・・云々。」

この条文を素直によると、①施主は迅速で合理的な時間内にEOTを業者に与えなくてはならず、②業者の努力は追加金が発生しない範囲なのである。業者は突貫費用も別途請求でき、工期延長に関する経費の請求もできるはずなのである。業者は最後にEOT獲得に向けて争議に上げる予定である。

4. まとめ

既に日本の海外建設工事の進出も100年を超えている。しかし我々は、承認権限や許可権限を持つ施主を立てる事がいつの日も必ず有利だと思込んでいないだろうか。私が滞在した香港や台湾でも契約に違いはあるが、基本的には争議が認められている。日本は国内事情から、今後も海外市場へ参入が多かれ少なから必要であると思われる。海外工事でそれなりの利益を出すまでには、私自信も含めまだ勉強が必要と感じている。

参考文献

1)台北地下鉄契約約款,2)争議条項,3)THE SOCIETY OF CONSTRUCTION LAW DELAY AND DISRUPTION PROTOCOL October 2004 reprint

以上