

新型コロナウイルスと民法改正

廣江 信行

1 はじめに

前回執筆時点は、新型コロナウイルスの流行で、改正民法の施行が延期にならないかと期待していましたが、やはり施行されました。

新型コロナウイルスの流行は日本国内では収束を迎えたかとも思いましたが、緊急事態宣言解除後に、世界的な流行は収束せず、日本国内でも再度流行の兆しを見せていることから、改正民法を含めた法律的な観点から、新型コロナウイルス等の感染症に関連する法律問題について検討致します。

2 感染症と法律問題

感染症に関する法律は、新型インフルエンザウイルスが流行した際に、「新型インフルエンザ等対策特別措置法」が制定されていますし(平成24年5月11日発令)、他に重要な法令として、「感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律」(以下「感染症法」といいます)や「検疫法」があります。以下個別に概要を説明します。

(1) 新型インフルエンザ等対策特別措置法

新型コロナウイルスが「新型インフルエンザ等対策特別措置法(以下「特措法」といいます)」に規定されている「新感染症」に該当するか否かにつき、政府は否定的に解釈しており、今年の3月に改正法により、新型コロナウイルスにも措置法が適用されることを明確にしました。

この特措法に基づき「緊急事態宣言」が出されて、以下の①～⑨対応が可能となり、一部が実施されたため、協会の皆様全員に影響があった法律だといえます。

また、「緊急事態宣言」以外にも改正法により、従前から国・都道府県・市町村がすでに定めていた新型インフルエンザ等対策行動計画を新型コロナウイルス感染症対策行動計画としても定められたものとみなすこ



廣江 信行(ひろえ のぶゆき)

廣江総合法律事務所 代表弁護士
(公社)日本建築積算協会 顧問弁護士

とができ、国・都道府県・市町村の行動・対応の原則が定められたといえます。

- ① 外出自粛要請、興行場、催物等の制限等の要請・指示(潜伏期間、治癒するまでの期間等を考慮)
- ② 住民に対する予防接種の実施(国による必要な財政負担)
- ③ 医療提供体制の確保(臨時の医療施設等)
- ④ 緊急物資の運送の要請・指示
- ⑤ 政令で定める特定物資の売渡しの要請・収用
- ⑥ 埋葬・火葬の特例
- ⑦ 生活関連物資等の価格の安定(国民生活安定緊急措置法等の的確な運用)
- ⑧ 行政上の申請期限の延長等
- ⑨ 政府関係金融機関等による融資

(2) 感染症法

以前は、「伝染病予防法」という名称でしたが、1999年4月1日に感染症法が施行されたため、国内の感染症対策はこの法律に基づき、通常の感染症は同法により対処されることになっていました。

その後、流行した「SARS(重症急性呼吸器症候群)」や鳥インフルエンザ(H5N1)、新型インフルエンザなどに対応すべく度々アップデートされていきました。

感染症法では、症状の重さや病原体の感染力等を考慮して、感染症を1類～5類の5種の感染症(1類はエボラ出血熱など非常に危険な感染症です)と「新型インフルエンザ等感染症」、「指定感染症」と「新感染症」の8種類に分類し、原則的には危険等を考慮して個別列挙・分類して、列挙していないものについては政令で「指定感染症」に含めることにより対処できるようにし、未知の病原体に対しては、「新感染症」に該当することにして、緊急性がある場合にも対処できるような仕組みにしていました。

政府は新型コロナウイルス感染症を「指定感染症」に指定することによって感染症法の適用を可能としました。

感染症の種類により医療機関の対処法も異なり、それぞれの危険度に対応した対策を可能としています。以下の措置例のとおり、上記の「特措法」とは採れる対策が異なっています。措置法は、経済的・社会的な幅広い措置が採れることに特徴があり、他方、感染症

法はあくまで感染症自体にフォーカスした法律であるといえます。

- ① 入院(都道府県知事が必要と認めるとき)、就業制限
- ② 消毒等の措置、立入制限
- ③ 感染したおそれのある者に対する健康状態報告要請、外出自粛要請
- ④ 病原体の取扱い、検体の採取、所持、輸入に関する規制
- ⑤ 発生状況の把握・提供
- ⑥ 医療体制の分類・指定(指定医療機関制度など)

(3) 検疫法と出入国管理法

検疫法は、「国内に常在しない感染症の病原体が船舶又は航空機を介して国内に侵入することを防止するとともに、船舶又は航空機に関してその他の感染症の予防に必要な措置を講ずることを目的とする」(第1条)としており、海港や空港で海外から来航する全ての人、貨物及び航空機や船舶に対して検疫を行い、患者を発見した場合には、隔離、停留、消毒等の防疫措置等が採られています。

日本は島国ですので、国外からは、航空機または船舶で入国することが前提になり、検疫法に基づく「検疫」と出入国管理法に基づく「入国審査」という二つの手続が必要となります。

新型コロナウイルスは、今年の2月13日に検疫法の第34条の感染症として指定されたため、検疫所長は、検疫を受けた者のうち、新型コロナウイルスの患者を指定の病院へ「隔離」すること、および感染のおそれのある者を指定の病院への入院や、宿泊施設内・船舶内での収容により「停留」することができるようになりました。この規定は、日本人にも外国人にも適用されるのがポイントです。

ただ、外国人に対しては、新型コロナウイルスに感染している場合は入国拒否ができます。具体的には、出入国管理法に基づき外国人が上陸するには入国審査官の審査を受けなければならないのですが、感染症法に定める感染症の所見のある者は上陸が許されないこととなります。この点、上記のとおり、新型コロナウイルスは感染症法の定める指定感染症として定められたため、新型コロナウイルスに感染していれば上陸が許可されないこととなります。

(4) 小括

以上のように、感染症法に関する4つの法律は、それぞれ適用場面が異なっており、また、採れる対策も異なっていますので、それらを理解したうえで、ニュース等を読むと一層理解が進むと思います。

また、在宅勤務の問題、従業員が新型コロナウイルスに感染した場合や保健所の調査で「濃厚接触者」であると判断された場合における労務管理や事業継続体制構築に関する問題、各種給付金の申請や税務上の処理、株主総会の運営に関する会社法上の問題など種々の問題が生じていますが、これらの問題も上記4つの法令に関係していますので、時期を逸した感もしますが、二次流行に備えて整理しておくことは有用かと思えます。

なお、政府は、「新型コロナウイルス感染症専門家会議からの提言を踏まえ、新型コロナウイルスを想定した「新しい生活様式」を提唱し、別の地域への移動を控えるよう要請しつつ、他方で「Go To キャンペーン事業」を展開するなど、省庁毎に一貫性のない政策を打ち出しており、今後、再度の緊急事態宣言が出されるか否か予断の許さない状況が継続しています。

以下においては、上記の行政法規を踏まえたうえで、私法上の取引に対する新型コロナウイルスの影響を検討したいと思います。

3 改正民法の影響があるのか ——債務不履行との関係について

新型コロナウイルス感染症等の影響で、成果物の納品が遅れたり、建設工事との関係では工期が遅延するなどのトラブルが生じることがあると思います。このような場合、積算業務に関する契約書には、「責に帰すことができない事由」により履行期間に業務を完了できないときは、履行期間を延長することができるとの規定があります。

また、建設工事に広く使用されている民間(七会)連合協定工事請負契約でも「不可抗力」により、工期の延期や工事中止権に関する規定があり、「不可抗力」に該当する事由がある場合には、債務不履行に該当しないような構成になっています。

もちろん、契約書や約款に、これらの規定がない場合には、改正民法が適用されます。ここで、改正民法

の重要なポイントとしては、契約の解除の条件として、「帰責事由」が不要とされている点です。すなわち、「不可抗力」による不履行でも契約の解除が認められる規定になっています。従いまして、民法施行日以降に締結する契約については、帰責事由の有無や不可抗力による不履行が生じた場合でも解除権の行使を認めるか否かについて慎重に検討する必要性が生じます。

4 不可抗力等の具体的な内容について

それでは、新型コロナウイルス感染症の影響により「帰責事由」がないまたは「不可抗力」だったといえるか、その解釈にはどのような問題があるか検討したいと思います。

まず、民法解釈論において「帰責事由」とは、一般的に債務者の「故意・過失又は信義則上これと同視される事由」を意味すると解されています。他方、「不可抗力」とは、「外部からくる事象であって、取引上要求できる注意や予防方法を講じても防止できない事象」と解されており、不可抗力が無過失に包含されており(不可抗力<無過失)、概念的には広狭の違いがありません。

民間(七会)連合協定工事請負契約では、「不可抗力」について、「天災その他自然的又は人為的な事象であって、発注者と受注者のいずれの責めにも帰することのできない事由」と定義しており、上記の民法解釈論からすれば、ほぼ帰責事由がないことと同義であるといえます。

いずれにしても、事案毎に具体的に検討しないと「不可抗力」に該当するか否かはわからないのですが、参



考となる情報や事例を整理したいと思います。

直近の事例では、建築現場において新型コロナウイルスの感染事例が発生したこと、また、感染を防ぐために、請負人が建築工事を中止または延期した事例があります。具体的には感染拡大防止措置に伴って技術者等が確保できない場合や資機材等が調達できないまたは遅延することがあり、請負人が発注者に対して工事中止権の行使ないし工期の延長を請求する事例が発生しています。

請負人の立場からすると、間違った判断で、一方的に工事中止権の行使をし、工期の延長等をしてしまうと後日、裁判で「不可抗力」に該当する事由がないと判断された場合に、甚大なペナルティを受けることになります。

したがって、請負人としては、なるべく発注者と協議し、事前に了解を得たうえで、工事の中止または工期の延期などをしたいと考えるはずで

す。他方、発注者からすれば、金融機関等から融資を受けて発注している場合も多く、また、建設された目的物を使用し、収益を得たいのであるから、あくまで工期を遵守するよう請負人に要請するのが合理的です。

ここで、「不可抗力」に該当するか否かについて、「緊急事態宣言」など行政庁の措置や表明が解釈の指標になりうるかどうかを検討します。

緊急事態宣言期間中ですが、前記の措置法では取引関係に影響を与えるような規定はないので、法的な観点からすれば無関係であると解されます。ただ、この期間中は裁判所も原則として期日の延期をして執務を行っていませんでしたので、さすがにこの期間中に工事を続行すべきだったという判断をするのは困難ではないかと思

います。さらに、国土交通省は、主な民間発注者団体の長宛での事務連絡で、「今回の新型コロナウイルス感染症の影響に伴う資機材等の調達困難や感染者の発生等については、受発注者の故意又は過失により施工できなくなる場合を除き、建設工事標準請負契約約款における「不可抗力」に該当する」との見解を公表しています。

このように公的な機関が「不可抗力」に該当すると判断しているような場合に、「不可抗力」に該当しないと裁判所が判断するとはいくらなんでも酷いのではないかと思

います。参考となる裁判例としては、東日本大震災時の東京地裁平成28年4月7日判決があります。

この判決では「請負人は、注文者との請負契約に基づき正当な理由があると認められるときはその理由を

明示して注文者に必要と認められる工期の延長を求めることができ、ここにいう正当な理由とは、当該約款の趣旨に照らして、契約時に予測することのできなかった請負者の責めに帰することができない工事上の障害、工期内に工事を行うことができないこととなる理由のことであり、天災などの自然的条件のほか、予期できない品不足などの経済現象の異常な変化があり代替策を採ることができなかつた場合等の不可抗力もかかる理由に当たると解される」として、地中障害が発生したこと、震災の影響で生コンクリートの出荷が停止したことを不可抗力として工期の延長が認められると判断されています。

ここで注意すべき点としては、「契約時に予測することができなかつた」とか「予期できない品不足などの経済現象の異常な変化」というフレーズであり、裁判例ではいわゆる「予見可能性」が重視されていることです。

予見可能性を重視した場合には、第2次流行を警戒している現時点以降に請負契約を締結する場合には、新型コロナウイルスの流行は、「予測することができなかつた」といえるか疑問ですし、むしろ心配し、または流行を予測しているのではないかと判断される可能性があります。

確かに、これから請負契約を締結する場合には、新型コロナウイルスの流行は予測できる事由であるから、契約締結時には、第2次流行が拡大した場合にはどのような対応をするか、発注者と協議をしたうえで、特約を規定するなどの対応をし、お互いの認識に齟齬がないように調整しておくべきだと考えます。

なお、かなりの古いものであっても英文契約書を見ると、不可抗力事由が個別に列挙されており、地震、台風などは当然として、デモ、原子力事故やパンデミックなどについても列挙されており、非常に参考になることがあります。

実際には、不可抗力の列挙事由に感染症を盛り込んでも、現実には、工事を中止し、または、工期が延期された場合には、請負代金の支払が滞ることになりますし、多数の下請業者の資金繰りが悪化し、倒産することもあるので、工事を止めることは、なかなかできないのが実情かも知れません。

積算部物語

— Cost Management Story —

第二部 戦略部門への道

第9回

加納恒也

(公社) 日本建築積算協会
副会長・専務理事

今までのあらすじ

昭和55(1980)年5月、積算部で入社12年目を迎えた天野は、自ら志願して、新宿駅近くの金融機構ビル作業所に勤務することとなった。積算部とは大きく異なる環境に戸惑いながらも無事竣工を迎え、昭和57(1982)年6月、部長に昇進した福井の待つ積算部に再配属となった。

〈主な登場人物〉

天野清志：東京支店積算部チーフエンジニア

福井陽一：東京支店積算部長

中本 豊：東京支店副支店長

尾村士郎：東京支店積算部員

西東新一：東京支店積算部員

大河原功：東京支店積算部員

北村勇蔵：東京支店長

ました。おかげさまで、現場ではいろいろ勉強させていただきました。ぜひ、後輩にも経験してもらいたいと思っています。」

「工事部の評価はそう悪くないよ。チーフエンジニア2級に昇格したのも、藤井課長の推薦があったからだね。」

思わぬ昇格であったが、藤井が推薦してくれていたとは。あまり感情を表には出さない藤井には、褒められた記憶もなかったが、ただ感謝しかない。

「とりあえず、調査班を担当してもらおうよ。席はその前の島だ。尾村、西東、大河原というメンバーだよ。さて、荷物を片付けて、5時に出よう。今日は、二人きりの歓迎会だ。」

「明日から、1週間有休をいただきます。坪田副支店長と北橋部長にしつこく言われました。」

「ハハハハハ、工事部の休暇が少ないと組合で問題視していてね、経営陣も健康管理上有休を取らせようと躍起になっているよ。それでは、1週間ゆっくりと休んでくれ。」

「出戻りですが、よろしくお願いします。」

部内を一通り挨拶する。48名の部員がいるが、初めて見る顔が12名もいた。関東支店に移籍したメンバーの補充の意味もあったのだろうが、20代後半から30代前半の若手が大半だ。これからじっくり付き合おう。

さて、現場から送っていた荷物を整理しようか。

「よく帰ってきてくれた。過去の例をみても、皆、現場に出るとそのまま行きっぱなしになったからな。特に、藤井課長が君を気に入っているとの話が伝わっていたから、心配していたよ。」

「お言葉有難うございます。藤井課長は、特にそんな話もされませんでした。なにしろ、1か月前に中本副支店長から電話があったものですから、戻って来るしか選択肢はありませんでしたね。後任部長

SCENES

積算部は情報部門だ！

【積算部復帰】

ドアの向こうで後輩の尾村が笑っている。福井が右手を挙げた。

「お久しぶりです。なんとか終わりました。」

福井に促されて部長席の前のソファに座る。

「2年ぶりだな。一時は心配したが、最後まで頑張ったね。」

「労災騒動はお恥ずかしい限りです。肋骨のひび1本だけなら休まなくてもよいだろうとタカをくくったせいで、結果として現場に迷惑かけてしまい



について不安でしたので、福井部長に電話しましたが。」

「そうだったね。中本さんは、“俺が責任もって天野を戻す”と約束してくれていたよ。」

小料理屋のカウンターでグラスを合わせてから、とりとめもない話が続いていた。

「ところで、今年は山佐田君と山内君が課長になった。薄野さんは専門課長になり、村多さんも今まで通り専門課長ということで、2課体制にしたんだが。本来は、君も課長になって3課の構想だったが、坪田副支店長に“まだ早い”と言われてね。工事部では課長昇進は40代だから、35歳では難しいと判断されたわけさ。残念だが、来年もまたお願いしますよ。中本副支店長もいるからね。」

「お気遣い有難うございます。まず、調査班のやるべき仕事を整理します。ひとつお願いがあるのですが、調査班を部長直轄にして頂けないでしょうか。色々考えていることがあるのですが、課長を通して部長と話すのでは仕事が進みません。」

「君も知っているように、以前の調査班では部長直轄による弊害があったからね。まあ君なら、“権威を傘にきて”といった行動をするわけもないし、もう課長には発表しているが、組織の変更をしよう。」

「有難うございます。我儘を言いましたが、いくつか考えていることもありますので、1週間後から仕事を開始します。」

「頼むよ。さあ、今日はゆっくり飲もう。」

【積算ノート】

朝礼が終わると、調査班の初ミーティングが始まった。

「天野さん、いや天野チーフ、結構遅しくなりましたね。」

尾村が冷やかすように言う。

「髪も短くなって、現場マンってところですね。」

西東も笑っている。

「ヘルメットを被ると髪がグチャグチャになるから、思い切って短くしたんだ。お前らもいずれそうなるんだよ。」

「僕たちも現場へ出るんですか。」

大河原が、期待と不安を交えた表情で発言する。

「行きたくない奴は無理には言わないが、現場未経験者には、2年程度の現場実習を提案するつもりだ。もちろん、積算部に戻ってくる前提だよ。」

「期間限定なら覚悟出来そうですね。」

「俺の経験では、思ったより積算で勉強した知識が役に立ったよ。現場が初めてでも、決して新入社員ではないからね。」

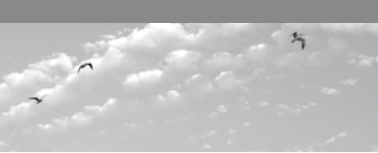
しかし、よくこんなに優秀な若手を3人もつけてくれたものだ。数は増えても初心者が多い現状からすると、福井部長の期待の大きさに気が引き締まる。ふと、先週の情景が頭に浮かんだ。

「今までの延長のような年功序列人事じゃ、積算部は変わらないよ。管理職が若返らなければ、新しい組織文化も生まれない。コンプレックスを持たない、君たち新入社員あがりの若手が中心になれば、十年前に誓った日本一の積算部は作れない。調査班が部を引っ張っていってくれ。頼んだぞ。」

珍しく酔いを滲ませた福井が、歓迎会の最後に言った言葉だ。天野は、意識朦朧となりながらも胸の奥で受け止めた。

「それでは、調査班の仕事内容を聞かせてくれ。部長からは何も言われていないが、色々考えていることもあるんだよ。」

昨年度までは福井課に所属していた調査班は、契



約単価調査、NET単価の保守、コンピュータシステムの開発と保守、外注積算管理といった業務を担当しているという。天野が現場に出る以前に比べ、数量積算の外注が増加し、3割程度を積算事務所に委託しているとのことである。積算業務量も年々増加しており、新人が増えたものの、彼らを戦力にすることが喫緊の課題となっている。

「実は、色々考えていることがある。現場で仕事をしていて気づいたんだが、積算部が見積り段階で収集した情報は広範囲で膨大なものだ。コスト情報だけではなく、設計に関する様々な情報、敷地関連の情報、メーカーや専門工事会社に関する情報、発注者や設計事務所に関する情報、設計変更のネタや可能性など、積算を進めていく中で多様な情報を収集している。ところが、このような情報は、なかなか現場には届いていない。受注後の情報伝達には営業引継会議があるが、形式的で表面的な情報の伝達に留まっている。だから現場は、新たに様々な情報を収集しなければならない。特に発注者や設計者に関連した情報は欠落しやすい。

また、支店長の値決めの際しても、営業的判断に役立つ情報がまとまっているとも思えないんだよ。」

「つまり、積算部で収集した情報の活用を考えるということですか。」

「最近では、積算部は情報部であると確信しつつあるが、営業から工事までゼネコンの中枢に情報を届けられるのは、我が部においては見当たらないじゃないか。そのような意識を持てば、もっとハイレベルな仕事ができると思うんだ。」

出戻り直後の天野から、積算部が「007」だと聞かされ、3人はあっけにとられた顔になっている。

「ジェームス・ボンドになるには、どうすれば良いのでしょうか。」

気を持ち直して、尾村が聞いた。

「まずは、『積算ノート』を作成しよう。我々が収集した情報のうち、支店長の値決めで活用することと、受注後に工事部へ情報を引渡すことを目的にしよう。内容は、君たちが考えてくれ。情報の重要度も考えて取捨選択してほしい。1か月で案を作り、1か月試験的に使ってみよう。特に構造班からの情報が多いと思うので、彼らの意見も聞いてみよう。」

『積算ノート』は、積算部に戻ることを意識してから数か月間考えていたことだった。様々な情報を1か所に集約し、『営業→積算→工事』へと情報の流れを作る。情報の断絶による逸失利益を防止し、リスクを軽減するようにしたい。

積算ノートの内容は、特に目新しいものではない。

- ①周辺地図、配置図、電気。水道などのインフラや交通規制、そして現地の写真など敷地周辺の調査記録
- ②設計画図、山留計画図、工程表など
- ③敷地およびその近隣の地盤調査データ
- ④当該地域における施工済・施行中案件のプロット図
- ⑤設計図書の問題点と積算時における対応リスト
- ⑥質疑応答書
- ⑦設計変更提案資料と交渉記録、保留事項等
- ⑧発注者・設計者の名刺、組織図、人脈等
- ⑨メーカー・専門工事会社に関する情報(指定業者、特殊工事等)

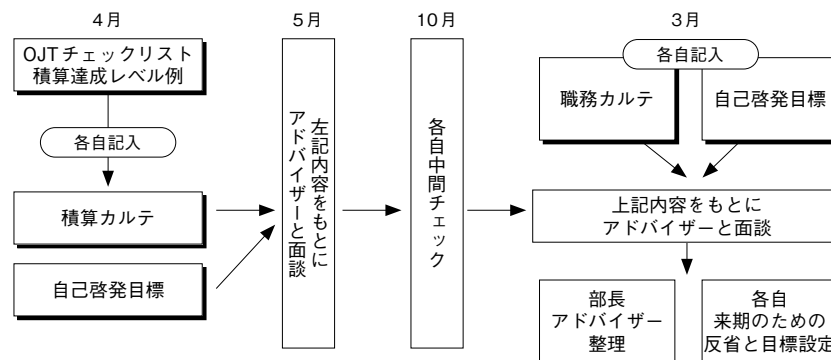
といった内容を整理して、値決め時の判断材料として活用し、受注後は現場に引継ぐことになる。といった構想であるが、まずは部長に提案しよう。グループメンバー3名に、サンプルの作成を頼み、このテーマは終了した。

【OJTチェックリスト】

もう一つ考えていたテーマは『OJTチェックリスト』である。社内・社外の集合教育とともに重要な、業務内で計画的に人材育成を図る仕組みがOJT(On the Job Training)なのだが、概念は理解されているものの、具体的な方法や対象とする能力や知識などは明確に示されていない。

特に、昇進・昇格あるいは収入に直結する昇給や賞与の支給に関わる人事評価基準については、実際の業務においてどのように適用されるかが明確になっていない。人事評価の担当者である管理職がそれなりに解釈して、「積極性」や「責任感」あるいは「創造性」など、各項目に対して具体的な評価を行う。

〈OJT (On the Job Training) チェックリストの使い方〉



しかし、評価項目は公開されているものの、評価される立場として、具体的にどのような行動をすれば評価が高まるかということを理解するのが難しい。

天野の経験からも、積算部における業務について、どのような行動あるいは成果をあげれば人事評価が高まるかといった、具体的な指針を示す必要があると考えるのだ。新しく配属になった新人を、早期に戦力化するためにも必要なツールと考えたのだ。

例えば、「責任感」とは、実際の積算業務においてどのような行動をとることなのか、具体的に示す必要がある。自分の行動を客観的に見ることができ、どのように能力や行動を進化させれば評価が高まるか、といった物差しが明確に示されれば、自分自身で研鑽努力し、自分の価値を高めることが期待できる。

また、『OJTチェックリスト』とともに人材育成の軸になるのは「積算に関する基準類」である。過去に作成された基準で時代に合わなくなったものもある。また、現場の実態とかけ離れたものや、不足しているものも少なくない。これらを整備することで、新人の早期戦力化が図れるだろう。

出戻り初出勤日の夕方、旧チョンガー会の歓迎会が開かれた。流石にチョンガーも減ったが、新しく入部した若手を含めて、20名以上だ。積算部の平均年齢も相当若返っている。酔いが回る頭の片隅に、“今が飛躍のチャンス!”というサインが点灯した。

調査班のミーティングから1週間後、福井部長に提案書を提出し、部長承認となった。

「今の支店長は技術屋でも細かくて有名だが、提出金額の値決めでも、かなり詳細な情報を求められている。しかし、現業がなかなか対応できずに冷や汗をかいている状況なんだ。積算ノートは、ぜひ進

めてほしい。

OJTチェックリストも大いに役立ちそうだね。若手の優秀な素材がいるのだけど、課長・班長の指導力が低く、人材育成も滞っている状況だ。年功序列人事の弊害だな。積算基準のリニューアルもタイミング的には今だろうな。

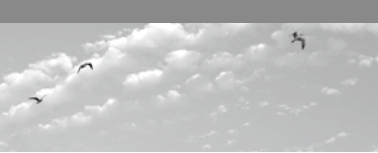
とにかく、君に任せる。部長直轄のメリットを生かしてくれ。」

新入社員から直接積算部に配属させられた部員の、期間限定現場実習についても了承された。天野の事例をベースに、工事部との調整を行うことになった。

出戻りから半年、部内の動きも把握できた。積算ノートは全積算案件で作成されつつあり、値決め時にも活用されている。支店長も満足しているようだ。

OJTチェックリストは、課長に理解してもらうまでが大変だった。積算業務は数量拾いと値入れであるという伝統的な思考からは、部門を横断するマネジメントなど今後目指すべき積算部の役割がイメージできず、人事評価の軸も合わない。何れにしても、部下の育成と人事評価は課長が中心であることから、この階層の理解が不可欠となる。部長のトップダウン命令というわけにもいかず、具体的な事例を挙げて課長に説明を続けるとともに、若手への浸透を図っていった。3か月をかけて、ようやく人事評価と合体もして、本格的な運用が開始された。徐々に、新人のモチベーションも高まっていくようだ。

内訳書式、数量積算基準、構造値入基準などの見直しは、尾村を中心に、新人も交えながら検討を進めていった。基準というのは、時を経ると“なぜ、このように定めたか”という基本的な考え方が忘れ去られて、表面的な決め事だけが一人歩きしてゆく。“基準に書いてあるから”という言葉が、思考停止の免罪符になるのだ。若手が造り直すことで、基準を作った当時の思想が実務に浸透してゆく。時が



経ったら、また若手が作り直すのだ。自分の作った基準で仕事をすれば、人は色々考え成長する。

“俺も、そのようにして育ててもらったな”

成長へのプロセスについて、象徴的なエピソードがある。

深岩は、大河原と同年代であり、2年前に積算部配属となった。考え方が柔軟であり、能力的にも高いポテンシャルを持っている。ところが、一つだけ気になることがある。文字を書く(当時は高価なワープロ以外は全て手書き)のに短い定規を使う。定規で横線を引くことで、綺麗な字に見えるのだ。確かに整った字になるのだが、仕事の進め方としては根本的に問題がある。しばらく様子を見ていたが、課長も班長も指摘する気配がない。出しゃばってみるか、話をすることにした。

「上司でもない僕が余計なことを言うと思うかもしれないが、先輩の忠告として聞いてほしい。君が定規を使って綺麗な文字を書くことは、素晴らしいことだと思う。我々積算部では、見積書の文字が綺麗でわかりやすいことが大切だ。その意味では評価するのだが、少し見方を変えてみよう。定規を使うと両手で文字を書くことになるね。例えば、左手で電卓をたたき右手で文字を書くといった、事務担当女性のような凄ワザはできないね。お客さんの前でも、定規を使って文字を書いたりサインをすることになるね。君には、将来責任ある立場で仕事することを期待しているが、その時も、部下の前で定規を使って文字を書くのかな。ぜひ、片手で文字を書く訓練をしてもらえないか。」

当時、定規の文字書きが流行っていたのか、新人3名が該当しており、それぞれに話をした。深岩は、直感的にメッセージの意味を悟ったのか、まもなく定規の使用をやめた。残念ながら、残りの2名はそのまま使い続けたが、この差が彼らの将来を暗示していたのだ。

【JRK・DCR】

昭和59(1984)年4月、天野は課長に昇進した。福井部長の強い推薦があったものの工事部の年功序

列への壁は高く、“若すぎるが、やらせてみよう”といった支店長の裁定によって、どうにか37歳の管理職が誕生したのだ。

調査班と構造班を担当することになった天野は、必然的に様々なプロジェクトに関わるようになった。他部署との調整は意匠担当に任せておくという選択肢もあり、今までの構造班はそのようなスタンスであったようだが、天野の性格からも、構造という重要なファクターを扱っているからにはプロジェクトに積極的に関わることにした。

当時、設計施工の大型案件が増えつつあったが、設計施工の利益率は低迷し、東京支店の工事部は危機感を募らせていた。本社に集約されていた設計部が各支店に分散設置されたものの、設計部の担当役員がデザイン至上主義であったこともあり、設計部のコスト意識は相変わらず低調であった。

東京支店では、大型商業施設のプロジェクトをきっかけに、利益確保への組織的活動が生み出されることになる。

三池不動産が、業界初の大型ショッピングセンター“ララランド”を千葉県船越市に開店してから4年、好調な業績を背景に、増築(2期)の計画が持ち上がった。新築(1期)の担当メンバーが中心になり、設計が進められた。施主との関係から、坪田副支店長がプロジェクトを統括し、工事部長の広田が実質的にリーダーとなって、特に利益面で責任を追うことになった。

昔も今も、商業施設は、事業予算が厳しく、また、専用部の内装と設備が別途(C工事)であるため、適正利益の確保に苦勞する。コスト構成からは、躯体のコストが利益を左右することになる。さらに、プランによる構造への影響もある。吹き抜けなどの大空間は、集客力を高める効果も期待できるのだが、コストとのバランスも重要となる。

設計担当のプランへのこだわりにより、目標予算に到達しない。施工面を含めて、様々なVE案やCD案を検討するが、設計の了解はなかなか得られない。いつの間にか積算部代表となって、プロジェクト会議に参加している天野に対し、

「積算のNET(ネット・見積時事前原価)が高すぎるんだよ。設計のグレードを下げろと言う前に、

NETを見直したらどうなんだ。」

意匠担当の設計課長である福山が言い放った。

「福山さん、自分の知恵のなさを棚にあげてNETが高いとは、何か勘違いしているんじゃないですか。」

天野も負けていない。何かと建築家意識をひけらかし、コスト意識ゼロの福山には、天野も腹に据えかねていたのだ。

「なに、課長になりたてのくせに、生意気なことを言うな。」

福山はいきり立っている。

「NETが信頼できないということは、東京支店が信頼できないということです。あなたは、東京支店の人間じゃないですか。支店の重要プロジェクトを赤字にするつもりですか。」

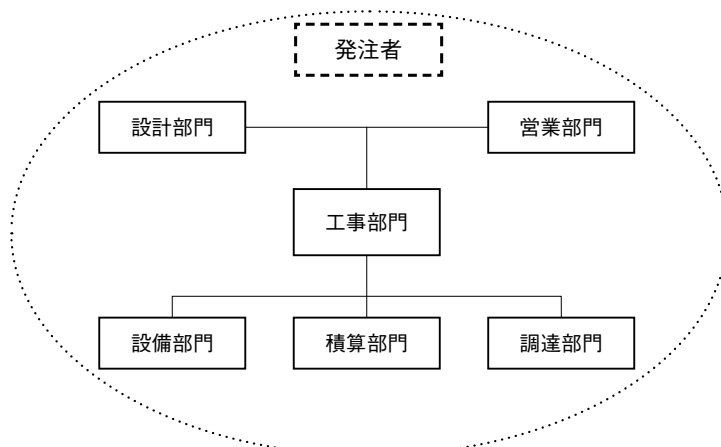
天野も負けてはいない。

「二人とも、そんなにカッコするな。福山くん、東京支店のNETは私が見ているのだが、信用できないのかね。ここで喧嘩したって儲かるわけじゃない。設計も色々検討してもらえんか。」坪田副支店長の仲裁で、その場はお開きとなった。坪田は、福山に残るように言っている。場所を変えて、説得するつもりだろう。

昭和60(1985)年、広島から北村支店長が赴任した。坪田副支店長は取締役建築統括部長として本社に転出し、広田が工事部長から副支店長に昇進した。ララランド・プロジェクトを始め、設計施工が機能不全であると感じていた広田は、「JRK」という革新的な仕組みを提案した。

Juchuuji Rieki Kentoukai、受注時利益検討会は、設計施工案件を対象に、受注時に適正利益を確保することを目的に、工事部長をリーダーにして、設計・積算・設備・調達そして営業と各部門を横断・連携して活動を展開する。設計内容だけではなく、施工面からの検討、調達方法、そして営業的なアプローチまで、あらゆる面から利益確保を行うというものだ。積算部はリーダーである工事部長を補佐して事務局の役割を担う、いわばサブリーダーだ。

JRK活動により、設計施工の利益率は徐々に改善されていった。広田は、さらに仕組みを進化させ



る。設計施工に限らず、大型特命案件を対象に拡大して、『DCR』活動を開始した。「デザイン・コスト・レビュー」は、工事部長をプロジェクトリーダーとして関連部門でプロジェクトチームを編成する「プロジェクト制」とセットになっている。プロジェクト制は、リーダーとメンバーの業績評価に繋がっている。

営業が好調なこともあり、対象となる大型プロジェクトは9件になっていた。受注時利益の目標は10%以上だが、達成できる体制が出来上がりつつあった。

支店の業績も順調に推移していたある日、北村支店長から思わぬ指令が出た。

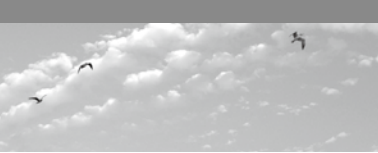
【新NET】

支店長室に技術系の部長が集められた。昭和61(1986)年3月のことである。

「建設業は、薄利多売の商売だ。純利益は、売り上げの数%にすぎない。工事益が10%だとしても、ほとんど残らないのだよ。そのような収益構造なのだが、受注時のNETから最終原価への回復率が8%だとか9%といった話が出ている。数%で飯を食わなきゃならんのに、こんなに誤差が出ているのでは経営が成り立たない。いや、成り立っていたとすれば、ドンブリ勘定そのものだよ。」

「支店長、それは、回復益があることを前提に営業も工事も考えているからですよ。一定の割引率で数字を捉えていますから。」

広田副支店長が説明をしたのだが。



「それは分かっているさ。しかし、大きな誤差が許容されるとなると、回復率もばらついているんじゃないか。5%でも9%でも努力したことにはなるからね。厳正な評価もできないと思うのだが。」

もう一つ、他支店に比べて回復率が低くなると東京支店の評価が悪くなるという心配はいらぬ。建築本部には説明済みだ。積極的に賛成はしなかったが、了解はしてくれた。要は、最終利益を出せばいいんだからな。いずれ、他支店も做ってくるさ。」

支店長の厳しく論理的な言葉には、反論もできない。

「積算部を中心に、関連部署が協力して、回復率を3%未満にするようなNETに改定してくれ。中本副支店長が統括してほしい。2か月で切り替えを済ませるように。」

「天野課長、ちょっと来てくれ。」

支店長室から出てきた福井に天野が呼ばれる。

「いよいよ面白くなってきた。回復率の低いNETを目指せという号令が出た。」

福井は、北村支店長の言葉を語る。

「まったく、我々にとっては有難い支店長だよ。厳しい課題だが、期待に応えるよう頑張らなきゃな。」

いつも冷静な福井が、珍しく興奮している。

支店長の突然とも思える指令には、伏線があった。

積算部は、8階の営業から階段で降りることのできる7階にあった。何かあれば、すぐ相談に行けるという配置だ。同じような理由で、支店長室は営業と同じフロアである。北村支店長は、時々7階に降りてくる。

「どうだい、みんな元気にやっているかな。相変わらず忙しいようだね。」

北村は、声をかけながら部員の席を回っていく。通常、幹部層が来た場合は、ソファに座って部長と談笑するようなパターンなのだが、北村は直接部員と触れ合いたいようだ。

「えらく大きな工場だね。」

「日進自動車の栃木工場です。特命の案件です。」

支店長が机に置かれた図面を覗き込んでいる。話しかけられた若手の部員は、嬉しそうに返答する。

「積算は、ゼネコンにとって大事な仕事だ。受注できるかどうかは積算にかかっているからな。よろしく頼むよ。」

支店長からこんな言葉をかけられれば、みんな奮起する。

この時から7年の後、協力会の懇親パーティーで、天野は副社長になった北村と久しぶりに会うことになる。

「天野くん、久しぶりに会ったな。部長として色々チャレンジしているようだね。そろそろ縁の下の力



持ちから脱皮したかね。」

「副社長、今の積算部は縁の下どころか奥座敷に上がっていますよ。何しろプロジェクトのまとめ役ですからね。」

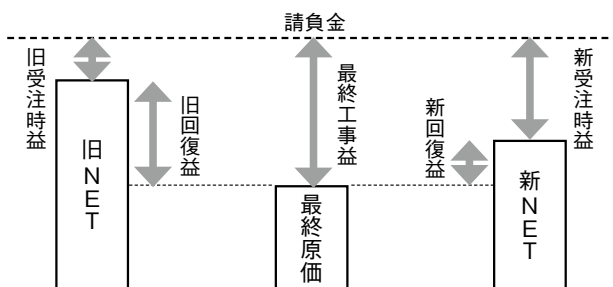
隣にいた工事部長が、笑いながら割り込んでくる。「そうか、みんな頑張ってくれ。厳しい時代になったからな。」

現在は、将来のことなど見通せない。今を必死で生きるだけだ。

積算部に来ても、管理職席に寄ることもない北村支店長だが、天野も色々と言葉を交わすことがある。

「いずれ、“縁の下の力持ち”などと言われたい存在を目指します。」

と、大見得を切ったこともあったし、NETの回復率について意見を言ったこともあった。積算部の部員たちと何気ない会話をしながら、北村は色々と考えていたのだろう。



調達での契約状況やNETからの回復状況の分析は、調査班の主要業務の一つである。NETレベル改定案の作成はそれほど難しいことではなかった。特に、工事部、調達部そして設備部が号令一下協力するというのだ。2か月近くの検討・調整により、躯体が3%、仕上げが7%、設備が10%程度の低減案が出来あがった。「新NET」と呼称し、しばらくは従来のレベルと混同しないよう、NETの表紙に「新NET」のスタンプを押すことにする。最終原価

との対比によって成果を評価するのは当分先になるのだが、関連する全部署が結果に連帯責任を負うこととなる。調達部が回復益を増やしても点数が下がるだけである。そうかといって、工事益が低下すれば、やはり責任を問われる。結局、シビアなNETのために適切な情報を提供することになるのだ。

支店全体が「新NET」に馴染んできたと思われた頃、営業部門からクレームがついた。

「今までは、少々NETから赤字でも現場での回復を見込んで受注努力できたが、新NETでは、赤字受注ができないというプレッシャーから、若手の意欲が低下してきた。あまり見えすぎてしまうと、営業としてやりにくいんだよ。」

営業の副支店長の言い分は、まさにドンブリ営業の本質を表していた。利益より受注量を優先し、“まず受注するから工事部でうまく料理してくれ、任せたまよ”といったスタンスである。DCR活動やプロジェクト制など、工事部門は大きく変革しているのだが、営業は相変わらず変化の兆しもない。福井と天野で、新NETの意義と、結局は営業にとってのメリットも大きいことを説明し、なんとか納得してもらった。

この後、営業体質の改革が天野のライフワークとなっていく。

次号に続く

この物語はフィクションであり、登場する機関・企業・団体・個人は実在のものではありません。

PCM (Project Cost Management) シリーズ3部作は、積算協会ホームページに掲載されています。