

技術者からの視点

●第31回●

プロジェクトマネージャーの悩み

藍野大学非常勤講師 木下 親郎

専門用語として深い意味を持つ 一般用語もある

プロジェクトマネージャー（以下「PM」と略す）の仕事のひとつは、契約書や仕様書に出てくる用語の意味を確認することである。特に、平生、目にし、耳にしているのによく知っていると思っている言葉が曲者である。常識的な一般用語と思っている言葉が、専門用語としては深い意味を持っていることがある。技術者は、法律や経済の入門書の類を読んでいても、基礎的な勉強をしていない人が多い。それでも、PM経験者は実務の場で複雑な問題に遭遇し、法律の専門家の助けを借りてではあるが、数多くの修羅場を乗り越っている。その結果、実務で得た知識で、新しい問題にも対応できるとの自信を持つことがある。そして、「生兵法」によって「大怪我」を引き起こすことになりかねない。専門用語は、日常会話に使われる言葉であっても、必ずその道の専門家から正確な定義を確認するのがPMの心得である。

英国の付加価値税(VAT)は 脱税をなくすためのシステム

1975年に英国でプロジェクトを受注したときに出会った「付加価値税(VAT)」がそうであった。英国は1973年にVATを導入し、当時、関係者は複雑な仕組みに、

手探りで対応していた時代であったが、その実際は、日本で知った一般常識とは異なっていた。英国の専門家は、「VATは、売り買いを透明にし、脱税をなくすことを目的としたシステムである」と切り出した。事業者はVAT登録番号を取得し、取引の全てについて、取引の額とVATの額を記録した伝票を残さねばならず、定期的に、その期間内の取引で発生したVATの受け取り分と支払い分の差額を税務署に報告しなければならない。記録に不備があると、税務署から大目玉を食らい、罰則を受けるといふ。特に、国外の会社が行うプロジェクトに対しては、税務署は厳しい眼を向けられると思われるので、確実に作業を行わなければならないと釘をさされた。

会計ソフトが未整備の時代、 経理は労力のかかる作業だった

我々のプロジェクトは、土建工事、英国への輸出品、英国国内で調達する製品、それらを総合する据え付け工事を含む、いわゆる「ターンキー契約」であった。英国の下請業者が肅々とVAT業務をこなすためには、業者の経理部門がプロジェクトの詳細を理解することが必要であると考え、VATを主体とした勉強会を持った。当時は、会計用計算機システムが整備されていない時代であったので、伝票の仕訳、台帳の作成作業は手作業で行っており、大変な労力を費やす作業にな

っていたことを覚えている。VATの基本は、消費者が必ず正式な領収書を受け取るというところにあり、言わば全ての国民を巻き込んだシステムであった。

ところで、昨今の日本の「消費税」論争は、税率に終始している。マスメディアは、消費税の定義を丁寧に説明し、日本の税制全般という立場から正論を吐いて欲しい。

英国の土建工事入札における コンサルタントの果たした役割

さて、「ターンキー契約」というのは、契約者が全ての責任を持って土建工事を含む施設を作るプロジェクトを遂行し、完成品を受け取った客先が鍵を差しこんでまわす（ターンキー）と、システムが動き出すところから名付けられた。我々のプロジェクトでは、土地取得、資金調達などは客先が行っていたので、狭義のターンキー契約であった。それでも、我々のプロジェクトは、日本の会社が英国の顧客に土建工事を納入する最初の工事であり、学ぶことが多かった。「BQ（ビー・キュー）」という言葉もそのひとつである。

当時、英国の土建工事入札では、入札業者が、それぞれ仕様書に従って独自の見積設計を行うのは無駄であるとの考えから、発注者のコンサルタントが、設計図面と「BQ・Bill of Quantity」を作成し、施工業者はBQに単価を記入して応札するという方式が一般

的に行われていた。BQは全ての作業項目とその作業の必要量を記入した明細書であり工事の基準となる資料である。工事に際しては、コンサルタントが施工業者の提出するBQの実績値を認定し、施工業者は認定された実績値にBQの単価を掛けて客先に請求する。BQに記載されていない作業が発生するとそれは全て追加工事になる。BQに記載されていても、その作業が不要になれば請求できない。施工業者との交渉はコンサルタントが行ってくれるが、コンサルタントは設計図面やBQの間違いについては一切責任を取らない。お金と納期はすべて発注者の負担になる。言わば、契約時の金額は公称値にすぎない。

BQ方式で下請け業者と契約すると、工事が完了するまで契約金額が定まらず、追加作業の業者との交渉、資金繰りなどいろいろな課題が予想されるので、請負形式に近い形で作業を行ってくれる業者を探すこととした。当時は、英国に設計と施工の双方を行う中堅企業が現れ出した時代であり、そのような業者と契約を行うことができた。

日英同じ意味を持った 「紳士協定」という用語

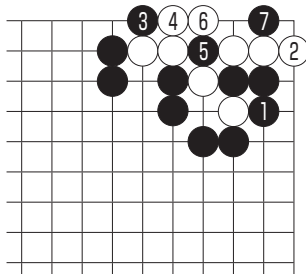
土建工事が終わると、我々の機器を据え付ける工事が始まった。プロジェクトの終盤になると、客先立会による中間検査と我々の作業との日程調整が大仕事になる。契約書には

立会検査要領書を2週間前に提出して客先許可を得るとの規定があった。検査要領書を少しでも訂正すれば、改めて2週間の検討期間が必要となる。従って、契約書の条項を杓子定規に実行されると、契約納期を守ることが出来なくなるので、客先と実際的な対応策を検討した。そして、PMが現地に常駐すれば、問題が発生したときでも2週間条項を適用せず、PMと客先PMの会談により即決で処理をするとの合意に達した。要するに、「紳士協定（Gentlemen's agreement）」である。幸いに、この用語は、信頼関係が契約の最も重要な条件という、日英同じ意味を持っていた。

P 39の解答

■ 詰め碁

【正解】
黒1のワタリが冷静な手で、白2と広げてくれば黒3のハネから黒5、7で三目下手でしとめます。



■ 詰め将棋

2三金 同玉 1二角 2四玉 2五歩 同桂
3三飛成 同金 4六角まで、九手詰。

【解説】

最初に、2五歩、同桂、3四飛、同金、同玉、4四金、2三玉、3三金、1二玉、2三角、1三玉、4六角、2四銀で以下、詰みなし。二枚のナマ角が主役の問題です。