

## 紛争解決の世界で生きる

小林：建設プロジェクト契約は長期間にわたる契約であり、多大な不確実性やリスクが介在します。そのため、建設契約は、契約者の中に将来において生じうるリスク事象のすべて記述できない典型的な不完備契約となります。このため、現実の建設プロジェクトがはじまると、初期時点で契約した内容と異なるような事象が生起するたびに、契約内容の修正や変更をめぐって契約当事者が常に交渉しながら建設プロジェクトを進めるという契約マネジメントが必要となります。ところが、日本企業は契約マネジメントや契約変更や建設紛争解決のための交渉を必ずしも得意としているわけではありません。中長期的には、日本企業が海外市場で受注する国際的プロジェクト件数は増加せざるを得ないと思います。そのために、契約マネジメントや契約変更や紛争解決のための交渉のエキスパートを育成していくことが求められます。

本日は国際プロジェクトに関わる紛争解決、仲裁の分野で我が国の第 1 人者として活躍しておられる大本俊彦先生をお招きし、建設契約紛争に関わる話題についてお聞きしたいと思います。わが国では、この分野の重要性が必ずしも広範囲に理解されているとは言えず、大学のカリキュラムに取り上げられている件数も非常に少ないと思います。本日の対談が一つのきっかけとなり、この分野に興味を持つ若者が増加することを期待します。

まず、大本先生が、この分野の第一人者となるきっかけとなったロンドン大学キングスカレッジ（以下キングスカレッジ）への留学のことからお話を聞きたいと思います。キングスカレッジに、留学しようと思われたきっかけについてお話してください。

### 【紛争調停を学ぶきっかけ】

大本：キングスカレッジには 43 歳のとき、大成建設在籍中に留学しました。後にも先にも私が最年長のようで、通常大成からの留学は 20 代後半から 30 代前半の社員が多かったです。実は 1988 年に入学許可がでたのですが、インドネシアのプロジェクトのクレーム和解交渉が長引き、入学が 1 年遅れになりました。



大本 俊彦氏：

京都大学特命教授，京都大学博士（工学）。  
大本俊彦建設プロジェクト・コンサルタント  
を開設し、仲裁人・調停人・ディスピュート  
ボード委員など紛争解決業務を行う。

私は、それまで実務の分野で、建設プロジェクトの契約管理や紛争処理などを担当していましたが、当時は土木工学のバックグラウンドを持つだけでした。しかし、契約管理や紛争処理に従事するためには、建設法に関する知識が必要であることを痛感しておりました。当時、すでに建設紛争の分野で世界的に著名な弁護士だったゴードン・ジェーンズ氏に、キングスカレッジにいいコースができたことを教えていただき、留学することを決めました。

キングスカレッジでは「建設法と仲裁 (construction law and arbitration)」コースに在籍しました。イギリスでは土木技術者でありながらバリスタ (法廷弁護士) の資格も持った建設ロイヤーも多いのですが、このコースの創始者であるジョン・アッフ (John Uff) 氏もそのような建設ロイヤーの著名な 1 人です。イギリス国内でも建設に関する法律上のアドバイスや仲裁の場面で、エンジニアとロイヤーでは同じ英語を使って喋っているのに発言する内容がまったく違っていることに気が付きました。そこで自分の出身校であるキングスカレッジに、土木工学と法律のそれぞれを専門とする人間を集めて、建設法と仲裁に関する学際的な教育・研究を行うコースを立ち上げました。私が留学する 1 年前に設立されました。このコースに参加する学生のうち、20 名は主に建設関係を始めたばかりの若い弁護士や中堅弁護士、残りの 20 名は土木技術者・建築家・QS (Quantity Surveyor) 等です。イギリスでは珍しい定時制のコースで授業は夕方から始まり、私以外の学生は仕事をしながら学んでいました。定時制ですから、修了まで少し時間がかかります。私は実質 1 年半通いました。学期の始まりが 10 月、終了は 9 月末ですが、5 月に試験が終了すると直ちに帰国しました。論文は学期末の 9 月末までに出せばよかったのですが、なかなか筆が進まず、1 年遅れで提出しました。

指導教員はフィリップ・カップ教授で、今もご健在です。オックスフォード大学法学部教授からメイソンズという建設紛争に特化した大きな弁護士事務所に招かれました。その後ホワイトアンドケースという、これも仲裁が専門の法律事務所にも招かれました。

**小林:** 大本先生は大成建設に戻られて、また現場に行かれたのですか。また、フリーランサーになられた動機について教えてくださいか。

**大本:** 大成建設に戻ったら、本社で 30 件ぐらいの海外土木プロジェクトの契約マネジメントに携わることになりました。建設紛争とまでいなくても、海外プロジェクトを実施していると、大なり小なり問題が発生します。それをマネジメントするために、年間 200 日以上も海外に出張することもありました。海外の現場では、契約管理やクレームについてのアドバイスや、発注者、エンジニ



アとの交渉などをしていました。

### 【海外の資格取得，博士号取得を契機にフリーランスに】

**大本:**私がフリーランスになってもいいなと思ったのは，CIArb（Chartered Institute of Arbitrators）のフェロー資格取得がきっかけです。イギリスの CIArb は，公認仲裁人協会みたいなものです。通常 CIArb はアソシエイト，メンバー，フェローの順に受験しますが，キングスカレッジのコース修了者はメン



バーまでの試験は免除されます。日本に帰って 2 年後くらいにフェローの試験を受けました。試験は 2 泊 3 日で行われ，受験者は 16 人に対して試験官 4 人が割り当てられます。試験は午前と午後にわかれ受験者 4 人ずつインタビュー試験を受けます。少数の受験生ですから，試験官にもすぐに名前を覚えられる。京大の試験より何倍も難しい（笑）。試験官からいきなり「ところでトシヒコ，イギリスで 1996 年に発効された仲裁法に基づけば，この件はどう解釈されますか」というような質問を名指しで受ける。これは大変厳しい試験です。そして夕方にでたレポート課題を翌朝 9 時までに提出しないとイケない。そんなフェローの試験に通ったとき，これを専門にしてもいいと思いました。

それからさらに 2～3 年後，1993～94 年頃でしょうか，次は FIDIC の試験を受けました。これも 2 泊 3 日で，場所はイギリスのケンブリッジ大学の，名前は忘れましたがカレッジの学生寮だだと思います。CIArb も FIDIC も，受験者のほとんどがイギリス人を主とする西洋人で当然英語もうまい。こっちは英語の能力も含め見劣りするわけです。

**小林:**その中で，どこで勝負しようと思いましたか。

**大本:**やっぱり論理でしょうか。英語を上手に話すだけでなく，やはりポイントをしっかり押さえているか，話の論理がきちんとしているかが重要だと思います。

さらにその後，小林先生のところで 2002 年にドクターを取り，2006 年に京大教授になりました。経営管理大学院のスタートの頃からお世話になりました。

今まで述べましたように，CIArb のフェローと FIDIC のプレジデントリスト，それから京大のドクター，これが今の私のフリーランスのベースになっています。

また，ゴードン・ジェーンズさんと小林先生，それから京大法学部名誉教授の谷口安平先生、その 3 人には足を向けては寝られないです。

実は、フリーランスになろうと思った直接の動機は、小林先生に博士論文を書けといわれたことです。片手間ではできず会社をやめましたが、さすがに無職とは書けずフリーランスということになりました（笑）。

**小林：**フリーランスになって、仕事はすぐありましたか。

**大本：**それが幸運なことにあつたのです。しかも大成建設関係でも、ゴードンさんの関係でもありませんでした。多分、ロコミだと思います。

最初の仕事はこんな感じでした。ある工事保険を売っていた保険会社が、保険金を払おうとしている事案があつたものの、状況を調べるとデザインの欠陥かもしれない、という話が出てきたのです。その場合には、コンサルタントの保険で払うので、工事保険で払ってはいけません。それで仲裁が必要になり、日本でその工事保険を扱う会社が助けてほしいと言ってきました。日本の保険会社もまだ海外経験が浅いため、紛争解決の知識があり、英語ができかつ専門的な事項もわかる人はなかなかいない。そこで、私に仕事を頼んできたというものでした。これが、フリーランスになって初めての仕事です。

それから、もう 1 つは大成建設退職後、他のゼネコンからアドバイスが欲しいとお話しを頂き、さらに他のエンジニアリング会社等からもお話しを頂きました。ゴードン・ジェーンズさんからは 3~4 年は仕事がないと思えと言われ、覚悟はしていたのですが、それで何とかひもじい思いをせずにすんでいます。

**小林：**この仕事は大本先生の一代限りにしてはいけないと思います。跡を継ぐ人材が必要だと思うのですが、人材育成、後輩の輩出については、どのような状況でしょうか。

**大本：**マンツーマンでだれかを育てるというわけではないのですが、勉強会などの活動をもとに、みんなのレベルアップをしたいと考え、活動を行っています。

例えば、DRBF (Dispute Resolution Board Foundation) 日本支部では、東京でおおむね 1~2 か月に 1 回のペースで様々な方を招いて講演会などをお願いしています。この前も保険会社の方にご講演いただきました。参加者は DRBF のメンバーだけでなく、また弁護士や土木屋だけでなくそれ以外のかたもいます。私は、DRBF の支部長は若い人にゆずり、その人の名前でやっていますが、アイデア作りには私も参加しています。そこでの感想ですが、積極的な若い弁護士はかなりいるようです。今後は JICA や土木学会にも参画していたらと考えています。

**小林：**大本先生のあとにキングスカレッジで学んだ人はいますか。

**大本：**大成建設からは 5 人ぐらいだと思います。全部法律畑の人です。土木技術者は恐れをなして行かない（笑）。私がイギリスに行っている時、今の日揮の法務部長の飯田さんが、





キングスカレッジ法学部のマスターコースにいらっしやいました。我々のコースの一部を受講していたので、知り合いになりました。そして、フィリップ・カッパー先生が以前来日したときに、大成建設の人たち含め同窓会をしたことがあります。

また、ある弁護士事務所でも勉強会を行って、中堅層を含めた 10 人ぐらいの人が聞きに来たり、スカイプでシンガポールと別の場所などと結んで勉強会をすることもあります。

### 【日本型の仕事を海外で認めさせるために必要なこと】

小林：日本のゼネコンの契約マネジメントについて、思っていることをお聞かせ頂けますか。

大本：日本のゼネコンは、発注者が認める“いい仕事を工期内に”を第一目的に仕事をしています。言い換えると、契約は誠意が基本となっています。

小林：誠意は重要なことだと思いますが、価格競争の厳しい国際マーケットでは通用しにくいことはありませんか。

大本：いや、これを通用させれば良いのです。日本の仕事を買ってくれる発注者も沢山います。だからこそ、継続的なものとするために、仕事を赤字で受けてはダメなのです。商売としてちゃんと売らなくては行けない。



そのためには、契約書に書かれていることはきちんとやらなくては行けません。ただ、クレームになるような事象に気づいたら、28 日以内に施工管理者に通知しないと行けない。それを日々の契約の中で心を痛めずに粛々と進めることが大事です。相手がどう思うかではなく、普通に出せば良いのです。何故なら、ノーティスオブクレームというのは、かならずしもクレームをすとは限らないからです。あくまでも追加的なコストや工期延長などのリスクが生じる可能性があることを発注者や施工管理者に通知して、注意を喚起し、その事象をどうやって回避したらいいか考えてもらうために知らせるのです。

しかし、日本の会社ではそれがなかなか難しい。現場の担当者が何でも自分で解決しようと考えてしまう。それから日本の会社は、特にエンジニアである日本のコンサルタントに毎日クレームを出すことを遠慮してしまう。でもそれは、むしろ結果的にマイナスになります。もちろんお互い良い関係で仕事するのは必要だけど、契約管理がきちんとしていないと考えられてしまいます。最終的に通知されていないクレームを施工管理者（エンジニア）が認めたら、むしろ発注者から怒られるのです。そして必ずその後ろにはその国の会計検査（Audit）がある。契約のことはみんな知っていますから。

これを、粛々と毎日やっていく。時には発注者やエンジニアから「こんなクレームレターばかり出して」とか「そんなこと言わずに仲良くやろう」と言われるかもしれませんが、でもその言葉に惑わされないことがお互いにとって大事です。

### 【海外では、中堅ゼネコンの頑張りが目につく】

**小林:** 今の日本の建設業界にひとことお願いします。

**大本:** 一つの論点は、日本の建設業が海外でどうやっていくのかということです。以前、私が国交省の委員会で座長をやった時、当時はインフラ輸出のはしりかと思いますが、そのときも、委員会には大手ゼネコンが名前連ねていましたが、議論に手が届かなくてという経験をしました。

**小林:** 欧米からすると不思議がられるのですよ。この人たちは何しに来たのかと。

**大本:** 大手ゼネコンでは、国交省から声が掛かったから誰かを出せばいいという感じかもしれません。

私が一番はじめにナイジェリアに行った時の経験ですが、機械、測量道具、ブーツやトランシーバーから職人まで全部、日本から持っていきました。しかし、今はこれではコストに見合わない。せいぜいマネージャーを派遣するくらいです。あるいはマネージャーも地元の優秀な人材を使う。このようなローカル化が必要だと思います。

日本のゼネコンは 40 数年前から海外展開を行っていますが、40 年前にやっていた手法をいまだにやっている。つまり、過去から学ばないという感じを受けます。それはなぜかと言えば、会社として失敗例も含めて過去の経験を共有できていないのがないのが大きな原因だと思います。

**小林:** そのような事態を避けるために、マニュアル化は必要ないと思いますが、組織化、システム化は必要不可欠だということですね。

**大本:** 今、私がディスピュートボードとして具体的にかかわっているプロジェクトでは、アフリカ・アジアなどで、大手よりも中堅ゼネコンの頑張りが目につきます。

このような傾向になっているのは、大手ゼネコンでは、あまり見積りをしなくなっているのが原因であるように思います。見積もりをしなくなると、見積りの力がどんどん落ちてしまいます。入札等で取れるか取れないかの感触などが分からなくなるのが心配です。マーケットプライスに合わせるだけの入札なら、工事完成後に赤字に陥りやすいので、工事



費や原価をちゃんとだせることが非常に重要です。このような大手ゼネコンに対して、海外で活躍する中堅ゼネコンは積算 (Quantity Survey) ができ、工事の原価をちゃんと出せます。

**小林:** 海外でちゃんとした仕事を行うためには、やはり現場がわかり、適切な積算ができるということが大切ですね。国内工事ばかりだとそれができなくなる可能性があります。

**大本:** そうなのですが、未だに日本では積算担当者 (Quantity Surveyor) は下にみられています。積算担当者は専門職として立派な仕事という扱いをしていかないといけないと思います。

**小林:** 積算は、工事のプロセスが見えないとできないということですね。

**大本:** 例えば、イギリスでは、クレームを出し、その論拠を立証した後に、増加する数量や値段を立証しなくてははいけません。そのときはちゃんと論拠に基づいた積算をやらないと受け付けられません。積算というのは、それくらい大事な職業なのです。

#### 【日本でも認識されだしたディピュートボード】

**小林:** 最後に、今この紛争解決の世界がどんな方向に動いているか、お話しいただけますか。

**大本:** ゆっくりとかもしれませんが、日本においてもディピュートボードの意義がだいぶ認識されるようになってきたと思います。

マダガスカル港の事業で、日本が総額 450 億くらいの ODA ローンをつけている事業があります。その事業はいくつものパッケージに分かれていますが、ゼネコンもコンサルタントも日本の中堅どころの JV です。



**小林:** こういう企業が今後伸びてくるのでしょうかね。

**大本:** この前の工事では、少し金額が大きかったので、私は 3 人のディピュートボードメンバーの一人だったのです。今回の工事では、どなたかの紹介があったのかもしれませんが、私をディピュートボードメンバーとして発注者にプロポーズしたのです。コントラクターもコンサルタントも日本人で、日本人のディピュートボードは一人ですが、全く問題ないとなりました。

ボードメンバーが一人というのは割合少ないですが、今の基準としては、契約金額が 50 億以下で工事が比較的複雑ではないという場合は一人でもいいというガイドラインがあるのです。だから契約書で一人とすると書いてあるわけです。その場合には発注者とコント

ラクターとは違う第三国の人をボードメンバーにするのが普通ですが、そこで日本人をプロポーズして問題なしとなったのは、面白いなあと思いました。先日は初めての現場訪問だったのですが、発注者は満足しており、疑念など一切なく普通に付き合っているという感触を得ました。

一方、インドネシアの地下鉄を大手ゼネコンが取ったようですが、ディスピュートボードメンバーに全然日本人をアポイントしたという話は聞いていません。

中堅はすでに総売り上げの 30%以上が海外というところもでてきていますが、大手はまだ 5~10%未満です。

最近、コンサルタントがアドバイス求めてくる傾向があります。だからディスピュートボードの話も、今までは日本のゼネコンに一所懸命理解してもらいたいと思っていましたが、この頃はコンサルタントに分かってもらわないといけないと思うようになりました。

