

海外建設協会における海外人材の育成・研修について

一般社団法人海外建設協会 総務部長 松井 波夫 まつ い なみ お

1. はじめに

海外でプロジェクトを遂行していく上で、海外人材の確保は大変重要である。

海外事業においては、国内に比べ多様なリスクが存在しており、当初予想していなかった事態の発生で損益を悪化させることが多く見られる。

海外プロジェクトの成否は、プロジェクトを担当する海外要員、特に、プロジェクトマネージャー（PM）の能力に負うところが大きいといえる。事業を実施するのは人であり、優秀な人材の確保が必要不可欠である。わが国の建設企業では、クレーム交渉能力、契約管理能力などが、まだまだ先進諸国に較べ劣っており、国際競争力を高める観点から、クレーム交渉能力、契約管理能力を有する人材の確保・育成は喫緊の課題となっている。

海外要員を育成する最良の方法は、OJT（on the job training）であるが、一概に海外事業といっても、工事の種類、契約の形態、施工体制などによって、現場運営の難易度が異なるため、各自の能力を確かめた上で、適材適所に配置する必要がある。

最も不足している人材は、発注者およびコンサルタントが外国で、いっさい日本企業が絡んでいない、いわゆる国際工事といわれるプロジェクト

を遂行できるPMである。人材育成については、建設各社は、各社独自にOJTを含めたカリキュラムを作成し、計画的に教育・育成を図っているが、現場経験豊富な社員の高齢化、また、団塊の世代の定年などから、中堅、若手社員の教育が急務となっている。せっかく仕事を受注できても、それをこなせるPMがいなくなれば問題であり、不慣れなため赤字を蒙る結果にもなりかねない。

海外プロジェクトにおけるノウハウを修得し、経験を積ませるためには、優秀なPMのもとで実際に仕事をさせながら教育していくことが早道であるが、急にPMに任命するより、工事をいくつかこなしながら、段階的にステップアップさせていくことが重要である。

海外のプロジェクトにおいては、日本から遠いこともあり、工事を成功裏に完成し、所定の利益以上のものが出せるかどうかは、ひとえにPMの力量によるものといえる。それだけPMの責任は重大である。

海外でのプロジェクトの受注が増えれば、当然PMも大勢必要になってくる。海外でのPM経験者が不足して、国内現場から優秀な所長を連れて行っても、海外においては、契約、調達、施工体制など、すべての点で国内とは異なること、さらに国内では予想しえない問題が起こることなど、国内での能力を十分に発揮することはできない。

このような状況を少しでも克服していくため、海外建設協会（以下「海建協」という）では、以

下に紹介する各種のセミナーおよび講座などを開催している。

2. 月例セミナー

(1) 内 容

建設業の海外活動に関わる時宜にかなったテーマおよび講師を選定し、毎月開催している。

(2) 開催回数 毎月開催（年11回）

(3) セミナーテーマ（平成24年度分）

- ・「プロジェクトファイナンス案件に係るリスクヘッジについて」
- ・「海外プロジェクトにおけるQSの役割とその教育システム」
- ・「ASEAN，インドにおける建設法および紛争解決法制」
- ・「平成24年度わが国の経済協力について」
- ・「ミャンマーのインフラ整備について（道路および橋梁整備）」
- ・「ベトナムの最近の土木建設プロジェクト」
- ・「建設業の国際展開に関する国土交通省の政策」
- ・「ミャンマーの政治経済の最新事情と今後の展望」

3. 海外要員養成講座

(1) 内 容

初めて海外建設工事に携わる方，赴任される方を対象にしたもので，海外工事の実態について，海外工事に関わる，現況から，契約の基礎知識，現場管理の仕組み，資機材の調達，経理，保険，さらに，海外工事において多く使用される言葉や表現，海外における生活などを講義内容とし，優しく説明，解説する。

(2) 開催回数 年2回開催（2日間コース）

(3) テーマ

1 日目

- ・海外建設活動の現況
- ・海外工事の基礎知識

- ・海外工事契約の基礎知識
- ・海外工事における調達と輸送

2 日目

- ・海外における経理の実務
- ・海外工事における保険・保証（ボンド）
- ・海外赴任のための心得

4. プロジェクトマネージャー養成講座

(1) 内 容

海外においてプロジェクトマネージャーを経験した建設企業の方を講師とし，各国の海外プロジェクトの具体的な事例（経験）をもとに，「実践に必要な知識とは」ということを念頭に，プロジェクトマネージャーとしての留意すべき点について，土木工事および建築工事のプロジェクトマネージャーの立場から，さらにコンサルタントの視点からのクレーム監理などを講義する。

(2) 開催回数 年1回開催（2日間コース）

(3) テーマ

1 日目

- ・基調講演
- ・海外プロジェクト経験談
- ・工事遂行に際してのプロジェクトマネージャーの役割と任務
- ・海外での民間建築工事に従事して
- ・官庁建築工事，建築民間工事のマネジメントの違い

2 日目

- ・海外でのODA土木工事に従事して（ベトナム）
- ・海外での土木工事に従事して
- ・エホアラ港建設工事について（MDB版）
- ・Contract Management—コンサルタントの視点からのクレーム管理

5. 国際建設プロジェクトの契約管理セミナー

(1) 内 容

海外プロジェクトに携わる事務および技術系の

関係者はもとより、今後携わる予定の方を対象に、契約管理、交渉・クレームをはじめ、契約条件書などの最新の動向などについて、海建協が作成した「国際建設プロジェクトの契約管理（基礎知識と実務）」をテキストとし、解説する。

(2) 開催回数 年 1 回開催（2 日間コース）

(3) 講義テーマ

1 日目（契約管理の基礎知識）

- ・契約の成立とその解説，建設プロジェクトの契約，建設工事契約の手順と形態
- ・国際建設プロジェクトの契約約款，FIDIC レッドブックの主要条項，エンジニアの役割
- ・FIDIC レッドブックにおける契約管理
- ・クレームの基本的な手法，紛争の解決と回避
- ・契約に関わる留意事項，新しいプロジェクトの遂行

2 日目（契約管理の実務）

- ・入札書類の作成，契約交渉，着工，ファイリング・システム
- ・追加費用クレーム，工期延長・工事促進および工事の混乱
- ・コンサルタントによる入札評価，クレームの査定
- ・クレームの発生確認とその手続き，クレーム書類の作成，クレームの交渉

6. 国際建設プロジェクトにおけるクレーム管理セミナー

(1) 内 容

国際建設プロジェクトにおいて、請負者として、契約管理のうち特にクレーム管理は、工事をスムーズに完成させるために非常に大切な事項であり、クレーム管理を滞りなく進めていくためには、契約条件書のクレームに関わる条項を十分に理解しておくことが重要となっている。

本セミナーでは、国際標準契約約款である FIDIC 約款のうち 1999 年版レッドブックをベースとして、クレームに関わる条項での留意すべき点や事例を挙げて解説する。

(2) 開催回数 年 1 回開催（1 日間コース）

(3) テーマ

- ・FIDIC MDB 版契約条件の留意点
- ・具体的クレーム事例
- ・具体的契約事例の分析
- 他

7. 国際建設プロジェクトマネージメントセミナー

(1) 内 容

わが国建設産業の特性と国際建設市場の実態と比較しながら、国際競争力向上の基礎となるコスト管理、スケジュール管理、契約管理、リスク管理およびプロジェクトファイナンス等を体系的に講義する。

(2) 開催回数 年 1 回開催（3 日間コース）

(3) テーマ

1 日目

- ・建設産業はどのように変化するのか
- ・国際建設プロジェクトの実態
- ・欧州建設企業の事業拡大戦略とわが国建設企業の方向性
- ・国際建設プロジェクトの組織と人材

2 日目

- ・国際建設プロジェクトの組織と人材
- ・日本企業の特性を考慮したプロジェクトマネージメントシステムの構築
- ・プロジェクトアドミニストレーション
- ・国際建設契約管理の基礎

3 日目

- ・契約交渉技術の基礎知識
- ・追加費用と工期延伸クレームの発券と請求
- ・国際建設プロジェクトのスケジュール管理とコスト管理
- ・契約紛争交渉の実践（ケーススタディ）

8. 国際建設コミュニケーションセミナー

(1) 内 容

海外建設プロジェクトの円滑な施工にとって不可欠な英・米国人との対話・コミュニケーション

ン、英文レターの起案・作成、QS業務、現地人スタッフの雇用に関わるトラブル解決、および異文化適応等の留意点に関して、実践的な内容を講義する。

(2) 開催回数 年1回開催(3日間コース)

(3) テーマ

1日目

- ・ Six Key Issues, Key Commercial Management Topics
- ・ Notices, Records & Claims
- ・ Correspondence in Construction Disputes
- ・ Seven Elements of Negotiation

2日目

- ・ 英文レター・ライティングの「基礎」
- ・ 英文レター・ライティングの「実例」
- ・ 英文レター・ライティングの「実践」

3日目

- ・ 現地情報入手方法、異文化での勤務、居住関連のポイント
- ・ 海外駐在員のメンタルヘルス不調の現状
- ・ 部下の指導方法、現地雇用スタッフの雇用管理のポイント
- 雇用契約時の留意点

9. 外国コンサルタントセミナー

(1) 内容

国際建設プロジェクトに関わる契約管理、クレーム処理およびリスク管理などに多くの経験を有する外国の法律事務所およびコンサルタントから講師を招き、実践的、実務的な講義を行う。

(2) 開催回数 年2回開催(1日間コース)

(3) テーマ

- ・ FIDIC契約約款の比較、解説
- ・ 紛争処理委員会(DB)利用のメリット、デメリット
- 他

10. 海外研修セミナー

(1) 内容

海外で勤務する方を対象に、実務的、実践的な内容により、毎年開催場所を変えて実施しており、海外工事に関わる建設契約基礎知識について、契約、クレームなど幅広い内容を具体例を交えながら解説する。

(2) 開催回数 年1回開催(当協会海外支部、1日間コース)

(3) テーマ

- ・ 契約法と不法行為法
- ・ 契約の解釈と実践
- ・ 事例研究⁽¹⁾ ジ・エンジニア/ジ・アーキテクトの権限と義務
- ・ 事例研究⁽²⁾ 工事遅延、工期延長と延滞金
- ・ 事例研究⁽³⁾ 工事中断および契約解除
- ・ クレームと紛争解決

11. 海 建 塾

(1) 内容

会員の海外要員の若手職員を対象に、海外での事業経験の豊富な講師を招いて一般編と会計編に分けて毎月交互に開催している。

一般編では、海外建設の特性、ノウハウ、海外勤務における安全・危機管理、海外生活の心得、海外赴任・帰任の留意点などについて、自由形式による意見交換・情報交換を行う。

一方、会計編では、現地事務所開設から、銀行口座開設、販売管理費支出、工事原価支出、出張費の処理、受取利息の処理等の10数問の例題をベースに、「為替」と「会計」について実践形式の講義を行う。

なお、海建協が実施しているこれら研修に関する年間研修計画の詳細については、当協会ホームページを参照されたい。(URL: <http://www.ocaji.or.jp/>)