

韓国の建設監理制度について

1 建設監理制度の導入経緯

韓国では、1980年代から90年代初頭にかけて、相次ぐビルの崩壊、落橋事故等をきっかけに、品質確保への取り組みとして、従来の二者構造から第三者による施工プロセス管理を考慮した管理体制が導入された。施工監理制度の問題を改善するため、監理員に実質的な権限を与え、責任も強化する責任監理制度が導入され、1994年1月から施行されている。

2 韓国監理制度の概要

韓国の監理制度には「施工監理」「検査監理」「責任監理」の3種類がある。

「施工監理」及び「検査監理」は発注者の工事監督業務を補助する役割を果たす。一方、「責任監理」は発注者の工事監督を代行する役割を果たす。

- ・ 検測監理：設計図書どおりに施工されているかどうかを確認する。
- ・ 施工監理：設計図書どおりに施工されているかどうかを確認し、品質管理・安全管理などの技術指導を行う。
- ・ 責任監理：設計図書どおりに施工されているかどうかを確認し、品質管理・安全管理などの技術指導や発注者の監督権限を代行する。（200億ウォン（約14億円）以上の22工種の公共工事を対象）

責任監理制度では、支払いのための検査と竣工検査の権限も監理員が持っており、工事の竣工（完了）検査では、監理会社の責任の下で監理員が検査を実施し、発注者の職員は、竣工検査過程に立ち会い、検査員が竣工検査を法律（基準）のとおり実施しているか確認し、別途、発注者による竣工検査は実施していない。

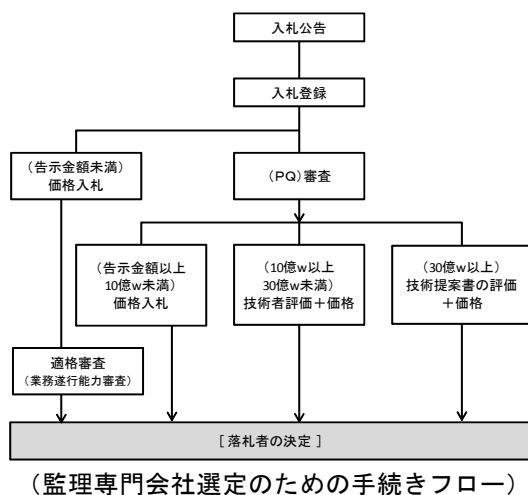
3 監理技術者と監理専門会社

監理員資格には、「技術資格者」と一定期間建設工事の業務を行った者（学歴・経歴者）の「認証技術者」の2つがある。監理員の等級には、上級監理士、監理士、監理士補の3種類がある。

監理専門会社は「総合」及び「土木」、「建築」、「設備」の4種類に分かれ、それぞれの種類に応じて監理業を行うための登録基準が定められている（基準を満たしていれば建設業登録との重複登録が可能）。

監理員の配置基準は、工事費、監理期間、工種等に応じ法令により定められている。

4 監理専門会社の選定と対価



責任監理等の業務対価は監理員の直接人件費を基準とした"定額積算方式"を適用し、以下の①～⑥を合計して算出される。

- ①直接人件費（監理員数×監理員の月次金額）
- ②諸経費（役員、庶務スタッフ給与等）：①の110～120%
- ③技術料（調査研究費、利益など）：①+②の20～40%
- ④直接経費（常駐監理員の駐在費、非常駐監理員の出張費等）
- ⑤追加業務の費用（特許等の使用料など）
- ⑥付加価値税、保険料（総監理対価を基準に算定）

5 監理制度の現況

建設監理の売上高は、責任監理制度が開始された 1994 年度に約 2 千 9 百億ウォン（約 203 億円）だったが、持続的に伸び続け、2011 年度には約 6.4 倍の 1 兆 8 千億ウォン（約 1,260 億円）にまで成長した（表 2-6）。

これに伴い、1994 年度に約 1 万人だった監理員数が急増し、2011 年には約 2.9 倍の約 3 万人に、また、1994 年度に約 210 社だった監理専門会社は、2011 年度には約 2.7 倍の 576 社が登録して監理業務を行っている。

（建設監理制度の定着状況）

区分	1994	2000	2005	2010	2011
監理売上高（億ウォン）	2,861	11,132	12,648	19,174	18,187
監理件数	1,562	3,353	4,349	5,764	5,832
監理員数	10,947	26,462	29,121	33,317	31,718
監理会社数	210	670	591	588	576

6 監理制度の導入効果と展開

KICT が、監理制度の現状について 2010.11 に実施した調査（発注者、監理者、施工者を対象）によると、責任監理制度の導入効果として、発注者の人手不足の解消、安全事故の予測などが評価されている。

また、発注者からは、他の工事監理方式に比べ、責任監理制度の評価が高くなっており、その要因として、不正・汚職等の減少も上げられている。

KICT の研究論文では、厳しい建設環境を乗り越え、建設監理制度のさらなる発展を図るために、大きく以下の三つの発展方向を目指さなければならないとしている。

- ・ 監理人材の教育プログラムを強化して監理業務の質的レベルを向上を図る
- ・ 監理業界の海外進出を支援するための海外進出戦略の構築する
- ・ 監理制度の充実に向け、多様な方式で工事管理を運営する

7 我が国との比較から

韓国においては、工事品質の低下への対応策として、民間部門へ工事監理業務を大幅にシフトすることによりその改善を進めてきている。また、その効果は、一定程度評価されている。

また、技術者の資格制度に加え、資格取得後の教育制度の整備にも取り組まれており、工事監理分野を重要な産業分野として育成しようとしている。特に、海外への進出を強く意識しており、工事監理のみでなくプロジェクト管理をも視野に入れた技術の蓄積等の取り組みを進めようとしている。

我が国の公共工事においては、発注者自らが監督検査等工事監理を行うことが基本となり、各種制度が組み立てられている。一方、官庁技術者の減少等による制約拡大している中、民間部門の活用を効果的に進めるためには、技術力の蓄積・向上をはじめ、体制、制度両面からの検討が必要と考える。

平成24年12月18日(火)
Pm1:30～2:45
公共事業執行システム研究
小委員会資料
場所 国土技術研究センター
7F第3会議室にて

入札・契約制度の現状と中小企業の取組みに対する課題

はじめに

建設企業の活動は地域住民の生命や財産を守ることに直結している。例えば、建設企業が整備する堤防は、大雨による洪水発生時には、大切な家族の生命、苦勞して購入した持家、思い出ののこもった品物の数々を水害から守ってくれる。また、建設企業が整備する道路等は、地域の経済活動を支える大動脈として機能する。そして、建設企業が作り上げるビルや家屋は住民の生活や企業活動を支える箱なる基盤であり、その良し悪しは、住民生活や企業活動の効率性や創造性を大きく左右する。

そして、東日本大震災における地域建設企業の献身的な活動の例からもわかるように、ひとたび災害が発生すれば、建設企業は、地域の地質等の自然条件や病弱で歩行困難な老人の所在等の社会条件に関する土地勘をフルに生かして、真っ先に現場に駆けつけるとともに住民の生命・財産を守るために昼夜兼行の徹夜作業を厭わず必死の活動を続ける。

建設投資がピーク時に比べて半減する状況において、こうした地域を支える建設企業が存亡の危機に立たされているといっても過言ではない。そして、東日本大震災をきっかけに国民の防災意識が高まっており、防災においても建設企業の果たす役割についても期待が大きくなっているが、地域に詳しい建設企業が撤退することによって災害への適切な対応を行うことができない災害空白地帯が生じる等様々な課題が生じている。

また、平成24年1月31日、人口問題研究所が公表した2060年までの日本の将来人口推計によると、世界で最も早いスピードで減少が進むこと。2012年(現在) 1億2749万人から2060年には、8676万人と4000万人 (-31.4%)減少する。この時点で65歳以上は、ほぼ4割の超高齢化社会となる。また、生産年齢人口も減少を続け 2012年(現在) 8017万人から2060年には4418万人と45%も減少する。人口と生産年齢人口の急激な減少は、日本経済に大きな打撃を与えるのは必至となる。

建設業は、成長産業から成熟産業へ、特に地方部において衰退産業へ。業種別には、開発新設型から維持管理型、防災縮減型へ移行している。

最後に建設業の使命とは、① 社会資本の整備、② 防災対応力の維持、③ 安定的な雇用 の実現が建設業の三本柱であり、これらを軸に「地域を担っていくという観念をもって発注者には建設生産システムを考えてもらいたい。」

多発するダンピング(過度な安値受注)は「ある意味、発注者が誘導したに近い」と感じている。「建設業は予定生産物をつくる産業。品質確保を度外視した入札制度は早急に改められるべき」であり、このまま価格のみの競争を強ければ「生き残った企業も疲弊し、やがて防災や地域維持にも支障を来す」と思われる。

1. 建設業の現状

建設投資

建設投資	ピーク			平成23年度		ピーク時との比較
	年度	投資額（億）		投資額（億）		
名目建設投資	平成4年度	840,000	58.1%	419,900	59.8%	-50.01%
政府建設投資	平成7年度	352,000	41.9%	169,400	40.2%	-51.88%

(一財)建設経済研究所「建設経済モデルによる建設投資の見通し(2012年7月)」より

名目建設投資、政府建設投資もピーク時と比較すると半減以上の投資額となっている。

滋賀県における建設業の現状

滋賀県内の公共事業の推移 (国直轄、県、市町村)

	ピーク		平成23年度	ピーク時との比較
	年度	請負額（億）	請負額（億）	
国直轄	平成10年度	309	91	-70.50%
滋賀県	平成9年度	1,173	250	-78.69%
滋賀県内市町村	平成5年度	1,175	389	-66.89%

(他国の外郭団体 下水道事業団・都市開発機構他)

独立行政法人	H15年度	453	71	-84.33%
--------	-------	-----	----	---------

社団法人 滋賀県建設業協会 平成24年7月 資料より (資料添付参照)

建設投資と滋賀県内の公共事業費の推移を比べると滋賀県の落込みの大きさがわかる。

平成24年度入札参加資格 経営審査

滋賀県内建設企業の（土木・建築・舗装ベスト20 別紙参照）

県内1号ランク業者数 土木37社・建築31社・舗装31社

滋賀県入札参加資格企業と保証請負額を比較した場合、平成7年度から平成23年度の入札参加資格企業は2割の減少であるが、保証請負額は約7割も減少しているため、受注競争は厳しい環境である。

また、滋賀県建設業協会の会員数は、平成9年度の882社がピーク、平成23年度8月では441社と半減している。

会員数	会社都合	資格喪失	廃業	倒産	経営状況の悪化	業務の縮小	経費節減のため	代表者死亡後継者不在	他	合計
	171	77	41	31	29	29	28	15	20	441
	38.8%	17.5%	9.3%	7.0%	6.6%	6.6%	6.3%	3.4%	4.5%	100.0%

賃金低下および労働雇用環境の悪化等による若年者の離職、若年者の入職が減少している。技能労働者の不足が強く懸念されている職種であり、技能の承継が途絶する危機に瀕している。

技術者においては、豊富な経験を有する世代が今後引退する局面を迎えるため、世代交代により技術の承継が危ぶまれることから、新規学卒者の確保と優秀な技術者の確保育成が課題となる。

上記事項から、公共事業の縮小傾向から計画的な職員（技術者・技能工）の採用や育成に見通しが立ちにくい状況にあるほか、利益率の縮小による育成経費の不足、技能工の確保と新規卒業者、若年技術者の中途退職（原因は、県、市町村の積極的な中途採用募集による。）など若手の育成・確保にも苦慮しているのが現状である。

〇〇社における工事受注の年間消化施工高目標の推移

平成7年度 実績

	官庁元請工事		官庁下請工事		民間工事		請負工事合計		
	(億)	請負額比率	(億)	請負額比率	(億)	請負額比率	(億)	請負額比率	業種比率
土木工事	46.23	50.4%	33.49	36.5%	12.05	13.1%	91.77	100%	47.5%
建築工事	9.53	13.4%	16.48	23.1%	45.30	63.5%	71.31	100%	36.9%
舗装工事	11.12	36.8%	16.43	54.4%	2.66	8.8%	30.21	100%	15.6%
合計	66.88	34.6%	66.40	34.4%	60.01	31.0%	193.29	100%	100.0%

平成24年度 事業計画

	官庁元請工事		官庁下請工事		民間工事		請負工事合計		
	(億)	請負額比率	(億)	請負額比率	(億)	請負額比率	(億)	請負額比率	業種比率
		請負額増減比率		請負額増減比率		請負額増減比率		請負額増減比率	
土木工事	34.10	62.0%	2.18	3.96%	18.72	34.04%	55.00	100.0%	42.3%
H8年対比	-12.13	-26.2%	-31.31	-93.49%	6.67	55.35%	-36.77	-40.1%	
建築工事	24.05	40.1%	0.00	0.00%	35.95	59.92%	60.00	100.0%	46.2%
H8年対比	14.52	152.4%	-16.48	-100.00%	-9.35	-20.64%	-11.31	-15.9%	
舗装工事	7.55	50.3%	3.70	24.67%	3.75	25.00%	15.00	100.0%	11.5%
H8年対比	-3.57	-32.1%	-12.73	-77.48%	1.09	40.98%	-15.21	-50.3%	
合計	65.70	50.5%	5.88	4.52%	58.42	44.94%	130.00	100.0%	100.0%
H8年対比	-1.18	-1.8%	-60.52	-91.14%	-1.59	-2.65%	-63.29	-32.7%	

上記表の評価検証

土木工事の本年度計画は55億で-36.8億（40%）の落込み、建築工事の本年度計画は60億で-11.3億（16%）の落込み、舗装工事の本年度計画は15億で-15.2億（50%）の落込みとなっている。また、全体事業計画では、130億の計画で-63.3億の落込みで比率で 33% の落込みである。

*** 官公庁工事については ①更に進む工事案件縮小 ②更に厳しい価格競争**

土木、舗装工事については、官公庁が主な発注元となっていることから、工事発注量の削減、縮減施策による直接的な影響により、受注(施工量)が大きく影響を受けている。また、官公庁の下請け工事においては大手、中堅ゼネコン受注のプロジェクト工事(NEXCO工事、都市再生機構etc)の完了に伴い急激な減少。また、地域における大型公共工事の減少が公共工事のウエイトの高い土木、舗装工事が影響を受けている。

建築工事については、病院、公共施設の耐震、特に学校等の耐震により、大きく増加している。

*** 民間工事については**

土木市場は、不動産開発他工事。

建築市場は、介護施設、大型商業施設等により増加していることから、大幅な落ち込みはなく維持している状況となっている。

2. 地域建設業の課題

国土交通省においても、昨年に4年ぶりとなる建設産業政策の提言をとりまとめ、平成24年7月10日にそのフォローアップとして「建設産業の再生と発展のための方策 2012」が発表され、五つの課題と五つの対策が盛り込まれた方針が示された。

特に、地域建設企業に直接関係する項目について検討する。

1) 多様な契約方式の導入

総合評価落札方式は、簡易型、標準型、高度技術提案型に分かれている現行の総合評価落札方式を施工能力評価型と技術提案評価型の二極化に再編し、平成24年6月1日以降に公告される工事から段階的に実施される。今回の見直しにより下記事項が見直しされた。

- ① 品質確保と技能労働者の育成に向けた見直し
(基幹技能者等(基幹技能者、建設マスター、現代の名工、技能士)をWTO対象工事を除くすべての工事に拡大。)
- ② 配置予定技術者の育成に向けた見直し
(同種工事の現場代理人の実績も評価。監理(主任)技術者の1/2評価)
- ③ 加算点方法の見直し
(工事成績評価において、工事成績評価の配点を細分化)
(地元企業活用審査型(一般土木Bランク工事に適用) 地元下請企業の評価において、下請企業が固定化されることから、下請企業の要件の緩和)
- ④ 防災上の地域貢献度の評価拡大
(建設業BPC(事業継続計画)の認定を受けた企業にたいして加点。)

今回の見直しにより、地域建設業の中の優良な企業に対する評価が鮮明となり、技術と経営に優れた建設業の確保、育成することとなり、不良・不適格業者の排除となるが、「施工能力評価型」など技術提案を求めない総合評価方式の試行には「やりすぎると不良・不適格業者の参入につながる」、品質確保のためにも一定量の条件をつけるべきであると考えている。

滋賀県においての工事発注は、大きく3通りに分類され発注されている

- ① 金額のみの入札(土木工事 5000万円未満・舗装工事 2000万円未満の工事)
- ② 土木事務所管轄別の当該地域建設業者優遇入札(土木事務所管内に主たる営業所(本社・本店)の有無、及び除雪作業等の契約の実績にたいして評価加点する。)
- ③ 総合評価方式入札(下記参照)

滋賀県における総合評価方式

1	特別簡易型	工事難易度Ⅰ	予定価格原則5千万円以上1億円未満	県内地域建設業者は、この範囲となる。
2	簡易型 (A・B)	工事難易度Ⅰ	予定価格1億円以上5億円未満	
		工事難易度Ⅱ	予定価格原則5千万円以上5億円未満	
		工事難易度Ⅲ・Ⅳ	予定価格原則5千万円以上1億円未満	
3	標準Ⅱ型 (A・B)	工事難易度Ⅰ	予定価格5億円以上19.4億円未満	
		工事難易度Ⅱ	予定価格5億円以上10億円未満	
		工事難易度Ⅲ・Ⅳ	予定価格1億円以上5億円未満	
		工事難易度Ⅴ・Ⅵ	予定価格原則5千万円以上1億円未満	
4	標準Ⅰ型	工事難易度Ⅱ	予定価格10億円以上19.4億円未満	
		工事難易度Ⅲ・Ⅳ	予定価格5億円以上19.4億円未満	
		工事難易度Ⅴ・Ⅵ	予定価格1億円以上19.4億円未満	
5	WTO標準型	工事難易度Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳ	予定価格19.4億円以上	
6	高度技術提案型	工事難易度Ⅴ・Ⅵ	予定価格19.4億円以上	

A …県内業者のみ B …県内外混合 舗装は2千万円以上

上記表の様に方式は、8タイプ。工事難易度及び県内、県内外の条件で20タイプに分かれている。県内の地域建設業者は、上記表の範囲が対象となる。

滋賀県の総合評価落札方式について

特別簡易型 …… 技術的な工夫の余地が小さく、かつ工事規模の小さい工事について、「企業の施工能力等」と「入札価格」とを総合的に評価するもの。

企業の施工能力(4点)・技術者の能力(2～2.5点)・企業の地域性・社会性(3.5～5点) 合計点 9.5～11点

簡易型(A・B) …… 技術的な工夫の余地が小さく、かつ工事規模の小さい工事について、「企業の施工能力等」と「入札価格」とを総合的に評価するもの。

簡易型A 簡易な施工計画(3点)・企業の施工能力(3点)・技術者の能力(1点)・企業の地域性・社会性(2.5～4点) 合計点 9.5～11点

簡易型B 簡易な施工計画(3点)・企業の施工能力(3点)・技術者の能力(1点)・企業の地域性・社会性(2.0～2.5点) 合計点 9.0～9.5点

主たる営業所(本社・本店)が滋賀県にある場合1点、従たる営業所(支店・営業所)が滋賀県にある場合0.5点、営業所のない場合0点

標準型Ⅱ型(A・B) …… 技術提案を要する工事及び技術的な工夫の余地がある工事について「簡易な施工計画」、「企業の施工能力等」と「入札価格」とを総合的に評価するもの。

標準型Ⅱ型A 簡易な施工計画(12点)・企業の施工能力(3点)・技術者の能力(1点)・企業の地域性・社会性(1.5～4点) 合計点 19.5～21点

標準型Ⅱ型B 簡易な施工計画(12点)・企業の施工能力(3点)・技術者の能力(1点)・企業の地域性・社会性(3.0～3.5点) 合計点 19～19.5点

主たる営業所(本社・本店)が滋賀県にある場合2点、従たる営業所(支店・営業所)が滋賀県にある場合1点、営業所のない場合0点

標準Ⅰ型 …… 高度な技術を要する工事、及び技術的な工夫の余地が大きい工事について、「技術提案」、「施工計画」、「企業の施工能力等」と「入札価格」とを総合的に評価するもの。

高度な技術提案(総合コスト・性能・機能、社会的要請) 24点、企業の施工能力等(工事成績等) 3点、企業の施工能力等(防災協定の締結 1点、県内営業所の有無 2点、県産材の使用 選択事項 0.5点) 30～30.5点の配点

主たる営業所(本社・本店)が滋賀県にある場合2点、従たる営業所(支店・営業所)が滋賀県にある場合1点、営業所のない場合0点

WTO標準型 …… 高度な技術を要する工事について、「技術提案」、「施工計画」と「入札価格」とを総合的に評価するもの。

高度な技術提案(総合コスト・性能・機能、社会的要請)、施工計画(施工上配慮すべき事項等)に対して40～50点の配点

高度技術提案型 …… 高度な技術を要する工事について、「技術提案」と「入札価格」とを総合的に評価するもの。

高度な技術提案(総合コスト・性能・機能、社会的要請)に対して40～50点の配点

県外企業で営業所を出している大手、中堅ゼネコンは、企業の施工能力等の評価が1点差異があるのみで県内業者と同等に近く、地元優位が極めて低い。

問題点 滋賀県の場合、予定価格の事後公表であるにも関わらず、調査基準価格に係数 α (0.995～1.005)を乗じてランダム処理し、調査基準価格を $\pm 0.5\%$ 変動させている。このことは、積算精度も重要な技術であることから、応札額は“運”に賭けた入札となっている。

福井県の総合評価落札方式（土木一式）について

簡易型 技術提案を求めない(土木 3000万円以上2億円未満 舗装1000万円以上)
企業の施工能力(6点)・技術者の能力(3点)・企業の地域性・社会性(6点) 合計点 15点

標準型 技術提案を求める。(2億円以上)
技術提案(15点)・企業の施工能力(6点)・技術者の能力(3点)・企業の地域性・社会性(6点) 合計点 30点

問題点 福井県における標準型で大型工事の場合、企業の地域性、社会性において、15点中6点のウエイトがある。その中でも、主たる営業所の所在地が当該土木事務所管内で2.5点、同県内で1.0点 また、県内企業の活用とあり、内容については、発注者が指定する工種のすべてについて、県内に主たる営業所を有する企業を1次下請として活用すること。また、自ら施工する。という評価基準で0.5点となっている。総合評価方式入札のもとに、県外業者に対して異常な障壁を作って入札での自由競争を阻害し、県内建設業者保護の要件が強いことから、県外建設業者の応札(参入)がしづらい状況である。

岐阜県の総合評価落札方式（土木一式）について

簡易型 技術提案を求めない。(簡易型②については、技術所見あり)
施工能力(0～7.5点のうち技術所見5点)企業能力(3～5.5点)・技術者の能力(1～3点)・
地域要件(9～14点) 合計点 13～28.5点

注：上記項目の中に選択事項を含むため合計点は一致しない

技術提案型 技術提案を求める。
施工能力(18.5点のうち技術所見15点)企業能力(7点)・技術者の能力(3点)・地域要件(14点) 合計点 38.5点
注：上記項目の中に選択事項を含むため合計点は一致しない

問題点 岐阜県の場合、入札参加資格要件の地域要件により、1000万円以上4000万未満については、管内に本店を有する要件、4000万以上1億円未満については、圏域内に本店を有する要件、1億円以上10億未満については、JVまたは単独で全て県内に本店を有する要件、10億以上19.4億未満については2JVまたは3JVで全て県内に本店を有する要件となっている。
以上の地域要件の縛りにおいて、県外企業の参入に対して大きな障壁を設け、県内企業を保護している。県外企業の参入できる入札は、WTOの一般競争入札のみである。

上記のとおり、県内企業しか受注できない仕組みとなっている。

入契に関する総合評価落札方式の趣旨 「技術と経営に優れた健全な建設業の育成」から地方自治体の総合評価落札方式による発注については、極端な県内の地元優遇対策の発注となっているため、大きな壁がある。地方自治体(県)の発注方式は、入契法、総合評価の趣旨からかけはなれた手法がとられている。

公共工事、民間工事にかかわらず急激な減少の中、タタキ合い、ダンピング受注が建設業界の健全な発展を阻害している。特に工事の手抜き、下請契約の相手方へのしわ寄せ、労働条件の悪化、安全対策の不徹底等による労災事故の増加、また経営の悪化につながっている。

よって、国土交通省においては、多様な契約方式により、優良な地域建設企業の生き残れる環境整備をするべきと思われる。

その他

- ・ 地域維持JVについては、発注者側にも大きなメリットがあり、行政の管理労力が大幅に低減できる。運用に当たっては、複数年契約やロットの大型化など企業側にもメリットのある制度にしてもらいたい。地域建設業のメリットを生かし、維持管理をいかに迅速に対応することである。
- ・ 総合評価落札方式の標準型では、予定価格を変えずに技術提案を求めている結果、オーバースペック(技術ダンピング)の問題も生じ、その対策として評価できる範囲を制限した。提案レベルが底上げされ、上限もあるので同じような技術提案になっている。よって標準案で考えていたよりも多少高くても期待される便益を総合評価管理費として算出し、標準案の予定価格に上乗せした入札形態を検討する必要がある。

- ・高知県内で発生した国土交通省発注工事の官制談合事件を踏まえ、入札契約手続きを見直す内容では、入札書と技術提案書を同時に提出して入札予定価格の算出を入札書提出後に改めるとなっているが、応札企業に、技術提案作成と積算業務が重なり、限られた時間と限られた人材の中で大きな負担をかけることとなる。
また、地域建設企業の発注条件を有する監理技術者が落札決定までの期間、拘束が長期（通常の技術提案審査期間は、10～20日、競争参加資格確認結果の通知後、6日以内に入札、落札者決定となっている。）となることで他工事への入札参加が制限される。
- ・NEXCO西日本は、災害時に備え、地域建設企業との協力体制の実効性をたかめるため、24年11月1日以降に入札公告を行う土木工事を対象に発注標準を見直し、現地の状況に精通した地域中小企業の参入機会の拡大が図られた。

- ・調査基準価格の算定方式について

直接工事費	95%	}	調査基準価格算定率
共通仮設費	90%		
現場管理費	80%		
一般管理費	30%		

現在、一般管理費は30%となっている。⇒ 経営上の持続可能な理論ベースがあるはず
どのようなデータが算出根拠となっているのか？
理解しがたい。 調査基準価格のUP

2) 技術と経営に優れた地域建設企業が生き残れる環境整備

A. 担い手となる技術者や技能労働者の確保・育成（技術と技量(能)の伝承、人づくりについて）

業界の大きな課題の1つとしてあげられるのが、若年者の建設業離れがあるが何年も前から予想されながら対応できていない。公共事業の削減、縮小傾向から計画的な職員(技術者・技能工)の採用や育成に見通しが立ちにくい状況にあるほか、若手技術者の経験不足や技術の伝承に対する懸念、利益額の縮小による育成経費の不足、技能工の確保と新規卒業者の中途退職など若手の育成・確保にも苦慮している現状である。

建設業への新規学卒者(全国)の入職状況

	平成4年(人)	平成14年(人)	平成23年(人)	建設投資ピークの平成4年対比	増減率
大学院	1,085	1,904	2,374	218.8%	218.8%
大学・短大	26,830	16,576	15,333	57.1%	-42.9%
高等専門学校	752	496	468	62.2%	-37.8%
高等学校	34,371	20,717	13,722	39.9%	-60.1%
合計	63,038	39,693	31,897	50.6%	-49.4%

文部科学省「学校基本調査」より

建設業就業者の年齢構成の推移

	平成4年	平成9年	平成14年	平成23年
全産業(55歳以上)	23.2%	22.8%	23.7%	28.6%
建設業(55歳以上)	22.3%	24.1%	24.8%	32.8%
全産業(29歳以下)	21.3%	23.5%	21.5%	17.3%
建設業(28歳以下)	18.4%	22.0%	19.1%	11.8%

平成23年度は、実数ベースで建設業就業者数のうち55歳以上が約10万人、29歳以下が約2万人減少している。

文部科学省「学校基本調査」より

人口減少の中、建設業従事者の高齢化と若い入職者が極めて少なくなっている。

建設業の特性と課題

特性 建設産業は、3つの大きな特性がある。

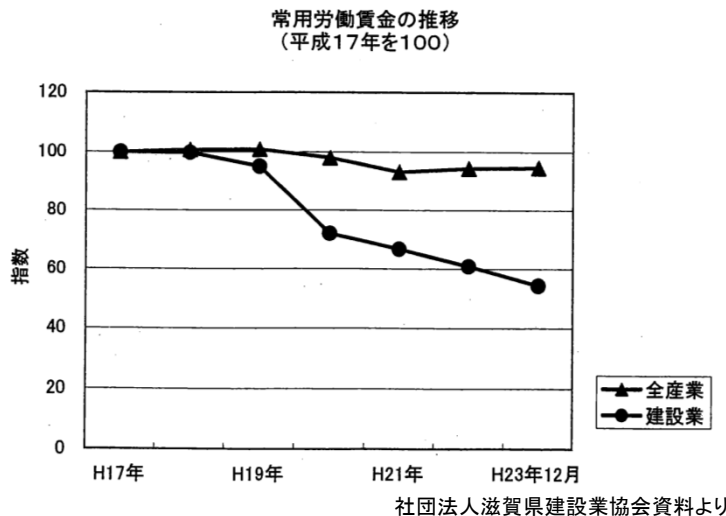
別途に請負制度特有の前渡金制度がある。

- ・受注産業であり、見込生産ができない。 → 成果物を造ること、発注者は買うとの概念も今一度考えることも！
- ・工事原価が変動する要因が多い産業である。
- ・一品生産の屋外産業であり、天候や自然条件、近隣環境対応すべき要因、制約に加えて工期厳守など時間軸の制約がある。

出来高払い制度も今後重要

現状 公共工事の減少による受注競争激化で地域建設業者は体力が著しく劣化している状況である。

- ・ 受注競争激化による蔓延化する低賃金化。
- ・ 工事原価低減対策による現場配置技術者の人員削減と過度の負担
- ・ 現場技術者の労働環境の悪化による他産業への離職
- ・ 建設産業への入職が極めて少なく、若年オペレーターの確保が難しい。
- ・ 現在保有する重機等の再投資は、極めてキビシイ。



課題

- ・ 建設業は、上記の3大特性があることと、加えて受注競争激化によることから、事業計画が立案しづらい。また、公共事業の縮小傾向から計画的な職員の採用や育成に見通しが立ちにくい環境である。
- ・ 若手の減少と定年退職者の増加が重なり、深刻な技術者不足に直面し、維持継続が困難と予測される。
- ・ 年度区分により工事工期が3月末になっていることにより、現場としては、契約工期を遵守するために、休日も返上し期日を守っていることが、若年技術者、技能工の離職原因の1つにあげられる。
- ・ 過当競争による落札価格の下落による現場への原価低減策。(現場への配置人員の削減他)
- ・ 新規卒者の就職後3年以内の退職
- ・ 県、市町村の中途採用による若年技術者の流出。
(〇〇社においては過去3年間の間に、25歳から30歳までの1級土木施工管理技士資格者が6名が県、市町村の中途採用募集により、公務員となっている。)

対策

各ブロックとか地域の中、長期的な建設投資計画の公表・情報提供が必要であり、その情報提供によって技術者、技能工の確保、人材育成に取り組む事が可能となる。また、重機等の設備投資も可能となる。

また、将来企業の担い手となる若手技術者や技能工の労働環境の改善をする必要がある。例えば、建設業以外は、概ね確実に休日が確保されているが、工程的に無理な工期設定での発注もあり、ゆとりとは言わないが適正な工期設定での発注と、適正な必要利益の確保できる仕組み。

- ① 受注工事高の安定 (時間のかかる職員の採用・育成のため中長期的な建設投資計画の明示と実行)
- ② 発注時期の平準化と年間を通じた発注量の平準化 (年度末など発注時期の集中による技術者不足等の解消)
- ③ 技術者及び技能工の就業環境の改善 (建設業以外の業種と釣り合った休日等の確保)
- ④ 継続的に企業が生き残れる体力の再生 (必要な適正利益が確保できる施策)

発注見込みがわかることで事業計画の立案が可能となり、計画的な対応が可能となる。また、適正な必要利益により設備投資、技能工等の育成確保ができる。

B. 地域の建設業として技術と経営に優れた企業が生き残れる環境整備と課題は？

現状 国土交通省の一般土木工事・建築工事ランク評価について

A等級	7.2億以上
B等級	3.0億以上～7.2億未満
C等級	0.6億以上～3.0億未満
D等級	0.6億未満

左記のようにランク分けされている。

WTO物件 5.8億以上 …………… 当初 7.2億以上が為替の関係(外部環境の変化)で6.9億⇒現在5.8億と変化している。このことから上位ランク、Aランク業者の参入しやすい環境となっている。

現状 国土交通省直轄工事における深刻な低価格競争の状況は、落札価格が調査基準価格に近づき続け、特に格付等級が上位になるほどこうした傾向が鮮明になっている。低価格競争の要因は、発注金額や件数の減少も、等級によって差があるが建設投資の減少が続く状況に適した制度改革も必要である。

地域建設企業は営業エリアが限られている。(経営計画も営業戦略もエリア限定方針としている。)

建設投資が成長期においては、ランクが上がることで成長した誇り、実感と仕事がたくさんあり、大きな喜びがあった。
しかし、現在の建設投資の著しい減少期においては、ランクが上がっても発注件数が少ない。上位ランクは中小ゼネコンとの競争となり、受注が極めて困難、営業エリアが大きくなり企業存続がむずかしい。地域建設企業の等級変更については、企業に対してヒアリングを実施し、意向を確認すべきである。

課題

- ・ 零細企業から上場企業の公共工事に対応する経審ルールが同じ尺度で評価されている。
- ・ 許可業種のランク評価等級は、経審の総合評価値(P)点と技術評価点数を加算することで決められている。

対策

- ・ 将来の地域社会を考慮した適正な競争環境の整備が必要。
(希望エリア別経審とか、県内限定エリア経審とか?) ⇒評価につながる
- ・ 地域建設企業の営業受注エリアは、経営計画、経営戦略から希望するブロックエリアを評価するランク評価の仕組みが必要。対象業者のヒアリングにより、前回、前々回は経過処置により営業エリアを決めている。
- ・ 優良評価企業は、例えば、現ランクから1ランク上のランクにチャレンジできる良質な競争の機会を。また、基幹となる地域建設業者は施工能力、技術力も一段と成長している評価がある。現在の土木Cランクの発注金額上限枠 3億を5億程度とすることも！

C. 我々地域建設業の主たる市場は公共工事である。望まれる企業とはどうあるべきか？

建設業界は、成長期から成熟期となり、また工事の中味(質の変化)は開発型から維持保全更新型工事へと推移している。

地域建設業は、地域が限定される地場産業である。

地元が市場であることから、地域に社会貢献している。⇒

- 地元の雇用を確保すること
- 納税の義務を果たすこと
- 地元経済を引っ張ること
- 防災対応をすること

課題

- ・ 地域建設業者においても、重機械、仮設機材や直営作業員も持たない中小ゼネコン化が進行している。(平成15年頃の経審評価は設備投資しない業者が高く評価された経緯があることから、重機の保有を減らし、リース使用する身軽な経営となったこと。)
- ・ 自然災害(除雪も含む。)対応と防災対応力の維持が困難となりつつある。
- ・ 緊急応急対応時には、一時的に安衛法を顧みず対応する技能が要求されることもある。よって、熟練オペレーター(建設マスターなど)は、退職年齢をむかえてくることから、若年オペレーターの確保と技能、技量の伝承が緊急の課題となっている。
- ・ 公共事業の縮小傾向から計画的な職員(技術者・技能工)の採用や育成に見通しが立ちにくい状況にあるほか、利益率の縮小による育成経費の不足、技能工の確保と新規卒業者、若年技術者の中途退職など若手の育成・確保にも苦慮している。
- ・ 公共工事の工事内容(中味・質的な)の変化
(新設、開発型から維持補修更新(保全)型に推移し、今後大きく増加する傾向がある。)

対策

- ・ 地域建設業の原点は、技能工の確保、雇用による直営施工、及び直営重機、仮設資機材の保有。また、災害応急対応では、オペレーター等の技量が重要になることから、入札時の評価条件に反映できる工事の発注方式。
- ・ 地域を支え得る足腰の強い建設産業の構築は、震災を経て明らかになった最も重要な課題であり、地域建設企業の疲弊が進む中、将来的にも地域を支え得る建設産業の構築に支障が生じないように、発注者も配慮する必要がある。
地域建設業者は、自然災害(大洪水、大地震)時の応急対応、緊急対応(啓開対応が求められている。)と地域特性である除雪対応etcに必要不可欠となる。また、各地域には適正な業者数は必須となるため、優良な地域建設業者を評価し、インセンティブを与える等の対応。
- ・ 熟練技能工等の社会的地位の向上となる制度の推進。(例えば、建設マスター制度等)
- ・ 優れた企業が生き残るだけでなく、地域に必要な企業が継続存続するような仕組み、評価も必要。まず、適正な必要利益が確保ができることである。
- ・ 成長期に築造された構造物は経年劣化により、維持補修更新が今後増加することから、地域は地域建設企業を守るため、「産・官・学」が共同してまず、調査点検から設計施工に至るまでの勉強会、講習会を開催し、知識、技術の修得、維持補修の点検要領等を検討することが必要。
また、地域の特性、過去の履歴を共有する地域建設企業は、地域診断できる。人間に例えると人間ドック、町医者による健康管理と同じように、通常点検、補修等については、地域建設企業に点検、補修、更新の範囲を決めて行うことで過去の履歴等を有効に生かすことができる。
よって、地域維持JVと考えることも重要である。
地域維持JVについては、発注者側にも大きなメリットがあり、行政の管理労力が大幅に低減できる。運用に当たっては、複数年契約やロットの大型化など企業側にもメリットのある制度にしてもらいたい。地域建設業のメリットを生かし、維持管理、更新をいかに迅速に対応することである。

- ・ 災害発生時の応急、緊急対応にあたっては、地域建設企業の人的、機械的技術力、仮設資機材の保有が必要不可欠であり、整備局、県、市町村と連携して迅速かつ円滑な対応ができるよう「建設業BCP計画」を作成、認定をうけ、大規模災害時には自らも被災することも考えられるが、そのなかにあっても必要な事業を継続し、被災した住民のために使命感を持って応急、緊急対応が役割であることから、優良な地域建設企業が必要。
よって、大枠、主たる地域建設企業の守備管理エリアを決め、現状把握可能な仕組みを作ることも！

D. 行政が求める地域建設業者とは？イメージは？

技術と経営に優れた企業とは、

まずは、「マネジメント力」であり、「技術力」、「施工力」のある企業

加えて

- ① 必要な機材、人員を確保できる企業
- ② 地域の災害履歴や危険度等について知見を有する企業
知識・技術と3現主義（現場・現物・現実）
- ③ 大規模災害発生時等に地域においてリーダーシップを発揮できる企業
- ④ 技術者や機械、仮設資機材等を恒常的に確保している企業

地域維持について上記4項目を兼備えた企業が必要であると思われる。

自然災害を含む河川、道路であれ、規模に応じた、また、区域をを決めた調査、点検をする知識・技術力をもつことで緊急時の地域精通度により速やかな対応が可能であると思われる。

まとめ

地域の公共投資が大幅に減少する中、過去の成長期と同じ仕組みでは、各社は利益の減少により、規模と組織の縮小が一段と進み企業の経営も縮小化となる。成長産業から成熟産業へ、更に衰退産業への環境の変化の中、生き残るには過去の成長を否定することから、マネジメント能力を高め、技術力、施工力、及び直営施工が基軸となる経営方針に取り組んでいる企業、または取組むことのできる企業であると確信している。

地域建設企業は、地域の自然災害対応は、使命と考えている。それは、郷土愛のある企業。加えて経営者、および工事関係者の資質向上が不可欠となる。

ダンピング対策は、「最低制限価格の引き上げ」を必要とするが、「不良・不適格業者の根絶」が根本的な解決策だと考えられる。特に、県、市町村には「一括下請けしていないか、技術者の配置や安全管理が適切かきちんと指導・監督、評価することである。

また、総合評価落札方式の「施工能力評価型」など技術提案を求めない総合評価方式の試行には「やりすぎると不良・不適格業者の参入につながる」、品質確保のためにも一定量の条件をつけるべきであると考えている。

何よりも最優先は、地域建設企業においても、安全は最優先事項で自社従業員、下請け作業員等の現場で働く作業員の安全と生命を守る大切な責務がある。

英国道路庁の調達手法の紹介

- 1) ECI (Early Contractor Involvement)
別添「英国道路庁の道路整備スピードアップ手法」
- 2) フレームワーク (Framework) 契約
- 3) 設計照査制度

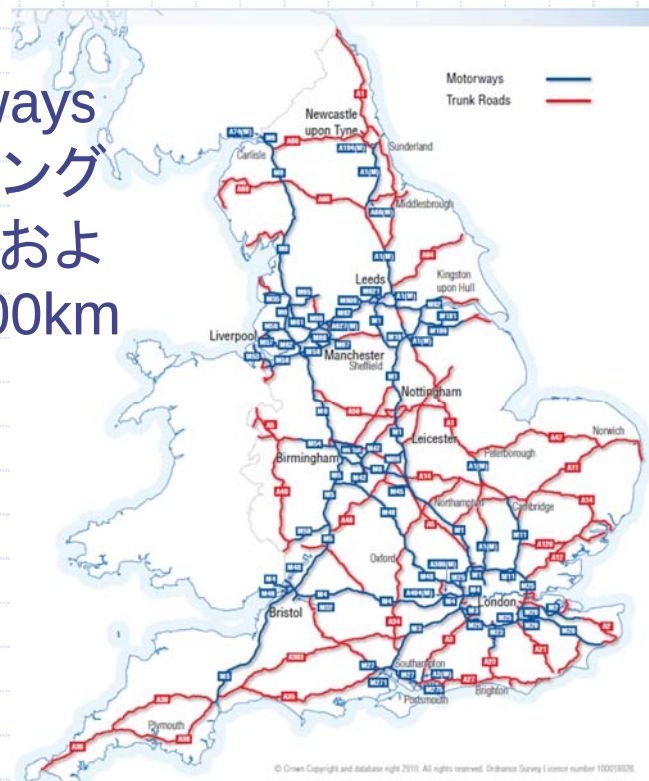
2012.10.5

井上 雅夫

1

英国道路庁の概要

英国道路庁 (Highways Agency, HA) は、イングランドの高速道路、および幹線道路、計6400kmを管理している。



ECI,フレームワークの始まり

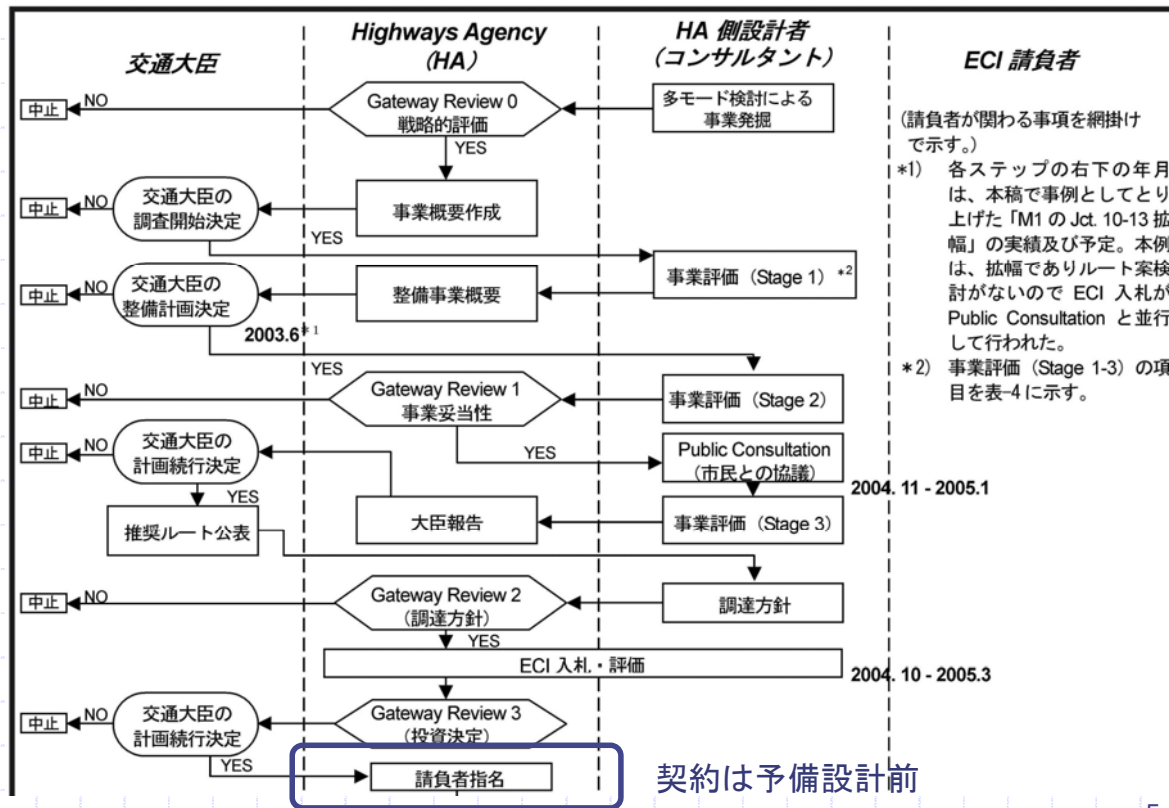
英国道路庁は、Delivering best value solutions and services (2001)で、以下の新しい契約方式を導入する計画を示した。基本的考え方は、「サステイナブル(sustainable)なサプライチェーンとのパートナーシップにより事業を進める」、である。

- ・MAC
- ・ECI
- ・フレームワーク

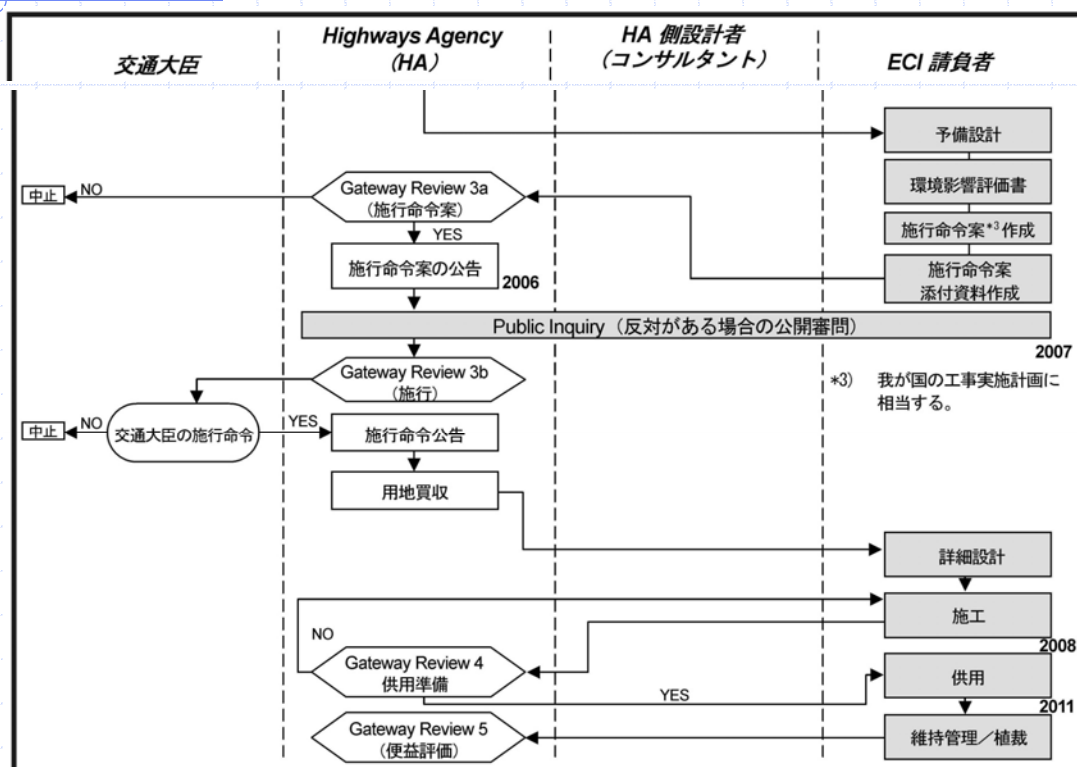
ECIの目的、特徴

- 目的:事業期間の短縮
- 契約時期:予備設計前(事業の流れ参照)
- 事業規模:基本的に複数の工事がパッケージ化され大規模となる。例えば、M1のJct.10-13 拡幅およびM1- A5リンク(2004年公告)は、860億円(1ポンド=200円換算)
- 入札:品質のみによる選定

ECIによる事業の流れ

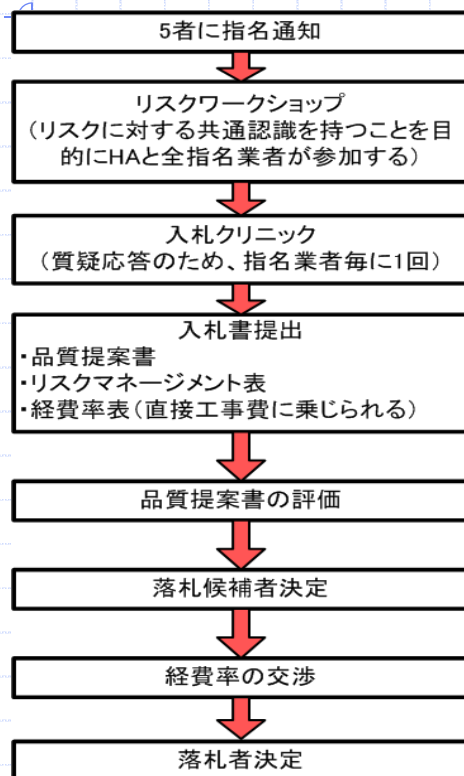


5



6

ECIの入札の流れ



・資格審査により5者を選定

・リスクワークショップ

HAと全ての指名業者がリスクについて共通認識を持つことが目的。HAが用意したリスクマネジメント表(Risk Management Schedule)の素案を用いて討議され、リスクの項目および生起確率(一部の項目)が修正され、それがリスクマネジメント表案として配布される。

7

品質提案書の評価

評価項目 (得点はA点、B点の低い方)	Part A点	Part B点	得点
顧客満足 プロダクト			
1. 事業概要書に書かれた目的の達成			
2. HAの予算および計画に基づく実施			
3. 全ライフコスト削減策			
顧客満足 サービス			
4. 顧客満足度			
5. 再作業の防止			
コスト予測精度			
6. 予測			
7. 会計報告			
工程の予測精度			
8. 予測と管理			
欠陥			
9. 数の削減、その影響の軽減			
安全			
10. 道路利用者と作業員の安全			
合計点			

Part A: 本業務での手法
Part B: 証拠(Reality Check teamが担当)

8

品質提案書の評価の実際

調達部(Procurement)のMr. Pat Haley(積算士)に面談(2006)

- ・提案書の評価に約2か月
- ・提案書の評価は調達部の3人で行う
- ・予備設計前であるため、設計の手法など技術的な内容はあまり提案されない。提案された場合には、技術部門の専門家にアドバイスを求める。

9

リスクマネジメント表素案

M1 Junction 19 Improvements

Instructions for Tender

<u>Risk Ref</u>	<u>Risk Event</u>	<u>Likelihood of event occurring</u>	<u>Impact on Employer</u>	<u>Where and how the Quality Statement deals with the risk</u>
1.5.3	QMS does not drive the delivery of the KPIs and continuous improvement		H	
1.5.4	Information and communication systems not developed sufficiently	M	M	
2	Client Satisfaction - Product			
2.1	Increased cost of work by or for Statutory Undertakings and Others	M	H	
2.2	Increases in land costs	L	M	
2.3	Failure to recognise whole life costs in design process	M	H	
2.4	Failure to establish full requirements of employer	L	M	
2.5	Change introduced with lack of consideration of detail resulting in reduced quality	M	L	

リスクワークショップにおいて、この素案のリスクの項目および生起確率が見直される

プロジェクトマネジメント国際標準ISO21500と
公共工事における
プロジェクトマネジメントの現状

2013年4月17日

鹿島建設株式会社
中山 等

ご説明項目

- プロジェクトマネジメント(PM)とは
- PM国際標準ISO21500
- 国内土木(公共事業)分野でのPM
- 米国公共工事におけるPM事例
- まとめ

プロジェクトマネジメント(PM)とは

プロジェクトマネジメント(PM)とは

- プロジェクトマネジメント(PM)とは、新しいものではない。
 - 太古のプロジェクトとしては、古代エジプトのピラミッド建設がある。最近の研究によれば、巧みなPMが行われていたことがわかってきた。
 - PMとは、人類の誕生とともに始まったともいえる。
 - 土木分野でも、以前からよく使われていると思われる。
- ただし、ここでは過去数十年で知識体系として整備されてきた「モダンPM」といわれるPMを対象とする。

プロジェクトとは



- プロジェクト

– 通常の業務にはおさまらない特定の目標を達成するために、期間を限定して行なう一連の作業

- 「通常の業務におさまらない」＝「ユニーク」

橋を架ける、ビルを建てるといったことが日常の業務である建設業界でも、架ける橋は一つひとつ必ず違ひ、サイトも環境も違ひ。そういう意味では「ユニーク」

- 「期間を限定」＝「テンポラリー」

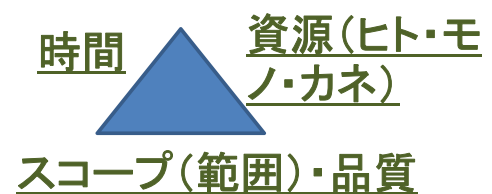
モダンPMにおけるPMとは

- 一連の技法、プロセス、システムを駆使して、

- ①時間

- ②資源(ヒト・モノ・カネ)

- ③スコープ(範囲)・品質

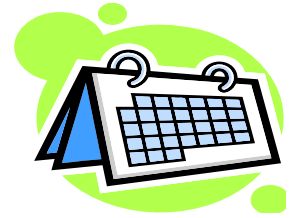


の3つの要素のバランスをとりながら、プロジェクトを効果的に計画、実行、コントロールすることである。

- 様々な知恵・経験が分野を横断する形で蓄積され、形式知として使われるようになったもの(暗黙知の形式知化)

- 個別で属人的なPMと異なり、体系化されたもの

モダンPMの歴史(1)



- モダンPMは、以下のスケジューリング技法のアルゴリズムから始まった。
 - 1956年に始まったデュポン社の工場停止プロジェクトで、CPM(Critical Path Method:クリティカルパス法)が開発された。
 - 同時期に開発されたアメリカ海軍のポラリスミサイル開発プロジェクトでPERT(Program Evaluation and Review Technique:プログラム評価とレビュー技法)が開発された。
- モダンPMは、科学的で定量的なもの。

モダンPMの歴史(2)



- 1960年代、米国のNASAや国防総省等のプロジェクトを中心に急速に発展。
- この時、WBS(Work Breakdown Structure:作業の分解)と、それに基づくコストと進捗のマネジメント手法であるEVM(Earned Value Management:出来高による計画・管理)、構成マネジメント、リスク、スコープ(範囲)、調達マネジメント等、モダンPMの基礎的ノウハウが整理された。

モダンPMとPM団体

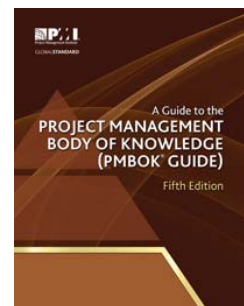
- モダンPMの進歩は、以下のPM団体等の活動によるところが大きい。

- **IPMA** (International Project Management Association): **欧州に1965年設立**されたPM団体が発展したもの
- **PMI** (Project Management Institute): **米国で1969年設立**されたPM団体で、2013年3月現在、世界で約41万人の会員と267の支部を持つ**世界最大のPM団体**



モダンPMの標準

- 各PM団体が、それぞれの標準を発行
- 代表的な標準を以下に示す



- **PMBOK Guide** (A guide to the Project management Body of Knowledge): 米国**PMI**が策定した**PMの知識体系**で、第1版が1996年に発行され、2013年1月に最新版の第5版が発行された。日本でも広く普及しており、**PMのデファクトスタンダード(事実上の標準)**といわれることが多い。
- **ICB** (IPMA Competence Baseline): **IPMA**が策定した**PM標準**。
- **APMBOK** (APM Body of Knowledge): **英国プロジェクトマネジメント協会**の**APM** (Association for Project Management) が制定した**PM標準**で、2006年発行の第5版が最新版。

我が国のPM標準

P2M(プロジェクト&プログラム マネジメント標準ガイドブック)



- P2Mは、日本企業（および団体）の実務風土やメンタリティ、産業文化に合ったプロジェクトマネジメント知識体系と資格制度を確立するため、**1999年に経済産業省がエンジニアリング振興協会（ENAA：現エンジニアリング協会）に委託する形で検討が始まり、**米国PMBOKや欧州ICBなどを参照しつつ、ハイブリッドなプロジェクトマネジメント標準として**2001年11月に初版が発行され、2007年11月に新版が発行された。**

PM国際標準ISO21500

概要

ISO21500までの PMの国際標準化の歩み

- ISO/TC (Technical Committee) 176 SC2
 - 1989年検討開始
 - 1997年ISO10006 (品質管理—プロジェクト管理における品質の指針: Quality Management—Guidelines to quality in project management) 発行
 - ISO9000シリーズの支援ガイドライン規格として発行され、認知度が低かった
- ISO/PC (Project Committee) 236
 - 2007年検討開始
 - 2012年9月 ISO21500 (Guidance on project management) 発行
- 取組み開始から数えて、24年程かけて、国際標準化された

プロジェクトマネジメント 国際標準化フォーラム2012 (2012年11月28日)

- 本フォーラムにて、プロジェクトマネジメント国際標準ISO21500の概要説明が行われた。
- 以下の3名の方の講演資料を用いて、ISO21500の概要を示す。
 - ISO21500国内審議団体代表 小川健司様(総括)
 - PC236国内対応委員会委員 関口明彦様(第4章)

ISO21500目次

ISO 21500:2012の目次より

1	適用範囲	ISO21500総括:小川代表担当
2	用語及び定義	
3	プロジェクトマネジメントの概念	
3.1	一般	
3.2	プロジェクト	
3.3	プロジェクトマネジメント	
3.4	組織の戦略及びプロジェクト	
3.5	プロジェクトの環境	
3.6	プロジェクトガバナンス	
3.7	プロジェクト及び事業運営	
3.8	ステークホルダー及びプロジェクト組織	
3.9	プロジェクト要員のコンピテンシー	
3.10	プロジェクトライフサイクル	
3.11	プロジェクトの制約	
3.12	プロジェクトマネジメントの概念とプロセスとの関係	

4	プロジェクトマネジメントのプロセス	関口委員 担当
4.1	プロジェクトマネジメントのプロセスの適用	
4.2	プロセスグループ及びサブジェクトグループ	
4.3	プロセス	

プロジェクトマネジメント(ISO21500) 国際標準化 活動総括

情報処理推進機構(IPA)
IT人材育成本部 本部長補佐
ISO21500国内審議団体代表
小川健司

国際標準化の背景

- 経済のグローバル化に伴う国際プロジェクトの増加

⇒ITアウトソーシング、グローバルJV

- リスクの増加

⇒共通用語の共有

- 各国の標準との整合の必要性

⇒PMBOK、BS6079、DIN、オーストラリア国内標準

プロジェクトマネジメント国際標準化

➤ 経緯

- 英国BSI^{*1}の提案により2007年2月” Project Management の標準化”が決定され日本も参画することになった
- 2007年10月：第一回国際会議がロンドンで開催
議長国：イギリス 幹事国：アメリカ
- 国際会議は計6回開催され37カ国が参加

➤ 概要

- デファクト標準となっているPMBOK ^{*2}代わるインダストリーや業種に依存しないプロジェクトマネジメントの標準化

➤ IPAの位置づけ

- 国内審議団体(NSB ^{*3})として日本を代表し国内意見の集約、国際会議での日本に有利となる意見表明/投票活動

➤ ISO21500: Guidance on Project management

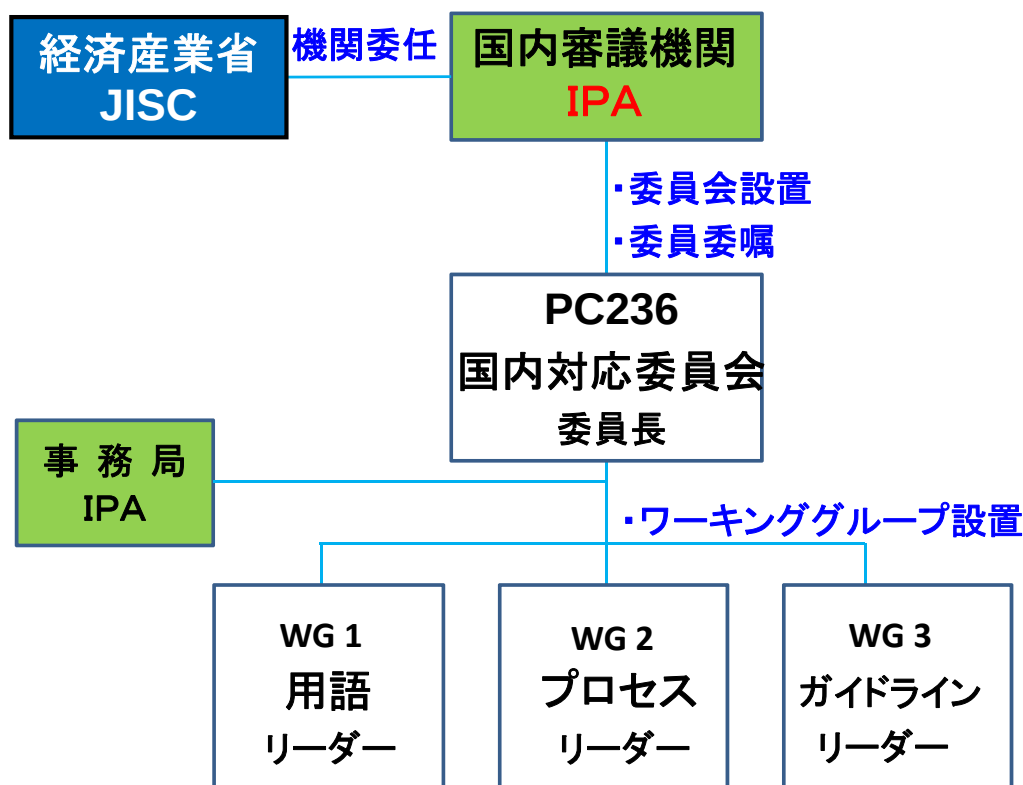
2012年9月1日発行

^{*1}:British Standard Institute (英国規格協会)

^{*2}:Project Management Body of Knowledge(米国PMIのプロジェクトマネジメントに関する知識体系)

^{*3}:National Standard Body(日本国の意見を代表する機関)

IPAの役割(国内体制)



委員名簿

	氏名	所属
	加藤 和彦	千葉工業大学 社会システム科学部 プロジェクトマネジメント学科 准教授
	加藤 亨	千代田システムテクノロジーズ株式会社 常務執行役員
	佐枝 三郎	社団法人情報サービス産業協会 標準化部会委員
	鮫島 千尋	日本プロジェクトマネジメント協会 副理事長
	坂本 圭司	株式会社竹中工務店 ワークプレイスプロデュース本部 副部長
○	新谷 勝利	独立行政法人情報処理推進機構 ソフトウェア・エンジニアリング・センター 調査役
◎	関 哲朗	文教大学情報学部 大学院情報学研究科/情報学部 教授
	関口 明彦	富士通株式会社 購買本部 シニアディレクター
	田島 彰二	日本電気株式会社 ITサービス企画本部エクゼクティブエキスパート
	富永 章	PMラボラトリー 代表 元東京大学特任教授
	中山 等	鹿島建設株式会社 海外土木支店 技師長
	橋爪 宗信	株式会社NTTデータ 第二法人事業本部 法人サービス&ソリューション事業部 部長
	増澤 一英	東洋エンジニアリング株式会社 プロジェクト管理部 チームリーダー
	松本 照吾	株式会社 インフォセック コンサルティング本部 プリンシパルコンサルタント

◎:委員長 ○:副委員長

各国の戦略

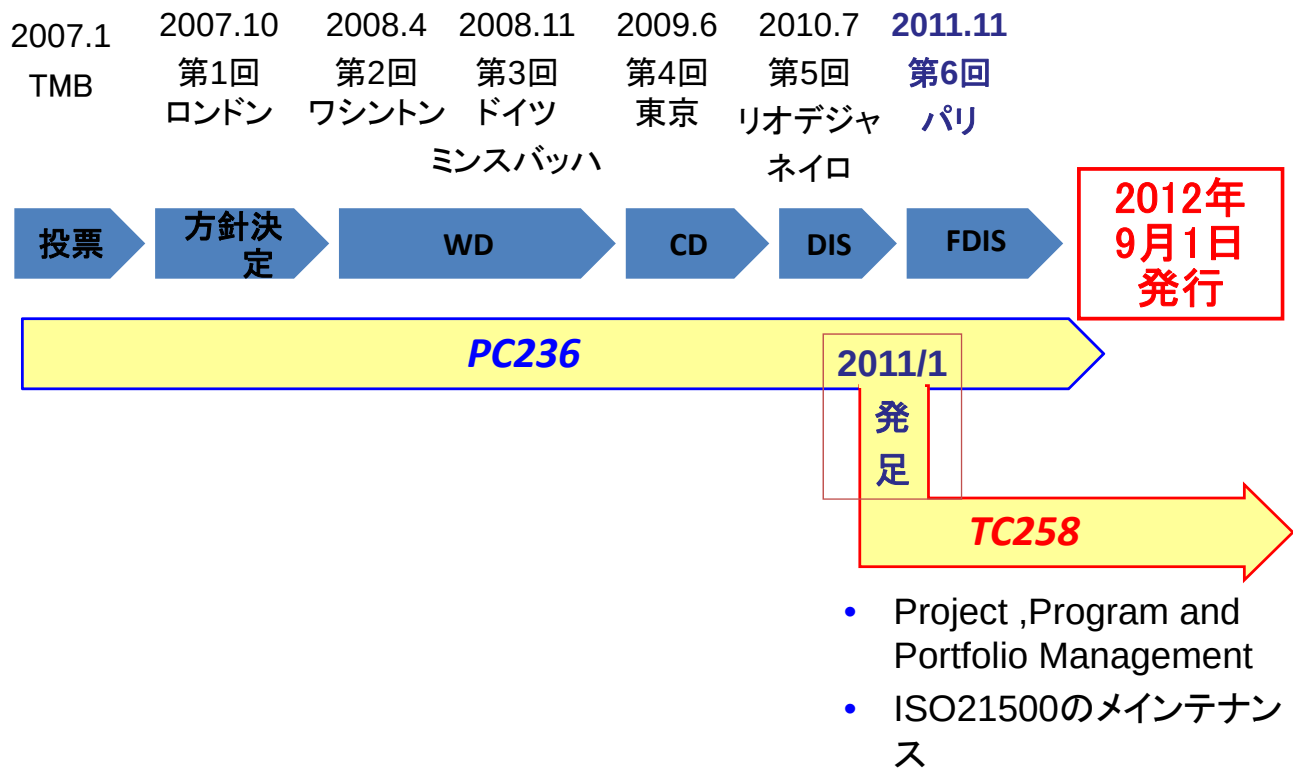
- 米国
 - ✓ ANSI(PMBOK)をベースにした国際標準
 - ✓ プロジェクトにフォーカス
 - ✓ プロセスにフォーカス
 - HowではなくWhatを
- 英国
 - ✓ BS6079-1:2002をベース
 - 文書のベース
 - オーバーアーチング コンセプト
- ドイツ
 - ✓ プロセスにフォーカス
- フランス/IPMA
 - ✓ PMの能力にフォーカス
 - コンピテンシー

IPMA : International Project Management Association

日本の主張

- 日本国内の規格がスムーズに適合・反映できる国際規格とする
 - ✓ すでにPMBOKなど国内の産業界で広く使用されている標準と乖離したものにならないように議論に参加する
- 平準な標準文書
 - ✓ 翻訳し易い文書、用語、文体を目指す
- 用語の充実
 - ✓ プロジェクトマネジメントに関する共通用語を増やす
- プロジェクトに関わる人材育成/スキルにフォーカス
 - ✓ コンピテンシーの議論に積極的に参加する

ISO21500の今後



プロジェクトマネジメント国際標準化フォーラム2012

ISO 21500 WG2 総括報告

平成24年11月28日
PC236国内対応委員会
関口 明彦

ISO 21500 の概要

- 全36ページ 内プロセス説明で約20ページ
「Primary Input」と「Primary Output」でプロセスを表現

目次	
まえがき	iv
序文	v
1. 適用範囲	1
2. 用語及び定義	1
3. プロジェクトマネジメントの概念	2
3.1 一般	2
3.12 プロジェクトマネジメントの概念とプロセスの関係	8
4. プロジェクトマネジメントのプロセス	9
4.1 プロジェクトマネジメントのプロセスの適用	9
4.2 プロセスグループ及びサブジェクトグループ	9
4.3 プロセス	13
附属書A（参考）	
サブジェクトグループに対応付けられるプロセスグループのプロセス	31

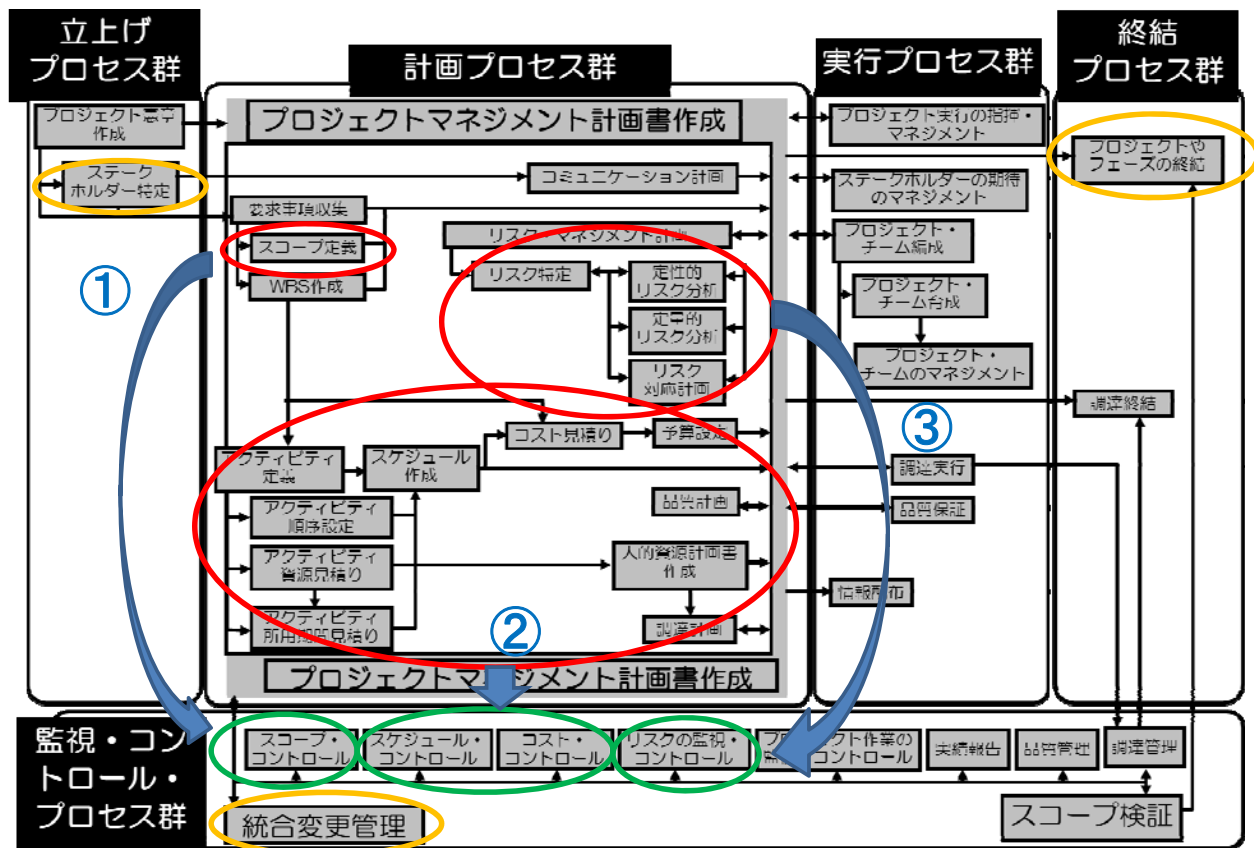
ISO 21500:2012の目次より

プロジェクトマネジメントのプロセス関連テーブル

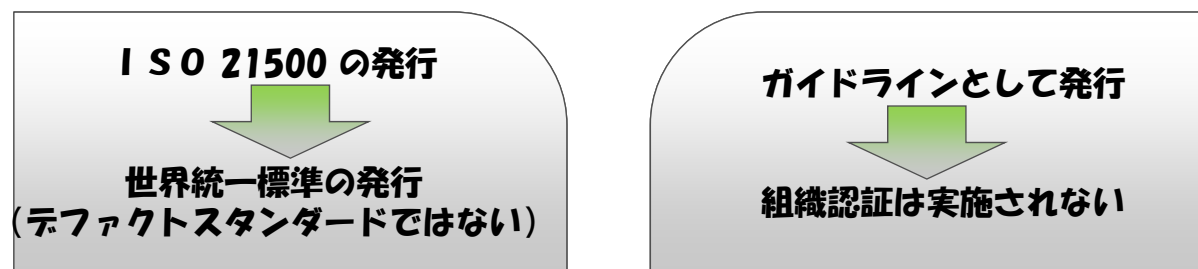
サブジェクト	プロセスグループ				
	立上げ	計画	実行	コントロール	終結
統合	4.3.2 プロジェクト憲章の作成	4.3.3 プロジェクト計画の作成	4.3.4 プロジェクト作業の指揮	4.3.5 プロジェクト作業のコントロール 4.3.6 変更のコントロール	4.3.7 プロジェクトフェーズ又はプロジェクトの終結 4.3.8 学んだ教訓の収集
ステークホルダー	4.3.9 ステークホルダーの特定		4.3.10 ステークホルダーの管理		
スコープ		4.3.11 スコープの定義 4.3.12 WBSの作成 4.3.13 アクティビティの定義		4.3.14 スコープのコントロール	
資源	4.3.15 プロジェクトチームの結成	4.3.16 資源の見積もり 4.3.17 プロジェクト組織の決定	4.3.18 プロジェクトチームの育成	4.3.19 資源のコントロール 4.3.20 プロジェクトチームの管理	
タイム		4.3.21 アクティビティの順序付け 4.3.22 アクティビティ期間の見積もり 4.3.23 スケジュールの作成		4.3.24 スケジュールのコントロール	
コスト		4.3.25 コストの見積もり 4.3.26 予算の編成		4.3.27 コストのコントロール	
リスク		4.3.28 リスクの特定 4.3.29 リスクの評価	4.3.30 リスクへの対応	4.3.31 リスクのコントロール	
品質		4.3.32 品質の計画	4.3.33 品質保証の実施	4.3.34 品質コントロールの実施	
調達		4.3.35 調達の計画	4.3.36 サプライヤの選定	4.3.37 調達の管理	
コミュニケーション		4.3.38 コミュニケーションの計画	4.3.39 情報の配布	4.3.40 コミュニケーションの管理	

ISO 21500:2012の表1より

4. 3 プロジェクトマネジメントのプロセス



ISO 21500 発行の影響



急激にワークスタイルの変更を求められる事はないが、ISO 21500 の存在を踏まえた動きが徐々に浸透

- ・用語、定義が統一されプロジェクト毎、国毎の方言がなくなる
- ・各PM関連団体が持つ各種標準はISOを踏まえて改版される、等

今後のISOの動向を注視し、PMワークの改善を！

国内土木(公共事業)分野でのPM

建設省・国土交通省でのPM

- 1999年6月21日建設省記者発表： 国土交通省
「公共事業へのプロジェクトマネジメント(PM)手法導入に関するビジョン」について
 - 我が国の公共事業へのPM手法導入に関するビジョン(PMビジョン)を取りまとめた。その概要は次のとおり。
 - 『公共事業の顧客は国民であり、かつ公共事業の真の供給者も国民であるとの認識のもと、プロジェクトマネジメント(PM)手法を導入し、良質な社会資本を低廉な費用で整備・維持するとともに、あわせて国民に対して説明する責任を果たす。』
 - PM手法の標準化、業務プロセスの検討、PM資格制度の導入、PM教育と普及の実施等の検討を実施する。
- 2009年9月国土交通省国土技術政策総合研究所
研究成果公表

国総研における研究成果

プロジェクトマネジメントの手引き

第1編 基礎編

第2編 導入準備編

第3編 運用実践編

2009年9月

国土技術政策総合研究所
建設マネジメント技術研究室



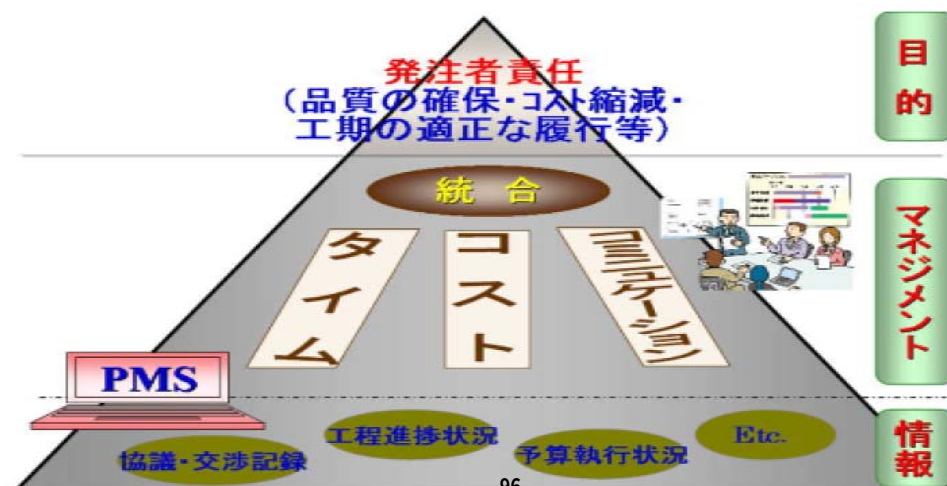
国交省国土技術政策総合研究所における PMへの取組み

総合技術政策研究センター 建設マネジメント技術研究室

▶研究課題

▶プロジェクトマネジメント(PM)

国土交通省の直轄工事事務所等におけるプロジェクトマネジメント(PM)導入に向けた具体的方策について検討を進めております。PMツール(PM支援システム)の開発とともに、モデル事務所における試行運用を通じて国土交通省における公共事業執行の高度化に向けた研究を行っています。



国土交通省におけるPM業務

国土交通省では、国土交通省直轄事務所におけるPM支援業務を**先端建設技術センター等に委託**して、PM業務を実施している。

先端建設技術センターにおけるPM

The screenshot displays the homepage of the ACTEC (Advanced Construction Technology Center) website. The header includes the ACTEC logo and the text "Advanced Construction Technology Center 財団法人 先端建設技術センター". A search bar is located in the top right corner.

The main content area is divided into several sections:

- NETIS プラス**: A section for the NETIS Plus portal, which includes a database of new technologies, technical information, and news.
- 審査証明事業**: A section for the Review and Certification Project, detailing the introduction of the project, the flow of review and certification, the introduction of review and certification technology, the implementation guidelines for the construction technology proof, and the application method.
- 建設副産物リサイクルの推進**: A section for the Promotion of Construction By-product Recycling, detailing the current status of construction by-product recycling and the introduction of the construction by-product recycling information promotion meeting HP.
- プロジェクトマネジメントの推進**: A section for the Promotion of Project Management, detailing the introduction of project management (PM), the functions of PM tools, the effective introduction of PM tools, the introduction of project management, and the PM support business conducted by the ACTEC.
- 環境マネジメント研修**: A section for the Environment Management Training, detailing the training content, the training schedule, and the training application method.
- 施工技術の検討**: A section for the Construction Technology Review, detailing the construction technology review and the technical support for the overall evaluation.

The sidebar on the right contains a list of links to various pages, including:

- トップページ
- ACTECの概要
- 事業概要
- NETIS プラス 新技術情報データベース 技術情報誌
- NETIS 新技術情報提供システム 登録申請支援
- 審査証明事業
- 建設副産物リサイクルの推進
- 施工技術の検討
- プロジェクトマネジメントの推進** (highlighted with a red circle)
- 環境マネジメント研修
- 先端建設技術セミナー
- 研究開発助成
- 新技術紹介
- T C登録制度
- 自主研究
- 出版物

プロジェクトマネジメント(PM)の推進

【目次】

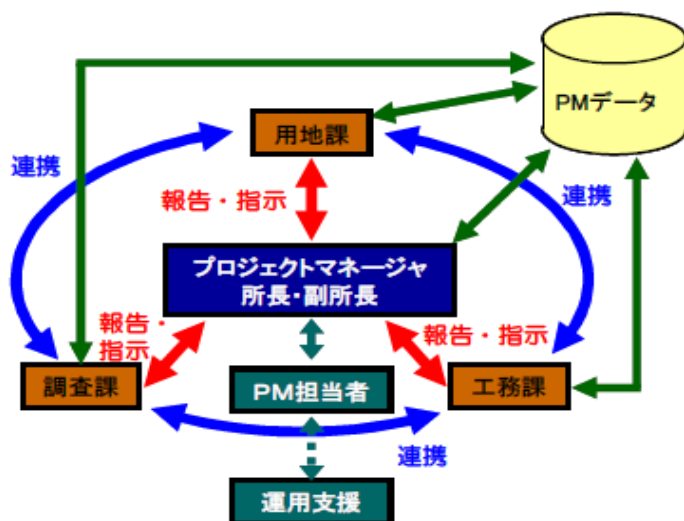
- ▶PMとは？ ▶PMツールの機能 ▶PM導入が有効な事業、導入効果
- ▶先端建設技術センターが行うPM支援業務 ▶施工検討

PMとは？

良質な社会基盤を効率的に整備するため、公共事業の円滑な執行監理が求められています。この解決策として、工程管理に基づく各作業工程の進捗状況の把握および事業費の管理や、地権者、関係機関等との協議結果等の情報を適切に管理し、事業担当者全員が共有することなどが挙げられます。プロジェクトマネジメント(PM)は、これらの作業を効率的に実施するための総合的な監理技術です。

プロジェクトマネジメント(PM)は、大規模で複雑な事業の執行を効率的に監理するために開発・体系化されたマネジメント技術で、公共事業に活用するためのポイントは以下の3点があります。

- ①プロジェクト実施の責任と権限を有するプロジェクトマネージャ(所長、副所長、事業対策官等の幹部職員)を頂点とする指示命令系統及び各課の連携系統が明確なPM実施体制
- ②公共事業の執行監理に必要な情報を一元的に管理するためのPMツール
- ③PMツールで処理した情報をプロジェクトメンバー間で共有し、迅速かつ的確な事業執行の意思決定を行うための状況レビュー会議



【PM実施体制】



【PMツール】

公共事業に
活用するための
3つのポイント



【状況レビュー会議】

米国公共工事におけるPM事例

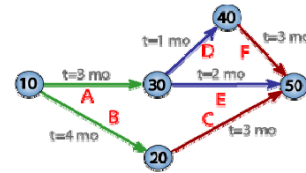
－CPM工程表による工程管理－

米国A州B市浄水場工事(1)

- 主要契約関係者
 - －発注者：B市
 - －元請：C社
 - －下請：D社
- 工程に関する主要契約事項
 - －CPM工程表にソフトウェア・プリマベールを使用して、主要な情報を契約関係者間で共有して、協議しながら工事を進める。



CPM (Critical Path Method)



- 欧米においては建設工事にともなうクレームという行為は、決して異常なこととは考えられておらず、クレームとはまったく正常なことであって、工事を施工すればクレームが発生するのはあたりまえという認識がある。
- 欧米のクレームも日本の設計変更もその本質と究極の目的は一致。
- クレームという行為には証明(Proving)と確認・検証(Identification)という行為が絶対に必要。
- CPMが欧米で確立された社会的背景には、頻繁に発生するクレームをより正確に証明・評価するためには、棒工程表では不十分であるという認識があった。
- CPMによる工程管理の重要な一面はクレームの立証にある。
- クレーム処理においてCPM工程が果たす重要な役割が無視されたまま、CPMによる工程管理思想が日本に導入されたきらいがある。

米国A州B市浄水場工事(2)



- 発注者・元請間の工程に関する契約事項
 - コスト情報を入力したCPM工程表を含めて契約
- 元請・下請(複数)間の工程に関する契約事項
 - CPM工程表(できればコスト情報込)を含めて契約
 - 下請からのCPM工程表にコスト情報が入っていなければ、元請でカバーして、発注者と契約
- 三者による契約CPM工程表情報の共有
 - 契約CPM工程表をベースラインCPM工程表と呼び、この工程表に対して遅延が生じた場合に、それがいずれの契約関係者の責任かを協議して、契約金額の変更のネゴにより決めていく → 契約変更の係争化の防止

米国A州B市浄水場工事(3)



- 発注者・元請・下請それぞれに**CPM担当者を配置**
 - 各CPM担当者の資格要件も明確にして、情報共有が確実に機能するようにしている
- 合理的に**WBS階層・アクティビティを設定**
 - すべての基本となるのが、WBS階層とアクティビティとなるので、それらの合理的な設定が非常に重要
- **アクティビティ番号と支払細目番号の共通化**
 - ベースラインCPM工程表のアクティビティ番号と支払細目番号を共通化し、関係三者の支払処理の省力化・合理化を図っている
 - 番号の共通化などフォーマットの共通化をし、下請から上がってきた情報を元請が取りまとめ、発注者に月次報告をし、支払処理を合理化している

まとめ

これからの国内公共事業でのPM(試案)

- これまでの国内公共事業でのPM(限定的)
 - 発注者: 発注者だけのPM
 - 受注者: 日本的マネジメント
- これからの国内公共事業でのPM(試案)
 - 受発注者で情報・計画を共有するモダンPM
(1999年建設省PMビジョン?)



設計変更の根拠を共有

- ① スコープ・コントロール検討(案)
- ② スケジュール/コスト・コントロール検討(案)
- ③ リスク・コントロール検討(案)



お知らせ

シンポジウム: 拡大するプロジェクトマネジメント国際標準の
現状と今後の展望

～土木・建築及びエンジニア分野の現在と

国際標準化の最新動向～

主催: ISO/TC258国内委員会

プロジェクトマネジメント学会／日本規格協会

日時 : 2013年5月23日(木) 13:45～17:00

場所 : 都道府県会館 101大会議室
(千代田区平河町)

定員 : 160名

参加費: 無料

参加申込は、日本規格協会ホームページから
(今月下旬受付開始予定)

ご清聴ありがとうございました。

土木学会 建設マネジメント委員会 公共事業執行システム研究小委員会

欧米の入札制度 —日本との比較・日本への示唆—

2013年06月03日

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 経済・社会政策部 大野泰資

1. 各国における建設業・公共工事の規模比較

■ 大きな経済規模・低い労働生産性

- 欧米では、電気工事や機械工事に専門特化した中小建設業者が多く、日本のゼネコンのように建設機械設備をフルセットで装備したゼネコンは少ない。
- 経済規模(GDP)に占める建設業・公共工事の割合は、欧米諸国よりも日本の方が大きい。
- 建設業就業者1人あたりの労働生産性は、欧米諸国よりも低い。

単位: 10億円

	アメリカ		イギリス		フランス		ドイツ		スウェーデン		日本
人口 (千人)	288,240		59,207		61,237		82,482		8,925		127,435
GDP (a)	1,307,692	対GDP 比率	196,073	対GDP 比率	180,169	対GDP 比率	249,034	対GDP 比率	30,229	対GDP 比率	498,102
うち建設業 (b)	121,867	9.3%	15,366	7.8%	15,615	8.7%	25,432	10.2%	2,069	6.8%	65,095
うち公共工事 (c)	32,927	2.5%	2,520	1.3%	5,556	3.1%	4,049	1.6%	986	3.3%	23,374
就業者数 (d) (千人)	147,721	対就業者 数比率	29,526	対就業者 数比率	24,887	対就業者 数比率	38,671	対就業者 数比率	4,353	対就業者 数比率	65,299
うち建設業 (e) (千人)	8,594	5.8%	1,290	4.4%	1,493	6.0%	2,427	6.3%	242	5.5%	6,460
建設業労働生産性 (b/e) (百万円/人)	14.2		11.9		10.5		10.5		8.6		10.1

1ドル=125.4円、1ポンド=187.9円、1ユーロ=118.0円、1クローナ=12.9円で換算（調査時点当時のレート）

(資料) OECD, National Accounts of OECD Countries, Volume. II a・II b, 2004

2. 各国における公共調達制度改革の背景

■ アメリカ

- 伝統的には、連邦調達では封印入札 (Sealed Bidding) 方式
 - － 最低価格入札者が落札
 - － これ自体は、最も透明性・競争性の高い入札方式
 - － しかし、落札後、頻繁な契約変更が発生。意図的な低価格入札と契約後の膨大な変更を通じた価格上昇が常態化
 - － 政府の当初予算額を超過、工期の遅れも頻発
- ベスト・バリュー (Best Value) 概念の誕生
 - － 価格、実績、技術力、財務能力を重視
 - － 最低価格調達の場合よりも、長期的な費用削減が可能に。

■ イギリス

- 米国同様、従来は最低工事価格を重視
 - － 安値受注と、「クレーム文化」を通じたその後の契約変更が頻発。
 - － 予算超過と工期延長、十分な性能を持ち合わせない完成物
- 発注者と受注者の間でリスクと報酬を分担へ
 - － PPP (Public Private Partnership) を通じた VFM (Value for Money) の追求
 - － 伝統的な設計・施工分離発注から、PFI、プライムコントラクティング、設計施工一括発注方式が推奨されている。

2. 各国における公共調達制度改革の背景(つづき)

■ フランス

- EU指令発効前の2001年3月以降、経済的に最も有利な札を落札
 - － これ以前は、価格競争入札を実施
 - － 現在では、価格競争のみによる競争は行われていない
- 官主導の下、民間技術の活用が進展
 - － 設計施工一括発注方式
 - － 競争的交渉手続きの導入

■ ドイツ

- EU指令発効前から経済的に最も有利な札を落札
- 州レベルでのEU指令の解釈、公共契約規則の解釈にズレ
 - － 「公共契約規則」の厳格な運用重視へ

■ スウェーデン

- 地方分権・地方自治の先進国。
 - － 小規模自治体では、公共調達法 (LOU) の運用が不十分
- 地方分権・地方自治の先進国。EU指令や公共調達法を遵守した調達制度の浸透を推進。

2. 各国における公共調達制度改革の背景(つづき)

■ 日本

- 会計法・地方自治法一少ない融通性－
 - － 一般競争入札・指名競争入札(、および随意契約)が基本。
 - － 贈収賄事件・談合の多発を受け、一般競争入札の本格化、指名競争入札の改善
- 入札契約適正化法(2001年)・公共工事の品質確保法(2005年)
 - － 公共工事に対する総合評価落札方式の導入
 - － 民間技術力・技術提案を活用した契約方式の導入
 - － 設計施工一括発注方式
 - － バリューエンジニアリング方式

3. 各国における公共工事の入札・契約方式の類型

■ アメリカ

- 連邦調達規則(Federal Acquisition Regulation: FAR)。所管はOMB。1997年に大幅改訂。
 - － 簡易調達手続き
 - － 限度額以下の工事、物品、研究開発、サービスの調達。少数民族や中小企業、女性オーナー企業の受注機会改善にも適用。
 - － 封印入札
 - － 最も一般的かつ伝統的な入札方式。透明性、競争性に勝るが、落札後の契約方式が頻発。
 - － 交渉入札(Competitive Negotiated Proposals)
 - － ベストバリューの追求。時間、価格以外の要素等が重要な要素の場合に適用。
 - － 契約決定前に入札を改訂する改訂する機会が認められている。
 - － 設計施工一括発注方式での利用が多い。
- 落札基準
 - － 交渉入札(ベストバリュー追求)の場合
 - － 価格・品質・過去の実績の3要素は必須。その他、経営管理、人的資格など。
 - － 定量化・点数化よりも、ストーリー的(narrative)記述を重視。会計検査院も定性的記述説明を推奨。
- 交渉の可否
 - － ベイクオフ過程
 - － 入札業者へ個別に設計情報や重視評価項目を提供し、実施可能性や改善提案を募る過程。
 - － 他社提案分は非公開のため、提案に競争原理が働きやすいと言われている。
 - － 入札業者へは対価の支払いあり。

3. 各国における公共工事の入札・契約方式の類型(つづき)

■ EU諸国

- EU指令2004/18/EC
 - 従来の物品(93/36/EEC)、サービス(92/50/EEC)、公共工事(93/37/EEC)の調達規則を統合。
 - 公開手続 ≡ 一般競争入札
 - 制限手続 ≡ 公募型指名競争入札(5~20者)
 - 交渉手続(例外的。事前の価格評価が困難、入札不調、技術的・芸術的要件により特定業者のみの場合等。3者以上)
 - 競争的交渉手続(2004年に追加)
- 落札基準
 - 最低価格
 - 経済的に最も有利な札(the most economically advantageous tender)
 - 価格、工期、維持費、採算性、技術的メリット、ライフサイクルコスト等。評価要素とそのウェイトを事前公表。
- 交渉の可否
 - 発注者が仕様を明確に規定できない場合など、ルール上は、「競争的交渉手続」の導入により明確に位置づけられたが・・・。

3. 各国における公共工事の入札・契約方式の類型(つづき)

■ イギリス

- 公共工事契約規則(PWCR)
 - 公開競争手続
 - 制限競争手続 (→ 最も推奨されている)
 - 交渉手続(競争的交渉と非競争的交渉)
- 落札基準
 - 最低価格 (最低価格による落札は、単純工事を除き認められてない。)
 - プロジェクトのライフサイクル全体でVFMが最大のもの ≡ 経済的に最も有利な札
- 交渉の可否
 - 競争的交渉手続においては、複数の業者と交渉を行う。
 - 公開競争手続、制限競争手続の場合であっても交渉の要素を採り入れ
 - 複雑な工事、市場未成熟等の場合は、仕様について入札後でも交渉を行うケースあり。
 - クレーム文化をなくすため。

3. 各国における公共工事の入札・契約方式の類型(つづき)

■ フランス

- 公共契約法典(CMP)
 - 入札手続(公開型と制限型)
 - 公共工事、サービス調達では制限型、物品調達は公開型が主流。パフォーマンスに基づく入札注の場合は、常に制限入札。
 - 交渉手続(例外的。緊急性、入札不調、技術的・芸術的要件)
 - 競争的交渉手続(発注者が技術を特定できない場合。法的・財政的に複雑な構築物)
 - 価格低下目的だけの交渉は不可。
- 落札基準
 - 経済的に最も有利な札
 - 評価要素の順位付けは公表されるが、点数化は行われていない。
 - 最低価格のみによる落札基準は採用していない
- 交渉の可否
 - 原則不可
 - 交渉手続の場合は例外的に認められる。競争的交渉手続の場合は認められている。

3. 各国における公共工事の入札・契約方式の類型(つづき)

■ ドイツ

- 建設工事発注契約規則(VOB)
 - 公開方式(限度額未満の場合は「一般競争入札」) → 件数・金額ともに主流。
 - 非公開方式(限度額未満の場合は「制限競争入札」)
 - 交渉方式(限度額未満の場合は「随意契約」。ただし、1者のみとの交渉は不可。複数者との交渉が必須。)
 - 専門発注・分割発注による中小企業への応募機会を確保 ⇨ 競争促進との考え方
- 落札基準
 - 経済的に最も有利な札
 - 評価要素、ウェイトは事前公表
 - 経験的に、経済的に最も有利な札⇨最低入札価格。連邦会計検査院の調査結果もこれを支持。
 - VOBの厳格な運用が経済的に最も有利な札の選定につながる、との立場。
- 交渉の可否
 - 原則不可
 - 交渉方式や随意契約では価格、公示内容のすべてについて交渉可能。入札内容の変更も有り得る。

3. 各国における公共工事の入札・契約方式の類型(つづき)

■ スウェーデン

- 公共調達法(LOU)
 - － 公開手続 (限度額未満の場合は「簡易手続」)
 - － 制限手続 (限度額未満の場合は「指名手続」)
 - － 交渉手続 (限度額未満の場合は「直接調達」)
- 落札基準
 - － 最低価格
 - － 経済的に最も有利な札
- 交渉の可否
 - － 原則不可
 - － 限度額未満の「簡易手続」「指名手続」では、仕様を揃えるための交渉は可能。ただし、公表が必要。1社のみとの交渉は不可。

3. 各国における公共工事の入札・契約方式の類型(つづき)

■ 日本

- 会計法・地方自治法
 - － 一般競争入札
 - － 指名競争入札
 - － 随意契約
- 落札基準
 - － 最低価格
 - － 総合評価落札方式
- 交渉の可否
 - － 原則不可。会計法上、交渉方式は存在しない。
 - － ただし、独法等での実施例はあり。

4. 各国における多様な入札・契約方式の導入の例

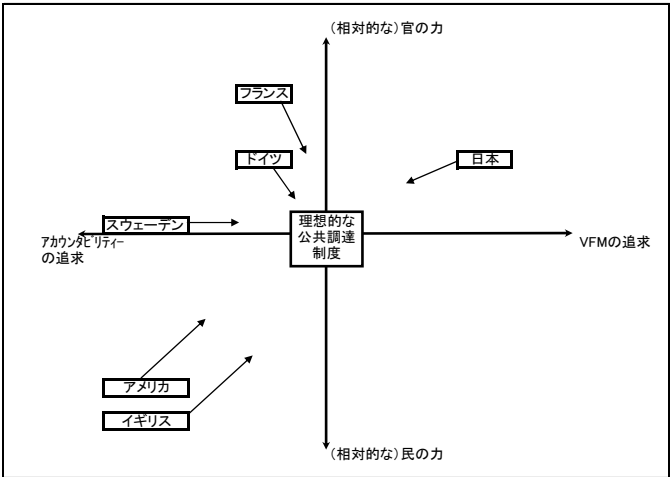
アメリカ ■ 設計・施工一括発注方式 ■ インセンティブ契約 ■ CM方式	イギリス ■ PPP・PFI ■ プライムコントラクティング ■ 設計・施工一括発注方式 ■ 枠組協定(フレームワーク・アグリメント)	フランス ■ コンセッション方式 ■ パフォーマンス/バリエーション方式
ドイツ ■ 付随入札・代替案 ■ PPP・PFI	スウェーデン ■ 調整発注方式 ■ PPP	日本 ■ 設計施工一括発注方式 ■ VE方式 ■ 総合評価落札方式 ■ PPP・PFI

4. 各国における多様な入札・契約方式の導入(総括表)

	日本	アメリカ	EU	イギリス	フランス	ドイツ	スウェーデン
1. 基本法令・規則	会計法	連邦調達規則 (FAR)	EU指令 (2004/18/EC)	公共工事契約規則 (PWC)	公共契約法典 (CMP)	建設工事発注契約規則 (VOB)	公共調達法 (LOU)
2. これまでの入札契約制度における特徴と問題点	指名競争入札や談合等による競争性の欠如	最低価格で受注後、施工段階での契約変更を通じて工事コスト増が常態化	—	最低価格で受注後、施工段階での契約変更を通じて工事コスト増が常態化 (クレーム文化)	大きな問題は発生していない。価格入札を廃止し、民間技術の活用へ転じつつある。	大きな問題は発生していない。州政府の独立性が強い。EU指令に職員が精通しないケースがある。VOBの厳格な運用が課題。	地方自治が強く、全国レベルでのLOUの統一の運用が課題。
3. 現在の入札契約制度	基本型 ①一般競争入札 ②指名競争入札 ③随意契約 (備考)	①簡易調達手続 ②封印入札 (Sealed Bidding) ③交渉入札 (Negotiated Procedure)	①公開競争手続 ②制限競争手続 ③交渉手続 ④競争的交渉手続	①限度額以上 ②限度額未満 ①公開手続 ②制限手続 ③交渉手続	23万ユーロ～990万ユーロ ①入札手続 ②交渉手続 (例外的) ③競争的交渉手続 23万ユーロ未満は任意	①限度額以上 ②限度額未満 ①公開方式 ②非公開方式 ③交渉方式	①限度額以上 ②限度額未満 ①公開手続 ②制限手続 ③交渉手続
交渉の可否	認められていない	③の場合可。	③④の場合可。	可能。入札後に行う場合もある。	①の場合、価格と工事内容の妥当性を問合わせるのみ。見積り等に明白な誤りがある場合を除き、入札内容の変更は不可。	①②の場合、価格と工事内容の妥当性を問合わせるのみ。見積り等に明白な誤りがある場合を除き、入札内容の変更は不可。	①②の場合、各社の仕様を揃えるための交渉は可能。
日本の入札・契約方式との類似性	—	①簡易調達手続と随意契約	①公開競争手続と一般競争入札	①公開手続と一般競争入札	①入札手続 ＝一般競争入札 or 公募型指名競争入札	①公開方式 ＝一般競争入札 ＝公募型指名競争入札	①公開手続 ＝一般競争入札 ＝公募型指名競争入札
落札基準	最低価格	②は最低価格 ③はベストバリュー (Best Value)	①最低価格 ②経済的に最も有利な入札	①最低価格 ②経済的に最も有利な入札 VFMの最大化が原則	経済的に最も有利な入札	経済的に最も有利な入札	①最低価格 ②経済的に最も有利な入札
その他の特徴	総合評価方式も一部で開始。評価要素とウェイトは予め公示が必要。評価方法は除算方式が多い。	②はベストバリュー分析は、記述による定性的な選定説明書。評価要素とウェイトは予め公示が必要。	②経済的に最も有利な入札と総合評価。評価要素とウェイトは予め公示が必要。	各契約方式の中の諸段階で手順として記されている。	VEの類似方式として、 ①パフォーマンス方式 ②バリエーション方式 ③では「コスト削減額」すべて発注者に帰属。 契約後VEは公正でないとの理由により、原則的に存在しない。	①②の場合、価格と工事内容の妥当性を問合わせるのみ。見積り等に明白な誤りがある場合を除き、入札内容の変更は不可。	①②の場合、各社の仕様を揃えるための交渉は可能。
インセンティブ契約	入札時VE、契約後VEが行なわれることがある。	多様なインセンティブ契約が入れ方と組み合わせられて用いられる。	特に規定はない	各契約方式の中の諸段階で手順として記されている。	VEの類似方式として、 ①パフォーマンス方式 ②バリエーション方式 ③では「コスト削減額」すべて発注者に帰属。 契約後VEは公正でないとの理由により、原則的に存在しない。	①②の場合、価格と工事内容の妥当性を問合わせるのみ。見積り等に明白な誤りがある場合を除き、入札内容の変更は不可。	①②の場合、各社の仕様を揃えるための交渉は可能。
PPP	1999年よりPFI開始	民間委託が主流のため、あまり用いられていない。	ガイドラインを作成	・PFI ・プライムコントラクティング ・設計施工一括発注	コンセッション方式 アフェルマージュ方式	①公開方式 ＝一般競争入札 ＝公募型指名競争入札	①公開手続 ＝一般競争入札 ＝公募型指名競争入札
設計と施工	分離発注が原則 一部で設計施工一括発注	契約はケース毎に異なる。 ①設計施工分離発注方式 ②設計施工一括発注方式 交渉入札の場合②が多い。 長年、活用されている。	特に規定はない	伝統的には設計施工分離 近年は、設計施工一括も推奨	分離が原則 ただし、パフォーマンス方式の一形態として、一括発注も存在する。	①公開方式 ＝一般競争入札 ＝公募型指名競争入札	①公開手続 ＝一般競争入札 ＝公募型指名競争入札
CM方式	国の直轄工事で試行中。 一部の地方自治体でも採用	ビュア方式とアットリスク方式がある	2004年4月物品、サービス、公共工事調達を一本化した改正指令発効	あまり用いられていない。	存在せず	①公開方式 ＝一般競争入札 ＝公募型指名競争入札	①公開手続 ＝一般競争入札 ＝公募型指名競争入札
5. その他	近年、多様な入札・契約方式の導入が進んでいる。	—	—	—	—	①公開方式 ＝一般競争入札 ＝公募型指名競争入札	①公開手続 ＝一般競争入札 ＝公募型指名競争入札

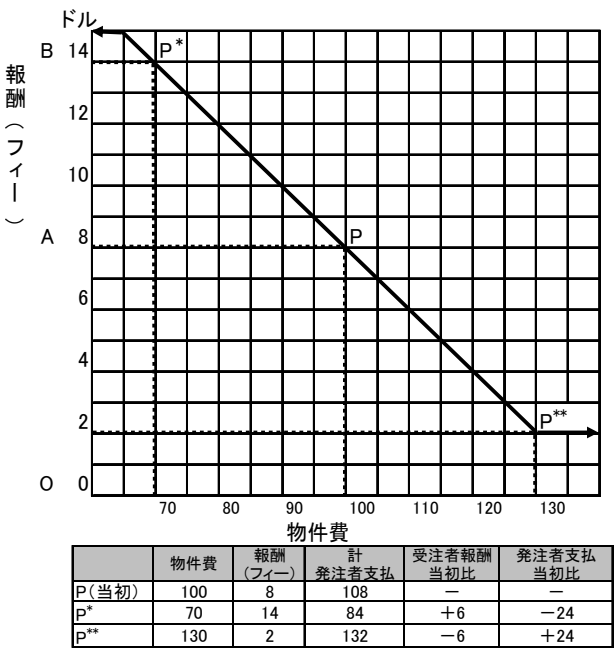
5. 本稿のまとめ： 入札契約方式の方向性 – アカウンタビリティの確保とVFMの追求 –

- アメリカ・イギリス（相対的に官の技術力が低い国）
 - 民間技術の活用を重視せざるを得ない
 - ⇒ 交渉方式や設計施工一括方式により、初期段階から民間事業者を参画
 - 透明性の高い競争を確保しつつ、VFMを追求
 - アメリカでは、ベイクオフにより依然として競争を重視。
 - イギリスでは、PPPにより、クレーム文化から官民パートナーシップへの転換を模索。
- フランス・ドイツ・スウェーデン（相対的に官の技術力が高い国）
 - 官側がより柔軟に調達を可能にする方法を追求
 - ⇒ 制度の厳格な運用を維持
 - 官の影響力を保持した上でのVFM追求
- 日本（官の技術力が高く、官民が協力的な国）
 - 官民の高い技術力を保持した上でのアカウンタビリティの確保
 - ⇒ 発注プロセスの透明化
 - 官の影響力を保持した上でのVFM追求



6. 考察 – 日本の公共調達制度の課題と改善の方向性–

- 価格重視・交渉軽視
 - イノベーション促進手段としての公共調達制度の認識が欠如
 - 調達価格の低下に偏重
 - 応札者との交渉による課題解決プロセスの欠如
 - ただし、欧米でも透明性・競争性の確保は課題
- 官民双方に対するインセンティブの欠如 – インセンティブなき競争 –
 - 価格競争(入札時)と実費精算(完了時)との間の制度矛盾
- 欧米では、・・・
 - 米国におけるインセンティブ契約（右図参照）
 - ドイツにおける付随入札(応札者側からの任意の提案)
 - 枠組み契約(フレームワーク・アグリーメント)
 - 供給者の長期固定を避けるためEU指令では期間3年未満に限定
 - 官に対するインセンティブも必要
 - 英国における人事評価報酬、省庁予算の拡充など
- ただし、欧米の公共調達制度変更の趣旨や背景を理解しないままの追随では機能し難い
- 求められる技術提案型企業・課題解決型企業



■ 補足

■ EU指令(2004/18/EC)で認められている入札方式 (P6)

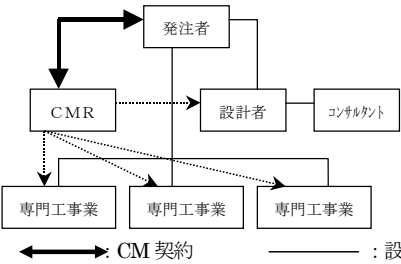
- ①公開手続(Open Procedure)
- ②制限手続(Restricted Procedure)
- ③交渉手続(Negotiated Procedure)
- ④競争的交渉手続(Competitive Dialogue)
- 特に大規模で難易度が高く、発注者が仕様を詳細に決め得ない工事

<2012年度の限度額(threshold)>

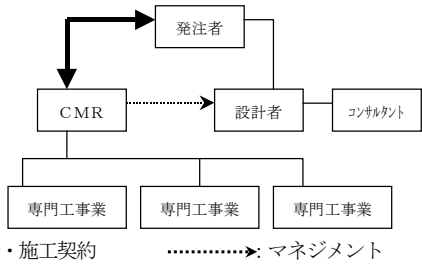
物品・サービス	限度額(ユーロ)
中央政府	130,000
上記以外 (地方政府、公益企業、基金等)	200,000
公共工事	
全政府機関	5,000,000

■ CM(Construction Management)方式 (P12)

<ピュアCM方式>



<アットリスクCM方式>



■ ご質問・お問合せ先

メールアドレス taishi@murc.jp

【出典】一般社団法人 日本建設業連合会ホームページ
[http://www.nikkenren.com/publication/pdf/82/
kosutoonjixtutaicyousahoukokusyo.pdf](http://www.nikkenren.com/publication/pdf/82/kosutoonjixtutaicyousahoukokusyo.pdf)

コストオン・指定下請工事及び性能発注 に関する実態調査報告書

平成25年3月

社団法人 日本建設業連合会

制度委員会・CM等発注多様化対応部会

は じ め に

(社)日本建設業連合会では、旧(社)建築業協会（旧 BCS）時代の平成 13 年より、従来の一式請負／一括発注や設計施工方式とは異なる CM 方式等を含めた多様化した発注形態について部会を設置し、その実態について調査・研究を進めて参りました。平成 23 年 3 月、旧 BCS から「発注者からの発注形態や契約条件に関する片務的な要求への対応について」の報告書を会員向けに発行し、9 項目の片務的な事例を紹介し、それぞれの問題点や内在するリスクの解説、そしてリスクの回避・軽減方法などについての提言を行いました。

本報告書では、これら 9 項目の片務的な事例の中から特に事例が多いと思われる『コストオン工事』と『指定下請工事』および『性能発注』に焦点を当て、日建連の建築本部委員会参加会社に対し実態アンケート調査を行いました。そしてアンケート結果から得られた情報を基に、具体的な問題点や課題を整理し、より健全な契約関係を構築するための考えや提言などをとりまとめました。

請負者にとって、発注者から片務的な条件や理不尽な要求を提示された場合、従前の発注者と請負者の関係を考慮すると、欧米のように発注者と対等な立場で交渉することは難しく感じるかもしれません。しかし、工事受注のために請負者が片務的な無理難題を安易に受け入れてしまえば、それが既成事実となり、以降の契約において、発注者との交渉機会を逸して無条件で受け入れざるを得ないことにもなりかねません。そして一現場の交渉結果が業界全体に影響を与えてしまう事態も考えられます。

会員各社の皆さまには、発注者から片務的な条件でコストオン工事や指定下請工事および性能発注を要求された場合の契約交渉において、本報告書を活用することにより、片務的な要素を改善、解消すると共に、プロジェクト関係者が果たすべき役割・責任・義務を明確にして、より公平で健全な契約関係を構築し、プロジェクト全体を円滑に進めるための一助としていただくことを期待します。

社団法人 日本建設業連合会
CM 等発注多様化対応部会
部会長 山本明男

目 次

はじめに

1. CM 等発注多様化対応部会の活動とアンケート調査実施への検討経緯	1
1.1 旧 B C S および日建連におけるこれまでの取り組み	1
1.2 アンケート調査にいたる経緯	2
2. アンケート調査方法	3
3. 「コストオン工事」に関するアンケート調査結果	4
3.1 アンケート回答の集計結果	4
3.2 トラブル事例の紹介および分析	12
3.3 アンケート結果についての考察	16
4. 「指定下請工事」に関するアンケート調査結果	19
4.1 アンケート回答の集計結果	19
4.2 トラブル事例の紹介および分析	27
4.3 アンケート結果についての考察	33
5. 「コストオン工事」「指定下請工事」に関するまとめ	36
5.1 「コストオン工事」「指定下請工事」の契約上の特徴	36
5.2 コストオン工事の問題点と対応	38
5.3 指定下請工事の問題点と対応	40
6. 「性能発注」に関するアンケート調査結果	42
6.1 アンケート回答の集計結果	42
6.2 アンケート結果についての考察及びまとめ	58
7. 資 料 編	59
アンケート調査依頼状、調査票	
参 考 文 献	71
おわりに、委員名簿	73

1. CM等発注多様化対応部会の活動とアンケート調査実施への検討経緯

1.1 旧BCSおよび日建連におけるこれまでの取り組み

CM等発注多様化対応部会(以下CM等部会と略す)では、「CMに関する調査研究」と「CMに対する見解等のとりまとめ、および対外発信」を目的として、平成13年(2001年)5月より活動を行ってきた。CM方式に限定することなく、従来の一括請負方式に対して何らかの違いが認められるケースを含めて「発注形態の多様化」としてとらえ、施工者の視点から実際のプロジェクト事例における問題点と対応策について検討を進めてきた。

当部会設置以降、現在までにいたる主な活動内容を以下に記載する。

- ① 国土交通省/(財)建設業振興基金による「CM方式導入促進方策研究会」に委員参加および「地方公共団体のCM方式活用マニュアル」の作成支援(2002年2月～12月)
- ② 国土交通省の「マネジメント技術活用試行評価検討会」に委員参加(2002年)
- ③ 日本建築学会PM小委員会PMワークショップで「発注多様化に対応した民間連合約款の付属文書等について」で契約実務上の整備状況を報告(2002年11月)
- ④ 日本建築家協会JIAセミナーで「発注の多様化と受注者の対応」で現状の課題・リスクとその対応を報告(2003年2月)
- ⑤ CM方式を採用した公共・民間工事の事例研究(2002年～2003年)
- ⑥ 「多様化した発注形態への契約の手引き」の発行(2003年9月)
民間連合約款に対応した(1)関連工事の調整に関する業務委託契約、(2)指定下請工事に関する補足条項、(3)変更手続きに関する規定について提案
- ⑦ 一般社団法人日本CM協会への協力・支援(CMガイドブック初版・改訂版の執筆、各種委員会活動への参画 2003年～2010年)
- ⑧ 国土交通省/(財)建設業振興基金主催の「CM方式に対応した施工体制のあり方研究会」に委員参加、報告書まとめ(2003年9月～2004年6月)
- ⑨ 厚生労働省/建設業労働災害防止協会主催の「新たな発注・契約形態における安全管理のあり方に関する調査研究委員会」に総合建設会社としての意見陳述(2004年2月)
- ⑩ 「多様化した発注形態に関する実態調査報告書」の発行。CM方式を含む発注多様化の事例調査を基に各プロジェクト関係者の役割および法制度・社会制度などに関連する事項についての問題点や課題等を整理(2004年11月)

- ⑪ 第4回 BCS 欧米調査団に当部会委員が参画し、イギリス・フランス・ドイツ・アメリカの4カ国における建築生産の動向と設計・施工段階におけるプロジェクト関係者の役割、環境問題への対応等を調査・報告（2007年10月～11月）
- ⑫ 英国政府外郭団体 CE（Constructing Excellence）の日本調査団を受入支援。CE とのコラボレーションにより建築生産に関する情報交換を実施（2008年11月）
- ⑬ 「発注者からの発注形態や契約条件に関する片務的な要求への対応について」の発行。片務的な契約事例9項目について問題点と対応策等を解説（2011年3月）
- ⑭ CM方式を含む発注多様化の動向について、国土交通省、地方公共団体、民間発注者、CM コンサルタント、設備専門工事会社諸団体等との意見交換会を実施（逐次）
- ⑮ CM方式に関する報道、発表記事に関する考察（逐次）

1.2 アンケート調査にいたる経緯

当部会では、2003年にCM方式を含む多様化した発注形態の全体像を把握する目的で、旧BCS会員企業を対象に実態調査を実施し、2004年11月に「多様化した発注形態に関する実態調査報告書」を発行している。調査実施からすでに8年以上が経過し、発注方式や発注者からの要求事項等については、更に変化し、多様化しているものと考えられることから、この度、新たに日建連の建築本部委員会参加会社を対象に、調査項目をより一般的な片務的事例に絞り込み、アンケート調査を行うこととした。

2012年3月に発行した「発注者からの発注形態や契約条件に関する片務的な要求への対応について」では、以下の9項目について片務的な事例紹介を行い、そこにおける問題点を解説し、リスク回避・軽減へのアドバイス等を提言した。

- (1) プロジェクトマネジャーが参画する場合
- (2) 設計者／監理者以外の組織による設計監修
- (3) 性能発注
- (4) 指定下請工事
- (5) コストオン工事
- (6) オープンブック方式、サブコン入替方式
- (7) 別途工事
- (8) 発注者支給品・指定品
- (9) 発注者が外資系企業の場合

これら 9 項目の中でも、最近、片務的な事例がより多く散見されると思われる 3 項目、「性能発注」、「指定下請工事」、「コストオン工事」について、日建連の建築本部委員会参加会社 55 社を対象にアンケート調査を行い、片務的と思われる契約条件等について調査し、その実態をより詳しく検討することとした。

2. アンケート調査方法

本アンケート調査は、日建連の建築本部委員会参加会社を対象に、「指定下請工事・コストオン工事」と「性能発注」の 2 つカテゴリーに分けて、片務的と思われる契約における「トラブル事例の有無」を Yes/No で回答していただいた。

Yes（トラブル事例あり）と回答された場合には、さらに「トラブル事例の内容」を具体的に調査票に記入していただいた。

また、これらトラブル事例のある／なしにかかわらず、上記 3 つの発注形態に関して、自由意見を「自由回答欄」に記入していただいた。

回答にあたり、得意先との秘密保持契約または個人情報等の理由により記載内容に制約を受ける場合については、回答者の判断に委ねることとした。そして、調査結果の集計にあたっては、すべての物件名等の固有名詞を除いた形で編集している。

アンケート調査の概要は以下のとおりである。

（調査対象） 日建連の建築本部委員会参加会社 依頼数 55 社

（回 答 者） 建築工事の発注に関わる担当者（営業、入札、見積、契約業務
および現場担当者など）

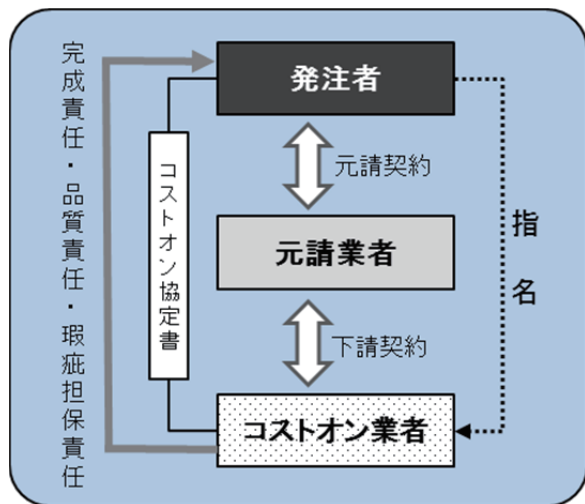
（調査方法） 日建連事務局よりメールにて会員企業担当者へ一斉配信・回収

（実施期間） 2012 年 7 月～9 月

（調査項目） 詳細は別添 7. 資料編「アンケート調査依頼状、調査票」を参照

3 「コストオン工事」に関するアンケート調査結果

◆コストオン工事の概念◆



- ☐ 元請業者は発注者とコストオン業者が合意した金額でコストオン業者と下請工事契約を締結する。さらに、上記金額にコストオンフィーを乗せた金額で発注者と契約締結する。
- ☐ 完成責任、品質責任、瑕疵担保責任は、協定書に従いコストオン業者が発注者に対して負う。
- ☐ 統括管理費や安全管理費等のコストオンフィー並びに仮設インフラ、揚重機、仮設機材などの提供については、三者間で協議の上、協定書を締結する。

3.1 アンケート回答の集計結果

アンケート数

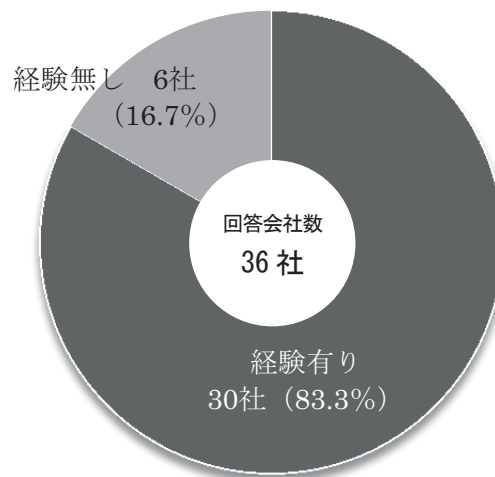
アンケート依頼会社数	: 55社
回答いただいた会社数	: 36社
回収率(会社数)	: 65.5%
アンケート回答件数	: 61件

「コストオン工事」に関するアンケート結果

経験の有無

問1 2005年以降に竣工した案件で、コストオン工事に該当するような案件がありましたか？

コストオン工事の経験がある会社は回答会社数36社のうち30社（83％）であった。

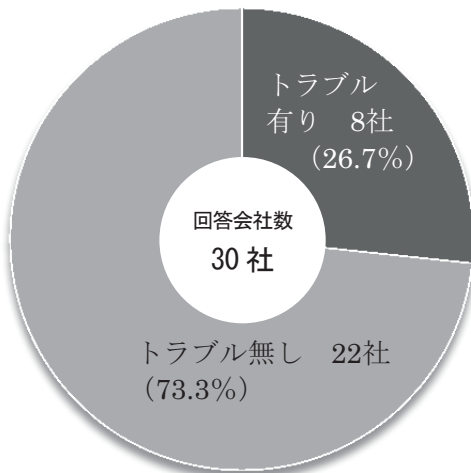


＜コストオン工事の経験の有無＞

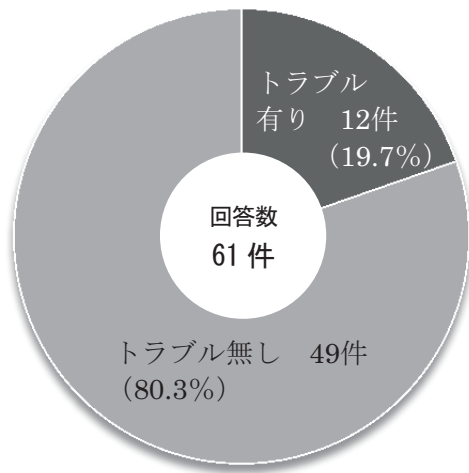
トラブルの有無

問2 コストオン工事に該当する案件の中でトラブル事例はありましたか？

コストオン工事の経験がある会社30社のうち8社（27％）がトラブルを経験している。トラブルの経験がある8社からは、12件のトラブル事例が報告されている。



＜トラブルの有無（会社数）＞



＜トラブルの有無（アンケート数）＞

トラブルの発生原因

問3

トラブルの発生原因として以下に該当する内容がありましたか？

- (1) 発注形態について、発注者との認識のズレがあった
- (2) 発注者と合意した内容で、協定書又は覚書を作成しなかった
- (3) 発注者から、下請業者の施工能力や財務力に関する情報提供がなかった
- (4) 下請契約締結前に、下請業者の能力評価をできなかった
- (5) 発注者と下請業者間の事前合意事項を開示されなかった
- (6) コストオンフィーが実際の業務に見合っていなかった

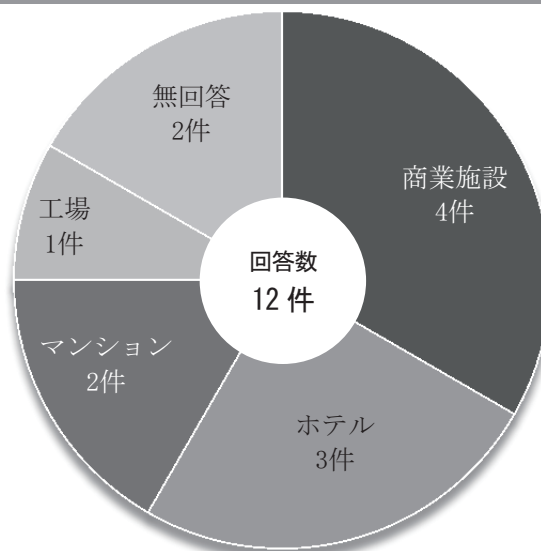
発注者と合意した内容で協定書を作成していたにも拘らず、「発注形態の認識のズレがあった」9件、「コストオンフィーが業務に見合っていない」8件、「発注者から下請業者に関する情報提供がなかった」7件、「発注者と下請業者間の事前合意事項を開示されなかった」7件といった内容のトラブルが発生している。

トラブルの発生原因	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	件数
発注形態について、発注者との認識のズレがあった													9/12
コストオンフィーが実際の業務に見合っていなかった													8/12
発注者から、下請業者の施工能力や財務力に関する情報提供がなかった													7/12
発注者と下請業者間の事前合意事項を開示されなかった													7/12
下請契約締結前に、下請業者の能力評価をできなかった													3/12
発注者と合意した内容で、協定書又は覚書を作成しなかった													0/12

建物用途別トラブル件数

問 4 トラブルがあった工事の建物の用途を「病院／工場／ホテル／事務所／商業施設／マンション／その他」の中から選択してください。

トラブル発生件数は、回答数 12 件について多い順に「商業施設」4 件、「ホテル」3 件、「マンション」2 件となっている。病院と事務所は 0 件であった。

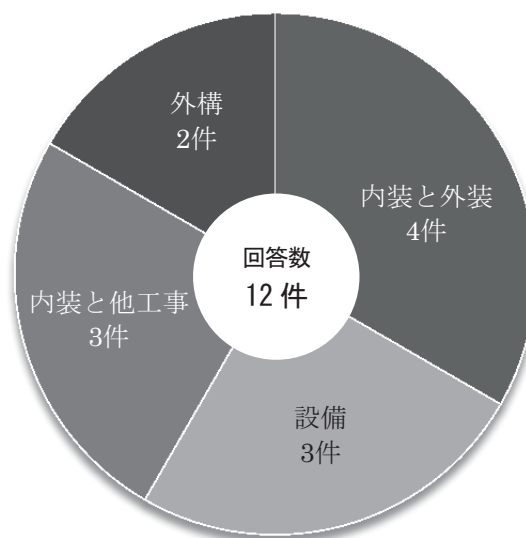


<建物用途>

工種別トラブル件数

問 5 トラブルとなったコストオン工事の工種を教えてください。

ひとつの工事で複数の工種がコストオン工事となっているケースが多くは、回答数 12 件について多い順に「内装と外装」4 件、「設備」3 件、「内装と他工事」3 件となっている。他工事として、設備と産業廃棄物処理があげられていた。



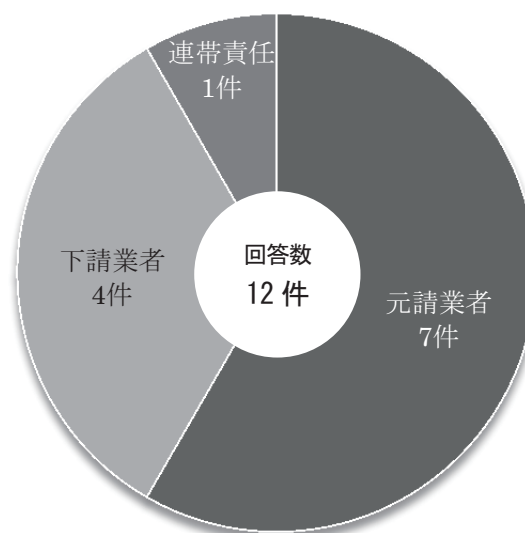
<コストオン工事の工種>

トラブルに対する責任区分

問6

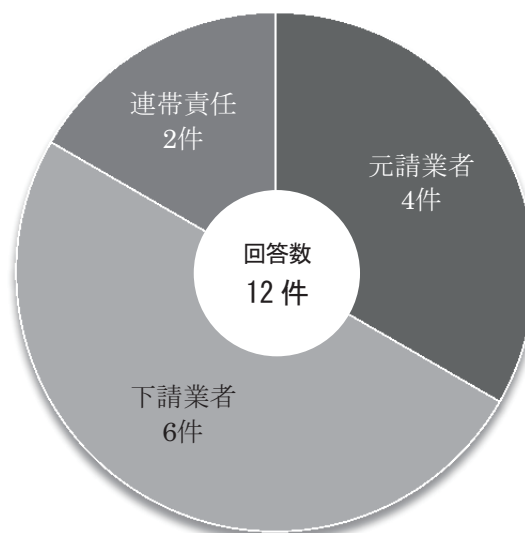
トラブルが発生した際、「完成責任」「品質責任」「瑕疵担保責任」について、元請業者と下請業者のどちらが発注者に対して責任を負うことになっていましたか？

完成責任については、回答数12件について元請業者が7件、下請業者が4件、連帯責任が1件であった。



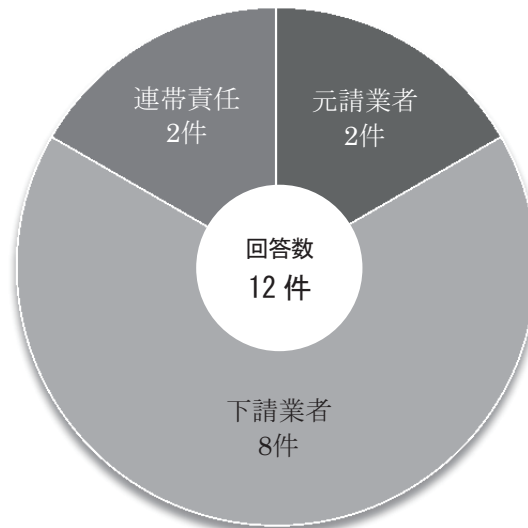
<完成責任>

品質責任については、回答数12件について元請業者が4件、下請業者が6件、連帯責任が2件であった。



<品質責任>

瑕疵担保責任については、回答数 12 件について元請業者が 2 件、下請業者が 8 件、連帯責任が 2 件であった。



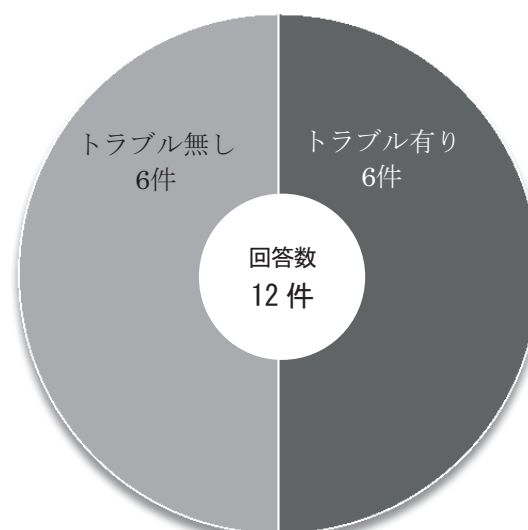
<瑕疵担保責任>

下請業者とのトラブルの内容

問 7

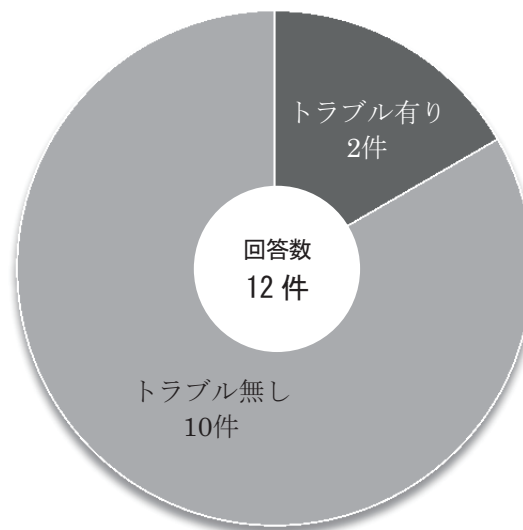
下請業者とのトラブルで、現場共益費に関するものと支払条件に関するものはありましたか？

下請業者とのトラブルは、回答数 12 件のうち現場共益費に関するものが 6 件であった。



<現場共益費>

下請業者とのトラブルは、回答数12件のうち支払条件に関するものが2件であった。

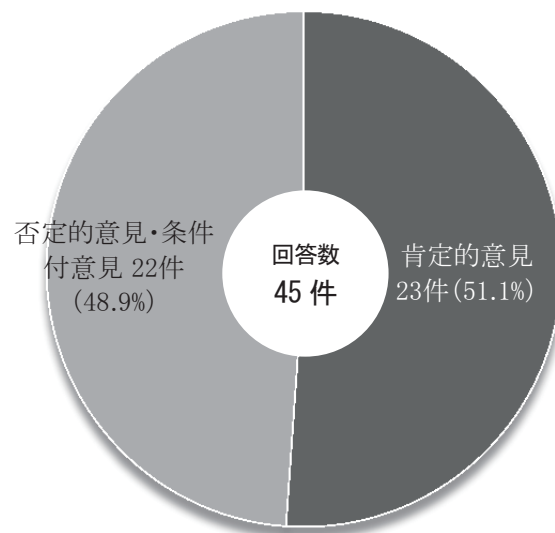


<支払条件>

「コストオン工事」に関する自由意見

問8 コストオン工事の評価できる点と評価できない点について自由にご記入ください。

評価できるという肯定的な意見が23件（51%）であり、評価できないという否定的な意見が22件（49%）であった。



<自由意見>

〈 肯定的意見 〉

【キーワード】

発注者の要求事項を熟知

協定書による責任範囲の明確化

利益確保

- ◇ 発注者の希望する仕様や品質の照査方法・条件などを熟知していれば工事運営上有利となる。
- ◇ 元請業者とコストオン業者の、安全、仮設等の管理責任と、責任施工の範囲が分かれるので、メンテナンスやアフターの責任が明確である。
- ◇ 協定書を作成して、責任所在を明確にできる。
- ◇ 通常は直接取引のない業者とつながりが持て、以後の協力会社として取引できる。
- ◇ 決められた利益率は確保することができる。
- ◇ 設計変更は発注者がコストオン業者と直接行うので、金額交渉をする必要がない。

〈 否定的意見・条件付意見 〉

【キーワード】

コストオンフィーが少ない
発注者の認識不足

コストオン協定書の合意

能力が低いコストオン業者

- ◇ 発注者、元請業者、コストオン業者の三者協定に関して、対等な立場での合意が必要。
- ◇ 実際の業務に対して、コストオンフィーが少ない。
- ◇ コストオン業者が工程調整に協力的でなく、工事の遅延の原因となる。
- ◇ 発注者が、コストオン工事と指定下請工事の区別がついていないことがあり、瑕疵担保責任を元請業者が負うことが当たり前と思っている。
- ◇ 建築業法によると、発注者がコストオン業者を指定した場合であっても、発注者が工事途中で倒産した場合、元請業者がそのコストオン業者に全額下請工事代金を払うことになることに疑問がある。
- ◇ コストオン協定書を交わしたにもかかわらず、完成責任と品質責任を負わされた。
- ◇ 当社の安全・品質上の基準を一から教育・指導する必要がある、手間とコストがかかる。

3.2 トラブル事例の紹介および分析【コストオン工事】

コストオン工事とは、「完成責任」、「品質責任」、「瑕疵担保責任」についての契約責任の所在を明確にし、元請業者・コストオン業者間で合意した専門工事金額に対し、元請業者の「統括管理費」や「安全管理費」などを含むコストオンフィーや「共益費」を上乗せする等を取り決めたコストオン協定書を発注者、元請業者およびコストオン業者の三者間で締結し、その上で、発注者が元請業者に元請工事を発注する方式である。

今回のアンケート調査結果より見られたトラブルの発生原因としては、

- 1) 発注形態における発注者・元請業者・コストオン業者間の認識のズレ
(完成責任・品質責任・瑕疵担保責任のそれぞれの所在が明確でない)
- 2) コストオン契約前段階における情報収集不足
(コストオン業者に関する施工能力・財務能力、および発注者・コストオン業者間の事前合意事項などが開示されない。)
- 3) コストオンフィーが実際の業務と見合わない。

などが挙げられるが、特に「3)」のコストオンフィーに関するトラブルについては、他の2つ原因が複合的に作用した結果、発生したものと考えられる。したがって、今回の調査結果におけるコストオン工事のトラブル発生原因としては、上記の「1)」、「2)」が主要因と考えられる。

トラブル防止の対応策としては、コストオン工事ではコストオン業者の施工能力、財務能力、さらには発注者とコストオン業者間の事前合意事項を把握する必要がある。そして「完成責任」や「品質責任」、「瑕疵担保責任」について責任の所在を明確にし、その専門工事金額に「統括管理費」や「安全管理費」^(注1)等をコストオンフィーとして上乗せした元請契約を締結する等の取り決めをしたコストオン協定書を発注者、元請業者及びコストオン業者の三者間で締結することが望ましい。

(1) 完成責任・品質責任・瑕疵担保責任のそれぞれの所在の明確化

「完成責任」、「品質責任」、「瑕疵担保責任」については、従来のコストオン工事であれば、その工種は設備工事が大半を占めており、そのコストオン業者も大手設備業者であったため、元請業者は上記3つの責任を発注者に対し負うことがなく、直接コストオン業者が負うため、特に問題視されていなかった。

しかし、最近では内装工事など建築工事の一部にもコストオン工事が適用されるようになり、発注者と結び付きの強い大手以外の企業がコストオン工事を施工するケースが多くなったことから、上記3つの責任を元請業者が負担するケースが多くなってきた。そのため元請業者としては、上記3つの責任の所在を明確にしたコストオン協定書を三者間で締結し、さらには「完成責任」「品質責任」「瑕疵担保責任」は、すべてコストオン業者負担とすることが望ましい。

(2) 契約締結前段階での情報収集

十分な時間を確保し、コストオン業者との契約締結前に、当該業者の施工能力、財務能力、および発注者と当該業者間の事前合意事項などの情報を、発注者との元請契約締結前に収集する。

(注1) コストオンフィーに含まれる「統括管理費」・「安全管理費」以外の「共益費」についても負担区分を明確にすることが望ましい。「統括管理費」や「共益費」においても従来のものと比べると、その内容についての認識は変化している。「統括管理費」については、元請業者の責任の負担が従来よりも増えている状況がうかがえる。また「共益費」についてもその対象は、電気、水道の他、作業員の休憩所、足場の賃貸料および損料、揚重費用など、各工事に応じて様々であり、元請業者側としては共益費の負担も従来よりも増加している、という認識が強い。

以下にコストオン工事に関する2つの事例を紹介する。

【事例1】

コストオン工事の内容等について発注者と確認せぬまま、契約せざるをえなかったケース				
想定する設計者	☐ 自 社	☒ 他 社	発注形態・施工体制	分離発注
問題発生時期	☐ 契約前	☒ 工事中	☐ 竣工後	
問題の概要	民間の競争入札物件で、現説時に内装工事の大部分がコストオン工事であることを発注者から説明を受けた。工事着工後に発注者側にて内装工事の競争入札を実施し、コストオン業者が決定した。しかし、コストオンフィーの料率とコストオン協定書の内容（業務内容と責任区分）については、元請入札前の現説時に配布された見積要項書に記載されており、この内容に対する質疑の期限は入札時までとされていた。だが工事着工後にその内容に対する異議申立てとコストオンフィーの料率見直しを発注者に申し入れたが、却下された。			
問題の発生原因	・入札段階の見積要項書に明記されていたものの、コストオン工事の内容が不明瞭であり、コストオン業者も未決定のため、協定書の内容も含めて、あえて後日協議できるものと思い、<u>質疑や相談を持ち掛けなかった。(①)</u> ・見積要項書は、品質・瑕疵担保責任は元請業者が連帯責任を負い、コストオン業者の瑕疵か否か不明確な場合は元請業者が窓口となる、と発注者側から一方的に義務付けられた内容であった。またそれに要する人件費が要項書記載のコストオンフィーでは賄えないため、<u>工事着工後に上記内容とコストオンフィーの増額を申立てたが、認めてもらえなかった。(②)</u> ・コストオン業者は発注者側の厳しい予算に合わせるために、通常業者が費用負担すべき仮設工事費や共益費を元請業者に伝えないまま削るなど、非常に厳しい金額でコストオン業者は発注者と金額交渉していた。その結果、元請業者との間でこれらの費用ならびにその負担を決定するに際し、トラブルが発生した。			
対応結果	見積要項書に添付された資料の内容は全て、元請業者決定時の付帯条件であり、工事着工後のこれらの異議申し立ては認められない、とあり、これを盾に、発注者は工事着工後の元請業者の異議申立てを認めず、その結果コストオン工事に対してはそのままの条件で受け入れざるを得なかった。			

【事例1】では、現説時にコストオン工事が示唆され、かつ、条件提示もなされていたにも拘わらず、協定内容に交渉の余地があるとの元請業者の先入観により、協議のタイミングを逸してしまったことがポイントである。

これに対し、元請業者としては、以下の対策をとることで自らのリスク低減を図る必要がある。

＜元請業者の取るべき対応＞

①最初の見積提出時の対応

最初の見積提出時に書面にて質疑応答を発注者を取り交わし、コストオン工事の統括施工管理業務の内容、「完成責任」、「品質責任」、「瑕疵担保責任」の責任区分、統括管理費用等のコストオンフィーの料率、さらには共益費の内容とその料率についても明確にし、それを元請契約の契約条件として、元請契約書に盛り込む。

また、発注者と元請業者との契約締結後も、元請業者はコストオン業者に関する施工能力、財務能力などの情報について、発注者から情報提供を受けられるよう常に働きかけるなど、発注者のコストオン工事に対する理解を深める努力をする。

②コストオン業者決定時点での対応

コストオン業者が決定した段階において、コストオン業者の施工能力、財務能力などの情報を収集するとともに、上記①にて、ある程度明確化した「統括施工管理業務」の内容、契約責任の区分についての考え方をさらに明確にし、それを三者間で共有する。

コストオンフィーに関しても上記①にて明確化できなかった部分があれば、「統括管理費用」の内容をここで確定し、その料率について取り決めるを行う。また、「共益費」についても同様に対応する。

上記を踏まえた内容を反映させた協定書を、三者間で締結する。できる限り工事請負契約とコストオン協定書を同時期に締結することが望ましい。

【事例2】

コストオン業者の能力に関する事前の情報提供が発注者からなく、元請業者自身で業者能力を評価できぬまま契約したケース				
想定する設計者	☐ 自 社	☒ 他 社	発注形態・施工体制	分離発注
問題発生時期	☐ 契約前	☒ 工事中	☐ 竣工後	
問題の概要	設計図には、外装品として外国製品が指定されており、これを販売する会社は当社の調達力では対応できなかった。すると発注者側から調達を含めたコストオン工事の話が持ちかけられ、コストオン業者として、当該外国製品を国内で販売・施工する代理店を紹介された。 <u>当該業者の施工能力等に関する事前情報の提供はなかった(①)</u> が、その後、三者間でコストオン協定書を締結した。工事も無事完了し建物を引き渡すことができ、工事中は大きなトラブルを起こすことも無かった。			

	しかし竣工１年後に、コストオン業者により調達された外装部品に欠陥があることが判明し、取替えることとなったが、調達・施工したコストオン業者は倒産しており、その取替えに要する費用は発注者と元請業者で折半となった。
問題の発生原因	・コストオン業者に関する情報(施工能力、財務能力等)が十分に開示されていなかった。 ・<u>コストオン業者の倒産リスクを想定したリスクヘッジを行っていなかった。(②)</u>
対応結果	欠陥となったのが外装部品であったため、漏水などによる二次的な瑕疵にも発展しかねないことから、やむなく対応した。金額負担に関しては二の次との認識であった。(結果、折半で負担。)

【事例２】では、コストオン業者の調達力のみに着目し、施工能力等の検証がなされないまま業者選定がなされ、その結果、当該業者の倒産リスクを負ってしまったことがポイントである。

これに対し、元請業者としては、以下の対策をとることで自らのリスク低減を図る必要がある。

＜元請業者の取るべき対応＞

①発注者からの相談を受けた時の対応

相談を受けた時点で、コストオン業者に関する情報（施工能力、財務力および発注者・コストオン業者間の事前合意事項など）を収集すべきである。その上で、総合的に判断し元請業者にリスクが残る可能性がある場合は、別途工事とするよう発注者へ交渉すべきであった。

②コストオン業者決定時点での対応

コストオン協定書において、契約責任、この場合は品質責任・瑕疵担保責任が、一義的には元請業者側でない場合においても、瑕疵への対応方法について発注者・コストオン業者間の取り決めなどについて確認すべきであった。

また、コストオン業者である代理店の親会社について調査し、親会社に連帯責任を負担させる覚書きを締結するなどにより、リスクヘッジをするべきであった。

3.3 アンケート結果についての考察【コストオン工事】

今回のアンケート結果によると、8割以上の会社がコストオン工事の経験があり、その多くにおいてトラブルが発生していないと回答している。

コストオン協定書により、「完成責任」、「品質責任」、「瑕疵担保責任」の所在が明らかにされ、適切なコストオンフィーのやり取りがなされているケースがほとんどと言えるが、逆にコストオン協定書が締結されているにも拘わらず、前記の3つの責任についてトラブルが生じるケースが報告されている。

- ①契約責任の対象範囲が曖昧であったため、元請業者側で対応することが多く、結果的にコストオンフィーが実際の業務に見合わなかった。
- ②発注者から、コストオン業者の施工能力や財務能力に関する情報提供がなかった。さらには、発注者とコストオン業者の間の事前合意事項が開示されなかったため、元請業者に不利な条件を結果として押しつけられた。

したがって、コストオン工事の際には、以下の2点に留意し、コストオン契約を締結する必要がある。

①完成責任・品質責任・瑕疵担保責任のそれぞれの所在の明確化

責任の所在を明確にしたコストオン協定書を三者間で締結する。さらに、完成責任、品質責任、瑕疵担保責任はすべてコストオン業者とすることが望ましい。

②契約締結前段階での情報収集

十分な時間を確保し、発注者との元請契約ならびにコストオン業者との下請契約締結前に、コストオン業者に関する施工能力、財務能力および発注者とコストオン業者と間の事前合意事項(特に、元請業者に負担を押しつける契約条件)などの情報を収集する。

参考例として以下に、コストオン協定書の内容(18頁)と各ステップにおける調査・確認すべき事項(19頁)を紹介する。

<参考例>

コストオン協定書の内容

- ①三者間の契約締結に関する総則
- ②元請業者の統括管理業務の業務内容と責任
- ③コストオン業者の業務内容と責任(完成責任・品質責任・瑕疵担保責任等)
- ④統括管理業務費用、現場共益費用
- ⑤別途精算する諸費用、労働者災害補償保険
- ⑥不可抗力、工事中の不測の事態への対応など
- ⑦請負代金変更の際のコストオンフィーの増減方法（比例）
- ⑧コストオン業者への支払条件(発注者からの入金確認後出来高の範囲内)

＜コストオン工事の各ステップの対応＞

各ステップの対応	ステップ			
	営業	見積	元請契約	工事着手
①コストオン工事の有無の確認	◎	→		→
②コストオン工事の理解度の確認（発注者側）	◎	→		→
③コストオン工事に関する質疑・応答	◎	→		→
④コストオン工事の概要確認	○	◎	→	→
⑤完成責任の所在・対象範囲の確認	○	◎	→	→
⑥品質責任の所在・対象範囲の確認	○	◎	→	→
⑦瑕疵担保責任の所在・対象範囲の確認	○	◎	→	→
⑧支払条件（発注者⇒元請業者、元請業者⇒コストオン業者）	○	◎	→	→
⑨コストオン業者の施工能力の確認	○	○	◎	→
⑩コストオン業者の財務能力の確認	○	○	◎	→
⑪コストオンフィーの内容確認（統括管理費用、安全管理費）	○	○	◎	→
⑫統括管理業務の内容確認（総合調整、工程調整、安全管理など）	○	○	◎	→
⑬現場共益費の内容および費用負担割合などの確認 （定例打合せなど会議用施設とその費用、仮設足場損料、 仮囲設置・維持管理費用、場内管理費、場内仮設電気、 場内水道使用料、安全設備費、場内保安警備など）	○	○	◎	→
⑭コストオンフィーの内、上記⑪以外の業務の内容・費用の確認	○	○	◎	→
⑮コストオンフィーの料率確認	○	○	○	◎
⑯別途精算する費用についての内容確認	○	○	○	◎
⑰請負代金の変更時のコストオンフィーの増減対応	○	○	○	◎
⑱コストオン業者に起因する工事工程の遅延への対応	○	○	○	◎
⑲発注者及び設計事務所用事務所、共用施設利用料	○	○	○	◎
⑳コストオン工事の理解度の確認（コストオン業者側）	○	○	○	◎

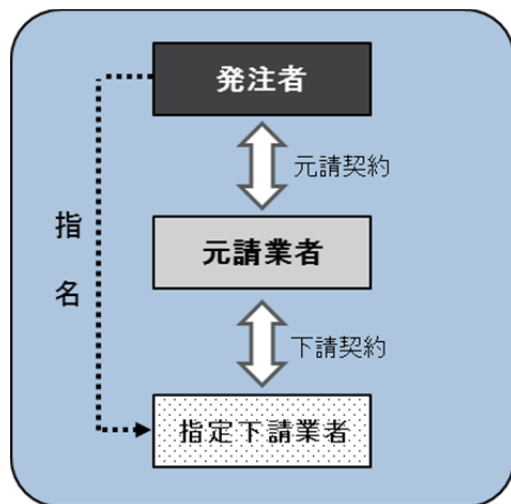
凡例 ◎・・・積極的に関与する時期

○・・・できる限り関与する時期

→・・・継続して関与する時期

4 「指定下請工事」に関するアンケート調査結果

◆ 指定下請工事の概念 ◆



- ☐ 元請業者は発注者と指定下請業者が合意した金額で指定下請業者と下請工事契約を締結する。さらに、上記金額にマネジメントフィーを乗せた金額で発注者と契約締結する。
- ☐ 完成責任、品質責任、瑕疵担保責任は元請業者が発注者に対して負う。
- ☐ 統括管理費や安全管理費等のマネジメントフィー、並びに仮設インフラ、揚重機、仮設機材等の提供については、三者間で協議の上決定する。

4.1 アンケート回答の集計結果

アンケート数

アンケート依頼会社数 : 55社

回答いただいた会社数 : 36社

回収率（会社数） : 65.5%

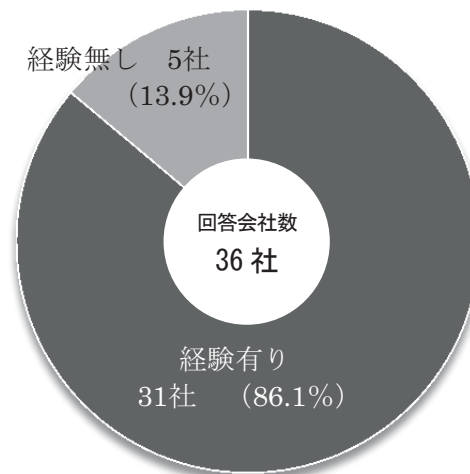
アンケート回答件数 : 49件

「指定下請工事」に関するアンケート結果

経験の有無

問 1 2005年以降に竣工した案件で、指定下請工事に該当するような案件がありましたか？

指定下請工事の経験がある会社は回答会社数36社のうち31社（86％）であった。

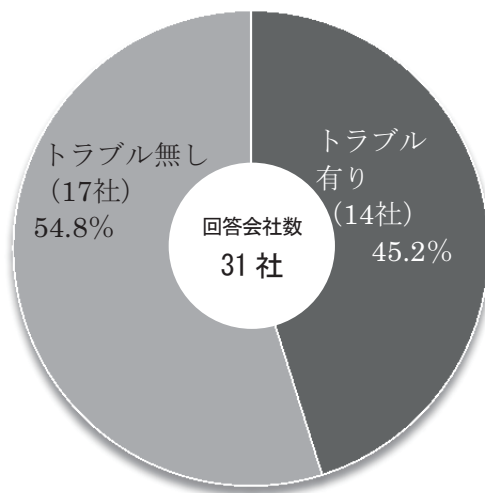


＜指定下請工事の経験の有無＞

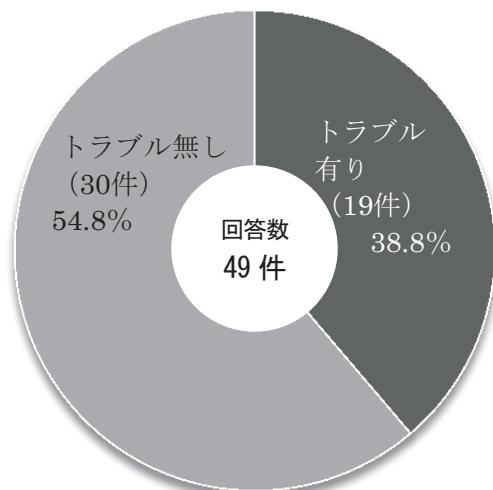
トラブルの有無

問 2 指定下請工事に該当する案件の中でトラブル事例はありましたか？

指定下請工事の経験がある会社31社のうち14社（45％）がトラブルを経験している。トラブル経験がある14社からは、19件のトラブル事例が報告されている。



＜トラブルの有無（会社数）＞



＜トラブルの有無（アンケート数）＞

トラブルの発生原因

問3

トラブルの発生原因として以下に該当する内容がありましたか？

- (1) 発注形態について、発注者との認識のズレがあった
- (2) 発注者から、下請業者の施工能力や財務力に関する情報提供がなかった
- (3) 下請契約締結前に、下請業者の能力評価をできなかった
- (4) 発注者と下請業者間の事前合意事項を開示されなかった
- (5) マネジメントフィーが実際の業務に見合っていなかった

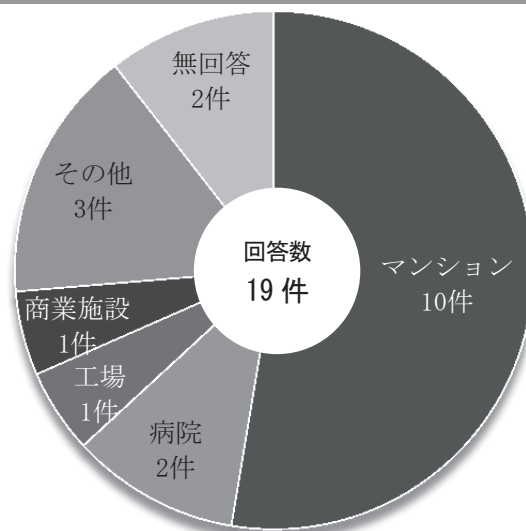
トラブルの発生原因は、多い順に「発注者から、下請業者の施工能力や財務力に関する情報提供がなかった」18件、「発注者と下請業者間の事前合意事項を開示されなかった」17件、「マネジメントフィーが実際の業務に見合っていない」15件となっている。

トラブルの発生原因	2	4	6	8	10	12	14	16	18	件数
発注者から、下請業者の施工能力や財務力に関する情報提供がなかった										18/19
発注者と下請業者間の事前合意事項を開示されなかった										17/19
コストオンフィーが実際の業務に見合っていなかった										15/19
下請契約締結前に、下請業者の能力評価をできなかった										14/19
発注形態について、発注者との認識のズレがあった										12/19

建物用途別トラブル件数

問 4 トラブルがあった工事の建物用途を「病院／工場／ホテル／事務所／商業施設／マンション／その他」の中から選択してください。

トラブル発生件数は、回答数 19 件について半数以上の 10 件が「マンション」であり、続いて「病院」2 件、「工場」1 件、「商業施設」1 件となっている。ホテルと事務所は 0 件であった。

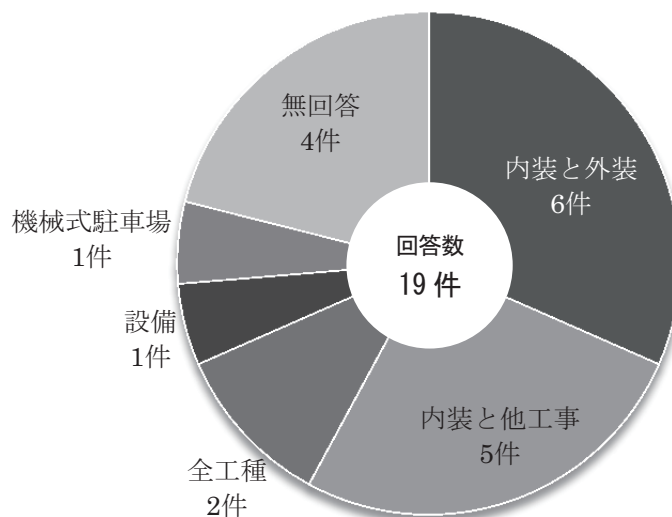


<建物用途>

工種別トラブル件数

問 5 トラブルとなった指定下請工事の工種を教えてください。

ひとつの工事で複数の工種が指定下請工事となっているケースが多く、回答数 19 件について多い順に「内装と外装」6 件、「内装と他工事」2 件、「全工種」2 件となっている。その他工事として、設備、土工事、機械式駐車場、外構、産業廃棄物処理があげられていた。



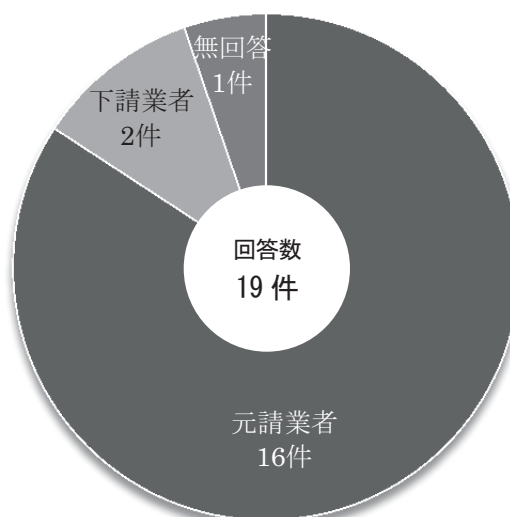
<指定下請工事の工種>

トラブルに対する責任区分

問 6

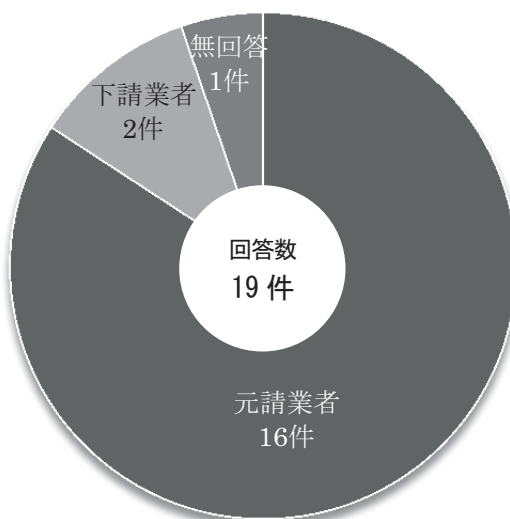
トラブルが発生した際、「完成責任」「品質責任」「瑕疵担保責任」について、元請業者と下請業者のどちらが発注者に対して責任を負うことになっていましたか？

完成責任については、回答数 19 件について元請業者が 16 件、下請業者が 2 件であった。



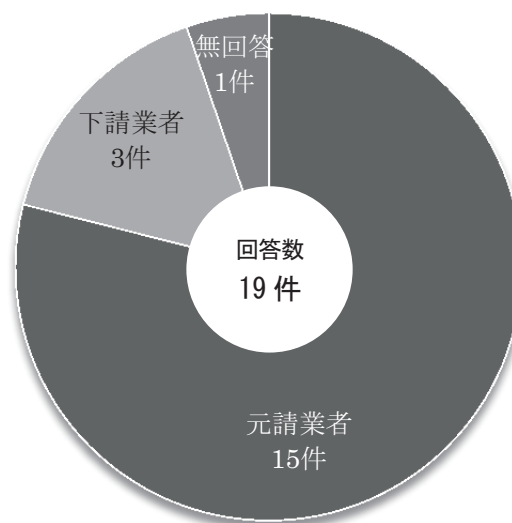
<完成責任>

品質責任については、回答数 19 件について元請業者が 16 件、下請業者が 2 件であった。



<品質責任>

瑕疵担保責任については、回答数 19 件について元請業者が 15 件、下請業者が 3 件であった。

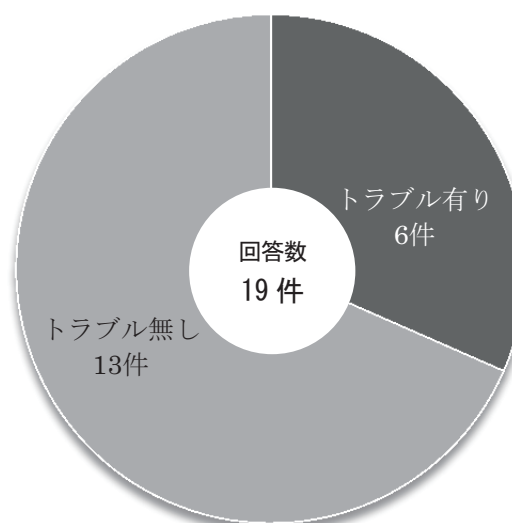


<瑕疵担保責任>

下請業者とのトラブルの内容

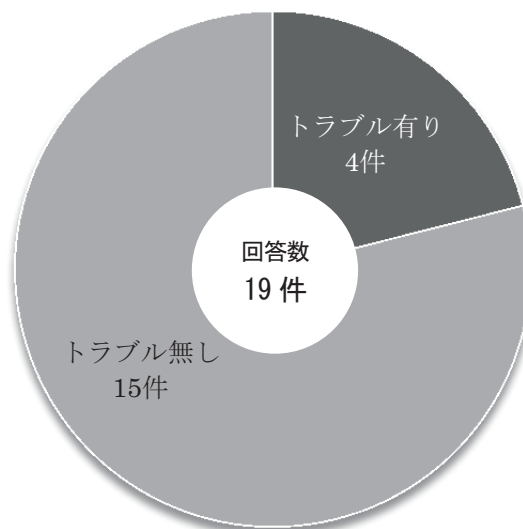
問 7 下請業者とのトラブルで、現場共益費に関するものと支払条件に関するものはありましたか？

下請業者とのトラブルは、回答数 19 件のうち現場共益費に関するものが 6 件であった。



<現場共益費>

下請業者とのトラブルは、回答数19件のうち支払条件に関するものが4件であった。

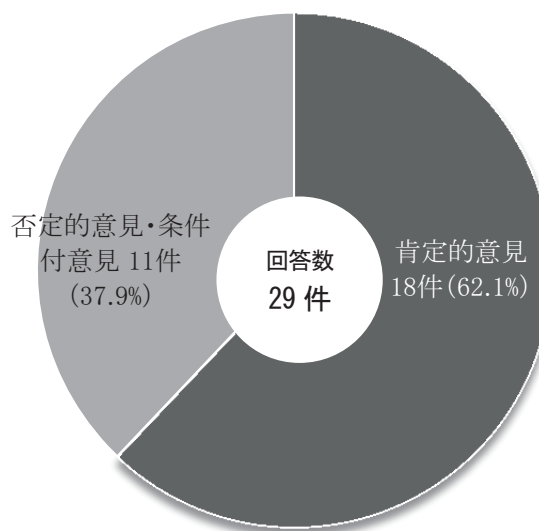


<支払条件>

「指定下請工事」に関する自由意見

問8 指定下請工事の評価できる点と評価できない点について自由にご記入ください。

評価できるという肯定的な意見が18件（62%）であり、評価できないという否定的な意見が11件（38%）であった。



<自由意見>

〈 肯定的意見 〉

【キーワード】

発注者の要求品質を熟知

高い専門技術

利益確保

- ◇ 指定下請業者は、発注者の要求品質を熟知しており、施工段階での食い違いがなくなる。
- ◇ 指定下請業者が、高い専門技術を持っている。
- ◇ 有能な協力会社と知り合えることがある。
- ◇ 決められた利益を確保することができる。

〈 否定的意見・条件付意見 〉

【キーワード】

元請業者の責任負担

下請業者の施工技術能力が不明

マネジメントフィーが少ない

- ◇ 指定下請業者に絡んだトラブルが生じた際の元請業者に対する責任が重い。
- ◇ 指定下請業者の施工技術力が不明であり、事前の確認が必要。
- ◇ 指定下請業者の施工能力が低いと元請業者の管理コストがかさむが、それに見合ったマネジメントフィーを得られない。
- ◇ 発注者指定の協力会社にもかかわらず、元請業者が完成責任や瑕疵担保責任を負わなければならない。
- ◇ 指定下請業者との信頼関係を築くのに時間と労力とテクニックを要する。

4.2 トラブル事例の紹介および分析【指定下請工事】

指定下請工事とは、発注者が下請業者を直接選定し、下請契約の工事金額等の諸条件を当該下請業者と予め取り決めた後、元請業者がその取決められた条件で下請発注することが発注者・元請業者間で合意された発注形態である。

また発注者に対する完成責任・品質責任・瑕疵担保責任については、指定下請業者ではなく元請業者が全て負う点が、コストオン工事と大きく異なる。

昨今、指定下請工事のトラブルが発生している背景として、対象工事が従来の設備工事に限られず、内装工事や外構工事、鉄骨工事等の建築専門工事も含まれるようになったことが挙げられる。

具体的に言うと、従来の設備工事の場合であれば、指定下請業者は通常、十分な施工能力を有する大手業者であることが一般的であったため、品質の問題や瑕疵が発生することは少なく、また発生したとしても指定下請業者自身で解決できる能力もあったため、指定下請業者のミスで元請業者が発注者に対し実際に瑕疵担保責任等の契約責任を負うことはなかった。

しかし、今回のアンケート結果からも推察されたとおり、現状では上述の設備工事とは異なり、多岐にわたる工種に対し、発注者に対する瑕疵担保責任等の契約責任を直接元請業者が負う指定下請工事が増えている状況である。

それにもかかわらず、指定下請工事のマネジメントフィーは、従来の設備コストオン工事に対するフィーの価格設定(通常、工事代金の数%)のままであり、元請業者として到底対価は見合わない状況となっている。

このような現状を踏まえ、なおかつ今回のアンケート分析から、指定下請工事により発生したトラブルの直接的要因として、主に以下の3点が挙げられる。

No.	トラブルの直接的要因	参照事例
1.	「発注者から提供される下請業者に関する情報」の質・量の不足、開示のタイミングの遅さ	事例－1
2.	「コストオン工事との違い」について、三者間での認識の相違、もしくは共通の認識を持つまでの調整不足	事例－2
3.	「下請業者の審査権・拒否権(元請業者自身による能力評価)」に関する、発注者・元請業者間における認識の溝	事例－3

これらの状況に鑑み、元請業者は発注者との元請契約締結前に、以下の3点を実施することが重要である。

- (1) コストオン工事と同様、発注者に対する瑕疵担保責任等の契約責任の負担区分について、三者間で明確に共通認識を形成することにより、コストオン工事ではなく指定下請工事であることを、まず三者間で確認し、それに見合ったマネジメントフィーを合意すること。
- (2) 指定下請業者の能力評価をするための情報収集を、元請業者自身で行うことはもちろん、発注者にその提供を義務化させる交渉を行うこと。
- (3) 上記(2)において入手および提供された情報を基に、元請業者自身で指定下請業者を能力評価し、その結果、要求された品質・工期を満たす能力がない、あるいは財務能力がない(劣る)等の判断に至った場合には、採用を拒否できる権限を元請業者が得られるよう発注者と交渉を行うこと。

以下、上記3点について、具体的に記述された実際の事例を紹介する。

【事例1】

発注からの下請業者の情報・条件の開示時期の遅れがトラブル要因とされるケース				
想定する設計者	☐ 自 社	☒ 他 社	発注形態・施工体制	分離発注
問題発生時期	☐ 契約前	☒ 工事中	☐ 竣工後	
問題の概要	発注者から指示された指定下請業者を採用したが、当該指定下請業者の作成する施工図等の図書が発注者(監理者)・指定下請業者間で決まった後、元請業者側にその図書が開示される手順とされた。 発注者・指定下請業者間の決定が遅れ、その結果元請業者側への開示も遅れたため、元請業者側で手戻り作業が度々発生した。しかしながらその費用についてはうやむやにされ、元請業者自身で被ることとなった。			
問題の発生 原因	商業施設建設であり、発注者がテナントの指定する下請業者との交渉を優先し、元請業者との交渉を後回しにした。そのため、発注者・下請業者間での交渉中、元請業者は下請業者名以外何ら情報を得ることができなかったので、独自に当該下請業者の能力等を確認した。結局、発注者から指定下請業者の情報(合意金額のみ)が開示されたのは当該下請業者による工事施工開始直前(①)であった。 なおかつ、発注者と下請業者間の取り決めで、当該下請業者の作成する施工図等の図書が発注者(監理者)・指定下請業者間で決まった後、元請業者側にその図書が開示される(②)、となっていたため、元請業者に対し施工図の開示が遅れ、その結果、全体工事に手戻りが度々発生することとなった。なお、完成責任、品質責任、瑕疵担保責任は、発注者との交渉の結果、指定下請業者負担とすることはできた。(書面化はしなかった。) それにもかかわらず当該下請業者の施工部分に何らかのトラブルが発生した場合には、発注者が下請業者には対応を求めず、元請業者に対応を求めてくるが多々あり、結果的に元請業者が対応したが、その費用についてはうやむやにされ、元請業者自身で被ることとなった。			
対応結果	施工図等図書の決定プロセスに、元請業者も参画させてもらうことを要求し、			

対応結果	施工図等図書の決定プロセスに、元請業者も参画させてもらうことを要求し、了解は得られたものの、その後も監理者・指定下請業者間の直接のやり取りで行われることが度々あり、元請業者はそれを知らなかったため、結局手戻り作業が幾度も発生してしまった。
------	---

【事例1】では、発注者と指定下請業者の間でどのような取り決めが行われているのか、元請業者が施工開始直前、あるいは施工開始後にならないと把握できなかったことがポイントである。これに対し、元請業者としては、以下の対策をとることで自らのリスク低減を図る必要がある。

＜元請業者の取るべき対応＞

① 指定下請業者の能力評価を行うための情報収集

- ・元請業者自身により、下請契約を締結できる相手か否か判断できるだけの情報を入手する。
- ・発注者指定という理由で安易に下請契約し、実は同下請業者の施工能力が不十分で、下請契約締結後苦勞することのないようにしたい。
- ・加えて、発注者による情報提供が、元請契約上の義務となるよう発注者とまず交渉する。

② 指定下請業者の引受けおよびその条件に関する対発注者審査権・拒否権

【指定下請業者の引受け】

- ・発注者より受領した指定下請業者の施工実績、施工能力、財務等の情報、ならびに元請業者自身で収集した情報を基に、当該下請業者が下請契約を締結できる相手か否かを審査し、元請業者により「能力なし」と判断された場合には、当該指定下請業者の採用を発注者に対し拒否できる契約上の権利を獲得できるよう、発注者と交渉する。
- ・それでも発注者あるいは設計者が強く推してくる場合には、元請業者自身が当該下請業者を採用した場合に生ずる工期・品質上のリスクを発注者に提示し、それでも採用するか否かについて、最終的には発注者に確認することが重要である。

【引受けの条件】

- ・加えて、発注者と指定下請業者間で、元請業者にとって不利な条件(※注)を合意し、それを後日、元請業者に押しつけてくるような場合に備えて、下請業者の採用に限らず、その契約条件についても元請業者に審査権・拒否権を獲得できるよう、発注者と交渉する。
(理由：元請業者が発注者に提出した見積前提条件と、発注者・下請業者間で合意した条件が大幅に異なれば、元請業者は再度約束した工期・工費で施工が可能かどうか検討し直す必要があるため。)

(※注) 今回の事例では、図面確定について、指定下請業者が発注者(監理者)に提出し、承認を受けた後、元請業者に開示される、との条件であった。したがって、発注者と指定下請業者が協議・審査している間、元請業者は指定下請業者との取合い部分の施工について実質的に制限を受けることとなる。

【事例 2】

契約形態の理解不足がトラブル要因とされるケース (コストオン工事と指定下請工事を混同)				
想定する設計者	☐ 自 社	☒ 他 社	発注形態・施工体制	分離発注
問題発生時期	☐ 契約前	☒ 工事中	☐ 竣工後	
問題の概要	発注者よりマンション工事を請負い、そのうち一部工種は発注者よりコストオン工事と称されていた。(実態の契約形態は、指定下請工事であった。) 発注者は下請業者(複数)と大まかな仕様・金額は決定していたが、工事に係る諸条件の詰めを行っていなかった。最終的な条件を詰めていく中で、発注者との取り決め金額を超える費用が発生することが判明した。 また、発注者はコストオン工事と称していたにもかかわらず、下請業者が品質・工程に関する責任を負うことはなく、元請業者がその全てを負わされた。			
問題の発生 原因	<u>発注者は従来コストオン工事(例：設備コストオン)と、指定下請工事を混同しており、当該工事を「コストオン工事」と称していた。実態は「指定下請工事」であった(①)ので、その名称に惑わされ、元請業者としてリスク評価を適正に行うことができなかった。</u> 従って、当該工種の工事完成責任、品質・瑕疵担保責任等について、上記のとおり元請業者は従来コストオンと理解していたため、元請契約前に発注者と「下請業者負担」であることを確認もせず、書面化もしなかった。 なおかつ、<u>発注者からは、指定下請業者に関する情報は業者名・取り決め金額以外一切提示されておらず、発注者の多数の物件で実績がある企業と聞かされるのみであった。(②)</u> 元請業者は元請契約締結を優先し、下請業者の信用調査は元請契約締結後に実施し、採用の可否判断は後日でも良いと考えた。だが工程上、早期に下請業者を決定せざるを得ず、下請契約を行ってから信用調査を実施した。その結果、2社が財務体質に問題ありと判明し、推測どおり当該下請業者は施工中に自己破産した。 それ以外にも数社は施工能力が極めて低く、元請業者はそのフォローに苦労した。 なお、発注者と下請業者は大まかな仕様で金額を決定していたため、元請業者と下請業者で仕様を詰めていく段階で、下請業者から発注者との取り決め金額に見込んでいない費用の見積が提出された。 工程上、早期に下請業者を決定する必要がある、かつ発注者が当該費用の負担を拒否したため、元請業者がそれを負担した。			
対応結果	第一に、元請業者が「コストオン工事」という用語に惑わされ、実際の契約形態である「指定下請工事」ならびにその責任区分を発注者と元請契約前に事前に確認しなかったため、上記のような事態となった。			

【事例 2】では、発注者のみならず元請業者側でも、発注者に対して瑕疵担保責任等を直接下請業者が負うコストオン工事と、その責任を下請業者が負わず元請業者が負う指定

下請工事について理解が不足していたことがポイントである。

さらに事例 1 と同様、発注者と指定下請業者の間でどのような取り決めが行われているのか、下請契約締結後にならないと把握できなかったことがポイントである。

これに対し、元請業者としては、以下の対策をとることで自らのリスク低減を図る必要がある。

<元請業者の取るべき対応>

① 契約実態の確認

- ・ 発注者、元請業者、下請業者の間でも「コストオン工事」の理解について、一様ではないものと思われる。従って、プロジェクト毎に、当社の理解はこうである、との確認をまず発注者に示し、そこから発注者・下請業者の理解をうながす。そして今回のプロジェクト用に共通理解(責任区分)を形成し、三者間でその内容を書面化し、その上で元請契約を行うことが重要である。

② 発注者・下請業者間の取り決め内容

- ・ 応札時に、発注者と下請業者間で取り決めた条件を開示するよう発注者に要求する。これがないと元請業者として適切な見積を作成できないからである。
- ・ 元請業者が下請業者と契約する段階において、発注者と取り決めた条件と異なる条件(施工範囲、単価等)を提示してきた場合、当社はそれについては責任を負わない、との条件を盛り込むことができるよう発注者と交渉する。

【事例 3】

指定下請業者の能力に関する発注者と元請業者間の溝がトラブル要因とされるケース				
想定する設計者	☐ 自 社	☒ 他 社	発注形態・施工体制	分離発注
問題発生時期	☐ 契約前	☒ 工事中	☐ 竣工後	
問題の概要	設計者より、ある下請業者の特許工法が仕様に盛り込まれた案件を受注。 従って、発注者から具体的に指定があったわけではないが、当該業者を下請業者として採用せざるを得なかった。 ただし、元請業者は、今回の工事の要求水準を満たす施工能力が当該下請業者にないことは過去事例から把握していたため、情報入手段階で他の工法を設計者に提案したが断られた。 結果的に、下請業者の能力不足により工程が遅延し、なおかつ元請業者の指導では下請業者が対応しなかったため、元請業者自身でそれをカバーしたが、その分のコストは元請業者の経費ではカバーすることができなかった。			
問題の発生 原因	本工事の仕様は設計者が作成しており、発注者自身は実質的に指定下請工事となっていることを理解していない。 また、<u>指定下請業者の施工能力が低いことは過去事例で判明していたため、元請業者は実質的な指定下請工事となる仕様を作成した設計者に、情報入手段階で他</u>			

	<u>の工法を提案していたが、断られてしまった。(①)</u> 結果的に、元請業者は当該下請業者を採用せざるを得ない状態となり、過去事例と同様、当該下請業者の能力不足により工期が遅延し、元請業者自身でそれをカバーしたため、マネジメントフィーでは賄えず、元請業者が負担することとなった。
対応結果	当該下請業者が設計者の指定業者である立場を利用し、元請業者の指導では遅延に対応できなかったため、設計者に指導するよう依頼した。

【事例３】では、元請業者が「能力がない(劣る)」と判断した下請業者について、直接的ではなく特許を有するなどの理由で、当該下請業者しか請けることのできない工法であると設計者から指定されたことがポイントである。

これに対し、元請業者としては、以下の対策をとることで自らのリスク低減を図る必要がある。

＜元請業者の取るべき対応＞

① 実質的な指定下請業者への対応

- ・ 特定の特許工法が仕様書に盛り込まれることにより、発注者からの直接的な下請業者の指定ではないが、実質的にそうなっている場合には、元請業者自身で当該下請業者の情報を収集し、それらを基に要求された品質・工期を満たすことのできる施工能力等を有するか否かを判断することが、まず第一段階である。
- ・ 続いて、当該下請業者が下請契約を締結できる相手か否かを審査し、元請業者により「能力なし」と判断された場合には、発注者および設計者に本仕様では実質的な指定 下請である旨を伝え、かつ「能力なし」との元請業者の判断も伝え、発注者および設計者に仕様変更、もしくは当該下請業者の変更を求める必要がある。
- ・ それでも発注者あるいは設計者が推してくる場合には、元請業者自身が当該下請業者を採用した場合に生ずる工期・品質上のリスクを発注者に提示し、それでも採用するか否かについて確認することが重要である。

4.3 アンケート結果についての考察【指定下請工事】

今回のアンケート結果では、以下のような肯定的な感想も見受けられたが、報告事例のうち約4割がトラブル事例であった。

(4.1「アンケート回答の集計結果」問8 参照)

【肯定的感想】

- ①指定下請業者の施工能力が高い場合には、指定下請業者で対応できるため、元請業者は施工中・引渡し後の完成責任、品質責任、瑕疵担保責任を負わずに済むうえ、今後の協力会社になりうる。
- ②発注者と付き合いの長い下請業者であることの多い指定下請業者は、発注者のニーズや仕様を熟知している。

その一方で、問題が顕在化する場合は、概して指定下請業者の施工能力、財務能力が不足しているものと推察される。

(4.1「アンケート回答の集計結果」問3(2) 参照)

その根拠としては、以下のような指定下請工事の工種の変化が挙げられる。

- ・実際、指定下請工事として発注される工種が、十分な施工能力を有する設備大手業者に発注される従来の設備工事が主流であった時期は、最近の事例ほどトラブルは報告されていない。
- ・指定の対象工種が拡大し、内装工事や外装カーテンウォール工事等多種多様な下請業者に発注され始めたことにより、徐々にトラブルが報告されるようになった。

(4.1「アンケート回答の集計結果」問5 参照)

従って、いかに事前に下請業者の能力評価を行える状況に持ち込めるかがキーとなる。

また、指定下請業者の能力不足以外の点で問題が発生するケースとして多かったのは、元請業者・指定下請業者間で契約した条件と、発注者・指定下請間で合意していた条件が異なることが、後日判明した場合である。

(4.1「アンケート回答の集計結果」問3(4) 参照)

具体的には、発注者からの情報提供が指定下請業者名や取り決め金額のみと少ない中で、下請契約を締結したが、後日、元請業者と下請業者で締結した条件と、発注者・下請業者間で合意していた条件(元請業者には開示されていない)とが異なることが判明し、その部分は下請業者が責任を負わない旨を主張したため、結局、元請業者が責任をカバーして施工した事例である。

以上により、具体的には、発注者との契約締結前に、以下の事項を発注者と交渉し、その獲得を目指すことが重要と考察される。

①指定下請業者の能力を評価するための情報収集

- ・まず、発注者が下請業者に関する情報(施工能力、財務能力等)を元請業者に提供することを義務付ける。
- ・なおかつ、発注者より提供された情報に加え、要求された品質や工期を遵守する能力のある相手か否かを判断できるだけの情報を、自ら収集する。
- ・発注者指定であるからとの安易な理由で下請契約したが、実は施工させてみると、発注者要求事項を遵守できるだけの能力のない下請業者であったことが判明する等の事態は避けたい。

②指定下請業者の審査権・拒否権

- ・元請業者の契約上の権利として、上記①で得られた情報を基にした審査権、即ち審査の結果によっては、その採用を拒否できる権利を確保する。

③条件の相違が判明した場合の元請責任の限定

- ・元請業者が指定下請業者と契約締結した条件が、発注者・指定下請間で合意していた条件と異なることが後日判明した場合、元請業者はその分の瑕疵担保責任等の契約責任は負わない、との条件を確保する。

加えて参考までに、以下に実際のアンケートより分類されたトラブルそのものを列記する。

要因別トラブル発生事例（概要）

トラブル要因の分類（概要）	具体的トラブル
①マネジメントフィー	マネジメントフィーが見合わなかった。
	マネジメントフィーが認められなかった。
②指定下請業者に関する情報提供	元請契約締結後に下請業者が指定された。 (業者名・取り決め金額さえなく、下請業者が要求された品質・工期を遵守できる能力を有するか否か、元請業者自身で判断する時間的余裕もなく不十分なまま下請契約締結せざるを得なかった。)
③指定下請業者の能力不足	施工能力に問題があり、工期遅延・コスト超過。
	指定下請業者の図面確定が遅く、本体工事との調整のため元請業者の工期・コストが圧迫。
	指定下請業者の財務能力に問題があり、結局、元請業者で施工。

④責任区分	発注者・指定下請業者との間の施工範囲・責任区分で曖昧な部分が残ったまま（あるいは気づかずに）下請業者と契約し、実際必要に迫られ元請業者が施工してしまった。
⑤契約形態への理解不足 (コストオン vs 指定下請)	発注者と下請業者側の理解不足(コストオンと指定下請との違い)のため、合意形成・契約締結までに時間を要した。
⑥発注者による圧力 (指定下請業者の採用の強要)	指定下請業者の能力不足の為、採用を拒否したが、客先に採用を強要された。
	工事監理者の指定する下請業者の採用を拒否したところ、工事監理者が施工図、出来形を承認しない等、施工に支障が出るほどの妨害を行ってきた。
	設計者が工法を指定することで、表面的には指定ではないが、実質的な下請業者指定を行ってきた。
	発注者と指定下請業者間で事前に合意した元請業者に不利な条件を、発注者が元請業者に押しつけてきた。
	発注者が、指定下請業者の責任範囲内のトラブルの解決についても元請業者に対応を求め、それを一旦請けた後は、発注者はその対応費用の交渉に応じてくれなかった。
⑦指定下請業者のコントロール	下請業者が発注者指定との立場を利用し、元請業者の指示に従わなかった。
	下請業者が発注者指定との立場を利用して、見積金額を下げない、内訳提出を拒否するなど、価格交渉に時間を要した。

5. 「コストオン工事」「指定下請工事」に関するまとめ

5.1 「コストオン工事」「指定下請工事」の契約上の特徴

今回のアンケート調査を実施するにあたり、「コストオン工事」と「指定下請工事」を明瞭に区分することが難しいことは推測していたが、回答結果を見ると、業界関係者の間でも明確な定義がなく、どの基準をもって「コストオン」とするか、「指定下請」とするかは、担当者の個別判断に委ねられているものと推測され、明瞭に区分することは難しいことを認識した。

2012年3月に旧BCSより発行した報告書「発注者からの発注形態や契約条件に関する片務的な要求への対応について」の中で検討した、「コストオン工事」と「指定下請工事」を通常の「下請工事」と比較検討すると以下の表のようになる。

＜コストオン工事・下請工事・別途工事における責任等の差異＞

比較項目 発注方式	契約当事者間の協定書 有無	専門工事会社の選定・決定権 (業者・工事範囲・金額)	該当工事の完成責任 (完成・品質・瑕疵担保)	該当工事の統括管理責任 (業者間の調整など)	該当工事に関する 仮設工事関連の費用負担	専門工事会社への 工事代金支払
設備コストオン工事	有	発注者	専門工事会社	元請業者	専門工事会社	元請業者経由*3
片務的成本オン工事	△*1	発注者	元請業者	元請業者	元請業者	元請業者経由*3
指定下請工事	無	元請業者	元請業者	元請業者	元請業者	元請業者経由*3
通常の下請工事	無	元請業者	元請業者	元請業者	元請業者	元請業者
別途工事	△*1	発注者	専門工事会社	元請業者*2	専門工事会社	発注者

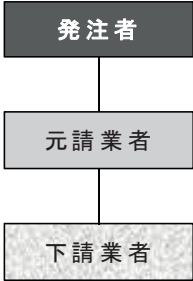
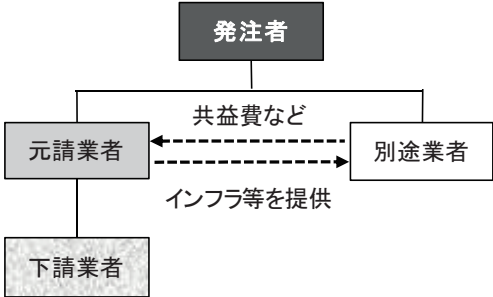
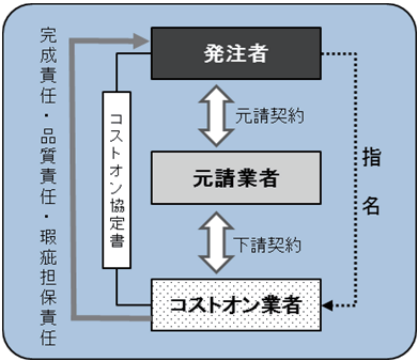
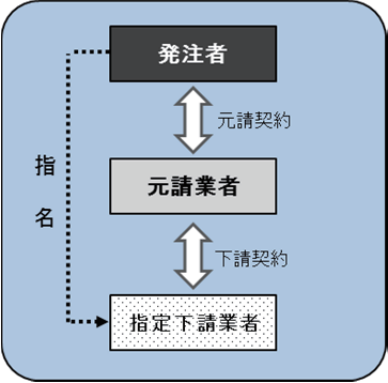
注) *1：発注者の意向により協定書を締結する場合、契約書に盛り込む場合、または書面での合意を行わない場合などがある。

*2：発注者の依頼により元請業者が関連工事の調整業務を追加業務として行う場合が多い。(特に本工事と別途工事期間が重複する場合や、同一エリアで作業する場合など)。

*3：専門工事会社への支払い金額は発注者が決定し、支払い方法は元請業者経由で発注者から専門工事会社へ支払われる場合が多い。

同報告書に基づき「通常の下請工事」、「別途工事」、「コストオン工事」、「指定下請工事」の4つの契約関係とそれぞれの特徴を整理したものが次頁の表である。

<各種工事体系とその特徴>

各工事の体系と契約関係	特 徴
(下請工事)  <pre> graph TD A[発注者] --> B[元請業者] B --> C[下請業者] </pre>	☐ 下請工事契約は元請業者と下請業者が合意して締結する。 ☐ 完成責任、品質責任、瑕疵担保責任は元請業者が発注者に対して負う。 ☐ 下請業者へは、一般的には仮設電気、仮設水道などのインフラの他、揚重機などが無償提供される。
(別途工事)  <pre> graph TD A[発注者] --> B[元請業者] A --> C[別途業者] B -.-> 共益費など C C --> インフラ等を提供 B B --> D[下請業者] </pre>	☐ 別途工事契約は発注者と別途業者が合意して締結する。 ☐ 完成責任、品質責任、瑕疵担保責任は別途業者が発注者に対して負う。 ☐ 別途業者は仮設電気などのインフラの他、揚重機などの提供に対し、共益費等を支払う必要がある。
(コストオン工事)  <pre> graph TD subgraph Box A[発注者] <--> 元請契約 B[元請業者] B <--> 下請契約 C[コストオン業者] B --- D[コストオン協定書] D --- C end A -.-> C E[指名] </pre>	☐ 元請業者は発注者とコストオン業者が合意した金額でコストオン業者と下請工事契約を締結する。さらに、上記金額にコストオンフィーを乗せた金額で発注者と契約締結する。 ☐ 完成責任、品質責任、瑕疵担保責任は、協定書に従いコストオン業者が発注者に対して負う。 ☐ 統括管理費・安全管理費等のコストオンフィー並びに仮設インフラ、揚重機、仮設機材などの提供については、三者間で協議の上で、協定書を締結する。
(指定下請負工事)  <pre> graph TD subgraph Box A[発注者] <--> 元請契約 B[元請業者] B <--> 下請契約 C[指定下請業者] end A -.-> C D[指名] </pre>	☐ 元請業者は発注者と指定下請業者が合意した金額で指定下請業者と下請工事契約を締結する。さらに、上記金額にマネジメントフィーを乗せた金額で発注者と契約締結する。 ☐ 完成責任、品質責任、瑕疵担保責任は元請業者が発注者に対して負う。 ☐ 統括管理費、安全管理費等のマネジメントフィー、並びに仮設インフラ、揚重機、仮設機材等の提供については、三者間で協議の上決定する。

5.2 コストオン工事の問題点と対応

今回のアンケート調査で取り上げられたコストオン工事に関する問題点や課題をまとめると、以下のとおりとなる。

■ コストオン工事の現状の問題点

① コストオン協定書の内容が不明瞭

- ・ コストオン協定書を締結しているにも拘わらず、例えば完成責任、品質責任、瑕疵担保責任などの所在が曖昧な内容であったため、後で元請業者のリスクの増大や、業務量の増大（コスト増）に繋がった。
- ・ 発注者が優越的な立場を利用することにより、協定書の内容が曖昧なままとなり、元請業者にとって著しく不利な協定を結ぶこととなり、金銭的、工程管理、関連工事との調整、瑕疵責任などについて問題が生じた。

② 発注者側からの情報提供が不十分

- ・ 十分な時間が確保されなかったために、コストオン業者に関する施工能力、財務力を把握することができなかった。
- ・ 発注者が優越的な立場を利用することにより、発注者とコストオン業者間の「事前合意事項」が開示されず、十分な情報が得られなかった。

■ コストオン工事に対する元請業者としての対応

コストオン業者との契約締結前に、以下の2つの事項を行うことが必要である。

① 完成責任、品質責任、瑕疵担保責任の所在の明確化

- ・ コストオン工事の場合、発注者、元請業者、コストオン業者の三者間の協定書により、コストオン業者が直接発注者に対し、当該工事範囲の完成責任、品質責任、瑕疵担保責任等を負うこと、とされている（元請業者の統括管理業務に起因し発生した損害は除く）。しかし、発注者が上記と異なる認識を有している場合も少なくないため、将来のトラブルを避けるには、それぞれの責任の所在やコストオンフィーなどの取り決めを確実に行之、コストオン協定書を締結する。

② コストオン業者に関する情報収集及び事前合意

- ・ 十分な時間を確保し、コストオン業者との契約締結前に、コストオン業者の施工能力、財務能力および発注者と下請業者間の事前合意事項などの情報を収集し、元請業者の負うリスク、業務に見合ったコストオンフィーを設定し、協定書に織り込む。

また、調査の結果、元請業者の統括管理費、安全管理費などを含むコストオンフィーに関して、発注者、コストオン業者と元請業者の間で、以下のとおり、考え方に多少の相違があることも明らかとなった。

発注者・コストオン業者側の理解

通常のエ請契約において、下請負業者の統括管理や安全管理の費用(フィー)は特に定めておらず、コストオン工事だからと言ってあえて見込む必要はない。

元請業者側の理解

コストオン工事は、発注者の意向により下請業者が指定されるものであり、別途工事の契約形態を変えたものである。従って別途工事と同じように、「統括管理」、「安全管理」に関する費用を含むコストオンフィーを設定し、協定書を結ぶ必要がある。

<コストオンフィーの考え方>

5.3 指定下請工事の問題点と対応

指定下請工事に関する問題点や課題をまとめると、以下のとおりとなる。

■ 指定下請工事の現状の問題点

① 適用される工種の多様化

- ・ 昨今、従来の設備工事と異なり、多岐にわたる工種に対し、瑕疵担保責任等の契約責任を元請業者に課す指定下請工事が増えている。

② 不適正なマネジメントフィーの設定

- ・ 元請業者が発注者との元請契約ならびに下請業者との下請契約締結前の段階で、指定下請業者個々の施工能力や財務能力等を把握していない、あるいは出来ない中で、元請業者が当該指定下請業者に施工させた品質等について、発注者に対し保証することは大変困難であり、これを管理するには相応の費用が掛かる。
- ・ 従来の設備コストオンフィー（通常、工事代金額の数%）程度では到底対応できない状況となっている。

■ 指定下請工事に対する元請業者としての対応

発注者と元請契約締結を行う前に、発注者と元請業者との間で、以下の4つの事項を行うことが必要である。

① 指定下請業者の能力を評価するための情報収集

- ・ 発注者が下請業者を指定する場合は、当該下請業者に関する情報（施工能力、財務能力等）を元請業者に提供することを求める。
- ・ さらに、発注者より提供された情報に加え、要求された品質や工期を遵守する能力のある相手か否か判断できるだけの情報を、自ら収集することが重要である。
- ・ 発注者の指定であるから、との安易な理由で下請契約して施工させた結果、発注者の要求事項を遵守できる能力のない下請業者であったことが判明するなど、の事態を避けるべきである。

② 指定下請業者に対する審査権・拒否権の確保

- ・ 元請業者の契約上の権利として、上記①で得られた情報を基にして審査する権利、さらには審査の結果によってはその採用を拒否できる権利を確保する。

③ 条件の相違が判明した場合の元請責任の限定

- ・ 元請業者が指定下請業者と契約締結した条件が、発注者・指定下請間で合意していた条件と異なることが後日判明した場合、元請業者はその分の契約責任を負わないとの条件を確保する。

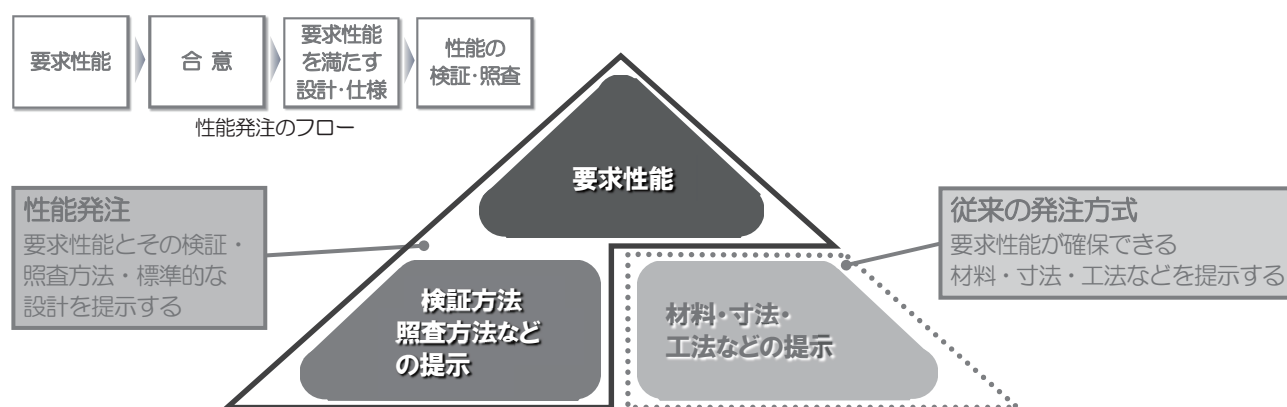
④ 実質的な指定下請業者への対応

- ・ 厳密に「指定下請」ではなくとも、仕様書を読み込むと「推薦」や「資材品番の指定」など、特定の業者しか施工あるいは供給が出来ず、「実質的な指定」となるケースもある。このような場合も、指定下請業者と同様に、上記の対応を行う必要がある。

6 「性能発注」に関するアンケート調査結果

◆性能発注の概念 ◆

ここ数年、工事全体あるいは部分の発注方式において、「性能発注」が採用される事例が増えている傾向が伺える。しかしながら、「性能発注」の定義は曖昧であり、公の資料もほとんど存在しない。性能発注は、広義には「発注者が性能を示し、請負者がそれを達成するための技術提案および施工を行う方式」と考えられる。国土交通省国土技術政策総合研究所が「建築マネジメント技術 2001 年 10 月」で示す、『発注者が要求性能、その検証・照査方法、標準的な設計を示し、請負者がその性能を実現する施工を行う方式』という表現が理解しやすく、性能発注の基準になり得ると判断する。定義が曖昧なままに「性能発注」という言葉が発注者とのトラブルの起因となった事例や、なかには「性能発注」として契約していないにも関わらず、性能の保証を請負者に押しつける意図から、「性能発注」を利用していると思われる事例の報告もある。下図に「性能発注と仕様を規定する従来の発注方式の比較」の一例を示す。



<性能発注と従来の発注方式の比較>

6.1 アンケート回答の集計結果

アンケート数

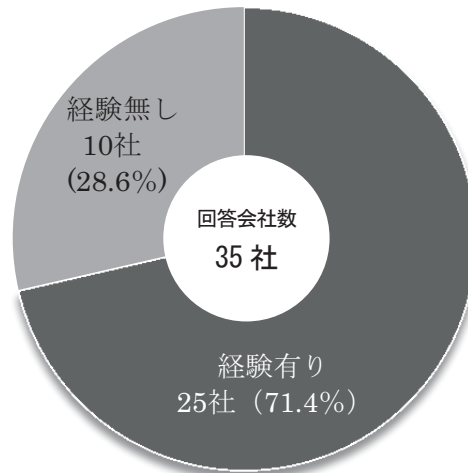
アンケート依頼会社数	: 55社
回答いただいた会社数	: 35社
回収率(会社数)	: 63.6%
アンケート回答件数	: 94件

「性能発注」に関するアンケート結果

経験の有無

問1 2005年以降に竣工した案件で、性能発注に該当するような案件がありましたか？

性能発注の経験がある会社は、回答会社数35社のうち25社(71%)であった。

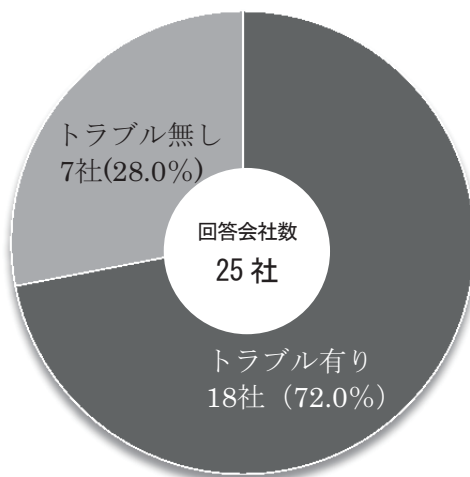


<性能発注経験の有無>

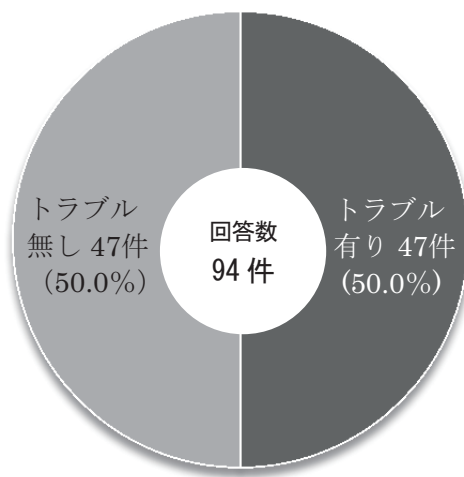
トラブルの有無

問2 性能発注に該当する案件の中でトラブル事例はありましたか？

性能発注の経験がある会社25社のうち18社(72%)がトラブルを経験した。トラブルの経験がある18社からは、47件のトラブル事例が報告された。



<トラブルの有無(会社数)>



<トラブルの有無(アンケート数)>

トラブルの項目

問3

トラブル事例は、以下の（１）～（５）のどの項目に類似しましたか？

- (1) 設計不備のリスクヘッジ —— ●設計の問題を性能発注として工事実施段階の責任とした。
- (2) 概算時の性能発注契約 —— ●概算見積段階で性能発注契約を求められた。
要求性能や保証期間が曖昧であり、結果的に性能の責任を押しつけられた。
- (3) 過剰なグレードの要求 —— ●要求性能を曖昧な表現とし工事段階で想定以上のグレードを求めてきた。
- (4) 瑕疵担保 —— ●性能発注であることを理由に、本来瑕疵でないものを無償で補修を要求した。
- (5) 過剰な検証方法の要求 —— ●設計図書では曖昧な表現とし、工事段階で想定以上の検証方法を要求した。

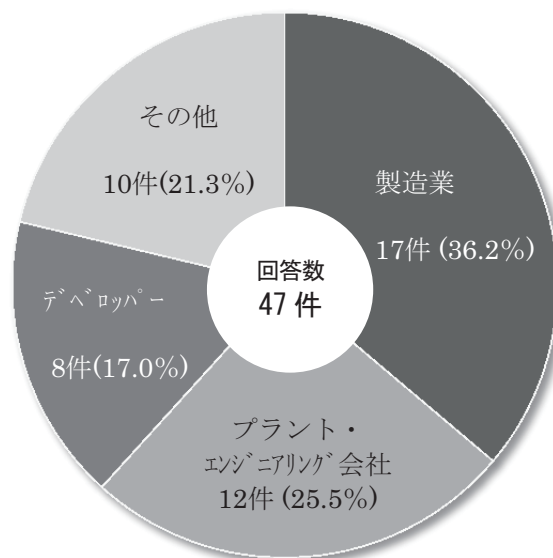
トラブル件数のうち、一番多いトラブル事項は「設計不備のリスクヘッジ」であった。次いで、同率で「概算時の性能発注契約」、「過剰なグレードの要求」が続いた。

トラブルの発生原因	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	件数
設計不備のリスクヘッジ																15/47
概算時の性能発注契約																12/47
過剰なグレードの要求																12/47
瑕疵担保																5/47
過剰な検証方法の要求																3/47

発注者別トラブル件数

問 4 トラブルが発生した事例の発注者を教えてください。

発注者別件数では、「製造業」や「プラント・エンジニアリング会社」が多く、建物種類も「工場」などの機能重視のものが目立っていた。

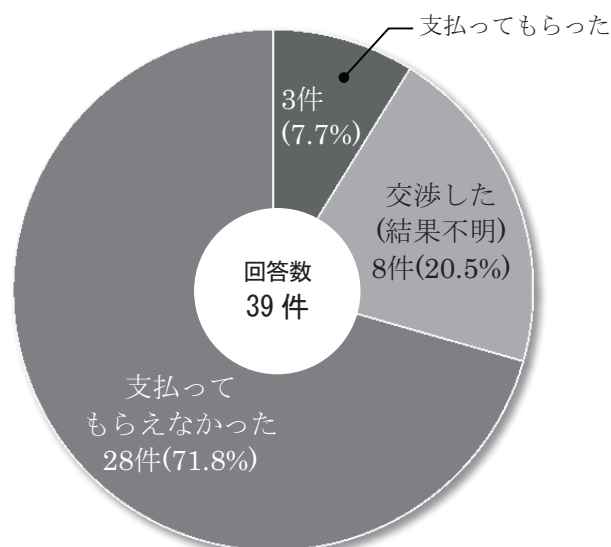


<トラブルの発注者分布>

追加工事費の対応

問 5 トラブル事例の具体的対応（追加工事等）はどのようにしましたか？

追加工事費については、約70%の件数について支払われていないことが分かった。



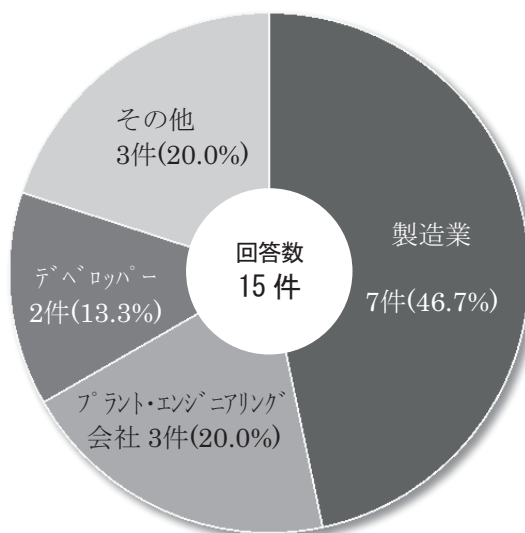
<追加工事費の対応>

トラブルの多い発生原因の上位3項を解析すると以下となる。

「設備不備のリスクヘッジ」によるトラブルの概要

問6 「設計不備のリスクヘッジ」によるトラブル事例の発注者を教えてください。

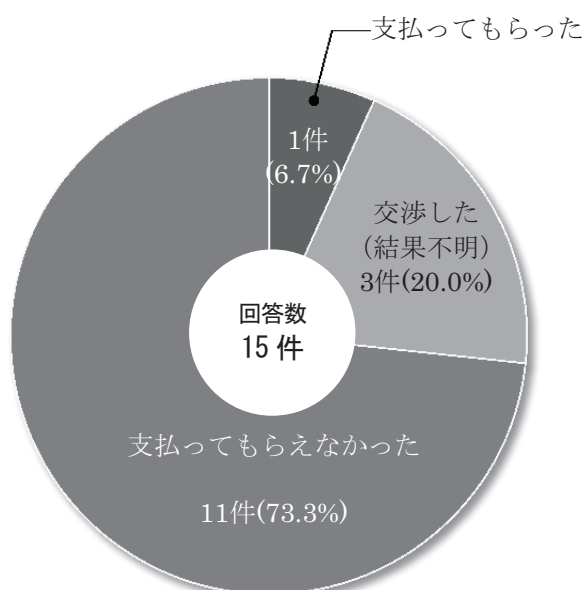
トラブル件数で発注者の半数は「製造業」が占めた。
次いで、「プラント・エンジニアリング会社」、「デベロッパー」が続いた。



＜トラブルの発注者分布＞

問7 「設計不備のリスクヘッジ」によるトラブル事例の具体的対応（追加工事等）はどのようにしましたか？

追加工事費は、約3/4の件数について支払われていないことが分かった。



＜追加工事費の対応＞

問 8

「設計不備のリスクヘッジ」によるトラブル事例において、指定された要求性能事項は何ですか？

要求性能事項は、製造業では一般的な項目が多いことが分かった。
一方、プラント・エンジニアリング会社は、「数値で表せないもの」や「グレードが明確でないもの」、「条件確立後も精算なし」のトラブル報告があった。また、デベロッパーでは、「不整合な特記仕様書と図面」によるトラブルの報告があった。

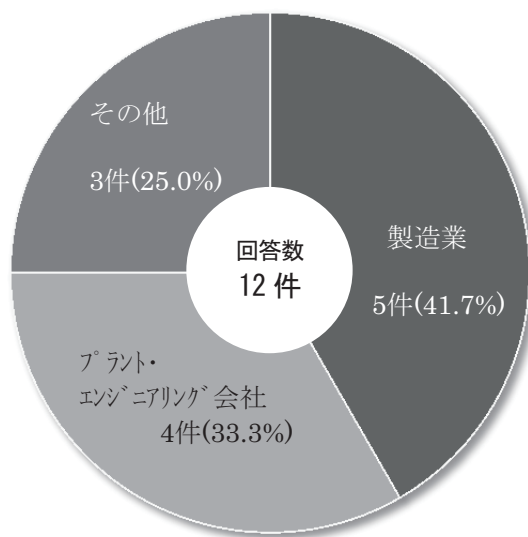
< 要求性能事項 >

製造業	・気密性能 ・クリーンルームの性能 ・空調温度 ・排水機能 ・複層ガラスによる空調負荷低減 ・天井クレーン ・室圧制御
プラント・ エンジニアリング会社	・数値で表せないもの（快適な執務空間） ・材料グレードが明確でないもの ・増減精算なしの一式請負契約
デベロッパー	・ある時は特記仕様書、ある時は図面が上位
その他	・建物強度 ・環境磁界の仕様と磁界測定 ・耐火被覆（2 H, 3 H）の仕様 ・性能発注なのに、設計図、仕様書による縛り

「概算時の性能発注契約」によるトラブルの概要

問 9 「概算時の性能発注契約」によるトラブル事例の発注者を教えてください。

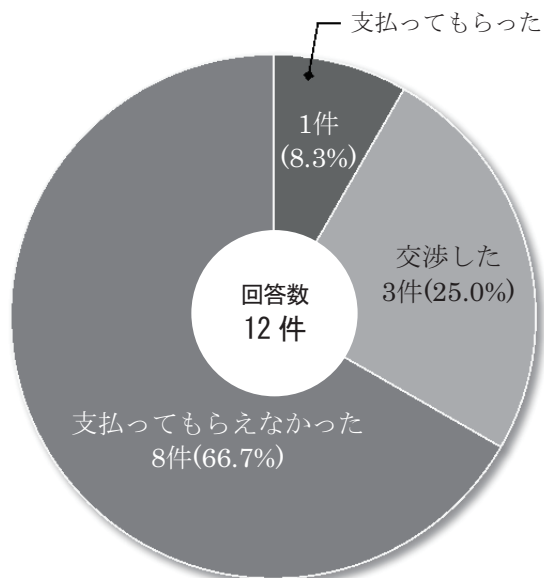
トラブル件数で発注者は「製造業」が4割と多く、次いで「プラント・エンジニアリング会社」が1/3を占めた。



＜トラブルの発注者分布＞

問 10 「概算時の性能発注契約」によるトラブル事例の具体的対応（追加工事等）はどのようにしましたか？

追加工事は、約2/3の件数について支払われていないことが分かった。



＜追加工事費の対応＞

問 11 「概算時の性能発注契約」によるトラブル事例において、指定された要求性能事項は何ですか？

要求性能事項は、製造業では一般的な項目が多いことが分かった。
一方、プラント・エンジニアリング会社は「数値で表せないもの」や「グレードが明確でないもの」、「概算時からの精算なし」のトラブル報告があった。

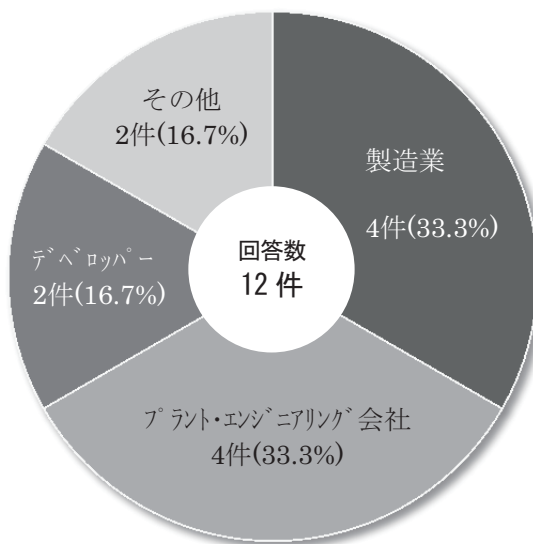
< 要求性能事項 >

製造業	・空調設備 ・気密性能 ・発注者の基本プランと各室要求性能
プラント・ エンジニアリング会社	・数値で表せないもの（快適な執務空間） ・材料グレードが明確でないもの ・外壁の要求性能 ・増減精算なしの一式請負契約
その他	・設計事務所の基本計画書及び要件書 ・床遮音性能

「過剰なグレードの要求」によるトラブルの概要

問 12 「過剰なグレードの要求」によるトラブル事例の発注者を教えてください。

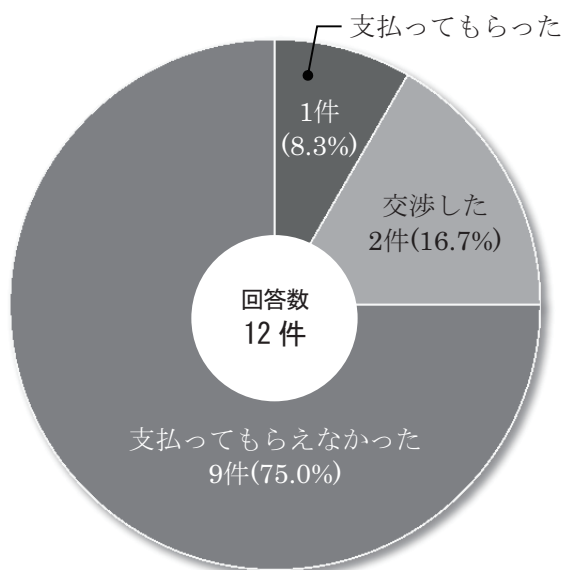
トラブル件数で発注者は「製造業」と「プラント・エンジニアリング会社」が同率で、合わせて全体の 2 / 3 を占めた。



＜トラブルの発注者分布＞

問 13 「過剰なグレードの要求」によるトラブル事例の具体的対応（追加工事等）はどのようにしましたか？

追加工事は、3 / 4 の件数について支払われていないことが分かった。



＜追加工事費の対応＞

問 14 「過剰なグレードの要求」によるトラブル事例において、指定された要求性能事項は何ですか？

製造業は、「生産施設の特徴を示す要求性能事項」に関する過剰グレードの報告があった。プラント・エンジニアリング会社は、「過剰なグレードでも精算なし」、デベロッパーは、「住宅性能」に関する過剰なグレードの要求の報告があった。

＜要求性能事項＞

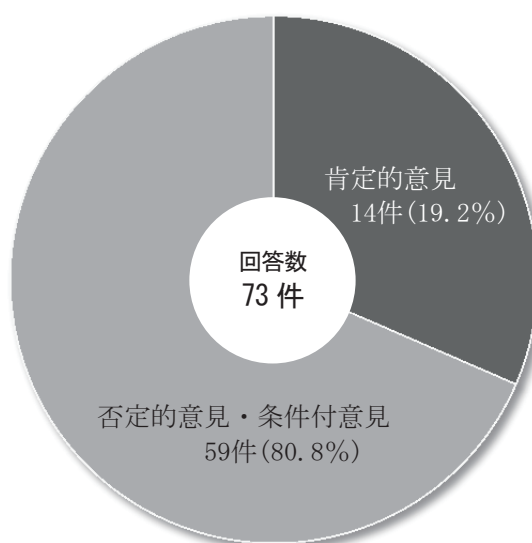
製造業	・ GMP への適合 (GMP：医薬品及び医薬部外品の製造管理及び品質管理の基準) ・ 振動クライテリア（生産装置）の遵守 ・ 騒音レベル、振動レベル ・ 衛生区分、仕上げグレード、温室条件など
プラント・ エンジニアリング会社	・ 数値で表せないもの（快適な執務空間） ・ 材料グレードが明確でないもの ・ 外壁の要求性能 ・ 清掃工場（発注自体が性能発注） ・ 増減精算なしの一式請負契約
デベロッパー	・ 鉄筋メーカーの指定 ・ 住宅性能
その他	・ 残響レベル

「性能発注」に関する一般論としての質問・回答

問 15 以下の性能発注の定義についてどのように感じていますか？

『発注者が要求性能、その検証・照査方法、標準的な設計を示し、請負者がその性能を実現する施工を行う方式』

この定義を肯定する意見は20%程度であった。否定的意見・条件付意見が80%程度を占めるが、定義そのものを問題視するのではなく、現実的な運用が難しいと判断する意見が大半であった。



＜性能発注の定義＞

＜ 肯定的意見 ＞

- ◇ 解りやすい『性能発注』の定義であり感覚的に理解できると思う。
- ◇ 定義は『発注者が要求性能、その検証・照査方法、標準的な設計を示し、請負者がその性能を実現する施工を行う方式』という事で理解できる。
- ◇ 性能発注は、発注者の要求事項がより具体的で詳細である必要がある。また、成果物の要求性能に対する発注者の検収条件（性能評価基準）を明確にすることでお互いの認識違いによるトラブル回避が可能と思われる。従って、性能発注の定義としてはこの表現が適切と考える。

＜ 否定的意見・条件付意見 ＞

【キーワード】

日程の確保が必要
性能検証フィーの扱い
見積協議のステップが必要

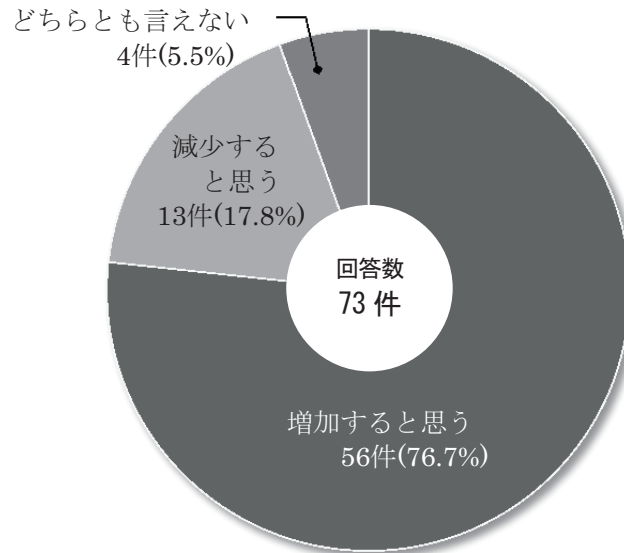
発注者のスキルが必要
内容確認を協議するステップが必要
施工条件の提示をすべき

能力活用発注は実施されている
性能発注ガイドラインがあれば良い

- ◇ 要求性能を達成するための条件等を請負者側が示すことが必要。
- ◇ 最終設計完了までの日程の確保が必要。
- ◇ 発注者側に、仕様を理解できる担当者が必要。
- ◇ 設計上はOK、しかし、検証したらNG。この場合の原因追究と対策の費用負担を明確にできると良い。
- ◇ 「能力活用発注」と呼ばれているものがある。改修工事等で活用される形態だが、現地調査を行い発注者側の要求を図面化し、仕様等も明記したうえで契約図書とする。また工事費に能力活用フィーが加えられ契約している。
- ◇ 詳細な契約図が出来てからの契約ではないので、見積精度やリスクの考え方が違う。その点については、発注者側とも協議の上、理解をしてもらうことが必要。
- ◇ 成果品たる「設計図」から要求性能の過不足を読み取る発注者が少なく、施工時点でトラブルとなり易い。
- ◇ 発注者から要求性能に加え「標準的な設計」が提示され、この変更ができない場合の設計責任のあり方が明確でない。
- ◇ 提示された標準的な設計が要求された性能に合致しているかどうかを検証する作業については、別途フィーを支払ってもらいたいし（見積項目に「性能検証」のような項目を入れて）、その分の期間（工期）も認めてもらいたい。
- ◇ 発注者は施設を運用するプロで、請負者は施設を建設するプロであって、双方の能力を兼ね備えたプロはいない。発注者の要求性能をクリアするためには文書だけではなく双方が内容確認を協議できるプロセスが重要と判断する。
- ◇ 設計者の責任放棄ととられても仕方のない状況のものがある。
- ◇ 要求性能が曖昧な為、契約前で見積をやりきれないものが多い。
- ◇ 短い期間の中の概算レベルで提示した金額が詳細協議・見積後も足かせになる事が多い。要求性能が具体化出来た段階で見積協議が出来る様にしてほしい。
- ◇ 標準的な設計図では目的が曖昧であり、定例会議等の場を利用し、口頭での性能指示となる場合が多いが、それはコストに直結することなので改善すべき。
- ◇ 性能発注を求めるすべての発注者が標準的な設計を提示できるとは考えにくい。
- ◇ 提案コンペなどで、金額確定後に発注者の仕様が徐々に確定する場合は、トラブルになりやすい。
- ◇ トータルコストが最優先になりがちで、コストの縛りは残る。
- ◇ 「・・・場合は性能保証できない」などの説明を行うことによって、請負者側の責任が軽減される方策が必要。
- ◇ 性能発注ガイドラインを定められれば良い。

問 16 性能発注の展望についてどのようにお考えですか？

「性能発注」が増加する意見が3/4以上であった。
その背景として、発注者側のメリットを確保しやすい形態という認識があるようだ。



<性能発注の展望>

〈 増加すると思う 〉

【キーワード】

民間企業のノウハウが活用できる 特定用途で増加 発注者に有利な似非性能発注
コスト削減の期待 大手志向の発注形態 請負者頼りの方式 追加工事を発生させない方式

- ◇ 民間企業のノウハウを最大限に活かして、品質の高い建物を提供し、効率的な事業を運営するためには、今後も増加していく。
- ◇ 工場や病院など特定の用途の建物では増える。
- ◇ 発注者サイドにとっては、都合のいい発注方式であり増加する。
- ◇ 当分の間は、発注者として「煩わしくない」形態として「似非性能発注」が増加する。
- ◇ 民間工事では、性能発注によってコスト削減の期待でき、今後増加する。
- ◇ 請負者側のリスクが高い状況が続けば、増加する。
- ◇ 発注者からすれば、仕様書の一文で指示できるので、今後増加する。
- ◇ 発注者～設計者間の設計前の折衝・交渉・図面反映の能力が低下し、且つ、発注者予算ありきの風潮が一般的であり、ますます増加する。
- ◇ 請負者ともに理解があり、双方にメリットがある発注であれば増加する。
- ◇ 増加するが、大手企業の対応力に中小企業はついていけなくなる。
- ◇ 発注者は、未来永劫なる企業に、設計施工の一元化した性能発注方式を採用する傾向は増加する。
- ◇ 設計者が元請業者に頼ろうとする体質はますます進んでおり、そもそも納まらないような

詳細断面についても、設計者は何もアイデアを出さないような状況となりつつある。「性能発注」の名のもとに、設計者のリスク回避は今後も増える。

- ◇ 発注者側は、短い期間でプロジェクトを完成させたい。故に、工事着手前の事前協議も短縮したいことから、大まかな要求性能による請負者への発注になる。よって発注者側の性能発注は増加する。
- ◇ 追加の工事発注金額が発生することなく具現化できる点を考えると、非常に便利な発注形態と考えられ、今後もっと増えていく。
- ◇ リスクを取らない業種が発注者の場合、概算時の合意金額から増額不可を主旨とした性能発注方式での業者選定は増加する可能性が高い。
- ◇ 請負者側にも技術の進歩による利益の拡大につながるため、今後も増加する。

〈 減少と思う 〉

【キーワード】

**請負者のリスクが多い
発注者が適正な評価ができない**

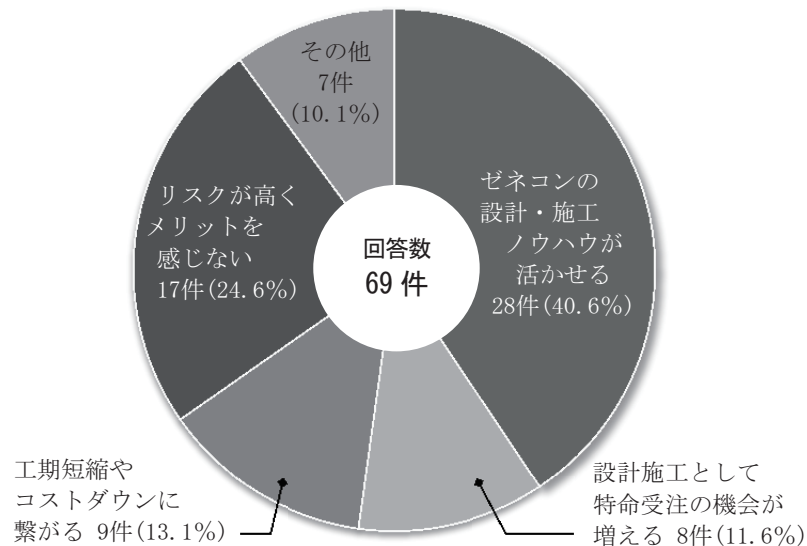
**トラブル要因である
訴訟へ発展する**

請負者は安易な提案をしない

- ◇ 概算見積段階で性能発注契約を求められるような案件はリスクが多すぎて減少する。
- ◇ 必然性のある発注方式ではないと思われるので減少する。
- ◇ トラブル要因となり、請負者が請け負わなくなり衰退していく。
- ◇ 請負者は安易に曖昧な提案をしないことが重要。紆余曲折はあるが、減少する。
- ◇ 発注者が適正に評価できるのか疑問、減少する。
- ◇ 訴訟文化が進む現状では、トラブルが訴訟へ発展する可能性があり、性能発注は減少する。

問 17 性能発注のメリットや評価できる点につきまして、どのようにお考えですか？

適切な運用を行うのであれば、発注者、請負者共にメリットのある形態であるという意見が多くあった。前向きな意見が予想以上に多くみられた。



＜性能発注のメリット＞

＜ゼネコンの設計・施工ノウハウが活かせる＞

【キーワード】

自由な競争ができる

施工能力の向上に繋がる

新技術の開発・導入のチャンスが拡大

- ◇ 要求性能の実現方法も多岐にわたり、請負者が技術力を発揮できるという点からは良い方法。自由な競争が出来、新しい試みが受け入れられるのであれば評価できる。
- ◇ 請負者として、発注者・設計者が要求している意図を理解し、施工に反映するための時間・努力が必要となり、その結果、物件完成後の施工能力の向上に繋がる。
- ◇ 検討時間が十分あり、技術的にも高度な大規模プロジェクトでは性能発注を導入し、新技術の開発、導入のチャンスを拡大していけば良い。
- ◇ 総合建設業にとって、持てる技術を存分にアピールして設計施工で受注できることは非常に大きなメリット。
- ◇ 性能要求に見合う予算確保が担保されるなら、コストを含めた発注内容に対し大いに努力できる仕組み。
- ◇ 請負者にとっては技術力・提案力が生かされ、発注者にとってはそれによってより良い成果物が得られる。

〈 設計施工として特命受注の機会が増える 〉

【キーワード】

業種に特化した企業が有利

過度な価格競争の回避

企業の技術・研究が報われる

- ◇ その業種に特化している企業が有利になる。
- ◇ 請負者、企業の独自の研究、技術、努力が報われる。
- ◇ 性能発注により、請負者の持つ技術が評価されることは、技術を買っていただく我々本来の姿であり、高く評価できる。また過度な価格競争も回避できる。
- ◇ 専門知識の長けた者が性能発注を請け負う。

〈 工期短縮やコストダウンに繋がる 〉

【キーワード】

利益確保の可能性

コストダウンが図れる

技術力によるコストコントロール

- ◇ 新しい材料の導入や新技術の開発とともにコストによらない競争が促進され、コスト削減により利益確保の可能性もある。
- ◇ 請負者にとっては工法等の選択肢が広がり、コストダウンを図れる。
- ◇ 技術力によるコストコントロールが可能となる場合がある。

〈 リスクが高くメリットを感じない 〉

【キーワード】

法整備・契約様式の必要性

創意工夫への対価がない

- ◇ 法整備が整っていない為、簡単に技術提案が盗まれる。
- ◇ 法制度や契約様式なども整っていない。
- ◇ 性能発注する場合は、設計責任者としての対価を請負者が受けるべき。
- ◇ 創意工夫した物に対し、対価がない以上、請負者側からはさほどメリットがない。

6.2 アンケート結果についての考察及びまとめ

アンケートの回答を頂いた会社のうち、7割の会社が「性能発注」の経験を持ち、経験した会社の7割にトラブルが発生している現状が分かった。曖昧な定義で運用されている最近の「性能発注」には大半の会社が否定的であり、発注者側のメリットを確保する為の方式と認識する意見が多いものの、7割以上の会社は「性能発注」の増加を予想しており、「性能発注」に対し、我々が準備しなければならない意識の高さが伺える。

一方、コスト競争以外の受注機会の作り込みが出来ることと、技術力をはじめとする設計から施工に至るゼネコンとしての能力を発揮できる可能性への期待といった前向きな姿勢も多く見られた。

「性能発注」の認識が生まれたのは最近のことであり、「設計施工＝性能発注」ではなく、定義が一般化されているとは言えない状況にある。発注者の利益はもちろんのこと、ゼネコンの期待に沿った形で発展・普及（定着）させるためには、発注者と請負者の双方の不利益と運用上の硬直化を回避するための最低限の概念の共有が必要となる。

冒頭に「性能発注と従来の発注方式の比較」の一例を示したが、国土交通省国土技術政策総合研究所が「建築マネジメント技術 2001 年 10 月」で示す、『発注者が要求性能、その検証・照査方法、標準的な設計を示し、請負者がその性能を実現する施工を行う方式』という表現が理解しやすく、性能発注の基準になり得ると判断する。しかし、この性能発注方式を実現するうえで、検討・協議する日程と人材の確保や請負者側からの条件提示など、従来方式にない枠組がアンケートの意見回答に多くあり、ガイドラインの必要性を示唆している。

7. 資 料 編

アンケート調査依頼状、調査票

建築本部委員会参加会社
建築部連絡窓口責任者様各位

社団法人日本建設業連合会 建築本部
CM等発注多様化対応部会

片務的契約事例に関するアンケート調査について(お願い)

拝啓、時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

御社におかれましては日頃より当会の事業について格別のご協力を賜り厚くお礼申し上げます。

旧建築業協会は、平成 20 年に国土交通省から建設業界 6 団体に対し依頼のあった片務的な契約事例の実態調査に対し、会員企業 15 社から約 600 件の事例を収集・取りまとめ、国土交通省へ報告しました。また、旧建築業協会の CM 等発注多様化対応部会は、この中から片務的な発注形態・契約条件の事例を抽出し、平成 23 年 3 月に「発注者からの発注形態や契約条件に関する片務的な要求への対応について」の報告書を取りまとめ、会員各社へ配布しました。

この度、日建連 CM 等発注多様化対応部会は、上記報告書の中で特に事例が多いと思われる「指定下請工事・コストオン工事」と「性能発注」の 2 つのカテゴリーについて、会員会社へアンケートを行い、より具体的な片務的契約事例を収集し、分析することで、片務的契約の実態をより詳しく把握することとしました。そして、「指定下請工事」、「コストオン工事」および「性能発注」について、“望ましい対応のあり方”についても提言する予定です。

本アンケート調査の結果は、固有名詞を除いた上で集計処理致しますので、ご協力いただいた企業にご迷惑をおかけすることはございません。ただし、顧客との守秘義務やその他契約関係等から情報開示がいただけない場合は、差支えのない範囲でのアンケート協力をお願いいたします。

本調査に基づく報告書は、日建連の会員各社に配布する予定です。

ご多忙の折、誠に恐縮に存じますが、アンケート調査の趣旨をご理解いただき、ご協力の程、宜しく願いいたします。

◆ アンケートの回答方法

1. アンケートは、「指定下請工事・コストオン工事」と「性能発注」の 2 つに分かれています。2005 年度から現在までの間に貴社が携わった国内における建築工事について、**調査票**でトラブル事例の有無を Yes/No で回答していただき、Yes (トラブル事例あり) と回答された場合は、それぞれの**調査票**の該当欄に事例の内容を詳しくご記入ください。
No (トラブル事例なし) と回答された場合には、調査票の最終欄(自由回答欄)に、「指定下請工事・コストオン工事」、「性能発注」の評価できる点をご記入ください。
2. 本アンケートは、貴社の発注形態に関するご担当の方に、調査票のとりまとめをお願いします。
3. ご記入しにくい内容、または質問の趣旨が判りにくい場合は、所定欄にその旨ご記入下さい。また、得意先との秘密保持契約または個人情報保護等の理由により記載できない項目については、空欄のままでも結構です。
4. 本調査票は、**8 月 31 日(金)までに、下記へメールでワード文書または PDF の形式で返信願います。**

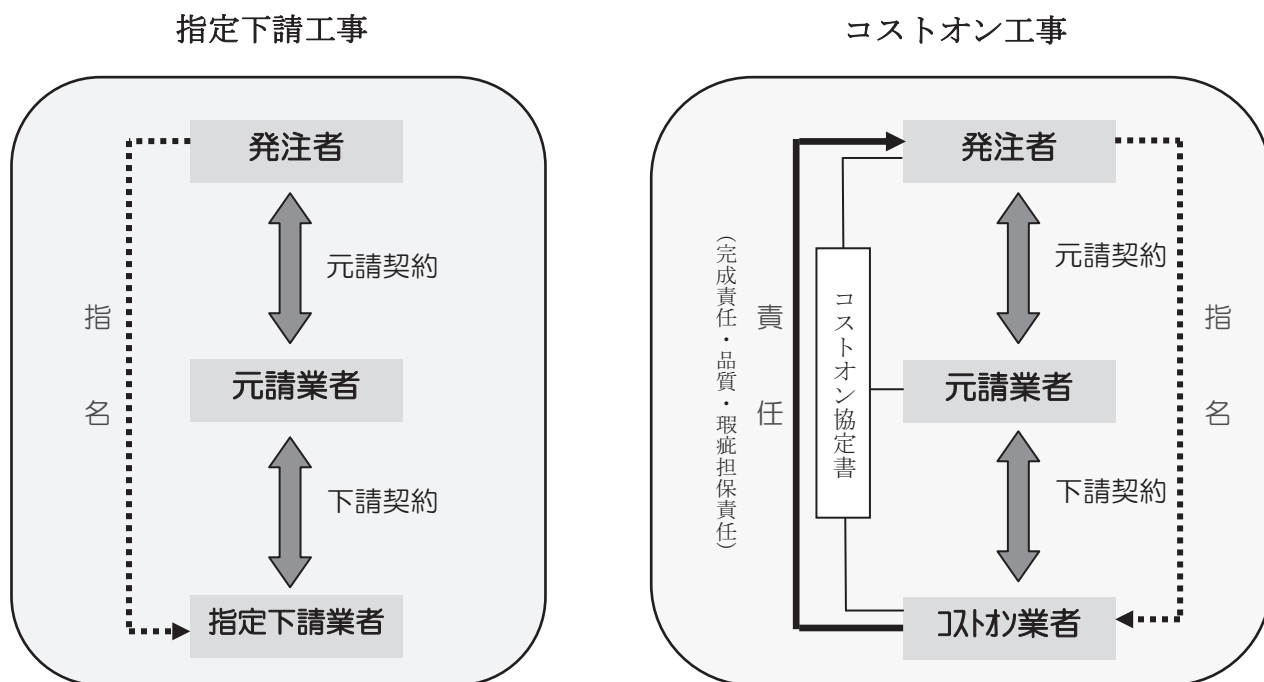
【返送先・問い合わせ先】

(社)日本建設業連合会 建築部 正田 健裕
〒104 - 0032 東京都中央区八丁堀 2 丁目 5 番 1 号 東京建設会館 8 階
(TEL) 03-3551-1118 (FAX) 03-3555-2463 (E-mail) shoda@nikkenren.or.jp

指定下請工事 と コストオン工事 とのちがい

工事の発注形態が多様化する中で、発注者が専門工事業者を直接選定し、契約条件等を事前に取り決めた後、元請業者に下請発注する契約形態が増えています。

日建連では、とりわけ混同しがちな「指定下請工事」と「コストオン工事」の二つの契約形態について、以下のように整理いたしました。



	指定下請工事	コストオン工事
下請業者の選定	発注者	発注者
下請工事内容	発注者は事前に指定下請業者と工事内容等を協議・合意し、元請業者はその合意内容を確認後、元請契約に含める。	発注者は事前にコストオン業者と工事内容等を協議・合意し、元請業者はその合意内容を確認後、元請契約に含める。
下請工事金額	発注者と指定下請業者の間で合意する。	発注者とコストオン業者の間で合意する。
元請業者のフィー	指定下請業者の工事代金の一定%。	コストオン工事代金の一定%。
下請工事の完成責任（工期）	元請業者が全責任を負う場合が多い。	コストオン業者が直接発注者に対して負うのが一般的。その旨、発注者・元請業者・コストオン業者の3者協定書に記載される。
下請工事の品質・瑕疵担保責任	元請業者が全責任を負う場合が多い。	コストオン業者が直接発注者に対して負うのが一般的。その旨、発注者・元請業者・コストオン業者の3者協定書に記載される。

元請業者が留意すべき点（指定下請工事）

1. 現状の問題点

- ・元請業者が、指定下請業者の個々の施工能力や財務力等を把握していない、あるいは確認することが難しい中で、当該指定下請業者が施工した品質等を担保することを求められるケースが増えている。
- ・このような指定下請工事で発注者が元請業者へ期待する管理業務を実施するためには、従来の設備コストオンフィー（通常、工事代金額の数%）相当では、到底カバーできない。

2. 指定下請業者との下請契約締結前に元請業者が行うべき対応策

① 指定下請業者の能力評価について

発注者に対し、指定下請業者の施工能力や財務力等に関する必要かつ十分な情報提供を求めると共に、当該情報提供を受領次第速やかに指定下請業者に関する能力審査を行う。その審査の結果、能力に問題があり、と元請業者が判断する場合には、元請業者として当該指定下請業者と下請契約を締結できない旨、発注者に伝え、再度協議する。

② 発注者と指定下請業者間の事前合意内容開示について

発注者と指定下請業者間の事前合意内容については、これを全て開示するよう求める。開示された内容と、本工事内容に不一致、疑義、矛盾等を発見した場合には速やかにその旨を発注者に伝える。

③ 元請業者責任範囲の限定について

発注者が下請契約前に開示しなかった事前合意内容や、発注者から提供を受けた開示内容と本工事内容との間の矛盾等に対し元請業者から指摘があったにも拘らず発注者がしかるべき対応をしなかったことに起因して本工事もしくは指定下請工事に関する設計図書との不適合や工程遅延、その他障害、損害が発生した場合には元請業者として責任を負わない旨を発注者に伝える。

④ 実質的な指定下請業者への対応について

厳密に「指定下請」ではなくとも、「推薦」や「仕様書を読込むと限られた業者しか施工（あるいは供給）出来ず、実質的な指定」（Ex. 資材品番の指定）などのケースもある。このような場合も、指定下請業者と同様に、上記の対応を行う必要がある。

⑤ 指定下請工事に関する補足条項について

指定下請工事がある場合には、基本的に本工事の請負契約に加えて平成 15 年 9 月に旧 BCS から部会員向けに発行した「多様化した発注形態への契約の手引き」のうち「指定下請工事に関する補足条項」（別添）を契約書に盛込むよう発注者と交渉する。上記①～③の内容はもとより、管理費・現場共益費・実費精算や、工事代金の支払いなど、指定下請工事に関する必要な取決め事項が記載されており、参考にされたい。

元請業者が留意すべき点（コストオン工事）

1. 現状の問題点

- ・コストオン工事にもかかわらず、下請工事と同様の請負責任を元請業者が課せられるケースが増えている。
- ・発注者の優越的な立場を利用して、施工者にとって著しく不利な協定を結ばせることにより、金銭的、工程管理、関連工事との調整、瑕疵責任等について問題が生じる。
- ・コストオン業者との下請工事契約において、元請業者が共益費を徴収しないように指示されるケースがある。（もしくは、発注者側からの強い影響力により共益費用についての合意が難しく、元請業者が不利益を被ることがある。）

2. コストオン業者との契約締結前に元請業者側が行うべき対応策

① 発注者・請負者・コストオン業者の三者間のコストオンに関わる協定書を締結

通常の下請工事の場合、当該工事範囲の完成責任、品質担保責任等は元請業者が負わなければならない。しかし、通常コストオン工事の場合は、発注者、元請業者、コストオン業者の3者間の協定書により、元請業者の統括管理業務に起因し発生した損害以外については、コストオン工事業者が直接発注者に対して負うこととされている。発注者もそのような認識がある場合は多いが、将来の発注者とのトラブルを避けるため、以下の内容を盛り込んだコストオン協定書を発注者と協議のうえ締結する必要がある。

（コストオン協定書の主な記載事項）

- ・3者間の契約締結に関する総則
- ・発注者・元請業者・コストオン業者の3者間の指示・協議などの責任範囲
- ・元請業者の業務（統括管理業務）の業務内容と責任範囲
- ・コストオン業者の業務内容と責任範囲
- ・統括管理業務費用、現場共益費用、瑕疵担保責任等
- ・請負代金の変更、別途精算する諸費用、労働災害補償保険
- ・不可抗力、工事中の不測の事態への対応、など

② コストオン業者との下請契約解除時の措置

コストオン業者の業況悪化等により下請契約が解除され、元請業者に損害が生じた場合に備え、発注者に連帯責任を求めることも重要である。

以 上

調査票 ～指定下請工事・コストオン工事に関するアンケート～

[回 答 欄]

指定下請工事

【問い1】

2005 年以降に竣工した案件で、指定下請工事に該当するような案件がありましたか？

Yes ☐ No ☐

(この問いで Yes と答えた方は問い2へ進んで下さい。)

(この問いで No と答えた方は問いBへ進んで下さい。)

【問い2】

問い1で Yes と答えた方にお聞きます。該当案件の中でトラブル事例がありましたか？

Yes ☐ No ☐

(この問いで Yes と答えた方は問いAへ進んで下さい。)

(この問いで No と答えた方は問いBへ進んで下さい。)

コストオン工事

【問い1】

2005 年以降に竣工した案件で、コストオン工事に該当するような案件がありましたか？

Yes ☐ No ☐

(この問いで Yes と答えた方は問い2へ進んで下さい。)

(この問いで No と答えた方は問いBへ進んで下さい。)

【問い2】

問い1で Yes と答えた方にお聞きます。該当案件の中でトラブル事例がありましたか？

Yes ☐ No ☐

(この問いで Yes と答えた方は問いAへ進んで下さい。)

(この問いで No と答えた方は問いBへ進んで下さい。)

【問いA】

以下の各質問についてご回答願います。(※記入例を参考にして下さい。なお本アンケートには、1 事例につき 1 件をご記入ください。複数の事例がある場合には、お手数ではございますが、その分コピーの上、ご記入願います。

【問いB】

以下の質問のうち、最終記入欄（自由回答欄）に、指定下請工事・コストオン工事の評価できる点について、ご記入願います。(※記入例を参考にして下さい)

	貴社が実施されたプロジェクトの中で、トラブルがあった指定下請工事・コストオン工事について、以下の該当する項目に○をつけ、具体的なトラブル事例の内容を該当欄に記入してください。	
案件 情報	・対 象 工 事： 指定下請工事 / コストオン工事 / 実質的な指定業者、指定材料 ・竣 工 時 期： 年（※ 2005 年以降 に竣工した案件をご記入願います） ・発 注 者： （公共／民間 外資／国内企業 業種（ ）） ・建 設 用 途： 病院／工場／ホテル／事務所／商業施設／マンション／その他（ ） ・該当下請工種： ・該当下請工事金額の元請工事金額に占める割合（％）： ％	
問題 の 概要		
対応 状況		
①	問題の発生原因	
1	発注者と元請業者の発注形態について認識のズレはありましたか？（従来のコストオン工事との混同等）	
2	指定下請工事（またはコストオン工事）に関する色々な取決め事項を発注者との間で調整し、合意に至った内容を文書化しましたか？（協定書、覚書、契約書等）	
3	発注者から指定下請業者（またはコストオン業者）の施工能力や財務力に関する十分な情報提供はありましたか？	
4	元請業者による指定下請業者（またはコストオン業者）の能力評価が、下請契約締結前に可能でしたか？	

5	発注者と指定下請業者（またはコストオン業者）間の事前合意事項について、その全てが開示されましたか？	
6	マネジメントフィー（指定下請管理費またはコストオンフィー）は実際の業務に見合っていましたか？	
②	責任の区分（対 発注者） （元請業者 または 指定下請業者（コストオン業者））	
1	工事完成責任	
2	品質責任	
3	瑕疵担保責任	
③	その他	
1	指定下請業者（またはコストオン業者）から現場共益費を徴収できない、或いは実費精算でトラブルとなったことがありましたか？	
2	指定下請業者（またはコストオン業者）への工事代金支払条件に問題はありませんでしたか？	

（自由回答欄）これまでの設問で十分に説明し切れていない事項、あるいは指定下請工事・コストオン工事の評価できる点について、以下に自由にご記入ください。

調査票

～性能発注に関するアンケート～

【問い1】 2005 年以降に竣工した案件で、「性能発注」に該当するような案件がありましたか？ Yes ☐ No ☐

この問いで Yes と回答された方は問い2へ進んでください。

この問いで No と回答された方は④「一般論としてお伺い致します」へ進んでください。

【問い2】 問い1で Yes と回答された方にお聞き致します。該当案件の中でトラブル事例はありましたか？ Yes ☐ No ☐

この問いで Yes と回答された方は下記の各質問に従って具体的にどのようなトラブルがあったのかご回答願います。

この問いで No と回答された方は④「一般論としてお伺い致します」へ進んでください。

(1 物件・1シートをお願い致します。複数件有る場合は恐れ入りますが用紙をコピーしてお使いください。)

案件情報	・竣工時期： 年 (※2005 年以降に竣工した案件をご記入願います) ・発注者：〔公共/民間 外資/国内企業 業種()〕 ・建設用途：病院/工場/ホテル/事務所/商業施設/マンション/その他() * (注) : 性能発注の対象は、工事全体(建物全体)、又は工事別(外装など)のどちらでも結構です。	
①	前頁の「性能発注の代表的なトラブル事例」に類似するご経験が有りの方にお伺いします。	
1	事例1～5の内何番に類似しますか？	【番号】 (複数回答可。) _____ _____ _____
	指定された「性能項目」「要求性能」は何ですか？	【性能項目及び要求性能】 _____ _____ _____
2	どのような問題でしたか？ (仕様・検証・照査方法は適正であったかどうか？)	_____ _____ _____ _____ _____ _____
3	トラブルの具体的対応はどのようにされましたか？	_____ _____ _____ _____ _____ _____

②	「性能発注の代表的なトラブル事例」以外の問題をご経験された方にお伺いします。	
1	指定された 「性能項目」 「要求性能」 は何ですか？	【性能項目及び要求性能】
2	どのような 問題でしたか ？ (仕様・検証・ 照査方法は 適正であった かどうか？)	
3	トラブルの 具体的対応は どのように されましたか ？	

— 184 —

(こちらのシートは1枚で結構です。)

④	一般論として伺い致します。	
1	性能発注の 定義について どのように 感じています か？	
2	性能発注の 展望について どのように お考えですか ？ 増加する 減少するなど	
3	性能発注の メリットや 評価できる点 につきまして どのように お考えですか ？	

* 以上で設問は終わりです。ご協力ありがとうございました。

＜ 参 考 文 献 ＞

- ・ B C S 出版物「多様化した発注形態への契約の手引き」(社) 建築業協会 制度委員会・CM部会（2003 年 9 月）
- ・ B C S 出版物「多様化した発注形態に関する実態調査報告書」(社) 建築業協会 制度委員会・CM部会（2004 年 11 月）
- ・ B C S 出版物「発注者からの発注形態や契約条件に関する片務的な要求への対応について ―より公平で健全な契約関係を目指して―」(社) 建築業協会 制度委員会・CM部会（2011 年 3 月）

おわりに

CM等発注多様化対応部会は、平成13年以降、延べ12年に渡り活動を続け、その間、公共および民間工事におけるCM/PMを含む多様化した発注形態の動向把握と事例研究、片務的な契約事例の情報収集と意見取りまとめ、および対外発信、そして欧米の建築工事における発注多様化の実態調査などを行ってきた。これまでに会員会社及び対外向けに発行した報告書は本報告を含め4冊目となる。

部会発足当時と比べ、現在建設業が置かれている経済環境はさらに厳しくなり、建設会社においては発注者からの様々な要求に応えるため、原価の低減と工程の短縮、品質確保への地道な努力が続いている。一方では、少子高齢化社会に突入し、団塊世代の退場、若者の建設業離れ、熟練工の不足、躯体の品質不良など、建設業が抱える問題は深刻化している。こうした中で、建設業に対する社会の目は、法令遵守、説明責任、企業倫理、企業の社会的責任（CSR）など、より開かれた対応を求められてきている。

本アンケート回答の事例から抽出された様々な問題点や課題を克服するには、発注者と受注者双方のさらなる歩み寄りが不可欠と思われる。プロジェクトを円滑にスタートし、運営していくためには、元下関係のみならず発注者と受注者の間においても、より公平で健全な契約関係を構築することは極めて重要である。欧米型の契約社会はベストな解決策ではないが、契約交渉に関与する関係者は契約に関する知識と理解力をさらに深め、論理的で分かりやすい説明を行い、十分に協議した結果を契約文書に反映して、合意内容を相互に確認することが重要である。そして、契約書に基づいた実行によって両者の信頼関係は大きく改善していくものと考え、本報告書がその一助となれば幸いである。

当部会は、当初の活動目的を達成したものと判断し、今回の実態調査報告書の発行と今年度の活動成果をもって一旦終了することとなった。最後に本報告書をまとめるにあたり、アンケート調査にご協力頂いた日建連建築本部委員会参加会社各位、ならびにCM等発注多様化対応部会の会員各社関係各位に厚く御礼申し上げます。

(社)日本建設業連合会 CM等発注多様化対応部会
委員名簿・執筆メンバー

部会長	山本明男	鹿島建設(株)	建築管理本部 建築企画部	グループ長、担当部長
副部会長	首藤泰彦	(株)竹中工務店	東京本店	次長
委員	金城知広	(株)大林組	本社 建築本部本部長室生産企画課	副課長
委員	水野真司	(株)大林組	東京本店 建築事業部 営業企画部 契約課	課長
委員	肥田泰明	鹿島建設(株)	建築管理本部 建築調達部	課長 (～2012年7月)
委員	奥田尚充	鹿島建設(株)	建築管理本部 建築工務部 工務グループ	課長代理 (2012年8月～)
委員	高木 真	清水建設(株)	土木事業本部 土木東京支店 土木第三部	工事長
委員	原澤勇次	清水建設(株)	設計・プロポーザル統括 企画管理部 総務グループ	総務グループ長
委員	佐取徳隆	大成建設(株)	設計本部 企画群	統括
委員	高橋 継	大成建設(株)	管理本部 法務部	課長代理
委員	坂本圭司	(株)竹中工務店	ワークプレイス・ロデュース本部	PM/CM担当 副部長
委員	舘野孝信	戸田建設(株)	建築本部 エンジニアリング部	部長
委員	内田健司	戸田建設(株)	建築企画部 企画2課	主任

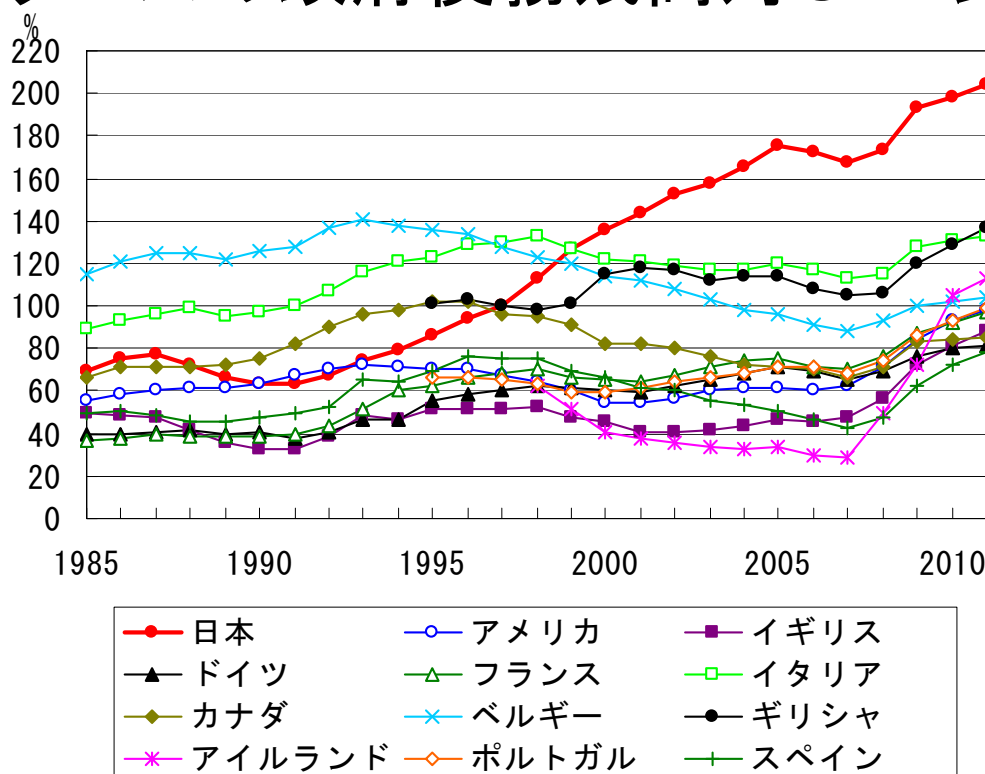
財政健全化と両立する 公共事業のあり方

土居 丈朗

(慶應義塾大学経済学部)

<http://web.econ.keio.ac.jp/staff/tdoi/>

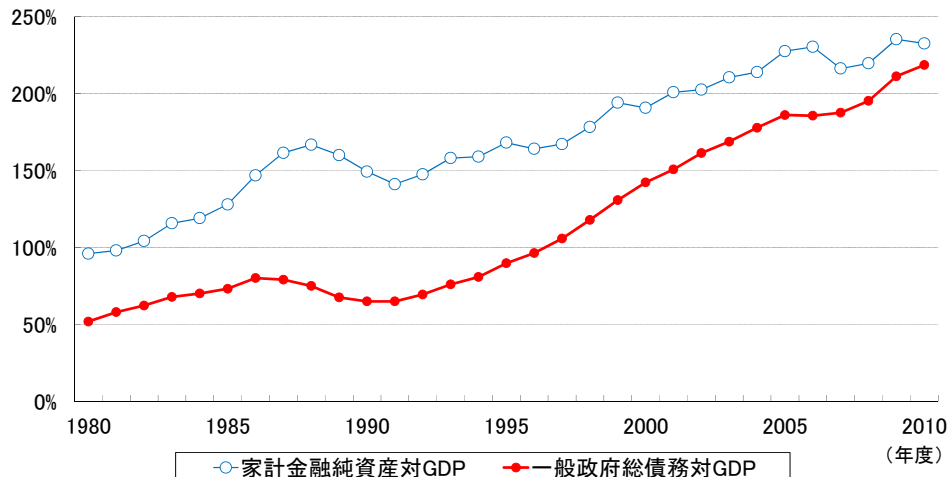
グロスの政府債務残高対GDP比



資料: OECD Economic Outlook

日本国債の国内での消化余力

日本の一般政府債務と家計資産（対GDP比）



（注）各年度末の数値。

（出典）日本銀行「資金循環統計」（2011年9月末速報値）、内閣府国民経済計算（1980～93のGDPは2000年基準・93SNA、1994年以降のGDPは2005年基準・93SNA）

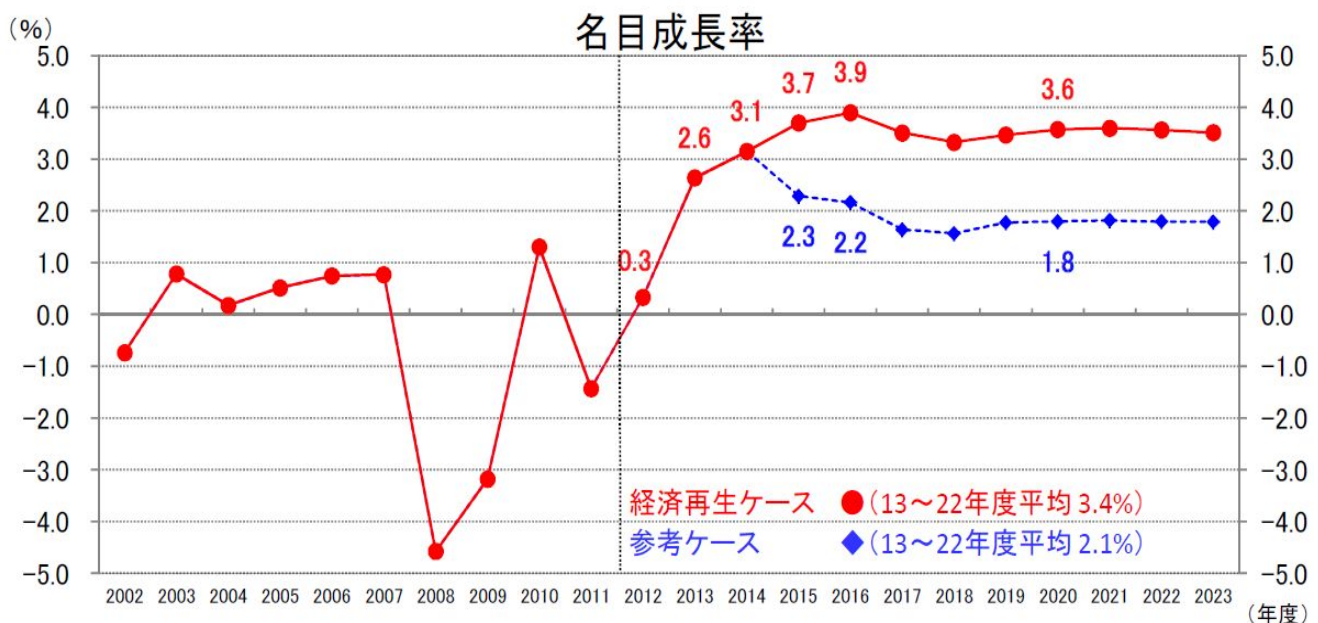
出典：土居丈朗編著『日本の税をどう見直すか』日本経済新聞出版社を改訂

- 近年、家計資産と政府債務の差は縮小の一途
- 直ちに財政破綻になるものではないが、国際的金利裁定が働き、従来のような低金利では日本国債を発行できなくなる恐れ

© Takero Doi.

3

中長期の経済財政に関する試算（2013年8月）

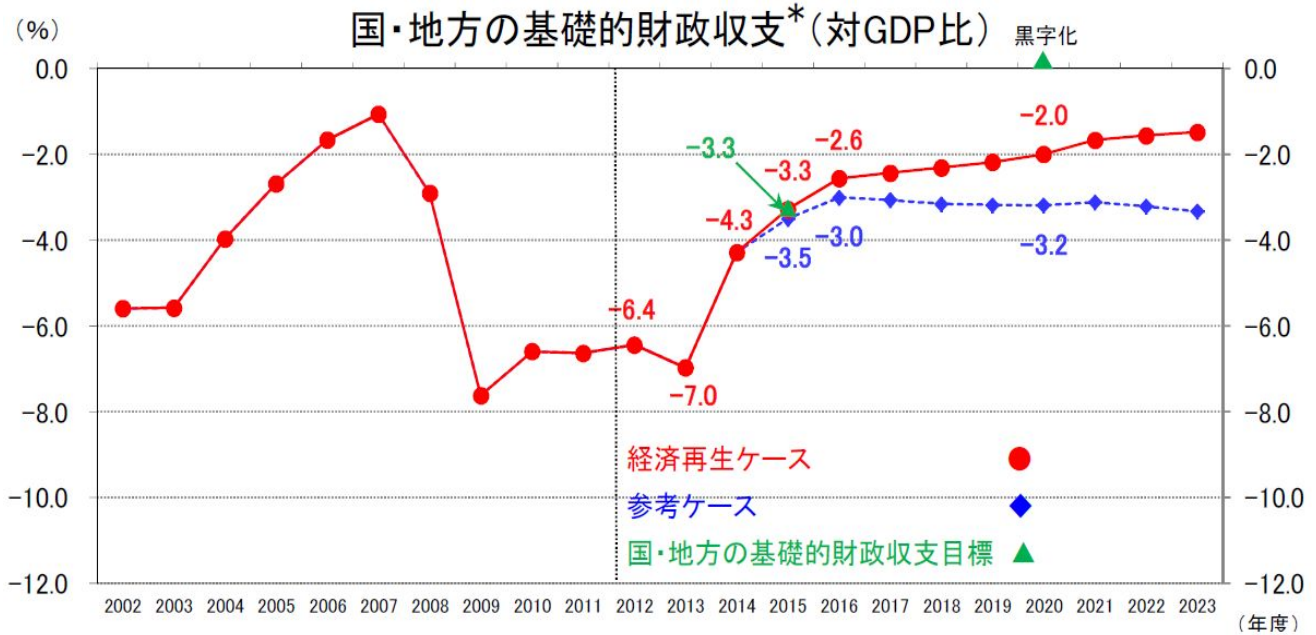


- 経済再生ケース：「日本再興戦略」で掲げられている政策を実行。消費税率引上げは予定通りを想定

© Takero Doi.
190

4

中長期の経済財政に関する試算(2013年8月)

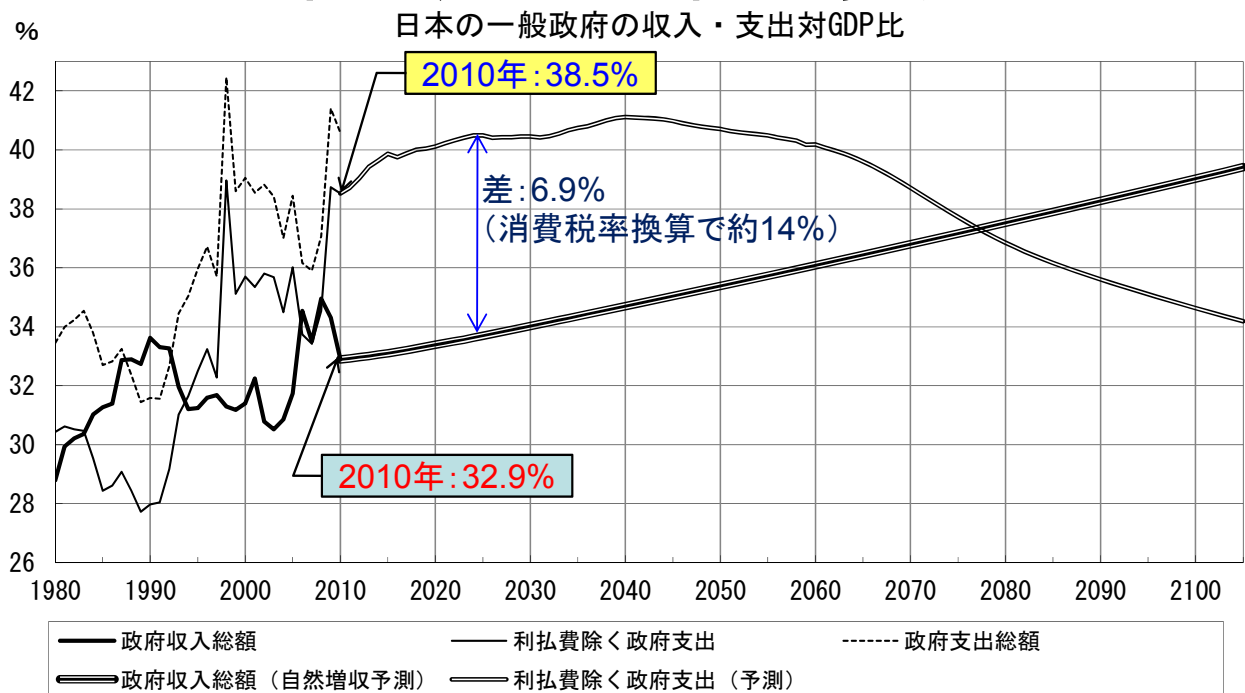


- 消費税率を10%に引き上げても、2020年度に基礎的財政収支の黒字化は実現しない

© Takero Doi.

5

日本の財政の将来見通し



出典: 土居丈朗編著『日本の財政をどう立て直すか』日本経済新聞出版社

前提・・・経済成長率は2%、社会保障費は、社会保障改革に関する集中検討会議「社会保障に係る費用の将来推計について」(2011年6月2日)に基づき予測

© Takero Doi.

6

財政政策の機能(1)

- 財政の機能
 - ① 資源配分機能
 - ② 所得再分配機能
 - ③ 経済安定機能

公債発行を伴う財政政策の考え方

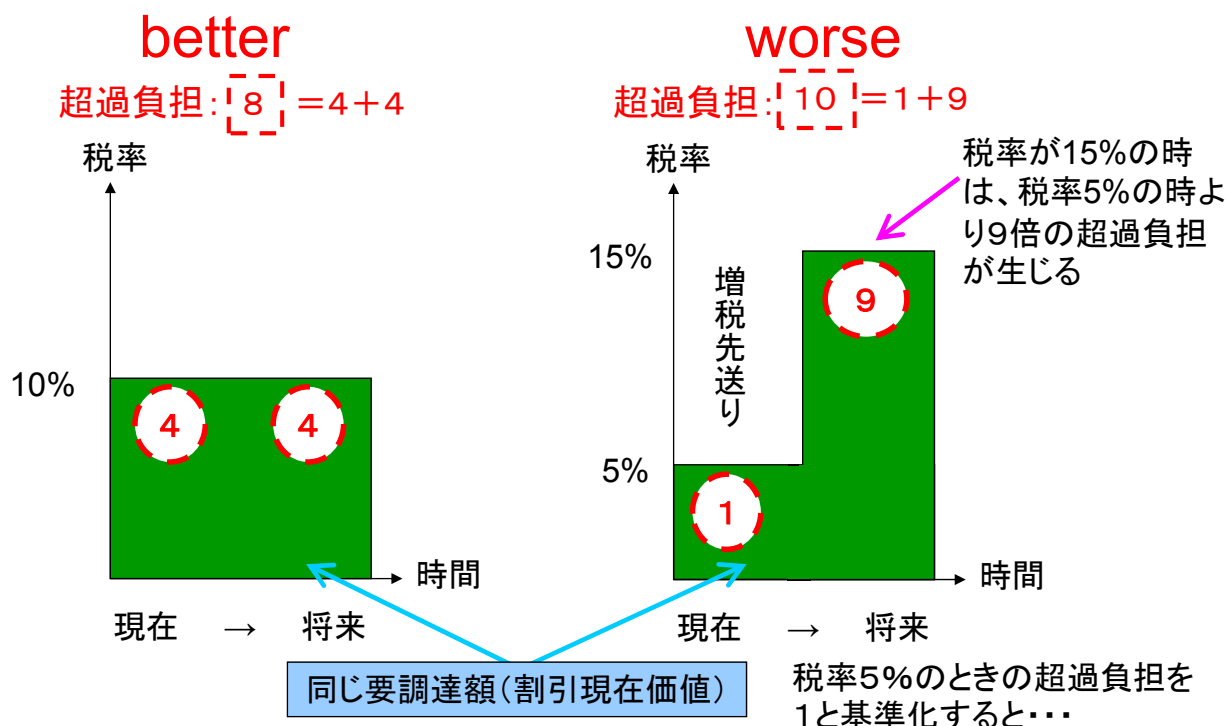
- ケインズ政策...経済安定機能
- 課税平準化政策 ...資源配分機能

異時点間の課税政策

- **課税平準化政策**...Barro (1979)
 - 現在から将来にかけて増減する政府支出を所与として、資源配分に歪みを与える租税が存在するとき、異時点間の税率は、時間を通じて一定の税率で課するのが、課税に伴う超過負担(死荷重:経済活動を阻害する度合い)を最小化にできて望ましい。
 - 課税による超過負担を抑制
 - 異時点間の資源配分を効率化
- ※課税に伴う超過負担(経済活動を阻害する度合い)の大きさは、(限界)税率の2乗に比例する

Barro, R., 1979, "On the Determination of the Government Debt," *Journal of Political Economy* vol.87, pp.940-971.

課税平準化理論(イメージ)



© Takero Doi.

9

財政政策の機能(2)

• 財政支出の乗数効果の盲点

– 乗数効果

乗数 $\frac{1}{1-c}$ 限界消費性向 c が 0.8 のとき、乗数は 5

→ 財源を全て国債発行で賄ったときに限る

– 均衡予算乗数の定理

財政支出の財源を全て租税で賄った場合、財政支出の乗数は 1 となる

◆ 上記には、クラウディング・アウト効果は含まれていない

– 上記の乗数の大きさは、金利の変動を考慮すると効果は小さくなる

© Takero Doi.
193

10

財政政策の機能(3)

- 財政支出の乗数効果の盲点(つづき)
 - 乗数効果が大きいなら、どんどん財政政策で景気対策を...
といっても、大きい乗数効果は財源を国債発行で賄ったときに限る
 - そんなに国債を大量に発行できるのか？
- 近年における主流の経済学の論調
短期的な景気対策は、財政政策よりも金融政策で行うのが効果的
 - 年1度(2度?)の予算編成よりも、月1度の金融政策決定会合の方が、機動的に対応可能

財政政策の機能(4)

- 財政政策にしかできないこと
 - ① 資源配分機能 (必要な公共サービスの提供)
 - ② 所得再分配機能 (所得格差の是正)
 - 日本の財政制度の特徴
 - 中央政府による大規模な地域間所得再分配政策
 - 地方政府が大きな役割を担う社会保障政策
 - 他の先進諸国に類を見ない
- 少子高齢化、震災復興で、運営の難易度アップ

「公共性」とは何か(1)

- 公共経済学における定義

- 公共財とは、非排除性と非競合性を持つ財

- 非排除性があると、対価を払わずに便益が受けられる人が出る

- 外部性(市場を通さずに便益や不利益を受け渡す)

- 市場の失敗の一因

- 他には、

- 独占・寡占(市場における価格支配)
 - 情報の不完全性
 - 不完備市場

© Takero Doi.

13

「公共性」とは何か(2)

- 低利資金の活用

- 公共性の高い事業は、営利事業になじまない・・・とは？

- 問題の核心は何か？

- 要するに、非排除性があるために、便益を受けたが対価を支払わない人がいるため、便益に応じた負担を求めることができず、その分の費用が回収できない

- 費用便益分析で $B/C > 1$ ならば、便益に応じた負担を求めれば費用を金銭的に回収できるはず

© Takero Doi.
195

14

「公共性」とは何か(3)

• 低利資金の活用(つづき)

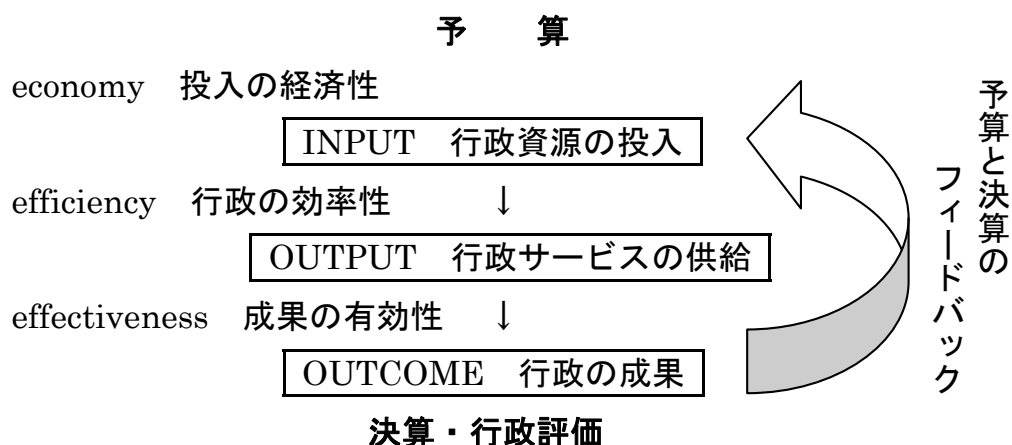
- 公共性の高い事業は、営利事業になじまない、という説明だと・・・
- 漫然と事業運営を行い、費用回収を怠ったために、低利資金を使わないと収支相償にならない、ということも起こりうる
- そうではなく、非排除性があるために、費用回収できないから、低利資金を使わないと収支相償にならない、という説明が必要
- 非排除性のある事業＝公共性のある事業、と定義を明確に

© Takero Doi.

15

事業実施の意思決定(1)

• 予算と決算・行政評価のリンク



事業実施の意思決定(2)

● 政策コストの重要性

◆ 収益等を財源に返済する予定の負債について、収益等だけでは返済しきれないために、国から将来にわたって投入される補助金等の割引現在価値

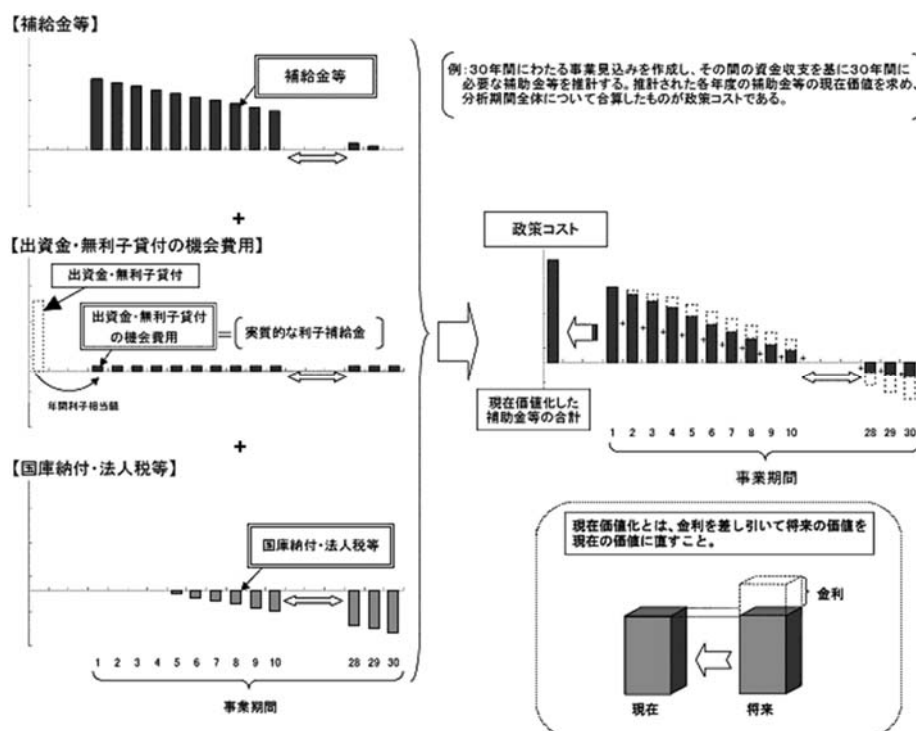
◆ 財政投融资で実施

- ◆ 財政投融资の対象事業には、有償資金のみで所要の資金を賄って事業を実施することとした場合に必要となる利用者からの負担を、政策的に軽減するためには、無償資金(補助金等)を併せて投入することがある。
- ◆ このように、政策的に無償資金を投入する事業には、その事業の適否を判断する上で、将来その事業に対しどの程度の無償資金を投入することになるか(いわば将来の国民負担がどの程度になるか)について一定の試算を行い、その結果をディスクロズすることは有意義であると考えられる。

© Takero Doi

17

政策コスト算出のイメージ



事業実施の意思決定(3)

- 政策コストの重要性(つづき)
 - ◆ 民間企業では、資産の時価総額＝将来の収益のディスカウント・キャッシュ・フロー(DCF)となりえるが、公的機関・事業ではキャッシュ・フローを公定できるから、将来の収益のディスカウント・キャッシュ・フローを別途計算する必要がある。
 - ◆ 公的事業では、通常、資産の時価＝将来の収益のDCFとならない。もちろん、資産の簿価＝将来の収益のDCFとなることは、まずありえない。

事業実施の意思決定(4)

- 政策コスト分析の例
 - ◆ 簿価・・・取得原価 例) 10億円
全額借入金で調達(金利ゼロと仮定)
 - ◆ 将来のDCF・・・料金収入9億円、維持費1億円
資金収支8億円
補助金投入2億円＝「政策コスト」
完済時のB/S
資産10億円、正味資産10億円
- しかし、
 - ◆ 時価・・・市場価格相当 10億円とは限らない

事業実施の意思決定(5)

- 政策コストと時価評価の関係
 - ◆ 政策コスト・・・2億円
 - ◆ 資産の簿価・・・10億円
(収益還元法による資産評価額・・・8億円)
 - ◆ 資産の時価・・・例えば、7億円 ならば、
正味資産は7億円にしかない。
資産評価損3億円分は、納税者の持分が
減少した(機会費用)といえる。
 - ◆ このとき、納税者の負担は、政策コスト2億円と資産
評価損3億円の合計5億円となる。

© Takero Doi

21

政策手段の比較衡量

- ・ 従来の手段で政策を実施することで良いか
- ・ より安価な手段で同じ目的を実現できる可能性はないか
- ・ ハードかソフトか
- ・ 金利上昇リスクに耐えられる政策手段か

→ 財政制約が厳しい折、さらなる精査が求められる

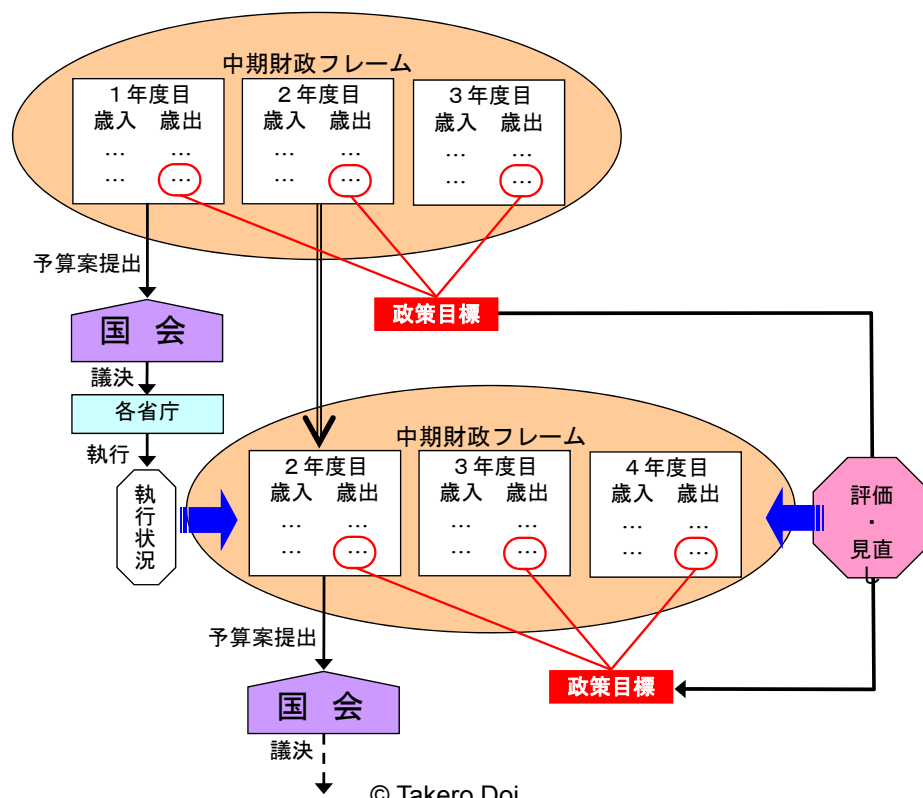
予算編成改革

- 一般会計、特別会計の一体的な予算編成
 - 特別会計は、所管省庁の「価値観」が色濃く反映
 - 各省庁が、それぞれ独自の「価値観」を持ち相互不可侵
 - 例：一般会計の税収は「財務省のお金」、社会保険料は「厚生労働省のお金」、道路特定財源は「道路局のお金」という認識
→ 国民から見ればどれも国民が払ったお金
 - 「価値観」を統一して、トップダウン式の予算編成を
 - 特別会計の見直し
- 補正予算も含めた予算統制が必要
 - 補正予算は概算要求、シーリングの枠外。
 - 「補正回し」にせず当初予算で決着を
- 度の過ぎた裁量が働いた補正予算に歯止めをかけるには、中長期的な財政計画が必要

複数年度予算編成

- 複数年の歳出総額とアウトプット・アウトカムで中期的（3年程度）に統制
- 予算と政策評価との連動が重要
 - 目標設定は具体的なものでなければ意味がない
 - 評価するからには、良し悪しを明確に
 - 財政民主主義、租税法律主義の観点から、予算（インプット）の事前統制は必要
- 評価が甘いと、アウトプット・アウトカムで統制しても、無駄遣い（インプット）を抑制できない
- 経済成長の見通しは慎重を期する
- 国の財政統制のためには、地方財政の見通し・評価も正確に

複数年度予算編成のイメージ



調達改革と予算会計制度

－VFMの向上に向けて－

明治大学公共政策大学院
ガバナンス研究科
田 中 秀 明

最初に自己紹介

[教育・研究]

東京工業大学工学部卒業、同大学院修了(工学修士、1985年)
ロンドン政治経済大学院修了(Master of Science、1991年)
オーストラリア国立大学(客員研究員、2003～5年)
政策研究大学院大学(客員教授、2006年～)
一橋大学経済研究所(准教授、2007～10年)
経済産業研究所・財務総合政策研究所(フェロー)
政策研究大学院大学・博士(政策研究、2010年)

[職務]

財務省(1985～2012年)
このうち、国税庁、内閣官房、内閣府、旧厚生省、外務省等

[専門]

財政学、予算会計制度、公共政策、社会保障制度、公務員制度

[主な著書]

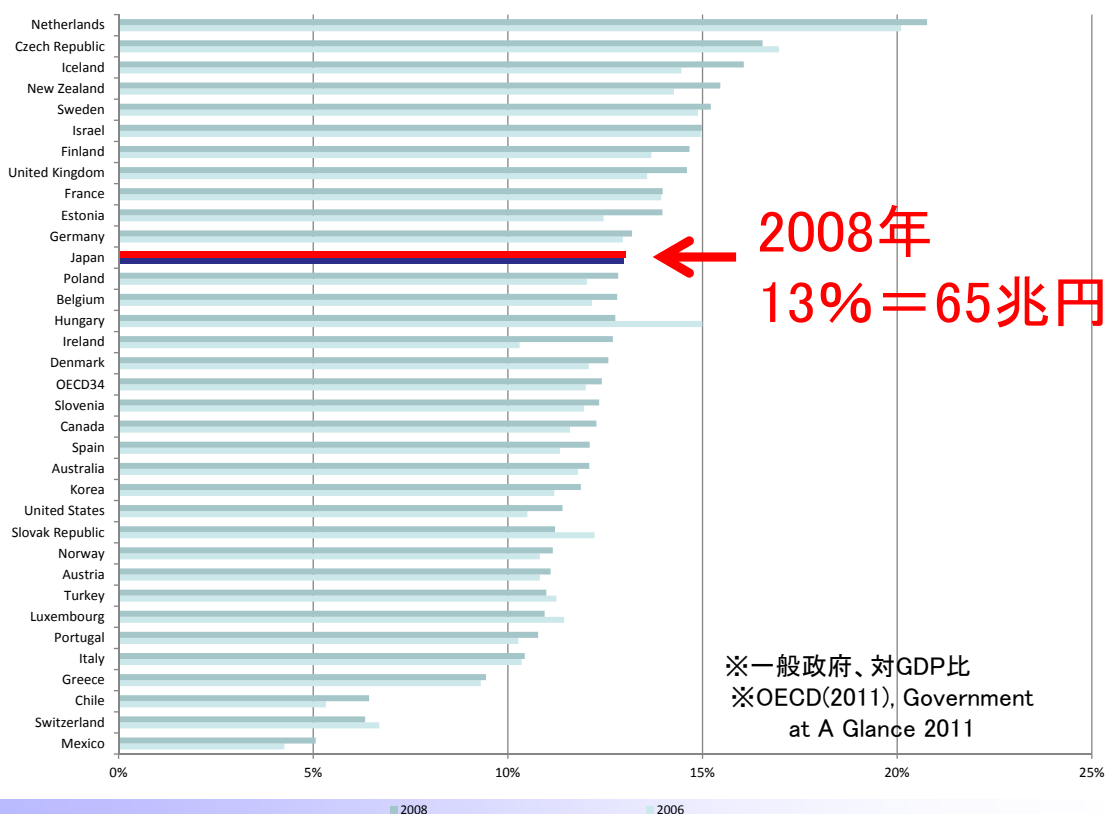
『財政規律と予算制度改革』(日本評論社、2011年)
『日本の財政』(中公新書、2013年)

目 次

1. 公共サービス改革プログラム
2. 英米における調達改革
3. 財務・会計責任
4. 結 論

2

1－1 調達規模の国際比較



1-2 行政刷新会議と公共サービス改革

入札談合、防衛装備品の高値購入、所管公益法人等との随意契約などの問題の発生に対応して、対策が講じられているが、それは対処療法が中心で不十分

公共サービス改革分科会で公共調達改革を検討

2010年7月:「公共サービス改革基本方針」(閣議決定)

9月:行政刷新会議で分科会設置を決定

11月~:6回の会議と14回の有識者ヒアリングを実施

2011年4月:「改革プログラム」発表

4

1-3 調達改革の重要性と必要性

1. 政府は国内最大の「購買者」

2008年度 ①中央省庁の契約 約8.1兆円(小額随契除く)
②独立行政法人の契約 約2.4兆円
③国立大学法人の契約 約1.0兆円

2. 政府の調達は多種化・複雑化

- ①単にモノを購入することから、サービスを購入
- ②PFIなど、民間事業者と協力関係を築くことが重要に
- ③NPOなども公共サービスの担い手として期待

1-4 調達に関する基本的な問題

1. 体系的・時系列のデータがない

各府省が購入している財・サービスの種類・分量・購入金額等に関するデータが整備されていない

2. 形式的な手続きが重視され、成果が検証されていない

随意契約から一般競争入札にすることが要求されているが、一者応札になるなど、実質的には改善されていない

3. 時代遅れの予算・会計法令

現在の会計法は明治22年のそれが基盤。上限拘束性がある予定価格、100万円の調達でも10億円の調達でも同じ手続き、契約・調達手段が限定的、民間のイノベーションを引き出す仕組みがない

4. 専門的な人材不足、不十分な体制

短い人事異動のため専門的な人材が育たない、調達等財務会計責任が不明確で組織が不十分

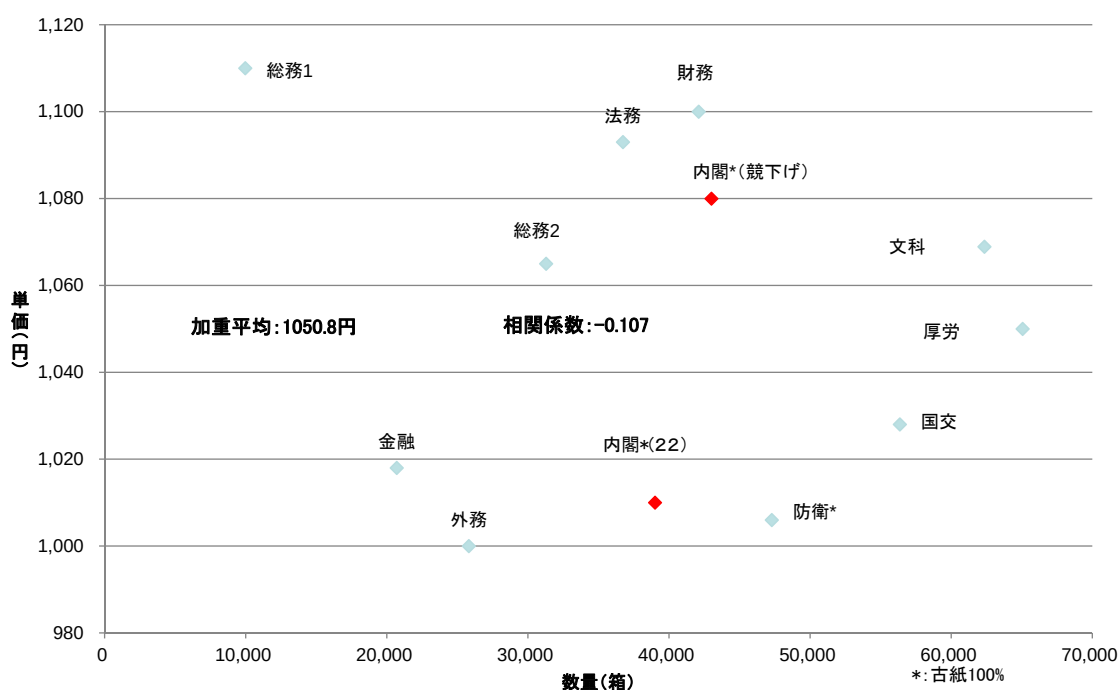
5. 政府統一的な政策がなく、司令塔も存在しない

調達全般に関する制度の企画立案、制度の実施(ガイドラインの策定)、評価・検証、人材育成、情報交換などを担う組織がない

6

1-5 コピー用紙の単価

A4コピー用紙の契約単価(23年度)



1－6 調達目的と改革の方向

1. 調達目的

使用期間を通じて、「支払に対して最も価値が高い」(VFM)財・サービスを購入すること。そのためには、財・サービスの性質に応じて、より良いものをより安く、より簡単に、そして適時に調達できる仕組みが必要となる。

2. 調達改革の理念

- ①形式的統制から実質的統制へ ②事前統制から事後統制へ
- ③予算重視から執行重視へ

3. 調達改革の基本方針

- ①明確な調達戦略の確立 ②最適な調達・契約手法の選択
- ③競争の効果的な促進と事業者とのパートナーシップ
- ④適切なインセンティブとイノベーション ⑤調達の評価・検証と情報供給
- ⑥専門能力を持つ人材の育成 ⑦政府全体及び府省の組織・体制の充実

8

1－7 調達改革の主なメニュー

- 1. 随意契約・一者応札の見直し(形式的手続きから実質的見直し)
- 2. 調達・契約方式の多様化:総合評価方式の改善、競争的交渉方式の導入、競り下げ
- 3. 調達事務の効率化:共同調達、カード決済、ネットオークション、バナー広告
- 4. 調達に関する目標の設定と検証・評価
- 5. 旅費制度等内部管理事務の効率化
- 6. 予算の繰越・流用、国庫債務負担行為の改善
- 7. 人事評価への反映、人材育成
- 8. 内部統制の強化、調達組織・体制の見直し(司令塔など)

1－8 調達改善計画

調達についてのPDCAの確立 (各府省が調達改善計画を作成するに際してのガイドライン)

各府省が自らの調達状況の分析

各府省が自らの調達改善計画を策定

1. 各省が調達の実情を踏まえて重点的に改善に取り組む分野
2. 府省統一的に盛り込む分野
 - ①消耗品、汎用的な物品・役務
 - ②随意契約・一者応札
 - ③競下げ等、公共サービス改革プログラムの提案
3. 評価・検証体制(第三者機関の活用)

達成状況の評価・課題の抽出・優良事例の共有

10

1－9 調達改善計画の評価

	調達の 現状把 握・分析	重点分 野への 取組	庁費類 の調達 見直し	随意契 約等見 直し	共同調 達・カー ド決済・ 旅費等	評価・検 証の体 制	人事評 価への 反映	競下げ の拡大	取組の 態度・ 熱意
内閣府	○	○	○	◎	◎	○	△	△	○
警察庁	○	△	△	△	△	△	△	△	△
金融庁	△	○	○	△	△	○	△	△	△
消費者庁	○	△	○	○	○	△	△	△	△
総務省	○	○	○	○	○	△	△	▲	△
法務省	○	△	○	○	○	◎	△	△	◎
外務省	○	○	△	○	◎	○	△	△	○
財務省	○	○	○	○	◎	○	○	△	○
文部科学省	○	△	○	◎	○	○	△	△	△
厚生労働省	△	△	△	△	○	◎	△	△	○
農林水産省	○	△	△	○	△	△	△	△	△
経済産業省	○	◎	△	▲	○	△	△	△	○
国土交通省	○	△	◎	◎	○	△	△	△	○
環境省	△	△	△	○	△	△	△	△	△
防衛省	○	△	△	▲	△	△	△	△	△

※民主党行政改革調査会／調達・公共サービス改革WT提出資料(2012年3月30日)

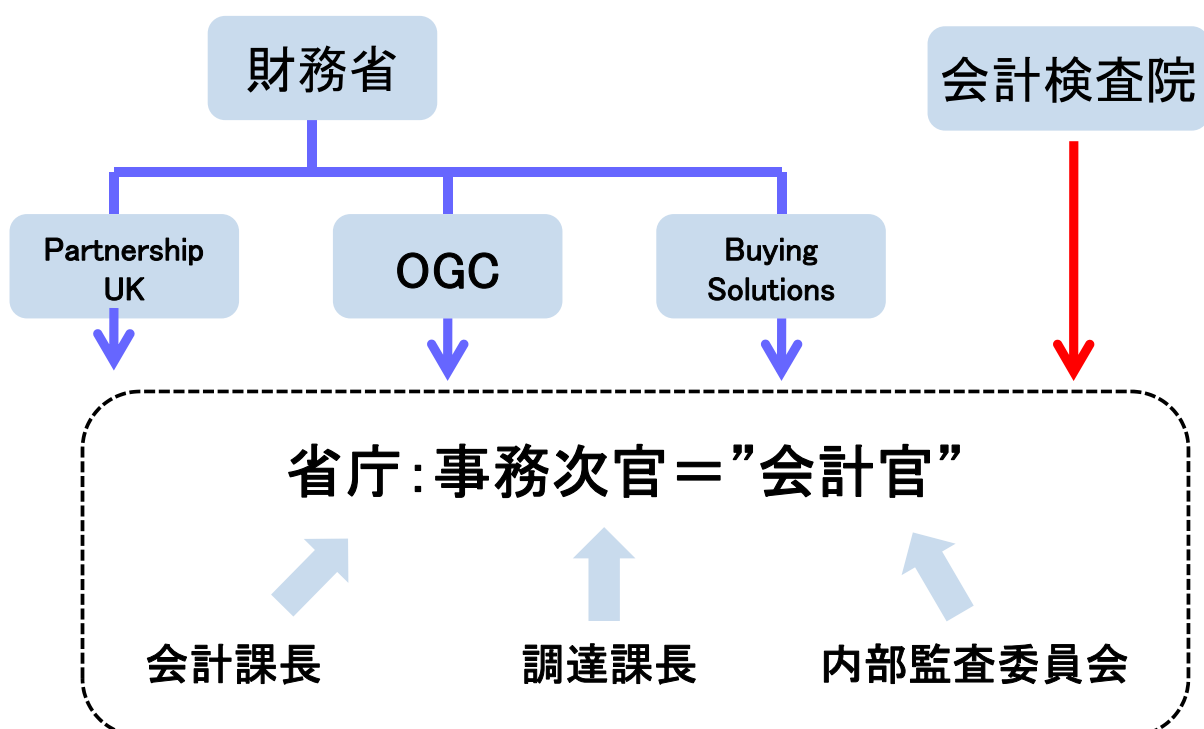
5段階評価：◎水準を十分に、○水準以上、△水準達成、▲水準未達、×水準大幅未達

2-1 英国における調達改革の経緯

- 1998 ガバメント・カードの導入
- 1999 「ガーシヨンレビュー」(調達の現状を分析し改革を提言)
- 2000 政府調達庁(OGC)、Buying Solutions、Partnership UK 設立
- 2001 「ゲートウェイレビュー」
- 2002 PFI・ICT標準契約書
- 2004 「予算効率化計画」(年間215億ポンドの効率化目標)
EU調達指令(競争的対話等のルール明確化)
- 2007 「現場効率化計画」(年間300億ポンドの効率化目標)
「省庁の調達能力の分析評価」(Procurement Capability Review)
調達専門化育成プログラム

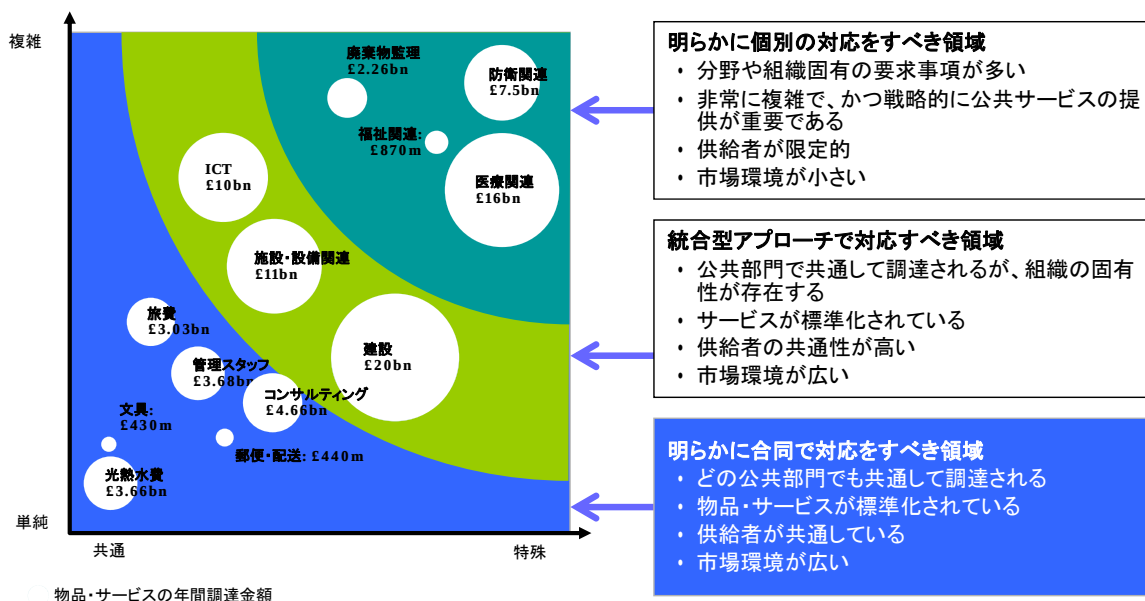
12

2-2 英国における調達関係組織



2-3 英国のカテゴリー・マネジメント

「経済的に最も有利な調達」を追求する仕組み
 調達する物品・サービスに応じて購買戦略を構築
 以下のような分析に基づきカテゴリーを分け、共同調達を推進



※NAO(2010)"A review of collaborative procurement across the public sector"

14

2-4 省庁の調達能力の評価と改善計画

OGCが各省庁の調達能力を分析評価(9つの分野毎に5段階評価)
 ⇒ 各省庁が調達改善計画を策定・実施

※出所: OGC(2009)

良



悪

	児童家庭	地方政府	雇用年金	環境地域	運輸	国際協力	医療	内務	関税歳入	法務	国防	文化	外務	企業規制	財務	内閣府
1. リーダーシップ	良	中	良	中	中	中	中	良	中	悪	良	中	中	中	中	中
2. 戦略・業務の整合性	中	悪	中	中	中	中	中	良	良	中	中	中	中	中	中	中
3. 事業者等との信頼関係	中	中	良	良	良	中	中	中	中	中	良	良	中	中	中	中
4. スキル・人材戦略	中	中	中	中	中	中	中	中	中	悪	中	中	中	中	中	中
5. 賢い顧客	中	悪	良	中	中	中	中	中	良	中	良	中	中	中	中	中
6. ガバナンスと組織	中	悪	良	中	中	中	悪	良	中	中	良	中	中	中	中	中
7. 戦略的・協働的手法	良	中	中	中	中	中	良	良	良	中	良	中	中	中	中	良
8. プロセスと技法	良	中	良	中	中	中	良	良	良	中	中	中	中	良	良	良
9. 業績マネジメント	中	中	良	中	中	中	中	中	良	悪	中	中	中	中	中	中

2-5 英国における調達改善

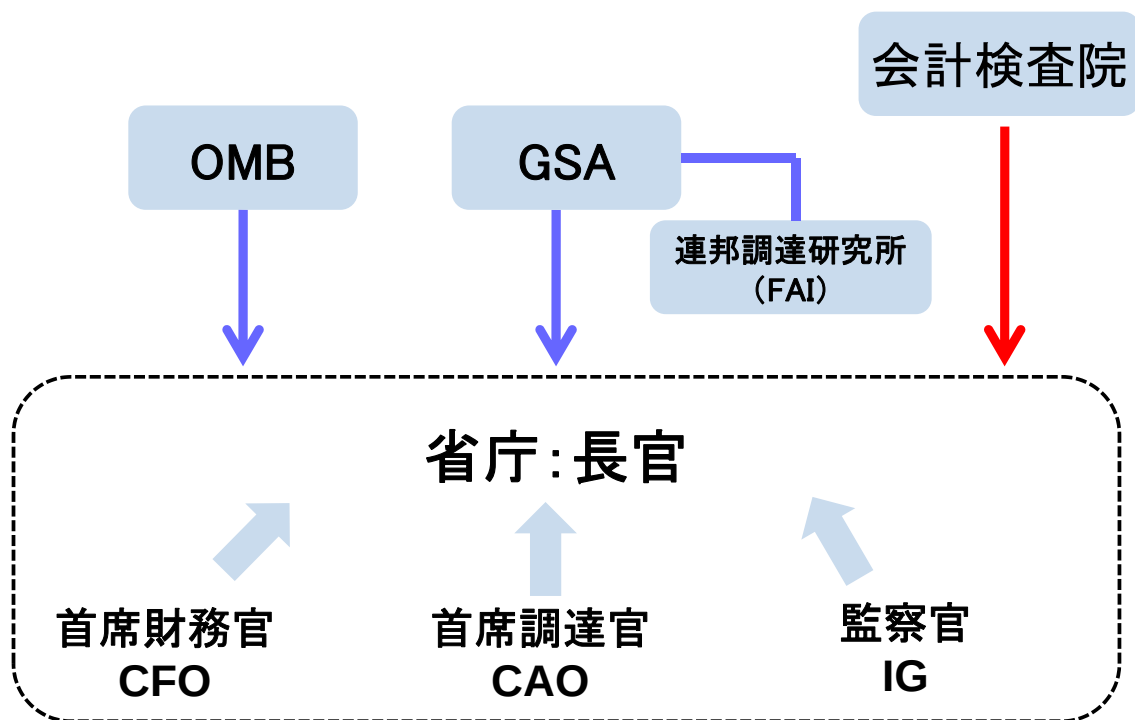
1. OGC＝調達の司令塔(企画立案・実施)
2. 中期財政フレームによる枠予算と効率化のインセンティブ
3. 財・サービスに応じた弾力的な契約・調達手法
4. 調達のカテゴリー毎のノウハウの蓄積
5. 個別調達案件、組織の調達能力等の評価分析
6. 調達の専門的人材の育成、能力開発

16

2-6 米国における調達改革の経緯

- 1949 政府調達庁(GSA)設置
- 1990 首席財務官法(CFO Act)
- 1993 国家業績レビュー(NPR)、ガバメント・カード
- 1995 連邦購入改革法、業績連動型調達(PBA)の試行
- 1998 PBAのガイドライン
- 2001 大統領マネジメント・アジェンダ
- 2002 不適切支出公開法(Improper Payments Information Act)
- 2009 調達契約改善計画(年間400億ドルの効率化目標)

2-7 国における調達関係組織



18

2-8 米国における業績連動型契約

分類	手法	報酬の支払方法(インセンティブ・報奨)
定額型契約	Firm-fixed-price contracts (FFP)	契約で定めた固定報酬
	Fixed-price incentive contracts (FPI)	発生コスト<想定 コスト節減分をシェア 発生コスト>想定 受注者が全て負担
	Fixed-price contracts with award fees (EPAF)	固定報酬+品質に基づく報奨金 報奨金や成果評価基準により算出
実費償還型契約	Cost-plus-fixed-fee contracts (CPFF)	費用要素に基づきコストを算出し、所定の利益を加算
	Cost-plus-incentive-fee contracts (CPIF)	上限報酬金額と下限報酬金額の幅の中で 発生コストに応じた報酬金額
	Cost-plus-award-fee contracts (CPA)	規定報酬金額はCPFFと同じ 追加報酬金額はEPAFと同じ

※出所:PWC(2011)「公共サービスの調達手続きに関する調査報告書」

3-1 財務会計の基本的な問題

強固な予算統制主義
(インプット重視、成果軽視)

予算の効率的・効果的執行という観点からのアカウンタビリティの概念が乏しく、また、それを裏付けるための制度や仕組が不十分

20

3-2 調達CAPDの確立

形式的な手続きからVFMの向上へ

レビュー



プラン

- ・調達している財・サービスの種類、分量、価格等の把握
- ・市場価格等との比較
- ・購入・調達の必要性、購入量の検討
- ・随意契約・一者応札の理由の検証
- ・仕様書の内容の精査
- ・内部監査、外部監査

- ・財・サービスのカテゴリーに応じた改善方策
- ・対象に応じた、集約・統合・分解
- ・購入の条件の改善、予算の節減、業績の改善、消費量の抑制
- ・ソーシング
- ・リスク分析
- ・仕様書の見直し

3-3 日本における財務・会計責任

財政法(1947年)・会計法(1947年)

歳出予算・継続費の目的外使用の禁止(財政法第32条)、支出は事前の承認された支払計画の金額を超えてはならない(会計法第14条)等が規定されているが、そもそも、効率的・効果的な執行という概念は存在しない。

公共サービス改革法(2006年)

公共サービスの質向上維持及び経費の削減を図る(第1条)

独立行政法人通則法(1999年)

事務・事業を効率的かつ効果的に行う(第1条)

行政評価法(2001年)

必要性、効率性、有効性の観点からの評価(第3条)

地方財政法(1948年)

目的達成のため、必要且つ最小の限度を超えて、支出してはならない(第4条)

公共調達の適正化(財務大臣通達2006年8月)

各省庁が行う調達の適正な執行

予算執行調査(2002年度から)

財政資金の効率的・効果的な活用のため、予算のPDCA機能を強化

国家行政組織法(1948年)

各省大臣は事務を総括、事務次官は省務を整理し、事務を監督

22

3-4 政府における内部統制の現状

政府部門(国・地方)においては、「内部統制」の概念に基づく枠組みや仕組みは存在しないが、関連するものとしては…

1. 財務・会計上の仕組み

- ・支出官、契約官等、財務・会計事務を担当する者の役割及び支払手続き等(会計法令)
- ・予算執行職員等の責任に関する法律に基づく弁償責任
- ・内部監査の実施(財務大臣通知「公共調達の適正化について」(2006年8月25日)に基づく)
- ・補助金の交付等に関する適正化の手続き(補助金適正化法)
- ・会計検査院による監査(実質的には、外部監査ではなく、「内部監査」に相当)
- ・省庁財務諸表の作成(運用上)
- ・特殊法人、独立行政法人等のエージェンシーにおける監査等
- ・地方公共団体の監査委員による監査(加えて1997年の地方自治法改正による外部監査制度)
- ・住民監査請求、住民訴訟、職員の賠償責任

2. 業績や政策評価の仕組み

- ・政策評価法に基づく取組み
- ・財務省による予算執行調査、総務省による行政評価・監視、事業仕分け・行政事業レビュー

3. 人事管理の仕組み

- ・人事評価制度に基づく能力・業績評価の取組み(国家公務員法)

3-5 英米日の財政当局の目標

英国財務省の目標(2005-2007)

(目標6) 公共サービスの質と費用対効果を改善すること

※これに関連するPSAの目標

PSA9: 財務省は、省庁がPSAの目標及び毎年の予算効率化目標(2007-08年度までに200億ポンド)を達成するように支援する

PSA10: 公共調達において更なる予算の節減(2007-08年度までに30億ポンド)を図る

(目標7) 政府における財務管理を世界標準のレベルに引き上げること

米国OMBの目標(戦略計画2008)

(目標) 政府が実施するプログラムの有効性・効率性を向上させる図る

日本財務省の政策目標

(政策目標1-3) 予算執行の透明性の向上・適正な予算執行の確保

(政策目標1-6) 公正で効率的かつ透明な財政・会計に係る制度の構築及びその適正な運営

⇒日本では、予算は「正しい」モノであり、よって執行過程で過不足があってはならない！

24

3-6 英国の次官の責任と体制

下院・会計委員会(PAC)

←会計検査院

事務次官, エージェンシーの長 = 会計官 (Accounting Officer)
「予算の効率的・効果的使用について、議会に対して個人的に責任」

アカウンタビリティ: 次官が署名

① 年次報告書 ② 年次財務諸表 ③ 内部統制報告書

会計課長

内部監査委員会

経営委員会

3-7 英：財務会計責任の遂行

会計官の財務会計管理に係る責務

- ①資源を効率的に、経済的に、効果的に使い、無駄遣いや浪費をしない
- ②調達やプロジェクトの評価を客観的にかつ公正に実行する
- ③VFMはサービス提供の質を保証するために、情報システムを使う
- ④過剰なコンプライアンス・コストとならないようにする
- ⑤内部統制と外部監査を活用する

会計課長の財務会計管理に係る責務

- ①要件：専門的かつ資格を有していること、省庁の経営委員会のメンバー、事務次官に直接報告する、マネジメント委員会のメンバー
- ②責務：財務上のリーダーシップの発揮、当該組織における効率性とVFMを向上させる、プログラムの改革を促進させる、予算や資源会計の準備、外部監査人等との連絡

※HM Treasury(2007), Managing Public Money

26

3-8 調達に関する数値目標

イギリス「執行効率化プログラム」(2008)

調達・IT・資産管理等について、2010年度までの3年間に350億ポンドを節減（義務的経費を除く歳出を年間3%程度削減することに相当、従前の同様の計画では全体の約4割が調達による効率化、質の改善含む）

アメリカ「取得・契約改善計画」(2009)

不要な調達の廃止、調達管理の強化、高いリスクの契約の見直し等により、2011年度までに年間400億ドルを節減（2011年度の調達コストを7%削減、年間の契約総額は約5,400億ドル）

日本「行政コスト削減方針」(1999)

行政コストを10年間で30%削減

日本「公共事業コスト構造改革プログラム」(2008)

2008年度からの5年間で総合コスト（質を含む）を15%削減

3-9 内部統制とリスク・マネジメント

VFMに反するリスクを識別・評価するとともに、それを予防・発見・是正するための内部統制

リスク・マネジメント

1. 競争性の確保は、必ずしもVFMの向上につながるとは限らない。民間では、随意契約の方が、VFMが高いと考えられている。
2. 政府のリスクテイクの範囲は、民間より制限されるときも、国民の利益・VFMの観点を考える必要(不正は完全に防止できないので、それを求めることはかえって非効率を生む、公平性と国民の利益を比較考慮すべき)。
3. リスクマネジメントのPDCAを確実に回せば、不正は防止・抑制できるが、現在は、そうした仕組みが乏しい。
4. リーダーシップの発揮＝リスク・テイクすること。
5. 手続遵守ではなく、目的(VFM)からのアプローチが必要(リスクの高い分野に重点的な内部統制)。

※公共サービス改革分科会・有識者ヒアリング・久保恵一氏の資料(2011年1月24日)より抜粋

28

4-1 結 論

1. 不明確な財務・会計責任
2. 予算の事前統制・手続主義、成果軽視、リスク管理欠如
3. 行政不信から評価・監査の氾濫(ペーパーワークの増大や外部監査への過剰な期待)

国民(住民)のための成果重視の
そして費用対効果の高い行政

財務会計のプロの養成と責任と権限の付与
日本版最高財務責任者の導入

中小建設業が期待する 公共調達の精神と仕組み

～特に地域防災と地域貢献の視点から～

2014.2.21

一般社団法人名古屋建設業協会

山田 厚志

内 容

1. 改めて公助の実力を考える
2. 今、地域の中小建設業者は
3. 危惧される官BCPの破たん
4. 「古くて新しい」公助の兆し
5. 「CSRバンク」設立の夢想
6. ベクトルは「市民による業者指名」に向けて

今、地域の建設業者は・・・



当社の概要



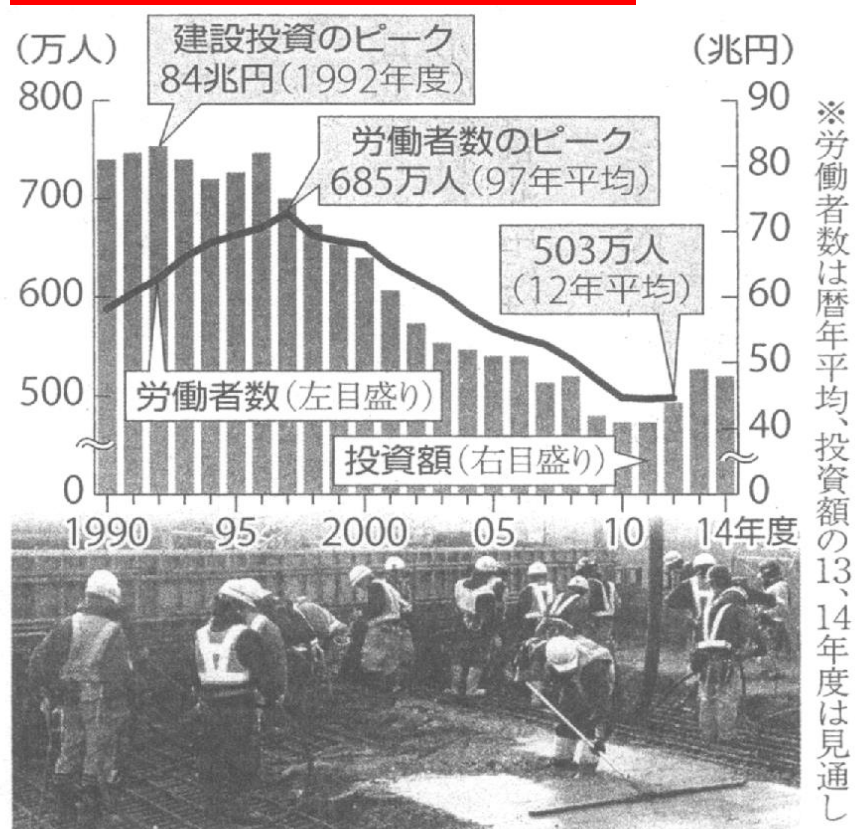


災害発生時には・・・

災害復旧や緊急維持作業の担い手であり、地域から信頼されていてしかるべき・・・

ところが、現実には・・・

建設労働者数は減少傾向にある



読売新聞
2014.2.3

指名競争入札は、激減・・・

**過去実績＋地域性＋競争性確保の上
8社～12社程度を指名して、応札を促す
地元業者のファンドとして機能
人材補充、重機機械の更新などの実施
結果として災害時対応が可能だった
平成16年頃から、災害時の出動要請
だけが残し、指名制度は全廃となった**

仕事は自由参入なのに・・・

**行政と地元建設業協会との間の
「防災協定」のみ継続
これでは、
「無賃乗車」
「無銭飲食」
の、類ではないか・・・？**

この人たちは、近い将来、いなくなる…



自助・共助・公助と、
言うけれど…

卑近な例

名古屋市の人口約220万人
救急車の総台数40台弱
これが行政の「公助」の実力

＜公助＞と＜官助＞を分けてはどうか

「官のみでは非力」

「公助は、官のみでは担えない」
と、リスク発信するのが説明責任

防災5段階活用のおすすめ

＜官＞＜公＞＜共＞＜近＞＜自＞

助

自助あつての近助・共助

共助あつての公助

公助の一部を担う官助

地域建設業の「自助」「共助」は、
「公助」パートナーとしての務め



〈評価基準等一覧〉

(緑政土木局特別簡易型)

評価分野	評価項目	評価基準	配点	
企業の施工実績	① 過去10年間の同種工事※1の施工実績	① 本市の実績あり	2	2
		② 国又は他の地方公共団体等の実績あり	1	
	③ その他	0		
	② 過去2年間の工事成績評点の平均点 (緑政土木局発注の同一業種※2に限る)	① 80点以上	4	4
		② 75点以上80点未満	2	
		③ 70点以上75点未満	1	
		④ 65点以上70点未満、または成績なし	0	
		⑤ 65点未満	0	
	③ 過去2年間の本市の優秀工事施工業者表彰の受賞実績	① 受賞実績あり	1	1
	② 受賞実績なし	0		
④ ISO9001の認証取得状況	① 認証取得している	1	1	
② 認証取得していない	0			
⑤ 前年度の緊急業務対応業者(※3)	① 2件以上の実績あり	4	4	
② 1件の実績あり	2			
③ 実績なし	0			
配置予定技術者の能力	① 過去10年間の配置予定技術者の同種工事※1の施工実績	① 本市の実績あり	2	2
		② 国又は他の地方公共団体等の実績あり	1	
		③ その他	0	
	② 過去2年間の配置予定技術者の工事成績評点の平均点 (緑政土木局発注の同一業種※2に限る)	① 80点以上	4	4
		② 75点以上80点未満	2	
③ 70点以上75点未満		1		
地域貢献・地域精進度	① 本市内における本店の有無	① 本店あり	2	2
		② 本店なし	0	
	② 下記のいずれかに該当する過去5年間の活動実績の有無 ・国又は地方公共団体との災害協定等に基づく本市内での活動 ・本市との災害協定等に基づく本市域外での活動	① 本市との災害協定等に基づく活動実績あり	4	4
		② 国又は他の地方公共団体との災害協定等に基づく活動実績あり	3	
		③ 防災訓練に参加活動の実績あり	2	
		④ 災害ボランティア資機材の保管等の実績あり	1	
		⑤ 活動実績なし	0	
	③ 本市内における過去5年間のボランティア活動実績の有無	① 活動実績あり	1	1
		② 活動実績なし	0	
	その他	① 環境配慮の取組み	① 本市内所在の事業所でISO14001の認証を取得している者又は本市エコ事業所に認定されている者	1
② 認定なし			0	
② 障害者の雇用状況		① 本市の障害者雇用促進企業に認定されている者	1	1
		② 認定なし	0	
③ 子育て支援の取組み		① 本市の子育て支援企業に認定されている者	1	1
		② 認定なし	0	
得点合計				28

総合評価 落札方式

地域・防災
貢献が価格
競争力を強
化する

〈三方良し〉の理想像を描く

市民・・・地域環境の安心安全快適性が向上

行政・・・コストを抑えて地域防災力向上

業者・・・価格外の競争力を自助努力で獲得

CSRバンク創設と、 貢献評価点のデフレ化・マイレージ化



防災貢献以外にも…



横浜では、すでに
新たなフェイズに
第三者機関による
地域貢献の三段階
評価・認定制度発足

(愛知でもNPOが
調査に着手)



本業をおとした社会貢献をしていくための企業取組
横浜型地域貢献企業支援事業




地域と共に
成長・発展を目指す
商店や企業を応援します！

- || 地域貢献TOP
- || 認定制度について
- || 認定企業のメリット
- || 認定までのステップ
- || 認定基準と評価方法
- || お申し込みについて
- || 認定企業概況
- || 認定に係る書類
- || 認定企業紹介
- || FAQ

横浜型地域貢献企業認定制度とは

地域貢献に携わっている商店や企業の皆さんが主役の認定制度

本制度は、横浜市民を積極的に雇用している、市内企業との取引を重視しているなど、地域を意欲した経営を行うとともに、本業及びその他の活動を通じて、環境保全活動、地域ボランティア活動などの社会的事業に取り組んでいる企業等を、一定の基準の下に「横浜型地域貢献企業」として認定し、その成長・発展を支援する制度です。認定を受けると、認定マークが付与されるほか、広報支援や低利の融資を受けることができます



横浜型地域貢献企業
認定マーク

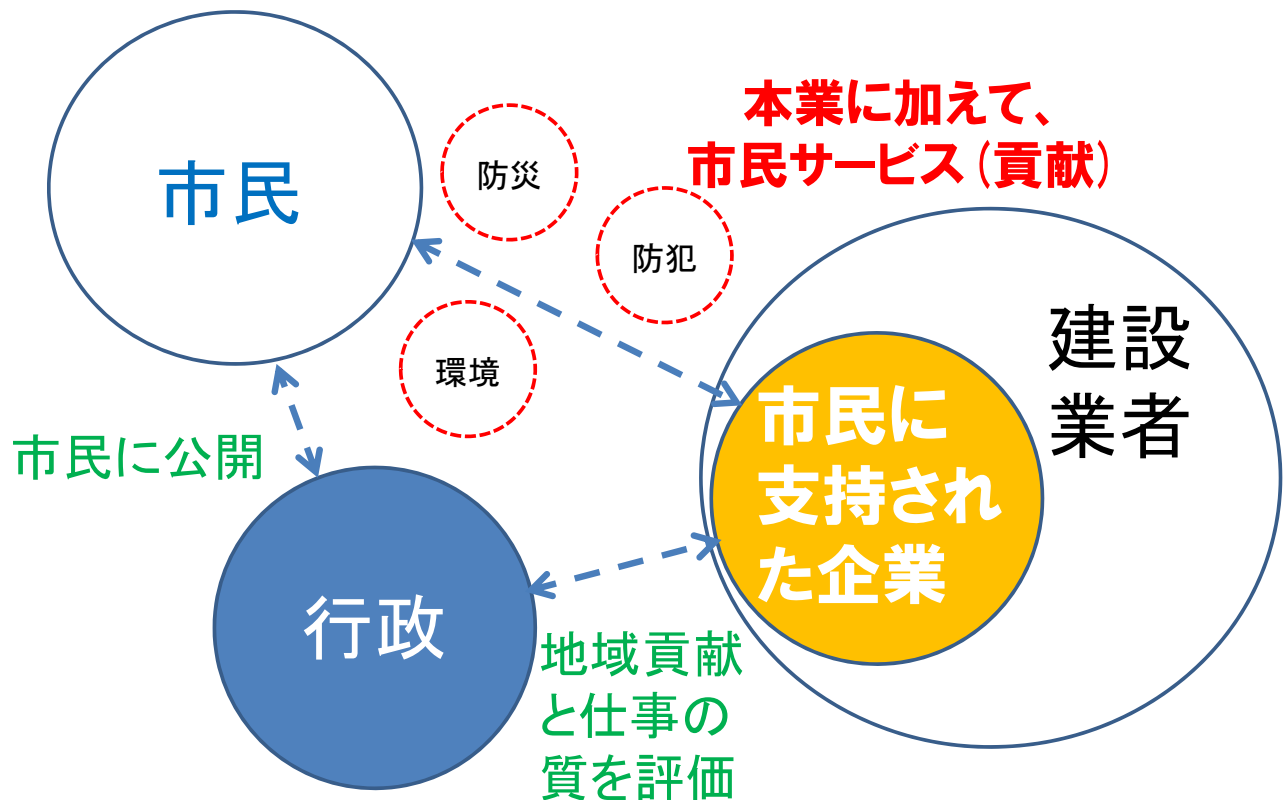
What's New?

- 平成23年度の募集を開始しました
- 平成22年度第3回「地域貢献企業認定企業対象セミナー」を開催します
- 新たに13社が認定されました
- 経済産業省のウェブサイトに報告された「産学人材育成パートナーシップ」経営・管理人材分科会「報告書」で、地域貢献企業認定制度が紹介されました。
- 新たに17社が認定されました。

お問い合わせ
(財)横浜企業経営支援財団
横浜型地域貢献企業支援事業
推進本部
☎ 045-225-3711
✉ csr@idec.or.jp

(財)横浜企業経営支援財団
CSR横浜
横浜市経済観光局
横浜市立大学CSRセンター

顧客である「市民の指名権」意識



建設的な説明責任発揮を願う

手法の説明責任にとどまらず、
「なぜこの業者を指名するのか」
「なぜこの仕組みで公共調達を行うのか」
「なぜこの価格で落札決定するのか」等々

**行政が果たすべきは、
意図・求める成果の説明責任**

まとめ1

防災事業で先導的に指名制度復活を

- ・「地域防災・減災の担い手再生は喫緊の行政課題」と、メッセージを発信すること
 - ・地域限定的な防災事業に関して、先導的に指名競争入札を復活させること
- 学校耐震化、避難所整備、橋・堤防の耐震補強
重機確保につながる地域維持管理業務など
- ・メッセージの受け手の市民と建設業者のリアクションを注視し、必要なら軌道修正すること

まとめ2

総合評価落札方式を新たなフェイズへ

価格・技術競争力の評価と共に、

- ・地域防災・減災、発災後の迅速な復旧活動の担い手を評価し、結果的に育成すること
- ・地域課題を継続的に解決する多彩なCSR活動を評価し、結果的に育成すること
- ・CSR活動に対する第三者評価の仕組みを創設し、発注者の手間の軽減と活動の活性化を

地元建設業界人としての私見

一般社団法人名古屋建設業協会

会長 山田 厚志

背景としての〈地域の公意識〉の消失

まず明確にすべきことは、「官のみが地域の〈公〉を担うわけではない」ということだ。

本来、地域の公は住民と官とその地に立地する企業などが〈協働〉で担うことで、相対的に官の負担するコストと労力を軽減してきた。少し前までは地域にも企業にも「地域のことはできる限り地域で」という「当事者責任」を自覚する文化があり、官はその「地域負担」を前提として「公共工事」を発注してきたはずだ。

ところが現在では自宅前の道路や用水の清掃までもが官負担で行なわれることを多くの住民が期待している。ここに至って健全な地域の公はほぼ消滅して、「公は官が担う」という意識が定着し、些細な工事にも多くのコストと手間が生じるようになった。

官のみが公を担うと、過剰な平等性・公平性を住民から強要される

官の側もまたこの世情に押されて、次第に自らの〈公〉に対する負担割合を増大させ、住民の視線や高圧的な発言に配慮した公共調達の制度設計(すなわち発注者としての調達責任を回避する価格本位制と業者の自由参入を基本思想とした調達手法)に走り、かつての「指名制度」という共に公を担う建設業者に対する「評価」制度を放棄した。結果として、官にとって地元建設業者は公共工事を進める上でのパートナーから単なる「調達業者」へと、近年その位置付けが大きく下落した。

「金で解決する」は、地元建設業者を愚弄する意識

一方、公共工事を主たる生業とする地元建設業者の多くは、未だに自らを公の一員と自認している。官と地域に公共工事を民間の商取引と同様に捉える風潮が醸成されつつあるのに、地元建設業者や建設業協会だけは「万一の災害発生時には、いち早く被災現場に駆け付ける」とか「日頃から地域社会でさまざまな貢献活動を行う」など、利他的・公益的な姿勢を堅持している。

官や地域と建設業界とのこうした意識のギャップは、しばしば私たち建設業界人を苛立たせる。そもそも地元建設業者にとって今日の公共調達の問題点は、いきなり「価格の問題」ではないのだ。価格の是正は二の次でもよい。なにより公共事業を共に進めるパートナーとしての「人格」を再認識するかどうかの重大な「人権問題」なのである。

これ以上、地元建設業者を疲弊させれば地域の安全は守れない

繰り返し書く。官のみでは公を担うことはできない。特に災害時には地元建設業者がいなければ、住民の安心は確保できない。官がいくら立派な災害対策を立案しても、現

場に向かう最後の指示は地元建設業者に対して発せられるのだから、その業者が廃業や移転していれば、その体制は全く機能しない。

官はそのことは分かっているから、「防災協定」や「防災貢献活動の加点」などの制度を作り、ある種の「囲い込み」を図っている。しかし、そもそもパートナーとしての位置付けを降ろし、指名制度という業者の評価を廃止しておいて、「いざという時は被災現場に駆け付けよ」というのは、あまりに身勝手な期待であることを強く自覚すべきではないか。これ以上地元建設業者を疲弊させたら、地域の安全は守ることはできない。

地元建設業界が提唱する「あるべき公共調達の仕組み」の提案

- 地元建設業を加えた「公共調達の仕組みづくり議論の場」の創設

はしご段の継ぎ足しのような調達制度の修正ではなく、首長・設計部局・発注部局・市会・市民・有識者そして私たち地元建設業者も加えた議論の場を設けるべきである。その席での議論を生かして、官には民間の市場原理に流されることなく、工事以外の部分でも市と市民に貢献する業者を複数選定して入札を執行する責任と権利を行使していただきたい。

- 総合評価落札方式で得た知見を生かした指名制度への段階的移行

とはいえ今、闇雲に「指名制度」を部分的に復活させれば、恐らく官の担当者はかつての「業者評価を反映した責任ある指名」ではなく、公募や自由競争入札に期待される過度な競争性・透明性を意図した指名を組む恐れがある。そうではなく、指名を原則廃止した過去 10 年ほどの間に得た業者情報や設計部局の声などを反映した先導的な指名制度を復活していただきたい。「誰でも応札できる」という責任放棄の透明性ではなく、「なぜその業者を指名するのか」という説明責任を伴う競争性を導入していただきたい。

- 価格以外の競争性を生かす調達制度の設計

公共調達の適正な価格の維持に関する問題点には様々な要因があつてひと言では述べられず、前出の議論の場での成果に期待したい。本稿では、現在の総合評価落札方式でも指名制度の復活時にも反映できる価格以外の業者評価について提案する。

価格以外の業者評価は、できれば官以外の独立した第三者機関で認定されることが望ましく、官は自ら確認する手間を省くことができる。これは横浜市に先進事例がある。

現在の総合評価落札方式においては、価格競争以外の技術的評価と企業評価のうち、企業評価の「本社所在地」「防災貢献」「地域貢献」「納税貢献」「雇用貢献」等々を累積し、例えば「5 項目で 1 点加点」などと「デフレ化」することで、現在の配点バランスを守りつつ、ほぼ硬直化している現在の企業評価に再び競争性を取り戻すことができる。この企業評価は、指名制度試行時にも複数の業者選定の際に大いに役立つはずだ。

さらに貢献活動のデフレポイント化で、前述した建設業者の〈公意識〉は活性化し、官に過大な手間とコストを強いる昨今の公共事業の負担の一部を軽減させることにつながる。この発想こそ、公共事業の真のパートナーとしての建設業者ならではのものだ。