

# 土工協における建設マネジメントの検討 主に総合評価方式について

社団法人日本土木工業協会  
にしだ としおき  
常勤顧問 西田 壽起

## 1. はじめに

土工協は平成18年4月、「透明性ある入札・契約制度に向けて 改革姿勢と提言」をとりまとめ、談合など旧来からのしきたりからの訣別を内外に表明した。以来、コンプライアンスの徹底に取り組み、建設業界における脱談合の浸透、発注者等からの公共調達に係わる具体的改善策の提示など一定の成果をあげることができた。

しかしながら、建設産業を取り巻く環境は、公共事業費の縮小や利益率の低下等一段と厳しい状況になっている。企業活力の低下、工事現場への負荷・負担のしわ寄せ、若者の建設離れ等の深化が懸念される。

土工協では、建設産業が本来有している建設ものづくり産業としての魅力を取り戻すため、19年11月に新たな活動方針として「魅力ある建設企業群の実現に向けて」を公表した。まず仕事そのものが魅力的であること、働く人が生き生きと仕事をできること、社会から公正に理解されること、等の実現を目指したものである。これらを具体化するためのテーマを各委員会に設定し検討がなされている。検討テーマ等を表1に示す。

これら建設マネジメントに係わるテーマは相互に深く関係しており、独立では論じられない。た

とて言えば、入札は受注者からすればいわば製品の売値を決める場である。総合評価による入札方式のあり方は、適正利潤の確保やゆとりある建設現場の実現に密接に係わってくる課題でもある。

このような観点を踏まえ土工協では総合評価方式に関する検討を行っているところである。紙幅の制約から建設マネジメント全般に渉る記載はできないので、ここでは総合評価方式についての概要を記すこととする。

## 2. 総合評価方式について

総合評価方式は、国土交通省において発注金額の8割に達し、土工協会員会社の入札案件のほぼ100%に至っている。総合評価方式のあり方は、魅力ある建設企業の実現に大きな影響をもたらす重要な課題である。平成10年に試行が開始されて以来10年を経てきている。この間、技術加算点の上乗せなど技術力の評価を重視する方向で多くの改善がなされてきた。しかしその一方で、数多くの実施例の蓄積がもたらされるなか、実務上・運用上の個別課題も顕在化してきている。10年を機に総括的な見直し・課題等の洗い出しを行い、次のような点についての検討を行っている。

表 1 検討テーマ

益の確保	① 調査基準価格の見直し ② 積算の改善
の取り組み	① ゆとりある建設現場の理想像づくり ② 条件明示 / 設計照査 / 設計変更 ③ コミュニケーションの促進と適切な工程管理 (ワンディレスポンス, 三者協議会, 施工監理プロセス等) ④ 元請下請関係の適正化
総合評価方式の改善	① 品確議連の提言を踏まえた要望 (地方公共団体への拡大等) ② 評価のあり方 (適切な項目の設定・透明性の確保等) ③ 加算方式の採用拡大 ④ 負担の軽減 (二段階方式, 手続きの簡素化等) ⑤ 旧公団等への制度改善の要望
活用	① PM・CM方式の改善 ② JV運用の改善 ③ 入札ボンドの導入 ④ 標準請負契約約款の改定 ⑤ 設計と施工の役割分担
その他	① 社会資本整備への理解促進・PR等 ② 公共工事における新技術の活用 ③ 環境保全 (CO <sub>2</sub> 削減, 廃棄物処理等) ④ その他 (適正な業者数への行政指導等)

(1) 評価のあり方について

土工協会会員会社へのアンケートの結果、例えば

- ① 現場の実情に即した評価項目の設定
- ② 評価項目の提案内容の明確化
- ③ 透明性・公平性確保の点から評価項目ごとの評価結果の公表 (特に自治体, 旧公団) 等について課題が浮上しており, これらの検討を行っている。

(2) 加算方式の一層の拡大について

加算方式は除算方式に比し低入札価格を排除しやすい方式である。19年度には国交省において20

例が試行的に導入された。これら試行例での課題, 問題点等の検証を行っており, 加算方式の積極的な導入について検討している。

(3) 提案に要する費用負担の軽減について

技術提案に要する費用と労力は年々膨らみ負担が大きくなっている。平成18年「公共工事における総合評価方式検討委員会報告」には, 特に技術的難易度の高い工事とされているが, 技術提案作成費用について『「一般管理費等」に計上する方法と「一般管理費等」に計上せず別途対価を支払う方法が考えられる』とされており, その実現に向けて検討を進めている。

(4) また, 地方自治体等における総合評価方式について, 「総合評価方式の年度ごとの実施目標の設定による導入・拡大」等, 入札契約適正化法に基づく総務省からの要請が出された。総合評価方式の拡大と運用の実態について調査を行っている。

(5) さらに, 旧公団等における総合評価方式等の入札制度について, 国の運用等と大きく異なる点も多々見受けられる。これらの実態把握と課題等について検討している。

### 3. おわりに

以上, 総合評価方式に関する検討状況の概要を記した。わが国の建設産業は, 世界でも屈指の高度な技術と設備を持ち, 大きな雇用を抱える基幹産業である。わが国の将来の発展には, 建設産業が魅力ある建設企業群として蘇ることが必要不可欠である。そのためにも建設マネジメントに関する研究に期待するところが大きい。

# 社団法人全国建設業協会 「入札・契約制度検討委員会」 入札・契約制度のあり方について 公共工事の適正な品質を確保するための調達制度の提案

社団法人全国建設業協会

近年、財政事情の悪化等から公共投資が縮小を続け、また一部の地域を除いて民間投資も低迷から脱せず、建設投資の長期縮小に歯止めがかからない状況下で、供給力は市場に比して依然として過剰状態にあり、いわゆる需給のバランスとそれに伴う受注競争の激化が深刻な問題になっております。

一方、社会の一部から公共工事批判や建設業界に対する不信感に起因した公共調達制度に対する「公平性」「競争性」「透明性」確保の要求が高まり、財政事情によるコスト縮減の必要性や正当な競争の促進を目指して入札・契約制度の改革が行われております。しかしながら、その結果として明らかにダンピングとも思われる低価格での受注や、一般常識からは考えられない「くじ引き」により建設業者を選定するというケースが増えています。このような異常とも言える状況は、建設産業全体の疲弊をもたらすとともに、「真に技術と経営に優れた企業」が淘汰される危険性、さらに公共工事の品質の低下を招き、ひいては、将来の社会資本整備に禍根を残すことになりかねません。

もとより国民の安全・安心な生活を支え、効率的な経済社会を構築する上で、社会資本整備はきわめて重要なものであり、その執行については、「品質と安全の確保」と、その「経済性」が厳しく担保されなくてはなりません。よって、現状の入札・契約制度改革が、将来に亘りこれが担保されるものであるかを詳細に検証する必要があります。

す。

このような問題意識の下、社団法人全国建設業協会において、入札・契約制度改正のあるべき姿を模索することになりました。検討を行うに当たり、総合企画委員会の下部組織として「入札・契約制度検討委員会」を設置し、有識者の協力を得ながら、まず全国の特異な入札・契約制度のヒヤリングを行い、現在の混乱した状況の調査・掌握に努めました。その上で、現行制度の問題点を分析、問題解決に向けた基本的姿勢を議論し、あるべき入札・契約制度の姿、多様な選択肢を持つ入札・契約方式の提案、および今後の検討課題等について、平成16年6月に中間報告書としてとりまとめました。

また、時同じく、公共建設物の品質劣化や労働条件や安全対策の悪化が目立つ等、こうした事態を憂慮し、公共工事の品質確保を目的に、価格だけでなく技術力も含めた総合的評価による調達を理念に掲げた「公共工事の品質確保の促進に関する法律」(以下「品確法」とする)が平成17年4月1日に施行されました。しかし、同法は理念法であり、その適切な運用が図られることが重要、かつ緊急課題となっていることから、社団法人全国建設業協会は品確法の理念の実現を優先に考え、中間報告結果を基本に検討を加え、「公共工事の適正な品質を確保するための調達制度の提案」として提言をまとめました。

その内容は、公共工事のあるべき姿を明確にしたうえで、その課題と改革の方向性を示し、当面

の施策として、「新しい入札システム」と「発注者支援機関の設置」の2点、さらに、将来の公共工事執行体制として、現在の二者構造に独立した「第三者機関」を加え「三者構造」とすることを骨子としています。

【提言】入札・契約制度のあり方について(図1)参照

【ポイント】

新しい入札システム

- ① 発注者の施策意図を反映：発注者が当該工事を発注するに当たっての目的、内容、期待する効果等、その意図するところを示す。(例・技術重視型、価格重視型、地域性重視型等)
- ② 入札参加者選定段階における適切な絞込みを行い、真の競争性を確保。
- ③ すべての発注者を対象に、簡単に実施できる仕組みづくり。
- ④ 品質確保の観点から技術力を重視するため、最低制限価格制度等との組み合わせで運用。
- ⑤ 予定価格等の事前公表の廃止。 等

発注者支援機関の設置

- ① 全建の全国調査によれば、市町村を中心に技術力(者)が不足している発注者が存在する。
- ② 品確法の理念に従い、新しい入札システムを適切に運用するためには、技術力が不足する発注者を支援するために、発注者支援機関の設置が急務である。
  - ・建設業者の技術力、経営状況、技術提案等を評価し審査する能力があること。
  - ・建設業者の技術力、経営状況、技術提案等について、適正な評価・審査を実施すること。
- ③ 発注者支援機関について、組織、役割と責任の範囲、および仕組みと業務の流れ、課題について提案。

将来の公共工事執行体制への提言

国民の不信感、請負契約の片務関係などの問題を解決するために、公共工事の執行体制を現在の「二者構造」から、将来的に「国民の視点と技術的能力を持った第三者(機関)」を加えた「三者構造」に転換することを提言。

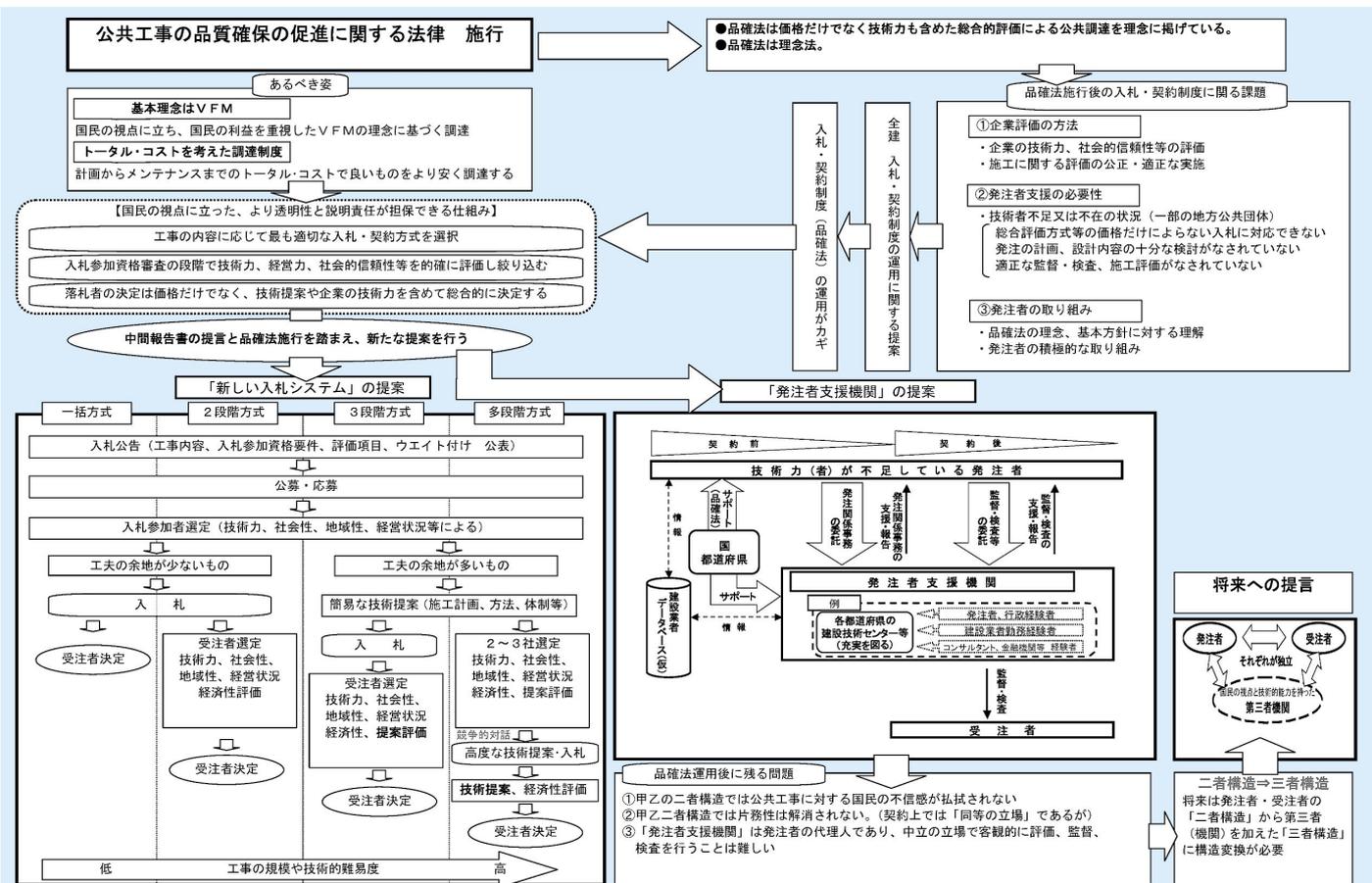


図 1 入札・契約制度のあり方について

# 建設コンサルタンツ協会における 建設マネジメントへの取り組み

社団法人建設コンサルタンツ協会マネジメントシステム委員会

委員長 いしい よしまさ 石井 良昌（八千代エンジニアリング株式会社）

## 1. はじめに

財政難、技術者不足といった地方を中心とした行政環境の変化を受けて、公共発注機関業務の民間委託は、今後ますます進行し、発注者を支援するマネジメント業務が増大すると思われる。従来から行われていた現場業務支援、施工管理等に加わり多様なマネジメントが委託されることが予想できる。プロジェクトの提案者の場合もあれば、発注者のアドバイザー・顧問としての役割や設計・施工を管理する CMr の役割を果たすものもあり、さらにインハウスとして直接発注者の支援を行う場合もある。建設コンサルタントは専門技術力のみならず、社会、経済、法律等の素養を確保して、さらに高度なマネジメント業務を担うことが求められている。このための技術力をもった建設コンサルタントの役割はますます大きなものとなってきている。さらに「品確法」「環境配慮促進法」といった現社会が要求する品質管理、品質向上、社会インフラに対する環境配慮提案などに積極的に取り組む必要があると考えられる。

## 2. マネジメントシステム委員会における活動

当委員会発足時の活動は ISO の認証取得が最大目的であったが、その時期を経過し、各委員会

社において、ISO9001の仕組みの経営手法への取り組みや、労働安全衛生マネジメントシステム（以下「MS」という）、倫理公正 MS、情報セキュリティ MS、リスク MS などの導入検討も行われるようになった。そこで当委員会ではそれを受けて平成15年度より統合システム WG を立上げ、その成果としてリスクの観点から組織が必要とする MS をオプションとして取り入れることが有効であることを発表した。

品質・環境委員会のもと「品質保証専門委員会」において、QMS に基づく品質向上への取り組み、ISO9001の有効活用の事例紹介、「環境システム専門委員会」において、簡易型 EMS・環境配慮の手引き改訂、環境配慮設計の事例・QMS への統合、自治体の優遇制度、環境報告書、「統合システム WG」において、各種 MS の調査と紹介、MS の統合、会社の業務全体におけるリスクの分析などの調査・研究を行ってきた。

その後 ISO 規格導入が一段落したため、次のステップとして、広くマネジメントシステムの実効性向上と普及・拡大を目指し、委員会名を「品質・環境委員会」から「マネジメントシステム委員会」に改めた。

同時に専門委員会を「統合システム」から「システム改善」「品質保証」から「品質向上」「環境システム」から「環境配慮」、の三つに名称を改め再編成した。また企画委員会から「PFI 専門委員会」と「PM 専門委員会」を移し、計 5 つの専門委員会により活動を進め、現在に至っている。

現在の委員会の活動目的は次の4点に関連する調査・研究および広報である。

- ① マネジメントシステムの実効性向上
- ② 業務成果のエラー防止と業務品質の向上
- ③ 環境配慮設計の推進
- ④ PM および PFI 業務の拡大

### 3. 各専門委員会の取り組み

5つの専門委員会ではそれぞれの目標を掲げ平成20年度においては表 1のような活動を行っていく予定である。

### 4. マネジメントセミナー

#### (1) 平成19年度までの経緯

本セミナーは、平成11年度に品質・環境委員会内部の「品質セミナー」として品質保証専門委員会を主体に発足した。平成12, 13年度は技術委員会と連携して、セミナーを実施した。しかし技術委員会/照査に関する特別WGの“専門技術(固有技術)”と品質・環境委員会の“マネジメントシステム(管理技術)”は対象者が異なり、セミナー参加者から時間延長の要望もあったため、平成14年度から分離開催とした。平成15年度からは環境システム専門委員会と共催の合同セミナーとしている。

表 1 各専門委員会の活動目標と平成20年度の計画

組織名	TOR	平成20年度の目標
システム改善専門委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>① マネジメントシステムの活用策についての調査・研究</li> <li>② 経営ツールとしてのリスクマネジメントについての調査・研究, 会員へ情報提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 企業活動を営む上でのさまざまなリスクを軽減するための, 各種マネジメントシステムの活用策について検討する。会員企業へヒアリング調査を実施し, 有効活用策をまとめる。</li> <li>② 業務の各プロセスにおいて発生した事例調査を行い, 協会企業におけるリスクマネジメントの必要性を認識させる。</li> </ul>
品質向上専門委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>① エラー防止および業務成果の品質向上</li> <li>② 業務マネジメントの改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 業務成果品の高い評価と信頼を得るために, エラー防止や顧客評価を高める方策についてどのようなマネジメントが有効であるか照査システムを中心に検討する。</li> <li>② 会員およびその他の企業の実態を調査し, 照査・品質向上策について分析・検討する。</li> <li>③ 照査・品質向上に関する成功事例をまとめる。</li> <li>④ 品質セミナーにて成果を報告する。</li> </ul>
環境配慮専門委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>① EMS 改善に関するアドバイス検討, セミナー報告および協会 HP 掲載</li> <li>② コンサルタント業務における環境配慮の導入手法, 環境配慮事例, 企業活動報告等のあり方の研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① ISO 事務局および技術者が直面する課題, 意見に対し回答し, コンサルタント業務における環境配慮の推進を図る。</li> <li>② 環境配慮意識・提案の向上に資する手法の整理, 企業の社会的責任・企業アピールとしての企業活動報告等のあり方を検討し, 環境配慮を普及する。</li> </ul>
PFI 専門委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>① PFI 領域における建設コンサルタントの役割と業務の普及</li> <li>② PFI, PPP 事業領域の拡大</li> <li>③ 上記に関連した調査, 研究および広報</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 広報活動として PFI セミナーの開催, 国内調査として異業種交流および現地視察, 海外調査として文献調査を行う。</li> <li>② 国内調査, 海外調査の結果の活用方法を検討するとともに, PFI 事業における建設コンサルタントの役割について, PR 活動を行う(国内調査においては運営中の事業の課題等をヒアリングするとともに現地視察を行い, 事業内容, 運営状態等を把握する)。</li> </ul>
PM 専門委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>① マネジメント領域の市場の醸成およびコンサルタントの地位の向上</li> <li>② 発注支援業務等新規領域におけるマネジメント業務実績の蓄積と拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① マネジメント領域における建設コンサルタントの役割の提案</li> <li>② マネジメント領域における CM/PM 関連技術の導入効果評価の提案</li> <li>③ 発注者支援, 代行の推進</li> <li>④ マネジメント業務の契約制度等の提案</li> <li>⑤ マネジメント技術修得のためのセミナー開催</li> </ul>

表 2 セミナーの経緯

年度	名 称	対 象 者	実施主体
14	品質セミナー	経営者・管理職・管理技術者	品質保証専門委員会
15	品質・環境セミナー	品質セミナー	品質保証専門委員会
		環境セミナー	環境システム専門委員会
16	マネジメントシステムセミナー	ISO マネジメントシステム管理部門の社員および担当役員	品質・環境委員会(統合システム WG を新設)
17	品質セミナー“マネジメント”	ISO マネジメントシステム管理部門の社員および担当役員	マネジメントシステム委員会
18	“マネジメントセミナー”	経営者から現場技術者まで	マネジメントシステム委員会
19	“マネジメントセミナー”	経営者から現場技術者まで	マネジメントシステム委員会

平成17年度には委員会編成や名称が変わり、品質と環境に加えて、PFI、PMの専門委員会が委員会に加わった。その結果、平成18年度より従来のQMS(ISO9001関係)、EMS(ISO14001関係)に新たにPFI、PMを加えた4領域についてセミナーを開催した。なお、今までの経緯は以下の表2のとおりである。

#### (2) 平成19年度のセミナー

平成17年度から専門委員会構成が変わり、マネジメントシステム委員会は「システム改善専門委員会」「品質向上専門委員会」「環境配慮専門委員会」「PFI専門委員会」「PM専門委員会」の5専門委員会構成となった。

平成19年度も前年度と同様に、そのうち「品質向上専門委員会」を除く4専門委員会が、各種のマネジメントシステムを幅広く話題とする構成と

した。また、参加者についても、一日掛けてすべての演目を聞いてもらうのではなく、関係のある(関心のある)部分を選択して聞いてもらう方式とした。

表3に平成19年度のマネジメントセミナープログラムを示す。なお、セミナー参加者数は前年をさらに上回り、715名とマネジメント系のセミナーとしては、過去最高の参加者を得た。

## 5. マネジメント技術の取り組みと課題

### (1) PFI 事業

#### 1) PFI 事業への取り組みと役割

PFI 専門委員会は、わが国における PFI 事業の本格的な導入に向けて、PFI 事業における建設

表 3 平成19年度「マネジメントセミナー」プログラム

時 間	講演番号	プログラム	担 当
9:30~9:40		開会挨拶・資料確認	支 部
9:40~10:00		マネジメントセミナー プログラム概要と趣旨説明	MS 委員会
10:00~11:00	第1講	PFI事業の動向と建設コンサルタントの役割 ・PFI事業の現状 ・PFIに関するコンサルタントの業務概要 ・事業領域の拡大とビジネスチャンス	PFI 専門委員会
11:10~12:10	第2講	発注者支援の技術者制度とCM業務の概要 ・品確法に位置づけられた「発注者支援の技術者制度」のあらましと協会としての取り組み ・CM業務の概要	PM 専門委員会
12:10~13:10		昼食休憩	
13:10~14:10	第3講	リスクマネジメントおよび各種マネジメント ・企業経営を取り巻くリスク対応と事業継続計画・内部統制の事例紹介	システム改善専門委員会
14:20~15:20	第4講	システム統合の必要性と進め方 ・企業経営の効率化に役立つマネジメントシステム統合の進め方と事例紹介	システム改善専門委員会
15:30~16:30	第5講	「環境配慮の手引き」改訂版の紹介 ・会員企業のEMSアンケート結果 ・「環境配慮の手引き」改訂版の内容(環境配慮設計の組み立て、環境関連情報リスト、他)	環境配慮専門委員会
16:30~16:35		閉会挨拶	支 部

コンサルタントの役割や取り組みに関し、平成12年度より以下のような取り組みを行ってきた。

- ① 国内外のPFI事業の事例、動向等の調査・研究
- ② PFIセミナーの開催、Q&A作成などの広報活動
- ③ PFI事業へ参画する他の業種との意見交換会  
特にPFIセミナーは、PFI事業において関与している方々を講師として招き、平成12年度より毎年1回開催してきた。この間、建設コンサルタントも、発注者側のアドバイザーとして、また、民間事業者として、多くの事業に係ってきた。

PFI事業は、事業期間も長く、まだまだ解決しなければならない課題も多い。PFI専門委員会としては、今後も社会情勢の変化などに対応した事業の創出や事業モニタリングの確立等、PFI事業の発展に寄与する役割を果たすことが重要である。

## 2) 課題と今後の展開

これまでの活動を通し、今後の展開として以下の2点を推進する。

### ① 土木分野のPFI事業の推進

現在までの国内のPFI事業件数は実施方針が発表された事業で330件を上回り、ここ2～3年では毎年約40件を数えている。すでにサービスの提供が開始されている事業も100件を超えている。

しかしながら、分野別にみると教育文化が約30%、ついで健康と環境が約20%といずれも建築に係る事業が大半で、港湾、駐車場、道路など土木分野は約10%にとどまる。今後、土木分野のPFI事業の推進に取り組む。

### ② PPP事業の拡大

PFI法の制定により、設計施工一括発注方式(DB)など、広くPPP(Public Private Partnership)を活用した事業へと広がりを見せている。前年度からはPFIから拡大し、PPPを加え、維持管理分野も踏まえた広範囲な事業の調査も行っている。今後も、PPPを活用した事業の推進に取り組む。

## (2) CM業務

### 1) CM/PM等マネジメント技術への取り組みと役割

CM/PM等マネジメント技術に対する最近のPM専門委員会の取り組みは、平成12年から平成14年、平成14年から平成16年の2回に分けて協会員を対象に、CM/PM関連業務の受注実績についてアンケート調査とその分析、および、その結果を用いたPMセミナーを開催しCM/PM関連業務の動向等について紹介するとともに、外部より講師を招いてマネジメント領域に関するコンサルタントの役割等についての講演を行い、CM業務のマネジメント領域の普及、拡大等について情報発信してきた。

また、土木学会等の他団体との共同勉強会を実施し、両者技術者の情報交換、課題の共有化、市場戦略等について学習してきた。

建設コンサルタントは、今後、上記の取り組みを通じてCM/PM等マネジメント技術を習得するとともに習得した技術を活用して、各種業務分野における発注者のパートナーとして、また、発注者の代理人としての役割を果たすことが重要である。

以下に、主な活動内容を記述する。

- ① 既調査事例の検討
- ② CM/PM関連業務受注実態調査
- ③ セミナー開催
- ④ 「CM方式活用の手引き(案)」の作成

## 2) 課題と今後の展開

CM業務を展開し、業務領域を拡大していく上での課題および今後の展開は下記のとおりである。

- ① 各分野におけるCM/PM等マネジメント業務を、計画段階から施工段階まで幅広く受注し、業務実績を蓄積する。
- ② 協会員のCM/PM等マネジメント技術のスキルアップを図り、各種CM/PM等マネジメント業務に対応できる体制を構築する。
- ③ CM/PM等マネジメント業務等の契約内容、形態等について整備改善を図る。
- ④ 「CM方式活用の手引き(案)」をもとに各地方でのセミナー開催を通じてCM業務の普及を図るとともに、「CM方式活用協議会(平成19年10月立上げ)」のメンバーとして参画し、CMの普及に努める。