

# CM方式活用ガイドライン (中間とりまとめ)について

## 国土交通省総合政策局建設振興課

国土交通省では、日本型CM方式の導入に向けて、平成12年12月に「CM方式研究会」(座長：碓井光明 東京大学大学院教授 事務局：(財)建設経済研究所)を設置し、CM方式等の活用事例の収集や発注者に対する意向調査の分析、さらに導入に当たっての課題の整理等を行っているところです。同研究会では、平成13年11月に、これまでの検討結果をもとに、「CM方式活用ガイドライン」の中間とりまとめを行っています。

### 第1 ガイドライン策定の背景

- ① 多様な「建設生産・管理システム」形成の必要性
- ② コスト構成の透明化へのニーズ  
民間発注者がCM方式の活用開始
- ③ 発注者内技術者の量的・質的補完  
公共発注者の関心の高まり
- ④ 中央建設業審議会の建議，等

CM方式活用ガイドラインを策定する背景として、CM方式に対するニーズの高まりが挙げられます。

従来、わが国の建設生産・管理システムは、公

共工事における分離分割発注を除き、発注者が総合工事業者に施工を一括発注する方式(一式請負方式)が多く用いられてきました。

しかし、発注者を取り巻く経済環境が変化し、コスト意識が高まる中で、専門工事業者の技術力の上昇もあり、発注者自身が建設生産・管理システムの選択肢の多様化を求めるようになっていきます。

また、民間発注者を中心に、コスト構成の透明化へのニーズが高まっており、一括発注方式とは異なる選択肢としてCM方式に大きな期待が寄せられています。

一方、公共発注者においても、技術者が不足している地方公共団体を中心として、技術者に対する量的・質的補完や設計・発注・施工段階の発注者の機能強化を図る観点から、CM方式に対する関心が高まっています。

なお、CM方式に対するこのようなニーズの高まりを受けて、これまで中央建設業審議会等において検討の必要性が指摘されており、国土交通省が平成12年7月に策定した「専門工事業イノベーション戦略」においても、重要な課題の一つとして取り上げられています。

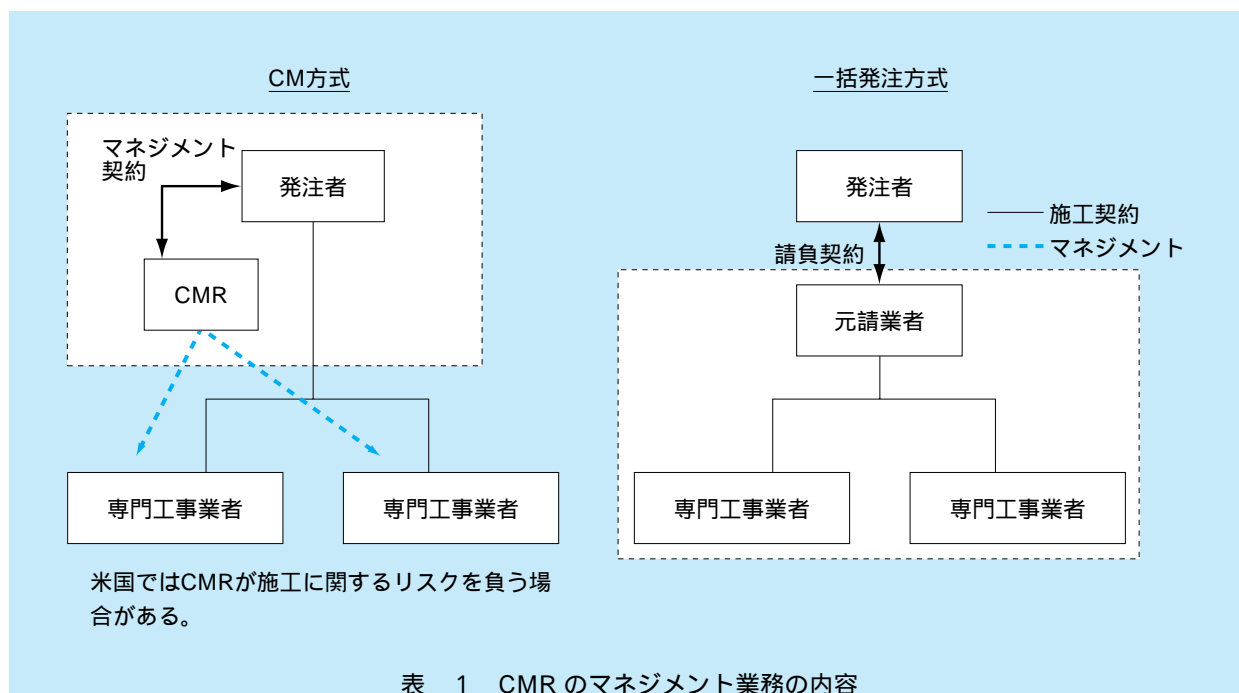


表 1 CMR のマネジメント業務の内容

設計段階	①設計候補者の評価，②設計の検討支援，③設計 VE，等
発注段階	①発注区分・発注方式の提案，②施工業者の公募・評価，③工事費積算の支援，④契約書類の作成・アドバイス，等
施工段階	①施工業者間の調整，②工程計画の作成および工程管理，③施工業者が行う施工図のチェック，④施工業者が行う品質管理のチェック，⑤コスト管理，⑥発注者に対する工事経過報告，⑦文書管理，等

## 第2 CM方式とは

CM方式とは、「建設生産・管理システム」の一つであり、発注者の利益を確保するためにCMR（コンストラクション・マネージャー）が、設計・発注・施工の各段階において、設計の検討や、コスト管理、工程管理、品質管理などの各種のマネジメント業務を行うものをいいます。

わが国では、従来の一括発注方式においては、施工に関するマネジメント業務は主に総合工事業者が担っていました。CM方式では、設計、発注、施工に関連する各種のマネジメント業務をCMRが発注者側で実施することとしており、CMRは、発注者と「マネジメント業務契約」を締結し、発注者の補助者として発注者に対しマネジメント業務を行うサービスを提供し、発注者からその対価を得ることとなります。

## 第3 CMRのマネジメント業務の主な内容

具体的にCMRが担うマネジメント業務の主な内容は表1に示すとおりです。ここでは、設計、発注、施工の各段階におけるマネジメント業務の内容を分かりやすくするため、便宜上、3段階に分類してあります。

実際のCMRの業務はこれらの業務内容をすべて行うものではなく、発注者のニーズによってこのうちのいくつかが取捨選択され、契約において具体的に定められることとなります。

このように、CMRはプロジェクトの設計、発注、施工段階にわたってマネジメント業務を行うこととなりますから、CMRには高い資質・能力が要求されます。

まず、発注者との関係ですが、CMRは、発注者の補助者であり、発注者の利益を守ることが最

大の任務です。このため、発注者とCMRとの信頼関係が大前提となります。

次に、CMRは発注者の意図する品質、工期、コストを十分に理解し、発注者の立場に立って、設計業者、施工業者をコントロールする必要があります。その際には、CMRは原則として、設計業者、施工業者から独立的な立場にあることが求められます。

また、CMRには設計・発注・施工についてマネジメントできるだけの高い専門性や豊富な経験が要求されます。その他、設計図書の見直しができる能力、工事種別に対する理解と望ましい発注区分を提案できる能力、発注者の要求する品質を確保しつつ工程・コストを調整する能力、専門工事業者等の請求書の審査および支払管理能力なども要求されると考えられます。

## 第4 CM方式導入の課題

わが国でCM方式が十分に普及していない現状において、今後CM方式の活用を図るに当たって以下の課題について検討を行うことが必要です。

### (1) CMRの公的位置付け

現在、CMRに対しては、法令等による公的位置付けがされていませんが、CMRの倫理を確立し発注者からの信頼を高めていくためにも、不正行為を行う不良業者を排除する仕組みが必要であると考えられます。

### (2) リスク負担と責任関係

CM方式では、一括発注方式において元請である総合事業者が負っていた工事完成に関する責任とリスクが、発注者と施工業者に分散されます。一般には、全体工事の完成に関するリスクは発注者が負うと言われており、発注者のリスクを回避するためボンドや保険等の整備について検討していくことが必要です。

### (3) コスト構成の透明化

CM方式の大きな特徴として、施工業者との契約金額が発注者に開示されることが挙げられま

す。一括発注方式の場合、「総価請負」であり、総合事業者は、下請業者の選定などについて裁量権を有するため、一般に、発注者に対して下請業者への支払代金について報告することはありません。CM方式においては、CMRは工事費精算の支援や工事費の分析、専門事業者の公募、出来高払いや実費精算による支払管理などを通して、発注者がコスト構成を把握することを容易にします(米国では「オープンブック」により、CMRから発注者へのコスト構成の報告を徹底させています)。しかしわが国では、こうしたコスト管理は馴染みが薄いため、導入に当たっては十分な検討が必要です。

### (4) CMRの選定・契約

CM方式を採用する場合、発注者がいかに能力のあるCMRを選定するかによって、事業の正否が大きく左右されます。資質や能力のないCMRを選定すると、発注者にとってそれだけリスクやコストが大きくなるという危険が生じるのです。そこで、CMRの選定方法や、CMRの業務範囲を踏まえた選定基準としてどのようなものが考えられるか、資格審査や実績評価をどのように行うのかについて十分な検討を行うことが必要です。

### (5) CMRに支払う経費とフィーの積算

CM方式では、CM業務に対してCMRに対価が支払われます。対価は、CM報酬(CMフィー)と管理実費などの経費(コスト)で構成されますが、わが国においては、CMフィーについて積算上の位置付けがなく、また業界において馴染みが薄いものであるため、一括発注方式の場合の総価契約との積算上の違いを明確にした上で、十分な検討を行うことが必要と考えられます。

## 第5 公共建設工事におけるCM方式導入の可能性

公共建設工事においてCM方式を活用することを考えた場合、技術者が不足している公共発注者ほどCM方式に対するニーズが高く、その活用を中心となることが予想されます。

先進的にCM方式の導入に取り組んでいる地

表 2 公共発注者が期待する CMR の活用パターン

①設計・発注アドバイス型 CMR	設計図書のチェック，設計 VE，発注区分の提案など，設計・発注段階で発注者へのアドバイスを行うもの
②コストマネジメント型 CMR	コストの分析，工事費の算出，実費精算による支払など，コストマネジメントを行うもの
③施工マネジメント型 CMR	施工図の審査，施工業者間の調整，工程管理などの発注者の監督業務の一部を補助するもの（建築の場合は，工事監理者との業務分担に十分留意することが必要）
④総合マネジメント型 CMR	上記①～③のマネジメント業務の全部または一部を一貫して行うもの
⑤アットリスク型 CMR	施工に関するリスクについても負担するもの（ただし，建設業法上の位置付けなどの検討が必要）

方公共団体に対するヒアリング等を行った結果，地方公共団体の CM 方式に対するニーズは以下に示すとおりです。

- ① 設計・発注に関するニーズ  
⇒設計・発注段階において発注者にアドバイスやサポートを行う CM 方式の導入が求められている。
- ② コスト管理，支払に関するニーズ  
⇒コスト構成の透明化やコスト管理のための CM 方式が求められている。
- ③ 監督・検査に関するニーズ  
⇒施工段階のマネジメントを行う CM 方式が求められている。

また，公共発注者が期待する CMR の活用パターンは表 2 に示すとおりです。

公共発注者の中には，CM 方式は手続きが複雑で制度的な制約があるなどの理由から導入の難しさを感じている傾向が見られますが，CM 方式は，公共発注者にとって必ずしもハードルが高いものではありません。

むしろ，発注者内技術者の不足が懸念される中

で，技術者の量的・質的補完の観点から，公共発注者においても CM 方式の活用について積極的に検討していくことが求められています。

## 第6 おわりに

「CM 方式活用ガイドライン」の中間とりまとめについては，パブリックコメントを踏まえ，最終とりまとめを行う予定です。建設生産・管理システムの歴史的背景や文化が異なるため，欧米の CM 方式をそのままの形で取り入れることは困難です。「日本型 CM 方式」と言った場合，設計業者，総合工事業者，専門工事業者などの各プレイヤーがこれまでわが国の建設生産・管理システムにおいて果たしてきた役割を踏まえつつ，わが国において CM 方式を導入した場合に，各プレイヤーが期待される役割について検討していくことが必要です。

CM 方式の検討は緒についたばかりですが，今後，事業者や業界団体においても CM 方式の議論が深まっていくことを期待しています。