

古阪秀三

Shuzo FURUSAKA

There are three main characteristics in the building construction system of Japan. The first is the existence of the continuing long-term relationship between the general contractor and the subcontractors. The second is even if the scopes of responsibility and authority are not clear among the stakeholders who may be the client, the designer, the general contractor and the sub-contractor, the relationship and mutual trust of the stakeholders are strong. The third is, at present, the project procurement system is basically limited to a traditional way, either "design-bid-build" or "design-build". The separate contract system and the construction management system (hereafter referred to as CM) are still rarely used.

However, for the changing and internationalizing of construction environment, the diversification of client's demands, the shrink of Japan's economy, and the increasing of sub-contractor's capability, the three characteristics mentioned above are changing gradually from now on. As a result, the diversification of project delivery system progresses.

In this paper, we would like to discuss the background and the real state of the art of the diversification of project delivery system.

**1. はじめに** 「公共工事の品質確保の促進に関する法律」(公共工事品確法)が2005年4月1日に施行された。同法第一条にその目的が明記されている。「この法律は、公共工事の品質確保が、良質な社会資本の整備を通じて、豊かな国民生活の実現及びその安全の確保、環境の保全(良好な環境の創出を含む。)、自立的で個性豊かな地域社会の形成等に寄与するものであると共に、現在及び将来の世代にわたる国民の利益であることにかんがみ、公共工事の品質確保に関し、基本理念を定め、国等の責務を明らかにするとともに、公共工事の品質確保の促進に関する基本的事項を定めることにより、公共工事の品質確保の促進を図り、もって国民の福祉の向上及び国民経済の健全な発展に寄与することを目的とする。」

そのための方法として、従来の「価格競争」から「価格と品質と技術の総合的な競争」に転換するとの理念を打ち出し、技術提案総合評価方式を公共工事に、より積極的に導入することを意図したものとなっている。このことによって、ダンピング受注の防止、不良不適格業者の排除、官製談合の排除に役立つことが期待されている。

しかし、これらの期待は公共工事の品質確保ではなく、発注方式の選択肢の一つである技術提案総合評価方式のより積極的な活用による効果を期待したものである。本来、品質確保の促進のためには、公共工事品確法が触れていない技能労働者とその資格問題が盛り込まれてしかるべきである。このような状況にかんがみ、拙論ではプロジェクトの発注方式の多様化について論ずることとする。

**2. プロジェクトの発注方式多様化が進む社会的背景** プロジェクトの発注方式の多様化の背景にはいくつかの要因が考えられる。以下に摘記する。

(1) まず最初にあげられることは、建設市場の国際化である。日本企業が海外で経験し、

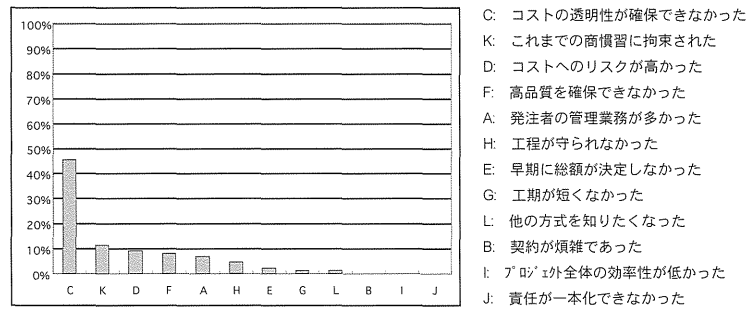


図1 建築主が一式請負方式で不満だった点

獲得した技術を日本の市場のなかで活用すること、一方で、日米建設協議の如く外国企業あるいは外国政府が日本の市場のなかで自国が有利とする発注方式を導入しようとするなどである。

(2) 国内においても、建築プロジェクトが多様化・複雑化し、一方で、建築主の期待・要求の内容が変化する中で、伝統的な「設計と施工の分離発注方式」と「設計施工一括発注方式」のみでは対応し切れない、あるいは満足しない建築主が増加していることがあげられる。たとえば、筆者らが行った「建築主の建築設計事務所（ゼネコン設計部を含む）に対する顧客満足度調査」（文献1, 2）によれば、建築設計事務所が提供する業務のうち建築主が不満に思う業務として次の業務を上位にあげている。（数字は不満に思う建築主の割合）①維持保全計画（46.9%）、②コストコントロール力（46.4%）、③プロジェクトの予算計画（44.8%）、④完成後のアフターケア（41.6%）、⑤見積内容検討・調整（37.2%）、⑥工事費概算書の作成（36.3%）。端的にいえばコストマネジメント業務の担当者を求めている。

(3) ここ十年ほどの法律の制定・改正（建築基準法、建築士法、住宅の品質確保法、製造物責任（PL）法等）をみれば、いずれにおいても消費者保護の観点が重視されている。PL法が「製品の欠陥に起因する事故の発生に際し、消費者被害の迅速かつ十分な救済を行う」ことを目的に制定されたことはいままでもないが、例えば、建築士法が平成9年に改正され、第18条3で「建築士は、設計を行う場合においては、設計の委託者に対し、設計の内容に関して適切な説明を行うように努めなければならない。」との条文を加えている。「設計の委託者」すなわち建築主に十分に設計内容を説明することを法律上義務付けたことと解釈できる。逆にいえば、法的義務付けをしなければならないほど説明責任を果たしていなかったとも解され

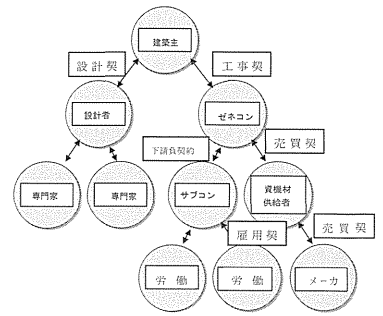


図2 建築チームと契約関係

る。このような観点に立てば、既存2つの発注方式以外に選択肢が増えてしかるべきことと考えられる。

(4) より具体的な建築主の要求として「コスト縮減」、「透明化」がある。しかし、先にみたように、設計者のコストコントロール力に不満を持つ建築主が多く、また、ゼネコンのコストコントロール力は評価するが、コストの透明性にかけるとの不満がある。1つの調査例を示す。筆者のところで2年程前に上場企業約2000社を対象に一式請負方式を肯定的にみる建築主がどのような点に満足し、逆に不満があるか、一方否定的な建築主はどのような点に満足し、不満があるかを調べた。(文献3) 肯定的建築主は、「発注者の管理業務が少ない」、「契約が簡素」等の点に期待し、結果も満足のいくものであったとしている。唯一不満なことはコストの透明性がないことであった。図1はその結果である。横軸が不満の内容、縦軸が不満とした建築主の数の百分率表記である。本来一式請負契約では、工事費の内訳を提示する必要はなく、ゼネコンの自由裁量に委ねられている。しかし、この調査結果によれば、ゼネコンにとって重要な選択を迫られているのである。すなわち、ゼネコンは自由裁量権を放棄して建築主の不満を解消する方向にいくのか、自由裁量権を主張しつつ建築主の説得に努めるのかの選択である。

(5) プロジェクトの企画は建築主の業務である。建築主は通常、素人であるため、第三者がかかって企画を立てることもある。設計者に企画業務を委託することもあり、また、営業企画として建築主に売り込みがあることもある。しかし、この企画段階での建築主の要求事項、プロジェクトの目的を十分に把握できていないケースが相当数ある。建築関係者に頼めばそのプロジェクトは実現することが前提として動き出し、「建築しない」という結論はまずでない。建築主は当該プロジェクトを実施することが目的ではなく、自らの事業をやる手

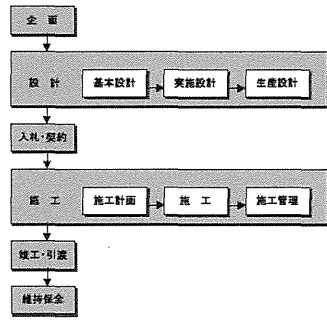


図3 建築生産プロセス

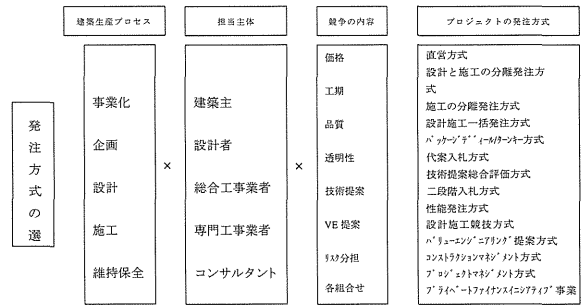


図4 多様なプロジェクトの発注方式

段に過ぎない。他方、建築関係者は実施することが目的となる。この立場、目的の違いをよく理解していないとトラブルになる。結論的にいえば、企画段階での情報伝達手段が貧弱(ブリーフィングの欠如)であると同時にカウンセラー的役割が存在しない。したがって、そのような役割を担う主体を建築主は求めている。

(6) 現在の建築チームは、設計チーム、施工チーム双方とも極めて多くの分業・下請体制から成り立っている。(図2) 設計チームでは、基本設計、実施設計(さらにそれぞれで建築設計、構造設計、設備設計)、積算等々が分業されることが一般であり、さらに、それぞれに外注・下請に出されることもある。一方、施工チームでも、従来からいわれている重層下請構造に加えて、ゼネコン現場係員の外注化、施工図作成の外注化等が進行している。こうした分業・下請体制の下では、一方で統合化の理念、業務の同定が必要であり、端的にはプロジェクト全体を一貫してマネージする主体が求められる。

**3. 多様化するプロジェクトの発注方式** 建築生産プロセスは、大きくは事業化・企画、設計、施工、維持保全の各プロセスで構成されている。(図3) そこに登場する関係主体は建築主、設計者、総合工事業者(ゼネコン)、専門工事業者、種々のコンサルタントである。プロジェクトを実施するには、これらの関係主体を建築生産プロセスのどの時期に、どのような組合せで参加させるかを決定しなければならない。そして、これがプロジェクトの発注方式の選択といわれるものであり、それらの選択をどのような競争の内容で行うかを含めて模式的に示したものが図4である。図4の右欄には現在日本で採用可能なプロジェクト発注方式の一覧が示してある。このような発注方式の多様化の大きな流れのいくつかを摘記すると次のようである。(表1)

1995年：建設産業政策大綱
1996年：建設産業の構造改善戦略プログラム
1998年：中央建設業審議会建議（多様な入札・契約方式の導入）
1999年：建設産業再生プログラム
2000年：専門工事業イノベーション戦略
2000年：設計・施工一括発注方式研究会
2000年：CM方式研究会
2001年：入札契約適正化法
2002年：CM方式導入促進方策研究会

表1 建設産業に対する国土交通省の一連の施策・動向

- (1) 工事発注に関していえば、新設時の価格競争が中心であったが、技術提案、品質、生涯費用等を考慮することができる発注方式の採用が始まった。これらには1998年の中建審建議にある技術提案総合評価方式、VE提案方式などが該当する。
- (2) 設計段階において、生産情報、施工方法、使用資機材の入手性などいわゆる生産設計を行うために設計と施工を統合する発注方式が定着しつつある。これらには公共工事における設計施工一括発注方式、設計施工競技方式、性能発注方式、コンストラクションマネジメント（CM）方式などが該当する。
- (3) 建築主の立場に立ってプロジェクトの川上から川下までを一貫してマネジメントし、建築主要求の確実な実現、コストの透明性の確保等を目指してプロジェクトの推進を図る発注方式としてCM方式の採用が増加している。
- (4) 事業採算やプロジェクトファイナンスの観点をより重視したり、あるいはVFM（Value for Money）の観点に力点をおいた発注方式も出現している。PFI（Private Finance Initiative）はその1つといえる。
- (5) プロジェクトにはコスト、工期、品質、収益性等様々なリスクがあるが、それらどのリスクを誰が負担するかは発注方式に依存している。すなわち、近年の発注方式の多様化は発注者が負担するリスクの範囲を選択的にしているともいえ、資金調達を含むほぼすべてのリスクを受注者側が負担するPFIから、各種工事の完成、品質等にも一定のリスクを発注者が負担する施工の分離発注方式までその幅は相当程度に広い。このリスク負担の多寡は、プロジェクトの細部にわたる競争性、公正性、透明性の確保とトレードオフの関係にあり、施工の分離発注方式の場合、発注者側のリスクは相対的に大きくなるが、細部にわたる競争性、公正性、透明性が確保できる。一方、PFIでは発注者のリスク負担は相対的に少ないが、

競争性、公正性、透明性の確保は民間事業者の選定に限定され、それ以降のことは民間事業者に委ねられる。

いずれにせよ、発注方式の多様化はプロジェクト規模、そこに採用される施工技術といったハードな技術競争から、設計と施工の調整・統合、V E、生産プロセスのアカウントビリティの向上といったマネジメント技術、ソフト技術競争の時代へと変化しつつあることをうかがわせる。

また、発注方式の多様化は、一方で特定のプロジェクトにおいて発注者側に最適な発注方式を選定する能力が必要であることを意味している。とりわけ、国、地方公共団体等には会計法、地方自治法による制約があり、その選択に際しては、競争性、公正性、透明性が求められる。しかし、現在の地方公共団体（市町村）の過半（（社）全国建設業協会 2000 年調査で、55.9%：文献 4）では、建築系技術職員（建築技士）が 1 人も在籍しておらず、外部支援が必要な状況にある。いくつかの地方公共団体では、技術アドバイザーを公募してその選択を委託したり、100 人委員会を設置して市民参加を求めながら、適切なプロジェクトの発注方式を模索したりしている。

さらに、新しい発注方式の出現によって、現在の法制度と必ずしも整合的でなく、運用で処理せざるを得ない状況も発生している。市場の取引慣行・商習慣と摩擦を起こす可能性も否定できない。プロジェクト発注方式の多様化を見据えた新しい制度設計が求められるところである。

#### 参考文献

- 1) 古阪, 秋山, 竹山, 三井所: 建築プロジェクトにおける顧客満足に関する研究－建築主を対象とした顧客満足度分析, 日本建築学会計画系論文集, No.508, pp.161-168, 1998.6
- 2) S.Furusaka, T.Kaneta, T.Miisho, T. Akiyama: Client Satisfaction and New Direction of Architects' Services, Journal of Asian Architecture and Building Engineering, AIJ, vol. 1 no. 1, pp.213-220, March 2002
- 3) 古阪, 梅本, 金多: 「一式請負方式」と「建築工事業」に関する研究－民間発注者による「一式請負方式」評価をふまえて－, 日本建築学会建築生産シンポジウム論文集, 第 19 号, PP57-64, 2003.7
- 4) (社) 全国建設業協会: 市町村における技術系職員の調査結果, 2000.4
- 5) 公共工事の品質確保の促進に関する法律, 2005.4.1