

CM方式導入促進方策調査報告書

CM方式導入促進方策調査報告書

平成十四年十二月

CM方式導入促進方策研究会

平成14年12月
CM方式導入促進方策研究会

はじめに

「CM方式導入促進方策研究会」は、2002年2月14日に発足した。解くべき問題は研究会の名前どおり「公共建築工事において、CM方式を活用する方策を提示すること」であった。この問題は2つの部分問題に分けることができる。そのひとつは「CM方式を使う動機付けの問題」であり、もうひとつは「CM方式を使う場合に使いやすいマニュアルを作る問題」である。

「CM方式を使う動機付けの問題」は解くことがきわめて難しい問題である。なぜならば、CM方式を使う動機は様々に想定され、地方公共団体ごとに異なるといっても過言ではないからである。たとえば、技術者が不足している地方公共団体では、その不足を補うための技術支援的CMに関心があるだろうし、技術者が豊富なところでは、むしろCMを導入することに抵抗があったり、特段のコストダウン効果がなければ導入の必要なしと消極的な反応になるかもしれない。また、昨今、頻発している偽計業務妨害に問われるような事件が起こる場合には、透明性の確保を求めてCM方式の導入に積極的になる可能性がある。いずれにせよ、きわめて個別自治体の事情によるところが大きいのである。

「CM方式を使う場合に使いやすいマニュアルを作る問題」は、事例のデータを収集することができれば、かなりの成果が期待できる問題である。

ここに取りまとめられた報告書は、上記2つの問題に対して、きわめて明快なアプローチで効果的な分析結果が得られており、かつ実質的なマニュアルとなる内容となっている。もちろん、この報告書が直ちにすべての地方公共団体で、CM方式実施に向けて有効に機能するレベルにまで詳細に記述されているわけではないが、それぞれの団体の事情に合わせて若干の内容の整合を取ることによって、実質的かつ有効なマニュアルとなることは論を待たない。

ここに、ご協力いただいた関係者各位に謝意を表するとともに、一日も早くこの報告書に基づいて、各地方公共団体に即したCMマニュアルが作成され、公共建築工事にCM方式が活用されることを期待したい。

CM方式導入促進方策研究会
委員長 古阪 秀三

目次

第1章 CM方式活用の背景	4
1-1 CM方式活用のニーズ.....	4
(1) 公共工事の発注における現状の問題点	4
[参考] 技術系職員の量的不足	5
(2) 発注業務における外部支援の必要性	6
(3) 地方公共団体における外部支援の活用状況	9
1-2 地方公共団体におけるCM方式への期待と課題	12
(1) CM方式へのニーズ	12
(2) CM方式に期待される効果	14
1-3 CM方式における課題	16
第2章 民間建築工事におけるCM方式の活用状況	17
2-1 民間発注者におけるCM方式活用ニーズ	17
2-2 CM方式活用の方法	18
(1) CMR選定の方法	18
(2) CM業務に対する対価	18
(3) CMRとの契約	20
(4) 関係者の役割分担とCMRの位置付け	20
第3章 地方公共団体におけるCM方式活用マニュアル	21
3-1 マニュアル活用の前提	21
(1) 対象とする地方公共団体の規模	21
(2) 想定するCM方式	22
(3) CM方式を導入するプロジェクトの段階	22
(4) CM方式で想定する工事の発注形態（施工体制）	23
(5) CM業務を担当する主体	24

3-2	CM方式活用の意思決定	25
(1)	外部支援ニーズの確認	25
(2)	CM方式活用ニーズの確認	27
(3)	事業調達方式におけるCM方式の選択	30
[参考]	事業調達方式の評価	31
3-3	CMRの業務	34
(1)	事業フロー（CM方式活用フロー）の検討	34
(2)	事業関係者（発注者、CMR、設計者、工事監理者、施工者）間の役割分担	37
[参考1]	公共建築工事における事業フローの整理	49
[参考2]	CM方式を活用した場合の事業フローの変化	54
3-4	CM業務の対価	56
(1)	CM方式導入のための予算措置及び予定価格の考え方	56
(2)	CM業務の対価の算出方法	56
[参考1]	CM業務の対価を決める方式	59
[参考2]	CM業務の対価の試算	59
[参考3]	コンティンジェンシー	61
3-5	CMRの選定と契約	62
(1)	CMRの選定方式	62
(2)	CMRの選定フロー	67
(3)	CMRとの契約	74
3-6	設計者の選定と契約	75
(1)	CM方式における設計者選定方法	75
(2)	CM方式に応じた設計料と契約	76
[参考1]	民間における設計者の選考事例	78
[参考2]	公共建築工事における「設計者の選定」方式例	79
3-7	施工者の選定	81
(1)	工事発注区分の検討	81
(2)	施工者の選定方式	83
(3)	施工者の選定フロー	84
第4章	地方公共団体の建築工事におけるCM方式活用事例	86
4-1	CM方式活用の方法	86
(1)	CMR選定の方法	86
(2)	CM業務に対する対価	86
(3)	CMRとの契約	86

(4) 関係者の役割分担とCMRの位置付け	
4-2 CM方式の活用事例	88
(1) Xプロジェクト	88
(2) Yプロジェクト	90
4-3 両プロジェクトにおいて検討されたこと	91
補章1 CMRと工事監理者・監督職員の業務	92
(1) CMRが担うべき業務	92
(2) 工事監理と監督業務	94
(3) 工事監理とCMR業務	96
(4) 監督業務とCMR業務	96
補章2 契約約款について	98
(1) CM業務委託契約約款のあり方	98
(2) CM業務委託契約約款(案)の特徴	99
補章3 法制度上の課題	127
(1) 発注者業務の委任	127
(2) 分離発注における参加資格	128
(3) 分離発注工事における議会への説明	128
(4) 工事期間中における統括安全衛生責任者の取り扱い	129
補章4 民間工事におけるCM方式活用事例集	130
参考資料1 CMR選定：事前審査要項書・提案書作成要項書(参考例)	140
参考資料2 CM業務量の想定に関する質問書(参考例)	149
参考資料3 RFP(Request For Proposal)書式集(参考例)	150
参考資料4 CM業務計算書(参考例)	156
参考資料5 研究会概要	157

第1章 CM方式活用の背景

1-1 CM方式活用のニーズ

(1) 公共工事の発注における現状の問題点

公共工事の発注者は、手続きの透明性の確保による公正さを確保しつつ良質なモノを低廉な価格でタイムリーに調達する責任を有している。このため、発注者には、企画・計画段階から広い範囲にわたった高度な技術力が求められることとなる。

一方で、建設工事に関する技術の高度化・専門化が日々進んでいくなか、発注者には相応の技術力の向上が求められる。また、小規模な地方公共団体などにおいては、発注者の体制自体が十分に整備されていない場合もあり、計画及び設計段階での内部検討が不足したり、工事段階での監督が徹底しないなどの問題が見受けられる。

これらを背景として、多くの地方公共団体では、工事発注業務において何らかの外部支援を必要としており、発注者が高度な技術力と公正さを確保するための建築生産・管理システムの選択肢のひとつとしてCM（コンストラクション・マネジメント）方式は位置付けられる。

【参考】技術系職員の量的不足

2000年4月に（社）全国建設業協会が調査した「市町村における技術系職員数の調査結果¹」によると、土木・建築技師両方の技術系職員が1人も在籍していない市は全体の2.0%と僅かであるが、町では27.8%、村では50.9%となっている。特に、建築技師の平均人数は町村で1人を割っており、小規模な地方公共団体での技術系職員の不足が指摘される。

また、このような恒常的に技術系職員が不足している地方公共団体以外に、災害復旧工事等のように発注が一時的に集中するために技術系職員が不足するケースや、過去の発注工事において十分に経験を有しない特殊な工事における知識や技術力などが不足するようなケースも想定される。

表1-1 技術系職員が1人も在籍していない市町村

	集計市町村数(a)	土木技師		建築技師		土木・建築技師とも	
		市町村数(b)	(b)/(a)×100	市町村数(c)	(c)/(a)×100	市町村数(d)	(d)/(a)×100
市(政令市含む)	508	14	2.8%	31	6.1%	10	2.0%
町	1,520	439	28.9%	993	65.3%	422	27.8%
村	397	206	51.9%	331	83.4%	202	50.9%
合計	2,425	659	27.2%	1,355	55.9%	634	26.1%

表1-2 技術系職員の在籍人数

	土木技師		建築技師	
	在籍人数	平均人数	在籍人数	平均人数
政令市	8,746	972.0	2,458	273.0
市(政令市除く)	28,387	56.9	8,242	16.5
町	6,760	4.4	1,008	0.7
村	744	1.9	99	0.2
合計	44,637	18.4	11,807	4.9

注) 出典：（社）全国建設業協会「市町村における技術系職員数の調査結果」（2000年4月）

¹ 本調査は、各都道府県建設業協会から各都道府県（総務担当部）に対して行われている。回収率は75.1%（37道府県の2,425市町村（全3,229市町村）で回収）。

(2) 発注業務における外部支援の必要性

公共工事の発注にあたって、その業務を効率的にかつ適正に行う体制が十分に整備されていないなどの課題が指摘されている。

このような課題に対しては、継続的に多くの公共工事を発注する機関においては、内部にその体制を確保することが効率的と判断される場合もあるが、一方で小規模な地方公共団体において日常的に発注される工事は小規模で、大規模なあるいは特殊な工事は単発的である場合においては、外部支援を活用するほうが効率的と判断される場合もある。

そこで、地方公共団体における工事発注業務²への外部支援の活用状況について、(財)建設経済研究所が2000年12月にまとめた「地方公共団体における公共工事発注業務における外部支援活用状況、CM方式の検討状況等に関する実態調査」から引用する。

なお、本アンケートにおける設問は、建築工事のみならず公共工事全般における工事発注業務を対象としている。

表1-3 調査件数と回収状況

	調査件数 (%)	回収件数 (%)
(1) 都道府県	47機関 (100.0)	47機関 (100.0)
(2) 政令指定都市	12機関 (100.0)	12機関 (100.0)
(3) 市	682機関 (100.0)	614機関 (90.0)
中核市		26機関
中都市		170機関
小都市		399機関
特別区		19機関
合計	741機関 (100.0)	673機関 (90.8)

注) 中核市は、人口30万人以上、面積100km²以上で、都道府県の同意を得た市。中都市は、政令指定都市・中核市を除いた人口10万人以上の市。小都市は、人口10万人未満の市。

²発注者の工事発注業務とは、企画立案等の業務、積算業務、発注書類の確認作業、工事の監督・検査業務などをいう。

工事発注業務において、何らかの外部支援を受ける必要性については、「必要だと思う」「ある程度必要だと思う」とする回答が合わせて 71.2%を占め、多くの地方公共団体で、その必要性について認めている。

また、外部支援が「必要だと思う」「ある程度必要だと思う」と回答した地方公共団体において、外部支援を受ける理由を団体の規模別で見ると、都道府県では「技術系職員数が充分でないため」「業務の効率性を高めることが期待できるため」がそれぞれ 41.9%と高くなっているのに対し、小都市では「専門的な知識や技能を必要としたため」が 66.3%と高くなっている。

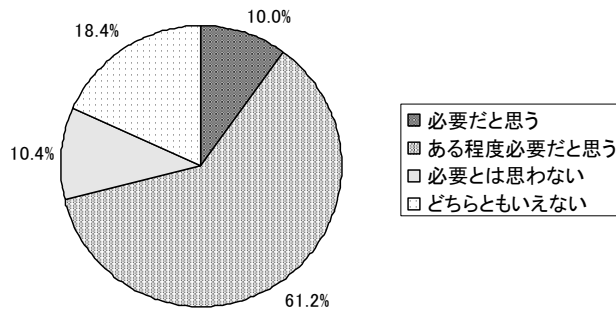


図 1-1 工事発注業務における外部支援を受ける必要性

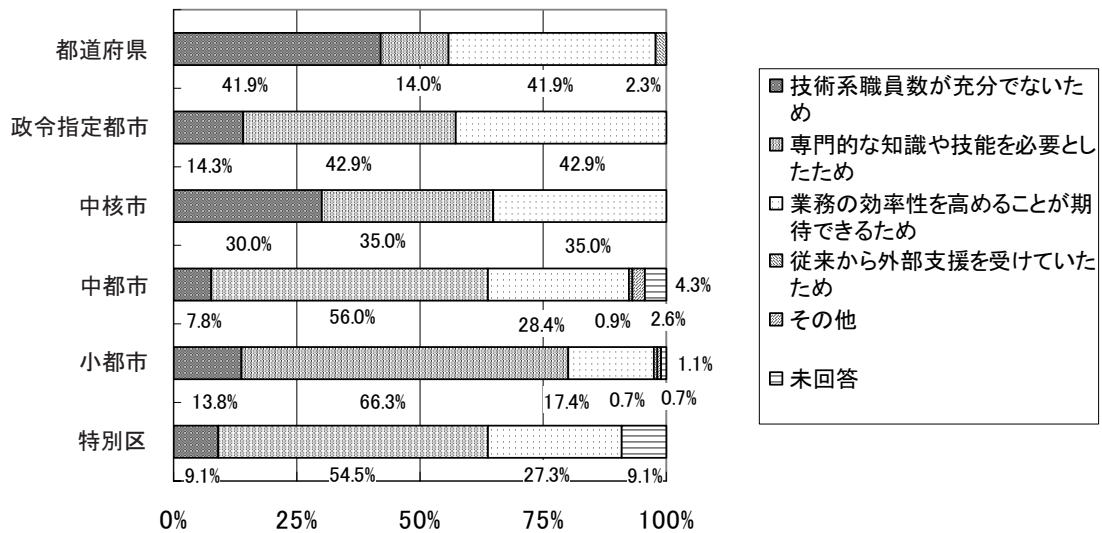


図 1-2 外部支援を受ける必要があると思われる最も大きな理由

また、今後、外部支援を通して発注体制の強化を図る場合の方策については、都道府県レベルでは「公的組織の整備・充実とその活用を進める」との回答が約7割を占め、市レベルでは「民間組織の活用」とする回答が4～5割と最も多くなっている。一方で、それぞれの団体区分で2～3割が「現状の発注体制で問題ない」と回答している。

その他の意見は、「内部で対応ができる体制への強化・確立」等となっている。

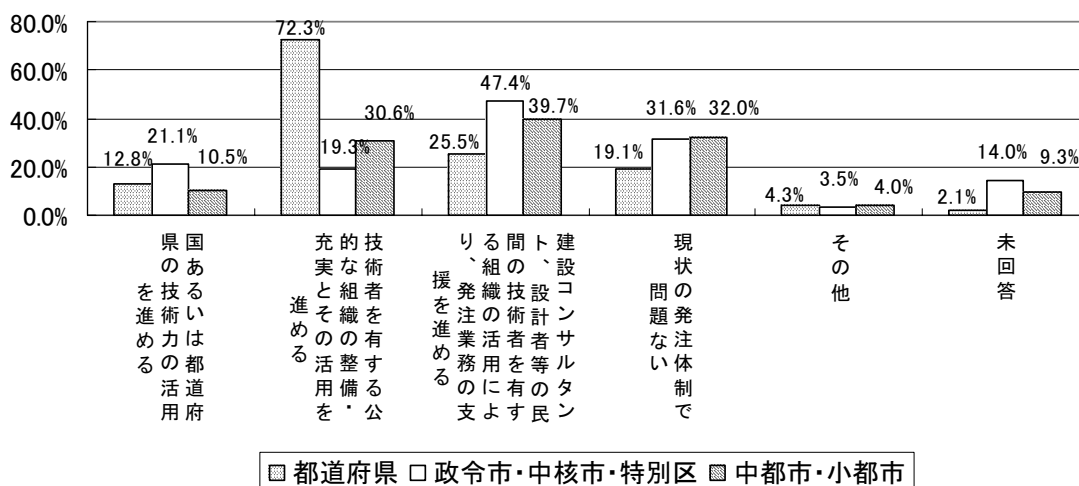


図1-3 外部支援を通じた発注体制の強化策について

注) 複数回答のため、合計は100%にならない。

(3) 地方公共団体における外部支援の活用状況

a. 都道府県の現状

都道府県における公共工事発注業務のうち「企画立案等の業務」「積算業務」「工事の監督・検査業務」について、現状の外部支援の状況は、「企画立案等の業務」への外部支援は「よく受けている」「受けることもある」を合わせても 14.9%と少ないが、「積算業務」「工事の監督・検査業務」については、それぞれ80%前後の都道府県で外部支援を受けている。

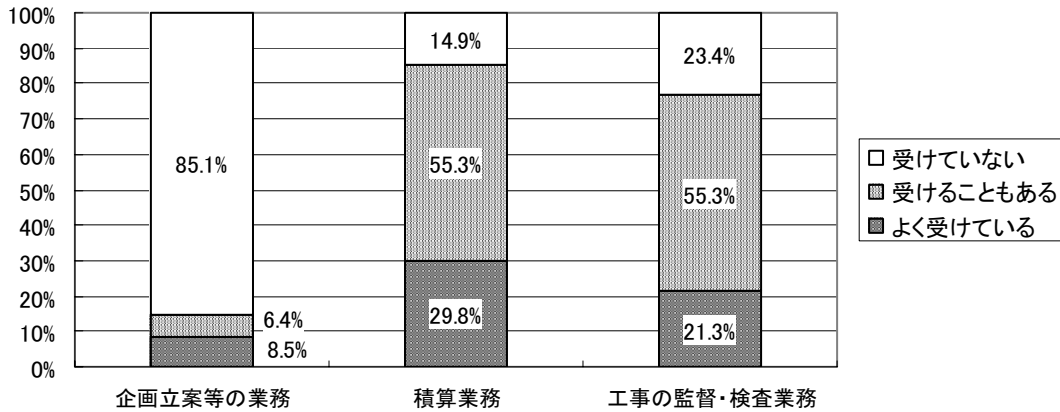


図1-4 発注業務への外部支援の活用状況<都道府県>

また、それぞれの発注業務ごとに「よく受けている」「受けることもある」と回答した団体を対象とした外部支援を活用する理由(1つを選択)としては、「積算業務」「工事の監督・検査業務」とともに「技術系職員数が充分でないため」「業務の効率性を高めることが期待できるため」を回答する団体が多い。

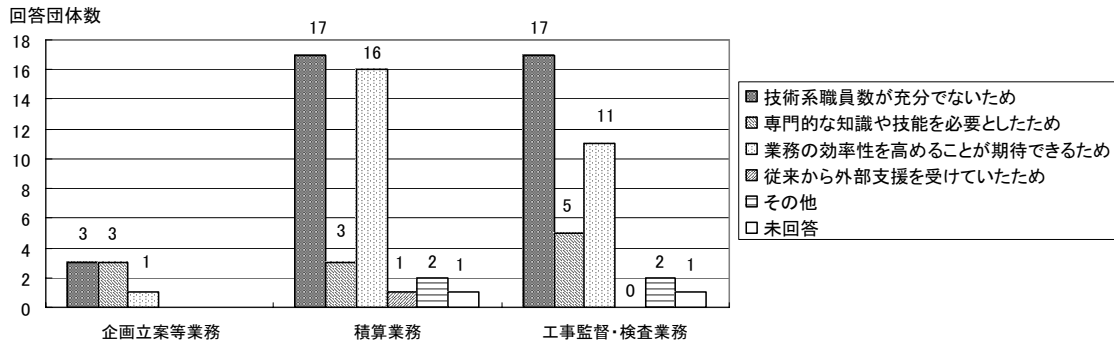


図1-5 発注業務に外部支援を活用する理由<都道府県>

b. 政令指定都市・中核市・特別区の現状

比較的規模の大きい市（政令指定都市・中核市及び特別区）における公共工事発注業務のうち「企画立案等の業務」「積算業務」「工事の監督・検査業務」について、現状の外部支援の状況は、「企画立案等の業務」「積算業務」「工事の監督・検査業務」それぞれ4～5割の団体で外部支援を受けている。

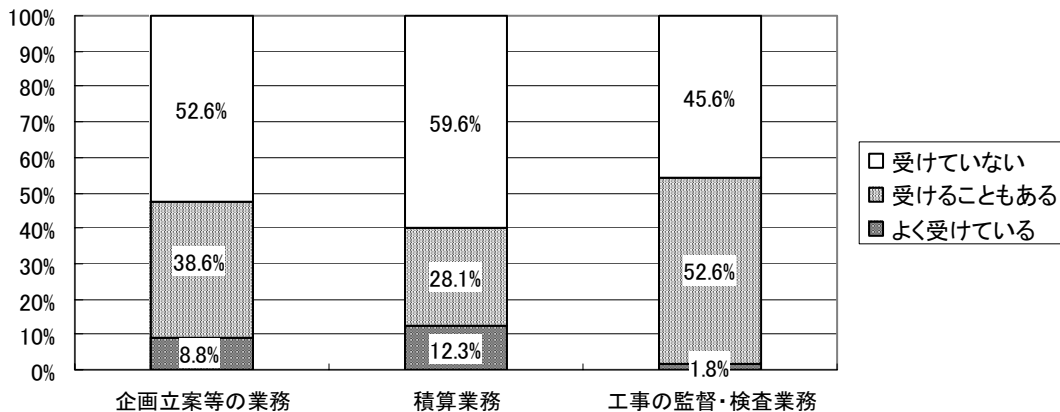


図1-6 発注業務への外部支援の活用状況<政令指定都市・中核市・特別区>

また、それぞれの発注業務ごとに「よく受けている」「受けることもある」と回答した団体を対象とした外部支援を活用する理由（1つを選択）としては、「企画立案等の業務」で「専門的な知識や技能を必要としたため」が最も多く、「積算業務」では「業務の効率性を高めることが期待できるため」が比較的多い。「工事の監督・検査業務」では「技術系職員数が充分でないため」「専門的な知識や技能を必要としたため」「業務の効率性を高めることが期待できるため」がそれぞれ多い。

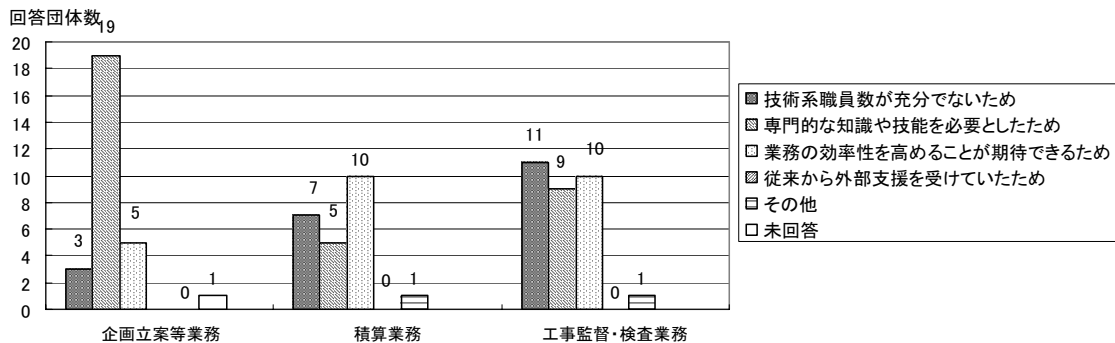


図1-7 発注業務に外部支援を活用する理由<政令指定都市・中核市・特別区>

c. 中都市・小都市の現状

比較的規模の小さい市（中都市・小都市）における公共工事発注業務のうち「企画立案等の業務」「積算業務」「工事の監督・検査業務」について、現状の外部支援の状況は、「企画立案等の業務」「積算業務」「工事の監督・検査業務」それぞれ 5 割前後の団体が外部支援を受けている。

なお、上記 3 つの業務以外で外部支援を受けている業務としては、「設計」「測量」「技術審査」「プロポーザル委員」「建築物の耐震診断」があげられている。

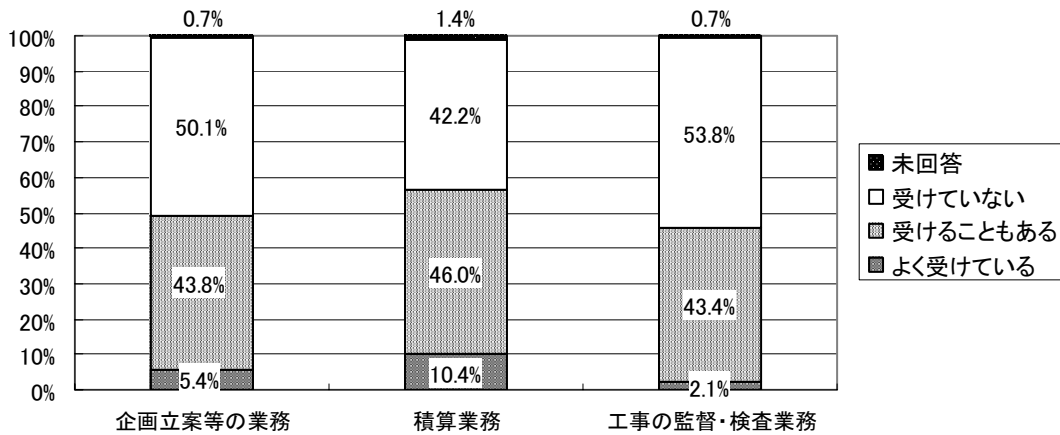


図 1 - 8 発注業務への外部支援の活用状況<中都市・小都市>

また、それぞれの発注業務ごとに「よく受けている」「受けることもある」と回答した団体を対象とした外部支援を活用する理由（1つを選択）としては、「企画立案等の業務」「積算業務」「工事の監督・検査業務」とも「専門的な知識や技能を必要としたため」が最も多い。

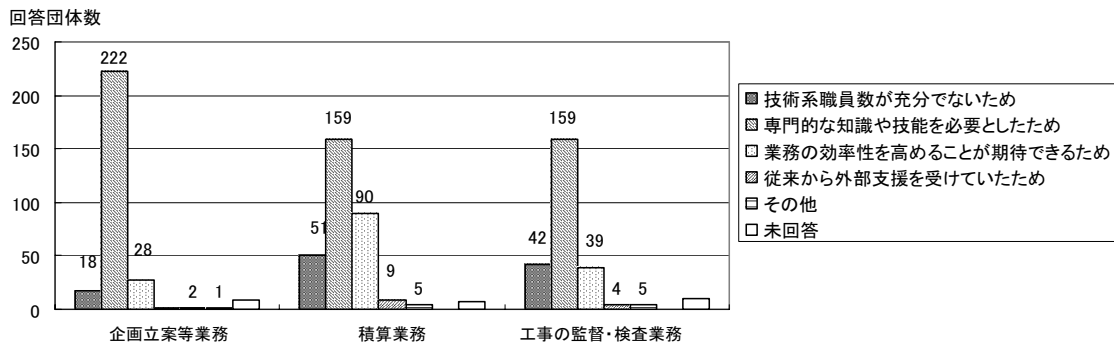


図 1 - 9 発注業務に外部支援を活用する理由<中都市・小都市>

1-2 地方公共団体におけるCM方式への期待と課題

(1) CM方式へのニーズ

「CM方式導入促進方策研究座談会（(財)建設業振興基金に設置）」における地方公共団体（一部、CM方式を先進的に活用する団体も含む）からのヒアリング及びCM方式活用ガイドライン（国土交通省）、「地方公共団体に対する外部支援活用状況等調査（(財)建設経済研究所）」などから、地方公共団体におけるCM方式に対するニーズの具体例をまとめると、以下のとおりである。

① 工事発注業務全般に関するニーズ

- ・ 内部技術系職員数の不足を補いたい。
- ・ 内部技術系職員の専門的な能力不足を補いたい。
- ・ 高度な技術に対応したい。
- ・ 公的組織のみでは、技術力は十分でない。
- ・ 業務の効率性を高めたい。
- ・ 公共工事入札・契約方式全体の見直し・検討が求められている。
- ・ 分離発注方式により、地元建設業者（専門工事業業者）の育成及び公共事業の地域経済への波及効果を高めたい。
- ・ 発注者の意向を施工段階において的確に反映させたい。

② 企画立案（基本構想）段階に関するニーズ

- ・ 事業の集中時期において、内部職員では対応できない。
- ・ 大規模な事業は複雑な要件が多く、外部支援が必要である。

③ 設計に関するニーズ

- ・ 設計図書に対して施工面からのチェックを強化したい。
- ・ 設計変更などに伴う工事費用の増加を抑えたい。
- ・ 設計VE（バリュー・エンジニアリング）、設計見直しによりコストダウンを図りたい。
- ・ 高度な工事、経験の少ない工事について設計・発注面でアドバイスを受けたい。

④ 積算に関するニーズ

- ・ 事業の集中時期において、内部職員では対応できない。
- ・ 大規模な災害に対する緊急的な対応措置。
- ・ 責任の明確化。

⑤ 発注に関するニーズ

- ・ 発注区分、発注方式について専門家からアドバイスを受けたい。
- ・ 発注プロセスを透明にしたい。
- ・ 監査機能を高めたい。
- ・ 入札価格（低入札・高入札）の妥当性をより正確に判断したい。

⑥ コスト管理、支払に関するニーズ

- ・ コスト構成を透明にし、納税者に対する説明責任（アカウンタビリティ）を果たしたい。
- ・ 元請業者から下請業者との契約金額やその内訳について報告を受けたい。
- ・ 請求書（出来高払、完成払）の技術的審査を徹底したい。
- ・ 工事コストの削減を図りたい。
- ・ 民間工事等との比較における公共工事価格の妥当性・正当性を明確にしたい。

⑦ 監督・検査に関するニーズ

- ・ 監督・検査業務についてサポートを受けたい（技術者が不足している現状では十分な対応が困難である）。
- ・ 工期や品質の確保について専門家からアドバイスを受けたい。
- ・ マネジメント技術の導入により施工の効率化を図りたい。
- ・ 事業の集中時期において、内部職員では対応できない。
- ・ 大規模な災害に対する緊急的な対応措置。
- ・ 監督・検査に関わる責任の明確化。
- ・ 大規模な事業について、外部支援が必要。

(2) CM方式に期待される効果

前項で述べたCM方式へのニーズの裏返しになるが、CM方式に期待される効果をまとめると以下のとおりとなる。

a. 発注者業務の量的補完

地方公共団体においては、恒常的に技術系職員が不足していたり、あるいは災害復旧工事のように緊急な対応が求められる。あるいは事業が集中するなど、一時的に技術系職員が不足するケースがある。このような技術系職員の量的不足という課題に対し、単純に職員数の増加を求めることは、行政のスリム化や行政コストに対する意識が高まっている今日、現実的ではなく、外部支援等を受けることのほうがより効率的である。

b. 発注者業務の質的補完

各地方公共団体において、小規模な工事は日常的に発注されるが、大規模あるいは特殊な工事は単発的である。このため、これらの工事においては、過去の発注工事において十分にノウハウが蓄積されていないケースもある。このような場合、発注者に代わって業務を遂行できる外部からの支援を受けることがより効率的である。また、発注者業務が量的・質的に補完されることにより、結果として「工事品質リスクの減少」や「設計・発注段階における発注者業務の機能強化」、「監督・検査業務の充実」などの効果も期待できる。

c. コスト構成の透明化

CM方式においては分離発注の推進、工事コストの最適化などの目的から、工事発注区分の検討が行われる。また、CMRが設計段階や工事発注段階での積算業務の支援を行う場合もある。こうしたプロセスのなかで工事費をはじめとするコスト構成が透明化されていく。

なお、一括発注方式においても、施工体制台帳の下請価格の明示が強化されるなど、事後的ではあるがコストの透明性は高まってきている。

d. 発注プロセスの透明性の確保とアカウントビリティの向上

CMRは、発注者側に立った第三者として事業の企画・計画から施工・検査までの各段階の各種マネジメント業務の全部またはその一部を行う。このことにより、地方公共団体における発注プロセスの透明性が確保でき、納税者へのアカウントビリティが向上するものと期待される。上記目的を達成できる理由は、あくまでも発注プロセス、工事費の内訳・金額などの情報公開のシステム構築によるものと考えられる。

e. VEなどのコスト・マネジメントの強化

一括発注方式の場合、入札時以降でないとい総合工事業者はVE提案を行うことが難しい。しかし、CM方式では、CMRが施工・コスト面からの検討支援を業務の一部として行うことが設計段階から可能である。たとえば、施工・コスト面に強いCMRを選定し、CMRが設計VEを行うことを業務委託契約などに明確に位置付けることで、設計段階でのVEを行うことができる。新工法の採用なども含めた設計段階からの様々な検討を行うことで、コスト縮減、工期短縮を実現することが期待される。ただし、コスト縮減については、VE提案などを通じて実現されるものであり、CM方式により必ずしも達成されるとは限らない。

f. 発注者内技術者の教育・訓練（マネジメント能力の向上）

CM方式の活用により、民間が有するマネジメント技術のノウハウや経験などを通して内部職員の質の向上を図ることが期待できる。また、マネジメント能力の高い技術系職員を擁する地方公共団体が、そのノウハウを他の地方公共団体に提供し、全体の技術力を向上させることも期待できる。

g. 地域の建設企業・専門工事業者の育成

CM方式の導入が進めば、分離発注や専門工事業者の公募などを通じて、専門工事業者が発注者と直接、工事請負契約を締結する機会が増える。そのため、下請業者として参画してきた地域の建設企業が元請業者として参加でき、適正価格の競争により、地域産業の振興につながることを期待される。

1-3 CM方式における課題

a. マネジメント業務の対価に対する効果の明確化

地方公共団体の場合、CM方式の効果が明確でなければ、新たにCMRに支払うマネジメント業務の対価の確保が困難である。このため、CM方式を採用する場合のCMRへの対価に対する効果（費用対効果）について、明確にする必要がある。

また、工事請負総額のみならず、CMRによる各種マネジメント業務による発注者経費の縮減効果にも着目する必要がある。

なお、これらの費用対効果の検証は、民間工事や国・地方公共団体の先行的な事例などの試行によって、今後、明らかにしていく必要がある。

b. CMRの能力と倫理性の確保

CM方式は、わが国においてその検討が始められたばかりであり、発注者には、CMRの能力や資質に対する不安感があるばかりでなく、CMRが発注者側の補助者としてマネジメント業務を実施するため、高い倫理性を望んでいる。

c. 責任関係の明確化

わが国の建設生産・管理システムは、一括発注方式が主に活用されてきた。一括発注方式は、総合工事業者が施工管理を行うとともに品質確保の責任も担うことで発注者の手間やリスクを軽減し、発注者にとって大きなメリットがあった。

一方、CM方式では、工事完成に関するリスクが発注者にも分散されることとなるため、発注者とCMR、設計者、施工者それぞれの責任関係の明確化が必要となる。端的には、発注者のリスクが現状より増加することが一般であり、発注者はこの点を十分に認識しておく必要がある。

d. 分離発注方式の問題点

CM方式の活用が進めば、分離発注方式などの建設生産・管理システムが増加すると予想される。ただし、小規模な地方公共団体においては、工種がより細かく区分された分離発注方式を導入する場合、当該の業種における登録業者数が現状では十分な競争性を確保できる程度には存在しないなどの課題も指摘される。

第2章 民間建築工事におけるCM方式の活用状況

2-1 民間発注者におけるCM方式の活用ニーズ

低迷する経済環境によって、民間発注者は施設（設備）投資の見直し・縮小や施設・発注部門の再構築がせまられており、

- ・コストの透明化
- ・コストの低減

をより強く追求することを建設生産側に求めており、なかでも、競争原理の導入を強く意識して企業活動に取り組んでいる。これらの要求は、現在の代表的な国内民間企業にとってのニーズと考えられる。

（財）建設経済研究所が、平成13年に行った民間工事におけるCM方式実態調査の概要では、民間発注者が抱く工事への不満として、

- ・半数近くの企業がコストの不透明性に不満を感じている。

CM方式採用の動機については、

- ・「コストの透明化」が最も多い。次に多いのが「コストの低減」である。

CMの業務内容については、

- ・CM企業の業務内容は、コスト管理を中心とした施工段階の業務が多い。

と報告されている。民間発注者におけるCM方式採用の動機が、「コストの透明化」や「コストの低減」であることから、CM業務の内容は、コスト管理を中心とした業務が多くなることは容易に想像できる。

さらに後述する民間事例調査からは、以下のような多様なニーズが明らかになっている。

- ・VEの効果は早期にやればやるほど高いことが明らかになっていることから、より川上段階でCM方式を活用してVEの導入等を図るニーズ
- ・コストの透明化や低減のキーポイントとして盛んに議論される分離発注を実施するために、調達からその契約管理を行うためのCM活用のニーズ
- ・プロセス透明性のためのプロジェクト全般にわたってのCM活用のニーズ
- ・自社の施設・発注部門の再構築をCM方式の活用を糸口に模索しようとするニーズ

2-2 CM方式活用の方法

本節では、「日本CM協会」の会員企業を対象にアンケート形式で収集した民間におけるCM方式活用事例（13件）（以下、民間活用事例）の内容から、民間工事における実態を記述する。

（1）CMR選定の方法

CMR選定に際し、当初からCM企業を1社に絞って選定が行われた事例が8件と最も多く、そのうち特命が6件、インタビューとプロポーザルがそれぞれ1件である。また、数社の候補から選定が行われた事例は4件であり、その選定方法は、プロポーザル、資格評価やインタビューの実施が3件で、入札が1件であった。残りの1件については、発注者に対する守秘義務のため、回答が無かった。これらの事実は、(財)建設経済研究所が平成13年に行った民間工事におけるCM方式実態調査において、CMR選定方式に「特命随意契約」が多かったことと、よく符合している。

以上のことから、発注者のニーズに合致したCM業務の提供者が発注者のもつ何らかの“縁”のなかで、あらかじめ選別され、発注者がCM方式採用の意思を固めると同時に指名されていることが推察される。ここで「何らかの“縁”」とは、古来指摘されている地縁・血縁の関係の場合もあり、過去に設計を委託した設計者、あるいは工事を発注した総合工事業者、事業化について相談に乗ってもらったコンサルタントなどの場合もあり、様々である。

当初から1社に絞って選定が行われた事例において示された資格要件は、すべてが「過去の実績」であり、また、数社の候補から選定が行われた事例においても2件で資格要件に「過去の実績」があげられている。また、「プロポーザルの内容」、「プロポーザルの内容と委託業務費」があげられている事例が、それぞれ1件ずつある。

「過去の実績」については、CMRとしての経験が問われているが、それ以外に、CM方式の遂行にあたって、発注者が求めるコスト、品質、スケジュールに対する技術力などもその実績評価に加えられている。

（2）CM業務に対する対価

今回の民間活用事例におけるCM業務の対価の決定は、「総価で一括」、あるいは、いわゆるコスト・プラス・フィー方式として「CM報酬と管理実費等の経費を分けて、後者を積

み上げる方式」が採用されているが、いずれにせよ、CM業務の対価は最終的には発注者との協議を経て決定されている。

また、工事費に対するCM業務の対価の比率について回答を得たものは、以下のとおりであり、ばらつきは大きい。

- ・ 0.2%
- ・ 1.0%
- ・ 1.5%
- ・ 1.7%
- ・ 1.8%
- ・ 3.5%
- ・ 3.95%
- ・ 4.0%

これらの数値のばらつきからもわかるように、あくまでもCM業務に対する対価は、その業務の量と質に応じて決定されているのである。

米国のコンストラクション・マネジメント協会（CMAA）は、CM業務に対する対価の根拠として、

- ・ 関係する業務範囲（Scope）
- ・ プロジェクトの規模（Size）
- ・ リスクの要因

をあげ、CM業務に対する対価は、「工事費×〇%」で決めるべきものではないとしている。

CM業務の量や質に応じて設定される歩掛りや単価、あるいは便宜的尺度とはいえ工事費に対するCM業務の対価の概略の比率など一般情報は、現在のところ、日本の民間工事市場においてもまだ整備されていない。現状では、個々のCMRが自らの経験による、あるいは自らが収集した根拠をもとに発注者と協議して決めている。CM業務に対する対価の整備された一般情報がないとはいえ、従来、正当な対価が支払われることがなかった日本の建設産業におけるソフト・サービスに、民間工事を中心に対価が支払われるようになった、対価を支払ってもそれ以上に利益を享受できることが確認されるようになったことは特筆に価する。いずれ、そうした実績データが蓄積されて一般情報化し、正当な対価の基準がCM方式の普及とあいまって確立していくこととなろう。重要なことは、これらの情報をいかに正確に把握し、信頼性のある情報として一般に公表する仕組みを構築するかである。

(3) CMRとの契約

今回の民間活用事例（13件）において、契約方式はアットリスクCMの1件を除いてすべて「委任契約」であった。また、契約にインセンティブ（報奨金）等を付与したものが4件あった。

契約書の書式は、「独自のものを採用」が11件で、1件が発注者の書式を使用、残りの1件は、発注者に対する守秘義務のため、回答が無かった。契約書については現在、CM企業が作成したものをそのまま、あるいは一部修正したものを使用するケースが多いが、CM方式の普及、発展のためには、CM業務の標準契約約款の整備は緊急の課題である。

(4) 関係者の役割分担とCMRの位置付け

CMRの役割を、発注者の立場に立った建設プロジェクトに必要な専門マネジメント機能を提供することとする見方（言い換えるなら、発注者の代理人的立場）は、CMAA（米国のCM協会）がCMサービスの定義を、「プロジェクトの構想段階から、完成に至るまでの建設プロジェクトの全段階にわたり、工期・コスト及び品質を確保することを目的として適用される専門職業マネジメントのプロセス」としていることに比べて、発注者へのより強いコミットメントが含まれている。ある意味で、こうした発注者へのコミットメント志向も、日本におけるCM方式の典型的パターンを考えるうえでの重要な知見である。

今回の民間活用事例（13件）のうち12件については、業務分担は文書化されていると回答していて、不明確であると答えた事例は1件だけであった。しかし、文書化されていると回答している事例においても、分担した業務内容についての十分な相互理解が得られなかったとのコメントもある。CMRの責任や役割について、プロジェクトの参画者相互の安定的な理解が浸透していない実態が確認できる。民間活用事例から得た、関係者の役割分担とCMRの位置付けに関わる知見を以下に摘記する。

- ・発注者、CMR、設計者、施工者の業務分担・責任範囲の明確化と遂行の必要性
- ・業務分担表の作成、詳細確認の必要性
- ・建設業界全体でのCMに対する認識の相違、その結果としてのCM業務着手時のプロジェクト組織内での役割分担等に対する「戸惑い」の存在
- ・CM方式下での組織編成と各チームのCMに対する共通の理解の重要性（発注者はCMRと設計者の位置付けを混同しがち）
- ・プロジェクト当初でのCM実施体制、各チームの関わり方等の十分なオリエンテーションの必要性
- ・CM業務と工事監理との差異の社会的認知の必要性

第3章 地方公共団体におけるCM方式活用マニュアル

3-1 マニュアル活用の前提

地方公共団体におけるCM方式活用マニュアルの理想形は、すべての地方公共団体におけるすべてのプロジェクト、任意のプロジェクトの段階に適用可能なものであることは論を待たない。しかし、現実的には多くの前提を設けて検討せざるを得ない。理由はそれほどに変動する要因、考慮すべき要因が多いことによる。大きくは以下の5つである。

- ・ 対象とする地方公共団体の規模
- ・ 想定するCM方式
- ・ CM方式を導入するプロジェクトの段階
- ・ CM方式で想定する工事の発注形態（施工体制）
- ・ CM業務を担当する主体

以下に簡単に説明を加える。

（1）対象とする地方公共団体の規模

地方公共団体の規模によって、公共建築工事にCM方式を活用する動機は様々に想定され、地方公共団体ごとに異なるといっても過言ではない。たとえば、技術者が不足している地方公共団体では、その不足を補うための技術支援的CMに関心があるだろうし、技術者が豊富なところでは、むしろCMを導入することに抵抗があったり、特段のコストダウン効果がなければ導入の必要なしと消極的な反応になるかもしれない。また、昨今、頻発している偽計業務妨害に問われるような事件が起こる場合には、透明性の確保を求めてCM方式の導入に積極的になる可能性がある。いずれにせよ、きわめて個別自治体の事情によるところが大きいのである。

本章では、CM方式が最も受け入れられやすく、かつ効果が期待される地方公共団体、すなわち建築技術者が少数もしくは不在の地方公共団体を中心に検討することとする。これらの規模には、各種の施設整備やその管理を委託された地方公共団体の外郭団体の多くも該当している。また、建築技術者が一定数以上在籍する地方公共団体においても、十分に適用可能であることはいうまでもない。

(2) 想定するCM方式

CM方式の原型はCMRが純粹にマネジメント業務だけを行うもので、設計と施工は別途契約した主体が行う。要するに発注者はCMR、設計者、施工者と個別に契約を結ぶ。この方式は「ピュアCM」、「プロフェッショナルCM」、「エージェンシーCM」などといわれる。設計事務所なり、エンジニアリングコンサルタントがCMRになる場合にとられることが多い。なお、「ピュアCM」での施工者が総合工事業者であるか、専門工事業者であるかは問題としない。しかし、欧米ではまず総合工事業者が施工者として入ることはない。

「ピュアCM」がCM方式の原型であるが、CMRの業務内容から判断して、さらにいくつかのバリエーションが存在する。まず、共通仮設など一部の工事を行う場合で、主として総合工事業者がCMRになる場合である。さらにその場合には最高限度額を保証する条項（GMP：Guaranteed Maximum Price）をCM契約に特約で入れることもある。この方式は「アットリスクCM」といわれる。実際のCM方式では、これらのバリエーションにとどまらず、プロジェクトごとに異なる多くの変型が出現している。

さて、本章で想定するCM方式は「ピュアCM」である。前述のとおりCM方式の原型が「ピュアCM」であり、ようやく本研究会で地方公共団体におけるCM方式活用の検討が緒についた点を考慮し、「ピュアCM」の検討を行うものである。

(3) CM方式を導入するプロジェクトの段階

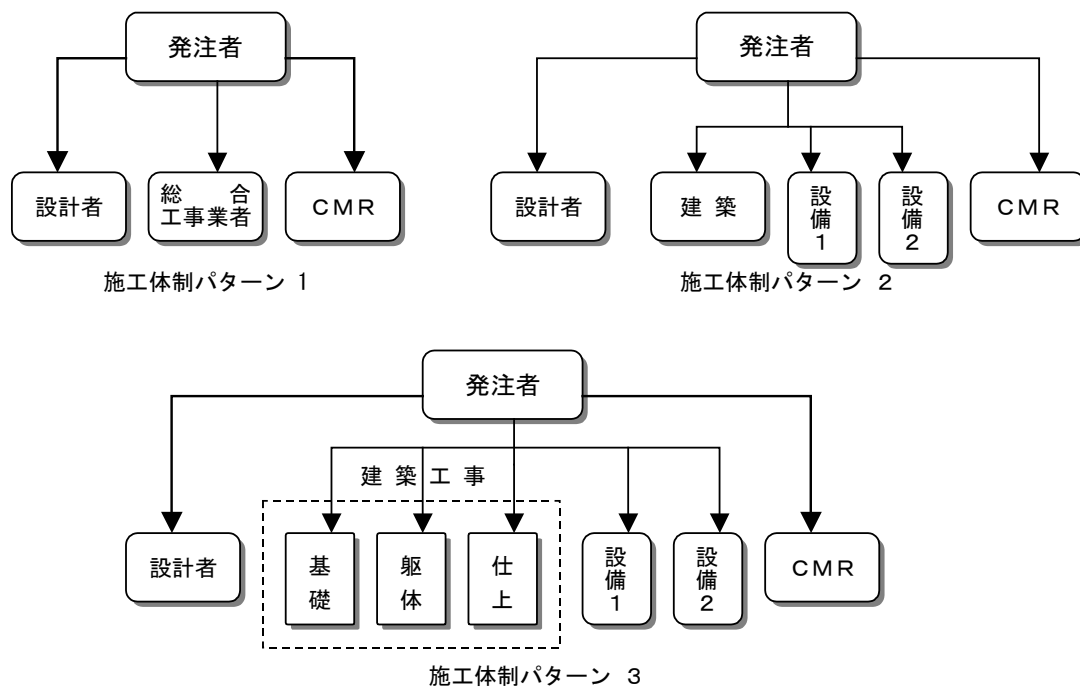
建築プロジェクトは、大きく設計前段階、設計段階、工事段階、工事完成後段階の4つに分けることができる。さらに、やや詳しく分けると、①基本構想段階、②基本計画段階、③基本設計段階、④実施設計段階、⑤工事発注段階、⑥工事段階、⑦維持管理段階、の7つに分けることができる。（①、②が設計前段階、③～⑤が設計段階、⑥が工事段階、⑦が工事完成後段階に該当する。）詳しくは後述するが、これらの段階でCM方式が導入可能な段階はすべての段階である。導入の効果は導入の段階が早いほど大きいといわれている。より選択肢が広い段階で、経済的・技術的フェジビリティ・スタディを専門的な立場から行うことができるからである。ただし、地方公共団体の場合、①の基本構想段階は第三者関与が困難な業務が多いため、本章では、②の基本計画段階からの活用を前提としている。

（４）CM方式で想定する工事の発注形態（施工体制）

先の想定するCM方式のところで、『「ピュアCM」での施工者が総合工事業者であるか、専門工事業者であるかは問題としない。しかし、欧米ではまず総合工事業者が施工者として入ることはない。』と書いた。欧米におけるCM方式では、発注者と専門工事業者が直接契約を締結する、すなわち、工事の部分は分離発注方式が採用されることが一般的である。理由はこうすることが発注者にとって、コストの透明性が増し、ひいては経済的な工事の可能性を高めることができるからである。

しかるに日本では、伝統的に総合工事業者による一式請負方式が主流であった。現在でも民間工事も含めた建築工事の多くは総合工事業者による一式請負方式である。このことが次の2つの日本的建設生産システムの特徴を生み出した。ひとつは、建設活動を取り巻く法制度、規範類がすべてといていいほどに一式請負（専門工事業者による分離請負ではない）を前提として整備されていること、2つは、そのこととも関係して総合工事業者への期待と法的規制が強められ、総合工事業者の能力がきわめて巨大になったことである。したがって、CM方式といえども、その巨大な能力を使うことのほうが有利であったり、使わざるを得ないことが生ずるのである。しかも、工事の分離発注に対応した法制度の整備が不十分であるため、CM方式下においても施工者として総合工事業者を採用する動機は十分に存在するのである。

このような事情を勘案して、本章では後述（3-7）するように、CM方式下で想定する工事の発注形態（以下、施工体制）を、①総合工事業者に一式で発注する場合、②現行の公共建築工事で行われているような設備工事を分離し、建築工事は一式で発注する場合、③建築工事をも分離して発注する場合、の3つのパターンを想定することとする。



(5) CM業務を担当する主体

CM業務を担当する主体は、現在のところ、設計事務所、総合工事業者、専門のコンサルタントなどいくつかが想定される。欧米で見られるように、「ピュアCM」時のCMRには設計事務所、専門のコンサルタント、「アットリスクCM」時のCMRには総合工事業者といずれは落ち着くことになる可能性はあるが、現在の日本においては、より多くの可能性を視野に入れることが得策と考え、CM業務を担当する主体の選定はそれらの出自にこだわることなく、CMRの選定の節（3-5）で扱うこととする。

3-2 CM方式活用の意思決定

地方公共団体においてCM方式が活用される場合を考えると、まず外部支援を必要とするニーズがあり、次にいくつかある外部支援方法のなかで、CM方式が選択されなければならない。そこで、本章では、地方公共団体においてCM方式を活用するニーズを明確にするためのチェックシートを作成した。

(1) 外部支援ニーズの確認

地方公共団体の内部技術者に対する量的・質的補完や設計・発注・施工段階での発注者の機能強化の観点から、外部支援に対するニーズが高まっている。表3-2-1は、①工事発注業務全般に関わるニーズ、②企画立案（基本構想）段階に関するニーズ、③設計に関するニーズ、④積算に関するニーズ、⑤発注に関するニーズ、⑥コスト管理・支払に関するニーズ、⑦監督・検査に関するニーズに分けて、当該団体にどのようなニーズが存在するかを明確にするためのチェックシートである。同表において、「はい」に該当する項目が多いほど、外部支援の必要性が高いと考えられる。

表3-2-1 外部支援ニーズのチェックシート

①工事発注業務全般に関するニーズ		
▼内部技術系職員数の不足を補いたい。	はい	いいえ
▼内部技術系職員の専門的な能力不足を補いたい。	はい	いいえ
▼公的組織のみでは、技術力は十分でない。	はい	いいえ
▼業務の効率性を高めたい。	はい	いいえ
▼公共工事入札・契約方式全体の見直し・検討が求められている。	はい	いいえ
▼分離発注方式により、地元建設業者（専門工事業業者）を育成したい。	はい	いいえ
▼分離発注方式により、公共事業の地域経済への波及効果を高めたい。	はい	いいえ
▼発注者の意向を施工段階において的確に反映させたい。	はい	いいえ
②企画立案（基本構想）段階に関するニーズ		
▼事業の集中時期において、内部職員では対応できない。	はい	いいえ
▼大規模な事業は複雑な要件が多く、外部支援が必要である。	はい	いいえ
③設計に関するニーズ		
▼設計図書に対して施工面からのチェックを強化したい。	はい	いいえ
▼設計変更などに伴う工事費用の増加を抑えたい。	はい	いいえ
▼設計VE、設計見直しによりコストダウンを図りたい。	はい	いいえ
▼高度な工事、経験の少ない工事について設計面のアドバイスを受けたい。	はい	いいえ

④積算に関するニーズ		
▼事業の集中時期において、内部職員では対応できない。	はい	いいえ
▼大規模な災害に対する緊急的な対応措置が求められている。	はい	いいえ
▼責任を明確化したい。	はい	いいえ
⑤発注に関するニーズ		
▼発注区分、発注方式について専門家からアドバイスを受けてたい。	はい	いいえ
▼発注プロセスを透明にしたい。	はい	いいえ
▼監査機能を高めたい。	はい	いいえ
▼入札価格（低入札・高入札）の妥当性をより正確に判断したい。	はい	いいえ
⑥コスト管理・支払に関するニーズ		
▼コスト構成を透明化し、納税者に対する説明責任を果たしたい。	はい	いいえ
▼元請と専門工事業者との契約金額やその内訳について報告を受けたい。	はい	いいえ
▼請求書（出来高払、完成払）の技術的審査を徹底したい。	はい	いいえ
▼工事コストの削減を図りたい。	はい	いいえ
▼民間工事等との比較で公共工事価格の妥当性・正当性を明確にしたい。	はい	いいえ
⑦監督・検査に関するニーズ		
▼監督・検査業務についてサポートを受けたい。（技術者が不足）	はい	いいえ
▼工期や品質の確保について専門家からアドバイスを受けてたい。	はい	いいえ
▼マネジメント技術の導入により施工の効率化を図りたい。	はい	いいえ
▼事業の集中時期において、内部職員では対応できない。	はい	いいえ
▼大規模な災害に対する緊急的な対応措置が求められている。	はい	いいえ
▼監督・検査に関わる責任を明確化したい。	はい	いいえ
▼大規模な事業については、外部支援が必要である。	はい	いいえ

[参考文献]

- ・第1章 CM方式活用の背景
- ・(財)建設業振興基金「CM方式導入促進方策研究座談会」
- ・国土交通省「CM方式活用ガイドライン」2002.2
- ・(財)建設経済研究所「地方公共団体に対する外部支援活用状況等調査」

(2) CM方式活用ニーズの確認

a. CM方式に期待される効果の確認

公共建築工事に限らず、工事発注におけるCM方式の導入については、90年代初期よりその検討の必要性が指摘されてきた。こうした背景には、発注者において、

- ・多様な建築生産・管理システムの形成による発注者の選択肢の増加
- ・CMRという設計・発注・施工のマネジメントを行う者の参加による発注者への支援
- ・コスト構成の透明化

などの面からの期待があったと考えられる。第1章でも述べたとおり、公共建築工事において地方公共団体がCM方式を活用する場合の主な効果としては、表3-2-2に示す項目が想定される。該当する項目が多いほど、CM方式を活用することが望ましいと考えられる。

表3-2-2 CM方式活用の効果確認チェックシート

①発注者業務の量的補完

技術系職員が恒常的に不足している地方公共団体では、CM方式の導入によって発注者業務を補完することができる。あるいは災害復旧工事のような緊急案件、事業の集中時期など、一時的な技術系職員の不足が生じる場合にも発注者業務を円滑に推進することができる。

②発注者業務の質的補完

地方公共団体において、小規模な工事は日常的に発注されるが、大規模あるいは特殊な工事は単発的である。このため、これらの工事においては、過去に十分なノウハウが蓄積されていないケースもある。このような場合には、地方公共団体の発注業務を外部から支援し、遂行できる体制を構築しておくことが、より効率的である。

③コスト構成の透明化

CM方式においては分離発注の推進、工事コストの最適化などの目的から、工事発注区分の検討が行われる。また、CMRが設計段階や工事発注段階での積算業務の支援を行う場合もある。こうしたプロセスのなかで工事費をはじめとするコスト構成が透明化されていく。(注1)

④発注プロセスの透明性の確保とアカウントビリティの向上

CMRは、発注者側に立った第三者として事業の企画・計画から施工・検査までの各段階の各種マネジメント業務の全部またはその一部を行う。このことにより、地方公共団体における発注プロセスの透明性が確保でき、納税者へのアカウントビリティが向上するものと期待される。上記目的を達成できる理由は、あくまでも発注プロセス、工事費の内訳・金額などの情報公開のシステム構築によるものと考えられる。

⑤ VEなどのコスト・マネジメントの強化

一括発注方式の場合、入札時以降でないで総合工事業者はVE提案を行うことが難しい。しかし、CM方式では、CMRが施工・コスト面からの検討支援を業務の一部として行うことが設計段階から可能である。たとえば、施工・コスト面に強いCMRを選定し、CMRが設計VEを行うことを業務委託契約などに明確に位置付けることで、設計段階でのVEを行うことができる。新工法の採用なども含めた設計段階からの様々な検討を行うことで、コスト縮減、工期短縮を実現することが期待される。(注2)

⑥ 発注者内技術者の教育・訓練（マネジメント能力の向上）

CM方式の活用により、民間が有するマネジメント技術のノウハウや経験などを通して内部技術系職員の能力向上を図ることが期待できる。また、マネジメント能力の高い技術系職員を擁する地方公共団体が、そのノウハウを他の地方公共団体に提供し、全体の技術力を向上させることも期待できる。

⑦ 地域の建設企業・専門工事業者の育成

CM方式の活用により、分離発注や専門工事業者の公募などを通じて、専門工事業者が工事請負契約を発注者と直接締結する機会が増える。そのため、これまで下請企業として参画してきた地域の建設企業が元請企業として工事に参加できるようになる。分離発注では、地方公共団体がより適正な価格での競争を確認できるため、地域産業の振興につながることを期待される。

(注1) なお、一括発注方式においても、施工体制台帳の下請価格の明示が強化されるなど、事後的ではあるがコストの透明性は高まってきている。

(注2) ただし、コスト縮減については、VE提案などを通じて実現されるものであり、CM方式により必ずしも達成されるとは限らない。

b. 公共発注におけるCMの活用形態

国土交通省「CM方式活用ガイドライン」によれば、CMRの活用形態として以下の4つのケースが示されている。

(ケースa) 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・発注方式の提案など、設計・発注段階においてCMRが発注者をアドバイスするもの。

(ケースb) コスト・マネジメント型CMR……概略設計段階での工事費の算出、工事費の分析、請求書の技術的審査、コストの実費精算など、コスト・マネジメントの全部または一部をCMRが行うもの。

- (ケースc) 施工マネジメント型CMR……施工図の審査、施工者間の調整、品質管理・工程管理などの監督業務の一部をCMRが行うもの。
- (ケースd) 総合マネジメント型CMR……設計・発注・施工の各段階において発注者の補助者としてマネジメント業務の一部または全部をCMRが行うもの((ケースa)～(ケースc)のマネジメント業務の一部または全部を一貫してCMRが行うもの)。

公共発注者のなかには、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るが、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ない。

(ケースa)のように設計や発注について公共発注者をアドバイスしたり、場合によってはカウンセリングするものもCM方式と考えられ、技術者が不足している公共発注者に強いニーズがあると考えられる。

(ケースa)～(ケースc)は公共発注者のニーズに応じてCMRのマネジメント業務の内容を便宜的に整理したものであり、当然、これらのマネジメント業務の一部または全部を行ったり、複合的に行ったりする場合がある。

特に、ひとつのプロジェクトにおいて多数の契約当事者(設計者または施工者)が存在し、その契約当事者間との調整など作業が煩雑で、公共発注者が設計者や施工者との交渉窓口の一元化を求める場合などは、(ケースd)のように、CMRが発注者の補助者としてマネジメント業務をトータルで担うほうが相応しいと考える。

わが国においては、従来(ケースa)のような公共発注者へのアドバイスや外部支援はCM方式に該当しないといった意見もあった。しかし、CM方式は「CMRが、技術的な中立性を保ちつつ発注者の側に立って、設計・発注・施工の各段階において、各種のマネジメント業務の全部または一部を行うもの」であり、(ケースa)のような場合も当然、CM方式に含まれるものであると考えられる。(ケースc)及び(ケースd)のCM方式は監督職員の監督業務についてCMRが支援するものである。なお、公共建築工事の場合は現行の建築基準法及び建築士法に基づく工事監理が行われる必要があることから、CMRに対して同様の資格要件を求めるか、または別途契約を締結する工事監理者との業務分担に留意する必要がある。

(3) 事業調達方式におけるCM方式の選択

a. 事業調達方式の選択肢検討

わが国における公共建築工事では、設備工事などの分離発注が行われる場合を除き、発注者が総合工事業者に施工を総価により請け負わせる一式請負方式が活用されている。一式請負方式の場合、実際の設計や施工において、コスト・工期・品質の最適化のためのマネジメント業務に関する費用やプロジェクトのリスクについて、発注者に疑問が生じる場合があり、主に工事費コストの透明性について、施工体制台帳の下請価格の明示が強化されるなどの対応がとられている。このような状況を背景に、CM方式は、設計・発注・施工に関する各種マネジメント業務をCMRが発注者側で実施することにより、この疑問を解消するものと期待される。

b. CM方式活用の意思決定

事業調達方式を選択するためには、分離発注方式、一式請負方式、CM方式など様々な方式の特徴を検討し、それらを効果的に区別する要素を抽出して選択肢の優劣を案件ごとに検討する必要があるが、その特徴の差異はあくまで相対的なものである。参考までに、「どの発注方式が最適であるか？」という判断基準の数値化手法を次頁（【参考】事業調達方式の評価）にて紹介する。

【参考】事業調達方式の評価

事業調達方式を選択するためには、分離発注方式、一式請負方式、CM方式など様々な方式の特徴を検討し、それらを効果的に区別する要素を抽出して選択肢の優劣を案件ごとに検討する必要がある。参考として、図3-2-2に事業調達方式の評価基準の階層構造を示す。以下は、図3-2-2に基づいた事業調達方式の評価手順の例である。

a. レベル1の検討

当該プロジェクトにおいて「プロジェクトの要求」と「発注者の要求」をどの程度重視するか一対比較する。合計が1.00になるとして、たとえば「プロジェクトの要求」を0.60、「発注者の要求」を0.40と評価する。

b. レベル2の検討

次に、(レベル1)の「プロジェクトの要求」について考える。「プロジェクトの要求」は下位の(レベル2)に示された4項目に細分化できる。これらにa.と同様の方法で評価する。たとえば、「品質を優先する」を0.20、「価格を優先する」を0.30、「時間を優先する」を0.20、「困難さの程度」を0.30とする。

同様に(レベル1)の「発注者の要求」についても(レベル2)の3項目について、たとえば「コントロール性の要求」0.40、「リスクに関する要求」0.40、「透明性の要求」0.20と評価する。

c. レベル3の検討

(レベル2)の「品質を優先する」について、(レベル3)の3項目を評価する。たとえば、「品質の信頼性・安定性を求める」0.30、「可能な限りの高品質を求める」0.50、「高いデザイン性を求める」0.20とする。

(レベル2)の他の6項目についても同様に、それぞれの観点から(レベル3)の項目を評価する。

以上の検討過程によって、当該プロジェクトの条件が定量化される。a. b. 及び上記の検討では、それぞれ相対的な評価を行ってきたため、以下によって絶対的な評価値を求める。

絶対的な評価値 = (レベル1の評点) × (レベル2の評点) × (レベル3の評点)

たとえば、「品質の信頼性・安定性を求める」の絶対的な評価値は、
 $0.60 \times 0.20 \times 0.30 = 0.036$ となる。

d. レベル4の検討

(レベル3)の18項目は当該プロジェクトの条件を示すものであるが、一方で(レベル4)には一般の建築プロジェクトの評価基準19項目が示されている。

ここでは両者の関係の深さを一対比較し、(レベル3)と(レベル4)を関連づける。この検討は、18項目×19項目=342個の一対比較を要するうえ、事業調達方式に関する専門的知識と経験に基づいて適切な評価がなされる必要があり、何らかの指針として整備されることが望ましい。

e. レベル5の検討

(レベル4)の評価基準19項目に基づき、(レベル5)の事業調達方式を評価する。仮に事業調達方式の選択肢が図に示した6種類ある場合は、19項目×6種類=114個の一対比較を行う。これについても、専門的知識と経験に基づいた評価が求められる。

f. 総合評価の算出

c. で求めた絶対的な評価値を d. e. の指針によって変換することで事業調達方式の総合評価が数値として得られる。当該プロジェクトに最適な事業調達方式は、この数値が最も高いものである。

[参考文献]

- ・市川浩司、古阪秀三、遠藤和義：建築プロジェクトのマネジメント方式の類型化とその選択システムに関する研究、日本建築学会計画系論文集
- ・古阪秀三：設計と施工の情報統合化による普及型プロジェクトマネジメント方式の開発、平成4年度科学研究費補助金（一般研究A）研究成果報告書



図3-2-2 事業調達方式の評価基準の階層構造 (参考文献から修正のうえ転載)

3-3 CMRの業務

(1) 事業フロー（CM方式活用フロー）の検討

CM方式を活用した場合の事業フローを図3-3-1に示した。施工体制パターン1、及び施工体制パターン2の場合は、発注者の事業フローにCMR選定に関連する業務が付加されるだけである。施工体制パターン2の場合は工事段階において管理業務等も発生するが、現行の設備工事だけ分離発注する場合と基本的に変わりない。施工体制パターン3の場合にはCMR選定関連業務に加えて、工事発注形態の検討・実施業務が追加される。以下に留意点を列記する。

- ・CM方式を活用する場合、最初に「CM方式活用ニーズの整理」を行う必要がある。また、地方公共団体として、事業実施プロセスを明確にし、アカウントビリティを高めるうえでも、CM方式活用に伴う効果について明らかにすることが求められる。
- ・「CM方式活用ニーズの整理」がなされた後、それを実現するために、「CMRへの依頼事項の選定・確定」と「CM予算検討・措置」等を行い、CMR候補者を募集・選定することとなる。
- ・「CMRへの依頼事項の選定・確定」は、プロジェクトの初期段階である基本計画段階に実施するのが望ましい。
- ・CMRが選定された後のプロジェクトの展開は、発注者とCMRが共同して推進することとなるが、従来のプロジェクトのフローと大差なく進行する。
- ・分離発注を実施する場合には、発注者はCMRと共同して、基本設計段階早期から検討を開始する必要がある。特に建築工事についても分離して発注する場合（施工体制パターン3）には、設計図書の作成や工事発注方法などに大きな影響を与えるので、CMRと早期に相談し、決定する必要がある。また発注区分について、従来の各地方公共団体で実施してきた施工希望者登録の区分と異なる工事区分を採用する場合には、新たな「工事発注区分に適応した施工者の募集または指名」が必要となり、施工希望者の登録や指名等の準備作業が生ずる。そのため、発注者はCMRの補助・支援を受けながら、プロジェクトの個別事情に合わせて、分離発注のやり方に関して早期に意思決定を行う必要がある。

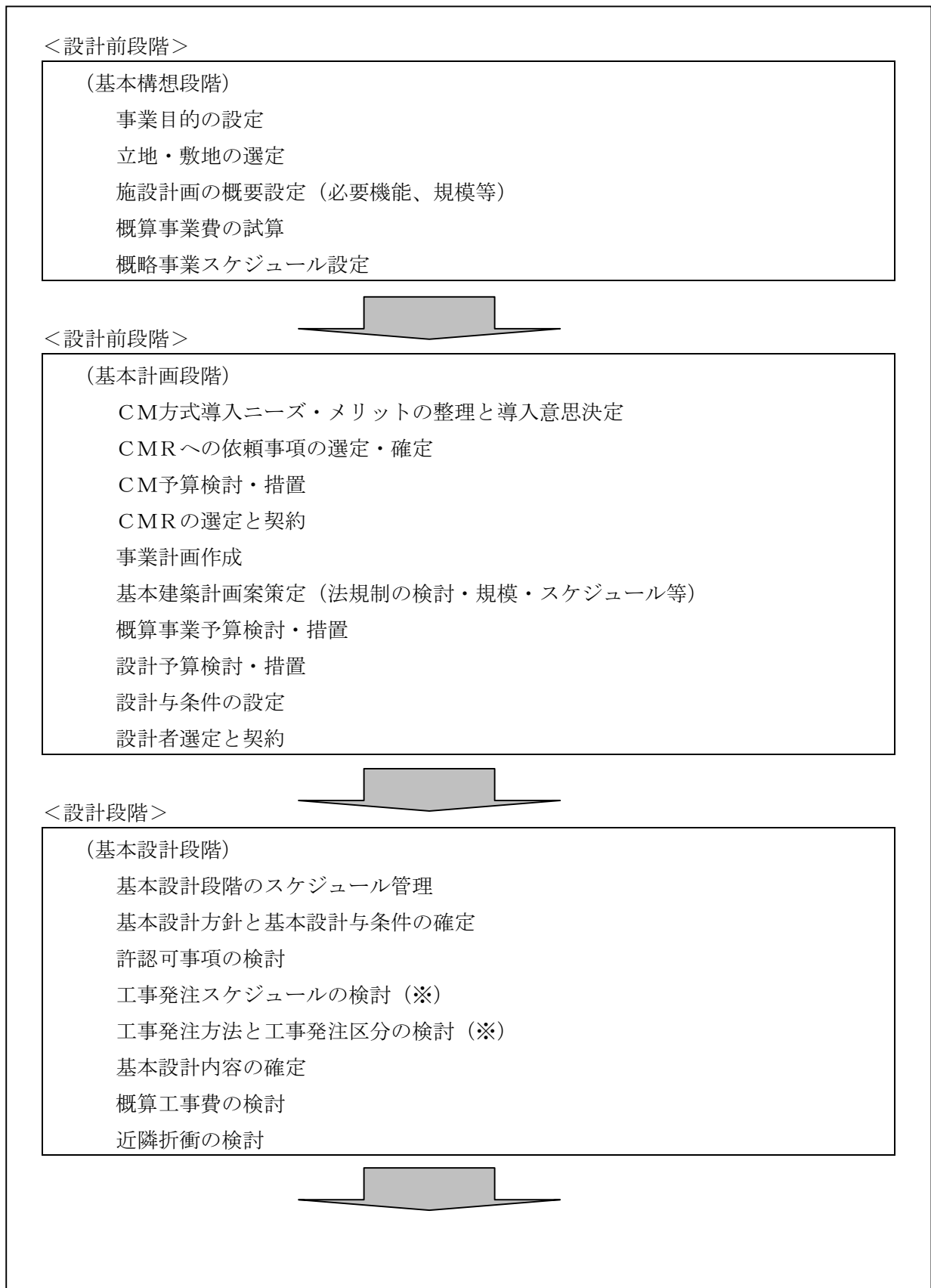


図3-3-1 建築プロジェクトの主な事業フロー（その1）

<設計段階>

(実施設計段階)

実施設計段階のスケジュール管理
工事発注方法と工事発注区分に適応した施工者の選定方法の検討 (※)
実施設計方針と実施設計と条件の確定
実施設計の確定
概算工事費の算出
近隣折衝の実施
各種許認可事項の申請

<設計段階>

(工事発注段階)

発注段階のスケジュール管理 (発注スケジュールと工事スケジュールの決定) (※)
工事発注方法と工事発注区分の決定 (※)
各工事予定額の確定と工事予算措置
工事発注方法と工事発注区分に適応した施工者の選定方法の決定 (※)
工事発注区分に適応した施工者の募集または指名
各施工者候補への工事発注方法と工事施工体制の説明 (※)
各工事の入札・評価等による施工者の決定 (※)
各施工者との工事請負契約の締結 (※)

<工事段階>

(工事段階)

工事段階のスケジュール管理 (※)
工事の遂行 (※)
発注者検査
工事の設計変更等の対応
工事費の管理 (※)
竣工・引渡し

<工事完成後段階>

(維持管理段階)

建物の維持管理
瑕疵検査等

注：(※) は、分離発注する場合に、特に重要となる業務

図3-3-1 建築プロジェクトの主な事業フロー (その2)

(2) 事業関係者（発注者、CMR、設計者、工事監理者、施工者）間の役割分担

CM業務の一覧をp 39～p 43 に、またCM方式を活用した場合の事業関係者間の基本的な役割分担をp 44～p 48 の図3-3-2に示した。施工体制については、設備工事だけでなく建築工事をも分離する施工体制パターン3の場合を想定している。以下に留意点を列記する。

- ・公共建築工事におけるCM業務は、本来は発注者が行うマネジメント業務のなかで、専門的な技術力の質的・量的な不足などから補完が必要となる業務である。したがって、民間で実施されているCM業務とは必ずしも一致していない。地方公共団体が活用するCMRの役割のひとつは、地方公共団体職員の立場で、建築プロジェクトを合理的・効率的に推進することであり、地方公共団体建築技術者の補助業務を担うことである。施工体制パターン3の場合には、CMRが発注者（契約担当官及び監督職員等）の補助者として、工事中における分離発注された施工者間の調整業務も担当する。
- ・CMRの業務範囲は発注者のニーズやプロジェクトの特性等により多種多様であり、発注者は、プロジェクトごとに、CMRへの委託業務を取捨選択することになる。
- ・CMRへ業務を委託するプロジェクトの段階は、基本計画段階から工事段階までが基本的な範囲となるが、発注者のニーズによってはその範囲を超えて、基本構想段階や維持管理段階などでのCM方式の活用を検討する場合もある。本節で検討したCM業務、及び役割分担は基本計画段階から工事段階までである。また、CMRへの委託業務を取捨選択することで、プロジェクトの段階ごとや部分的なCM方式の活用も可能である。
- ・プロジェクトにCMRが加わることで、設計者、施工者、工事監理者などの業務区分に大きな変化は生じない。ただし、CMRが入ったことにより、発注者の補助者として、設計者、施工者、工事監理者などへ指示を行う場合もあるので、その場合にはそれぞれの契約を修正する必要がある。
- ・国土交通省「CM方式活用ガイドライン」の「参考：公共建設工事における監督員」によって、発注者には監督職員が含まれるものとし、監督職員の業務と建築士法などの法令等に規定された工事監理者の業務と区別した。また事業関係者間の役割分担については、①発注者内部の技術者が監督職員として配置されており、工事請負契約に基づく権限を有していること、②建築基準法ならびに建築士法に基づき、監督職員が実施するか否かに関わらず工事監理者が配置されていること、を前提としている。

-
- ・ CMRの業務範囲を検討する際には、工事段階における監督職員と工事監理者との業務分担に十分注意する必要がある。
 - ・ 図3-3-2は事業関係者間での一般的な業務の流れを示しているが、個々の業務について誰が何を作成し、誰がその内容を確認し、誰が誰の支援・協力を得て、最終的に誰が承認・決定するかという形に整理したことで、実務に即した事業フローとなっている。なお、図3-3-2中の事業フローは、図3-3-1の事業フローに示した業務内容と一致している。
 - ・ 国土交通省「CM方式活用ガイドライン」に記載されている発注者が期待するCMRの活用形態である「設計・発注アドバイス型」、「コスト・マネジメント型」、「施工マネジメント型」、「総合マネジメント型」はいずれも、図3-3-2のCMRへの委託業務を取捨選択することによって構成することができる。

CM業務内容一覧

以下に、CMRが実施する主な業務内容の一覧を示す。

委託する業務の決定は、発注者がこのCM業務内容一覧から選択することによって行う。

< 1 基本計画段階 >

(CMRの選定と契約)

- | |
|-----------------|
| 101 CM業務計画の作成 |
| 102 CM業務契約締結・調印 |

(事業計画の作成)

- | |
|-------------------------------|
| 103 事業計画についての調査・検討 |
| 104 設計予算・工事予算等を含む事業費の作成又は作成支援 |
| 105 マスタースケジュールの作成・管理 |

(基本計画案の策定)

- | |
|---------------------|
| 106 基本計画案の作成 |
| 107 設計企画提案書の作成 |
| 108 法令上の諸条件の調査 |
| 109 官公庁等からの情報収集 |
| 110 環境保全に対する配慮 |
| 111 敷地調査・類似事例調査等の実施 |

(設計と条件の設定)

- | |
|----------------------------|
| 112 施設計画についての調査・検討 |
| 113 要求条件の整理・把握及び設計と条件の決定支援 |

(設計者選定・契約)

- | |
|-----------------------|
| 114 設計候補者の検討・選定に対する助言 |
| 115 設計者の評価・選定に関する助言 |
| 116 設計契約に関する助言 |

(その他)

- | |
|--|
| 117 議会承認・予算措置に対する技術支援 |
| 118 設計前段階における意思決定支援及び施工性・コスト・スケジュール・品質・専門技術等に関わる助言 |
| 119 情報伝達システムの構築・運営 |
| 120 関係者への説明支援 |
| 121 CM報告書の作成・提出 |
| 122 基本計画段階CM業務終了報告書の作成・提出 |

< 2 基本設計段階 >

(基本設計段階のスケジュール管理)

- 201 マスタースケジュールの管理
- 202 基本設計スケジュールの審査・確認、マスタースケジュールとの調整
- 203 施工スケジュールの検討・提案、マスタースケジュールとの調整

(基本設計方針と設計と条件の確定)

- 204 基本設計方針の確認と設計と条件との調整

(許認可事項の検討)

- 205 許認可に関わる事前協議支援

(工事発注スケジュールの検討)

- 206 工事発注スケジュールの検討支援

(工事発注方法と工事発注区分の検討)

- 208 (工事発注方法と工事発注区分の検討支援)

(基本設計内容の確定)

- 209 基本設計段階における意思決定支援及び施工性・コスト・スケジュール・品質・専門技術等に関わる助言
- 210 基本設計図書の審査
- 211 基本設計図書・成果品の確認

(概算工事費の検討)

- 212 工事費概算書の算出に関する助言と内容審査、全体事業費との調整

(その他)

- 213 基本設計VEの実施、代替案採否の決定支援
- 214 プロジェクト会議の開催
- 215 近隣折衝の実施支援
- 216 情報伝達システムの運営
- 217 関係者への説明支援
- 218 CM報告書の作成・提出
- 219 基本設計段階CM業務終了報告書の作成・提出

< 3 実施設計段階 >

(実施設計段階のスケジュール管理)

- 301 マスタースケジュールの管理
- 302 実施設計スケジュールの審査・確認、マスタースケジュールとの調整
- 303 施工スケジュールの検討・提案、マスタースケジュールとの調整

(工事発注方法と工事発注区分に適応した工事施工会社の選定方法の検討)

304 (工事発注方法と工事発注区分に適応した工事施工会社の選定方法の検討支援)

(実施設計方針と設計と条件の確定)

305 実施設計方針の確認と設計と条件との調整

(許認可事項の申請)

306 許認可に関わる申請支援

(実施設計内容の確定)

307 実施設計段階における意思決定支援、施工性・コスト・スケジュール・品質・専門技術等に関わる助言

308 実施設計図書の審査

309 実施設計図書・成果品の確認

(概算工事費の算出)

310 工事費概算書の算出に関する助言と内容審査、全体事業費との調整

(その他)

311 実施設計VEの実施、代替案採否の決定支援

312 プロジェクト会議の開催

313 近隣折衝の実施支援

314 情報伝達システムの運営

315 関係者への説明支援

316 CM報告書の作成・提出

317 実施設計段階CM業務終了報告書の作成・提出

< 4 工事発注段階 >

(発注段階のスケジュール管理)

401 マスタースケジュールの管理

402 発注スケジュールの作成、マスタースケジュールとの調整

403 (工事スケジュールの作成、マスタースケジュールとの調整)

(工事発注方法・工事発注区分の決定)

404 (工事発注方法の提案・助言)

405 (工事発注区分に応じた工程の検討・設定)

406 見積要項書・現場説明図書の作成

(入札予定価格の決定・予算措置)

407 工事予算書の算出に関する助言と内容審査、全体事業費との調整

408 入札予定価格の決定支援

409 工事予算措置に対する技術支援

((工事発注区分に応じた) 施工者募集又は指名)

410 (工事発注区分に応じた) 施工者募集又は指名の検討・評価・資格審査・選定に関する支援・助言

(施工者への説明、施工者の決定)

411 現場説明の開催支援と質疑回答の取りまとめ

412 工事発注区分に応じた施工者の決定支援

(工事請負契約の締結)

413 請負代金内訳書の確認

414 工事請負契約への助言

415 工事請負契約書類の作成支援

(その他)

416 発注V E・技術提案の実施支援、代替案の技術判断の確認、採否の決定支援

417 情報伝達システムの運営

418 関係者への説明支援

419 CM報告書の作成・提出

420 発注段階CM業務終了報告書の作成・提出

< 5 工事段階 >

(工事段階のスケジュール管理)

501 マスタースケジュールの管理

502 (専門工事工程計画の確認・調整、総合工事工程計画の作成、専門工事施工者の工程管理状況の確認、総合工事工程の管理)

503 各検査スケジュールの確認

(工事の遂行)

504 プロジェクト会議の開催

505 CM業務方針の作成、関係者への伝達

506 監理業務方針の把握

507 (分離施工者間の調整・助言)

508 質疑書・提案書の検討結果の確認・助言

509 施工図等(監理者承認済)の確認・助言

510 (総合図の作成に関する調整)

511 (施工計画・施工実施体制の確認・調整)

512 施工品質管理の発注者の立場による確認

513 統括安全衛生管理責任者の確認

514 関係者からのクレーム等に対する技術的対応支援

515 施工に関する文書管理

516 官庁検査の結果確認、発注者への報告

517 別途工事関連業務の支援・調整

(発注者検査)

518 中間検査の実施

519 完了検査・発注者検査の実施、工事と設計図書・工事請負契約との合致の確認

(工事費の管理)

520 中間時工事費支払請求の確認

521 最終工事費支払請求の確認

522 設計変更金額の審査

523 工事段階のコスト管理と工事費分析

(設計変更への対応)

524 軽微な変更の承認支援・助言

525 設計変更項目・設計変更図書の確認・審査

(竣工・引渡し)

526 竣工図書の指導・助言・確認

527 引渡し書類の確認、引渡しの立会い・支援・入居スケジュールの調整等

528 取り扱い説明の立会い、試運転実施の確認

(その他)

529 施工VE・技術提案の実施、代替案採否の決定支援

530 情報伝達システムの運営協力・助言

531 関係者への説明支援

532 工事監理報告書・工事報告書の確認

533 CM報告書の作成・提出

534 施工段階CM業務終了報告書の作成・提出

< 6 完成後 >

601 瑕疵に対する処置の調整・確認

	業務フロー (マイルストーン)	発注者(発注者を含む)	CMR (発注者が選定)	設計者	工事監理者	施工者
基本 構 程 段 階	基本構程段階	事業目的の設定 立地・敷地の選定 施設計画の概要設定 事業及び運営手法の検討 概算事業費の試算 概略事業スケジュールの設定 CM方式導入の検討・意思決定 CMRへの依頼事項の選定・補定 CM予算検討・措置 CMRの選定と契約 事業計画の作成 基本計画案の策定	CMR <input type="checkbox"/> CM業務計画の作成 <input type="checkbox"/> CM業務契約締結・刷印 <input type="checkbox"/> 事業計画についての調査・検討 <input type="checkbox"/> 設計予算・工事予算等を含む事業費の作成又は作成支援 <input type="checkbox"/> マスタースケジュールの作成・管理 <input type="checkbox"/> 基本計画案の作成 <input type="checkbox"/> 設計企画提案書の作成 <input type="checkbox"/> 法各上の諸条件の調査 <input type="checkbox"/> 官公庁等からの情報収集 <input type="checkbox"/> 環境保全に対する配慮 <input type="checkbox"/> 敷地調査・類似事例調査等の実施			
		施設計画の決定 設計と条件の決定 設計候補者の選定 設計者の選定 設計者との契約締結・刷印 請金承認・予算措置	<input type="checkbox"/> 施設計画についての調査・検討 <input type="checkbox"/> 要求条件の整理・把握及び設計と条件の決定支援 <input type="checkbox"/> 設計候補者の検討・選定に対する助言 <input type="checkbox"/> 設計者の評価・選定に関する助言 <input type="checkbox"/> 設計契約に関する助言	設計者選定への応募 設計業務契約締結・刷印		
		請金承認・予算措置 設計前段階における意思決定 情報伝達システムの確認 関係者への説明 CM報告書の受領 基本設計段階業務完了の承認	<input type="checkbox"/> 請金承認・予算措置に対する技術支援 <input type="checkbox"/> 設計前段階における意思決定支援及び施工性・コスト・スケジュール・品質・専門技術等に関する助言 <input type="checkbox"/> 情報伝達システムの構築・運営 <input type="checkbox"/> 関係者への説明支援 <input type="checkbox"/> CM報告書の作成・提出 <input type="checkbox"/> 基本設計段階CM業務終了報告書の作成・提出			
		その他				

図3-3-2 事業関係者(発注者・CMR・設計者・工事監理者・施工者)の役割分担(その1)

	業務フロー (マイルストーン)	発注者(監理者を含む)	CMR (発注者が選定選択)	設計者	工事監理者	施工者
基本設計段階	基本設計段階のスケジュール管理	マスタースケジュールの確認 基本設計スケジュールの承認 施工スケジュールの確認	<input type="checkbox"/> マスタースケジュールの管理 <input type="checkbox"/> 基本設計スケジュールの審査・確認、マスタースケジュールとの調整 <input type="checkbox"/> 施工スケジュールの検討・提案、マスタースケジュールとの調整	マスタースケジュールの管理協力 基本設計スケジュールの作成		
	基本設計方針と設計と条件の確定	基本設計方針の承認と設計と条件の確認	<input type="checkbox"/> 基本設計方針の確認と設計と条件との調整	設計と条件の把握・整理(測量・地盤・インフラ・環境要因他の敷地詳細調査等)と基本設計方針の作成		
	許認可事項の検討		<input type="checkbox"/> 許認可に関わる事前協議支援	許認可に関わる調査、関係部署協議		
	工事発注スケジュールの検討	工事発注スケジュールの検討	<input type="checkbox"/> 工事発注スケジュールの検討支援			
	(工事発注方法と工事発注区分の検討)	(工事発注方法と工事発注区分の検討)	<input type="checkbox"/> (工事発注方法と工事発注区分の検討支援)			
	基本設計内容の確定	基本設計段階における意思決定 基本設計図書の承認 基本設計図書・成果品の受領	<input type="checkbox"/> 基本設計段階における意思決定支援及び施工性・コスト・スケジュール・品質・専門技術等に関わる助言 <input type="checkbox"/> 基本設計図書の審査 <input type="checkbox"/> 基本設計図書・成果品の確認	類似事例調査、各種技術検討書・資料の作成 基本設計図書の作成、関係者への説明 基本設計図書・成果品の提出		
	概算工事費の検討	工事概算書の承認・全体事業費との調整・確認	<input type="checkbox"/> 工事概算書の算出に関する助言と内容審査、全体事業費との調整	工事費概算書の作成		
	その他	代替案採否の決定 プロジェクト会議への出席 近隣折衝の実施 情報伝達システムの確認 関係者への説明 CM報告書の受領	<input type="checkbox"/> 基本設計V Eの実施、代替案採否の決定支援 <input type="checkbox"/> プロジェクト会議の開催 <input type="checkbox"/> 近隣折衝の実施支援 <input type="checkbox"/> 情報伝達システムの運営 <input type="checkbox"/> 関係者への説明支援 <input type="checkbox"/> CM報告書の作成・提出 <input type="checkbox"/> 基本設計段階CM業務終了報告書の作成・提出	代替案の技術検討 プロジェクト会議への出席、開催協力 近隣折衝の実施支援 情報伝達システムの運営協力 関係者への説明支援		
	実施設計段階のスケジュール管理	実施設計スケジュールの確認 実施設計スケジュールの承認 施工スケジュールの確認	<input type="checkbox"/> マスタースケジュールの管理 <input type="checkbox"/> 実施設計スケジュールの審査・確認、マスタースケジュールとの調整 <input type="checkbox"/> 施工スケジュールの検討・提案、マスタースケジュールとの調整	マスタースケジュールの管理協力 実施設計スケジュールの作成		
	(工事発注方法と工事発注区分に適合した工事施工会社の選定方法の検討)	(工事発注方法と工事発注区分に適合した工事施工会社の選定方法の検討)	<input type="checkbox"/> (工事発注方法と工事発注区分に適合した工事施工会社の選定方法の検討支援)			
実施設計方針と設計と条件の確定	実施設計方針の承認と設計と条件の確認	<input type="checkbox"/> 実施設計方針の確認と設計と条件との調整	設計と条件の把握・整理(測量・地盤・インフラ・環境要因他の敷地詳細調査等)と実施設計方針の作成			

図3-3-2 事業関係者(発注者・CMR・設計者・工事監理者・施工者)の役割分担(その2)

	業務フロー (マイルストーン)	発注者(発注書を含む)	CMR (発注者が取捨選択)	設計者	工事監理者	施工者
実施設計段階	許認可事項の申請		<input type="checkbox"/> 許認可に関わる申請支援	許認可に関わる申請事務		
	実施設計内容の確定	実施設計段階における意思決定	<input type="checkbox"/> 実施設計段階における意思決定支援・施工性・コスト・スケジュール・品質・専門技術等に関する助言	各種技術検討書、資料の作成、使用材料等についての文獻・カタログ等の収集		
		実施設計図書の承認	<input type="checkbox"/> 実施設計図書の審査	実施設計図書の作成、関係者への説明		
		実施設計図書・成果品の受領	<input type="checkbox"/> 実施設計図書・成果品の確認	実施設計図書・成果品の提出		
	概算工事費の算出	工事概算書の承認、全体事業費との調整・確認	<input type="checkbox"/> 工事概算書の算出に関する助言と内容審査、全体事業費との調整	工事費概算書の作成		
	その他	代替案採否の決定	<input type="checkbox"/> 代替案採否の決定支援	代替案の技術検討		
		プロジェクト会議への出席	<input type="checkbox"/> プロジェクト会議の開催	プロジェクト会議への出席・開催協力		
		近隣折衝の実施	<input type="checkbox"/> 近隣折衝の実施支援	近隣折衝の実施支援		
		情報伝達システムの確認	<input type="checkbox"/> 情報伝達システムの運営	情報伝達システムの運営協力		
		関係者への説明	<input type="checkbox"/> 関係者への説明支援	関係者への説明支援		
	CM報告書の受領	<input type="checkbox"/> CM報告書の作成・提出	CM報告書の作成・提出			
	実施設計段階業務完了の承認	<input type="checkbox"/> 実施設計段階業務完了の承認	実施設計段階業務完了報告書の作成・提出			
工事発注段階	発注段階のスケジュール管理	マスタースケジュールの確認	<input type="checkbox"/> マスタースケジュールの管理	マスタースケジュールの管理協力		
		発注スケジュールの承認	<input type="checkbox"/> 発注スケジュールの作成、マスタースケジュールとの調整	発注スケジュールの作成協力		
		(工事スケジュールの承認)	<input type="checkbox"/> (工事スケジュールの承認)	(工事スケジュールの作成、マスタースケジュールとの調整)	(工事スケジュールの作成協力)	
		(発注方法・発注区分の決定)	<input type="checkbox"/> (工事発注方法の決定)	<input type="checkbox"/> (工事発注方法の提案・助言)		
			<input type="checkbox"/> (工事発注区分の決定)	<input type="checkbox"/> (発注区分(工事種別)の提案・助言)		
			<input type="checkbox"/> (工事発注区分に応じた工程の承認)	<input type="checkbox"/> (工事発注区分に応じた工程の検討・設定)		
			<input type="checkbox"/> (発注条件の決定)	<input type="checkbox"/> 見積り項目・現場説明図書の作成	見積り項目図書の作成	
	入札予定価格の決定・予算措置	工事予算書の受領	<input type="checkbox"/> 工事予算書の算出に関する助言と内容審査、全体事業費との調整	工事予算書の算出に関する助言と内容審査、全体事業費との調整	内訳明細付き工事予算書の精算	
		入札予定価格の決定	<input type="checkbox"/> 入札予定価格の決定	<input type="checkbox"/> 入札予定価格の決定支援		
		工事予算措置	<input type="checkbox"/> 工事予算措置に対する技術支援	<input type="checkbox"/> 工事予算措置に対する技術支援		
(発注区分に応じた) 施工者募集又は指名	(発注区分に応じた) 施工者募集又は指名の決定	<input type="checkbox"/> (発注区分に応じた) 施工者募集又は指名の検討・評価・資格審査・選定に関する支援・助言	<input type="checkbox"/> (発注区分に応じた) 施工者募集又は指名の検討・評価・資格審査・選定に関する支援・助言	(発注区分に応じた) 施工者指名に関する協力		
施工者への説明、施工者の決定	現場説明の開催(工事発注方法と工事施工体制の説明)	<input type="checkbox"/> 現場説明の開催(工事発注方法と工事施工体制の説明)	現場説明の開催支援と質疑回答の取りまとめ	現場説明の開催協力と質疑書への回答	工事費見積 入札参加	
工事請負契約の締結	請負代金内訳書の承認	<input type="checkbox"/> 請負代金内訳書の承認	請負代金内訳書の承認	請負代金内訳書の確認協力	請負代金内訳書の作成	
	工事請負契約書類の承認	<input type="checkbox"/> 工事請負契約書類の承認	工事請負契約への技術的助言	工事請負契約書類の作成・準備	工事請負契約書類の作成・準備	
	工事請負契約締結・調印	<input type="checkbox"/> 工事請負契約締結・調印	工事請負契約書類の作成支援	工事請負契約締結・調印	工事請負契約締結・調印	

図 3-3-2 事業関係者(発注者・CMR・設計者・工事監理者・施工者)の役割分担(その3)

業務フロー (マイルストーン)	発注者(発注者を含む)	CMR (発注者が選定)	設計者	工事監理者	施工者
工事発注段階	<p>発注VE・技術提案の実施、採否の決定</p> <p>情報伝達システムの確認</p> <p>関係者への説明</p> <p>CM報告書の受領</p> <p>発注段階業務完了の承認</p>	<p>発注VE・技術提案の実施支援、代結案の技術判断の確認、採否の決定支援</p> <p>情報伝達システムの運営</p> <p>関係者への説明支援</p> <p>CM報告書の作成・提出</p> <p>発注段階CM業務終了報告書の作成・提出</p>	<p>発注VE・技術提案の検討、技術判断に対する協力</p> <p>情報伝達システムの運営協力</p> <p>関係者への説明支援</p>	<p>発注VEの提案</p> <p>情報伝達システムの運営協力</p> <p>関係者への説明支援</p>	
工事段階	<p>マスタースケジュールの確認</p> <p>(総合工事工程計画の確認)</p>	<p>マスタースケジュールの管理</p> <p>(専門工事工程計画の確認・調整、総合工事工程計画の作成、専門工事工程の工程管理状況の確認、総合工事工程の管理)</p> <p>各検査スケジュールの確認</p>	<p>マスタースケジュールの管理協力</p>	<p>マスタースケジュールの管理協力</p>	<p>マスタースケジュールの管理協力</p> <p>(専門工事工程計画の作成、専門工事工程の管理)</p>
工事の遂行	<p>プロジェクト会議への出席</p> <p>CM業務方針の承認</p> <p>監理業務方針の承認</p>	<p>プロジェクト会議の開催</p> <p>CM業務方針の作成、関係者への伝達</p> <p>監理業務方針の把握</p> <p>(分業施工者間の調整・助言)</p> <p>質疑書・提案書の検討結果の確認・助言</p> <p>施工図等(監理者承認済)の確認・助言</p> <p>(総合図の作成に関する調整)</p> <p>(施工計画・施工実施体制の確認・調整)</p> <p>施工品質管理の発注者の立場による確認</p>	<p>設計意図の伝達(監理者・施工者との打合せ及び図面作成)</p> <p>(総合図の作成・協力)</p> <p>使用資材・設備機器・仕上見本等の検討・承認に対する協力</p>	<p>各検査スケジュールの調整</p> <p>プロジェクト会議への出席・開催協力</p> <p>CM業務方針の把握</p> <p>監理業務方針の把握</p> <p>(方針の変更とも)</p> <p>設計意図の伝達に関する設計者・施工者との打合せ</p> <p>(分業施工者間の調整協力)</p> <p>質疑書・提案書の検討</p> <p>施工図等の検討・承認</p> <p>(総合図の作成協力・確認)</p> <p>(施工計画・施工体制の検討・調整協力)</p> <p>施工品質管理の確認、各種試験・検査結果の確認</p> <p>使用資材・設備機器・仕上見本等の検討・承認</p>	<p>各検査スケジュールの作成</p> <p>プロジェクト会議への出席、開催協力</p> <p>CM業務方針の把握</p> <p>監理業務方針の把握</p> <p>設計意図の伝達に関する設計者・監理者との打合せ</p> <p>工事の遂行</p> <p>質疑書・提案書の作成</p> <p>施工図等の作成</p> <p>(総合図の作成・協力)</p> <p>施工計画・施工体制の立案</p> <p>施工品質の管理、各種試験・検査の実施</p> <p>使用資材・設備機器・仕上見本等の提案</p> <p>結合安全衛生管理責任者の選定(主たる施工業者で、工事進捗状況により変更の場合あり)</p>
発注者検査	<p>関係者からのクレーム等に対する対応</p> <p>施工に関する文書管理の確認</p> <p>雷戸検査の結果確認、発注者への報告</p> <p>別途工事関連業務</p> <p>中間検査の確認</p> <p>完了検査・発注者検査の確認</p>	<p>関係者からのクレーム等に対する技術的対応支援</p> <p>施工に関する文書管理</p> <p>雷戸検査の結果確認、発注者への報告</p> <p>別途工事関連業務の支援・調整</p> <p>中間検査の実施</p> <p>完了検査・発注者検査の実施、工事と設計図書・工事請負契約との合致の確認</p>	<p>関係者からのクレーム等に対する技術的対応支援協力</p> <p>施工に関する文書管理協力</p> <p>雷戸検査等の立会い</p> <p>別途工事関連業務の支援・調整協力</p> <p>中間検査の立会い</p> <p>完了検査・発注者検査の立会い</p>	<p>関係者からのクレーム等に対する技術的対応支援協力</p> <p>施工に関する文書管理協力</p> <p>雷戸検査等の受検</p> <p>別途工事関連業務の支援・調整協力</p> <p>中間検査の受検</p> <p>完了検査・発注者検査の受検</p>	

図3-3-2 事業関係者(発注者・CMR・設計者・工事監理者・施工者)の役割分担(その4)

	業務フロー (マイルストーン)	発注者(監理職を含む)	CMR (発注者が役割選択)	設計者	工事監理者	施工者
工事段階	工事費の管理	中間時工事費支払 最終工事費支払 設計変更金額の決定	<input type="checkbox"/> 中間時工事費支払請求の確認 <input type="checkbox"/> 最終工事費支払請求の確認 <input type="checkbox"/> 設計変更金額の審査 <input type="checkbox"/> 工事段階のコスト管理と工事費分析	中間時工事費支払請求の審査 最終工事費支払請求の審査 設計変更金額の品質内容確認 工事段階のコスト管理協力	中間時工事費支払請求 最終工事費支払請求 設計変更金額の工事費見積り	
	設計変更への対応	軽微な変更の承認 設計変更事項・設計変更図書の承認	<input type="checkbox"/> 軽微な変更の承認支援・助言 <input type="checkbox"/> 設計変更項目・設計変更図書の確認・審査	軽微な変更の内容確認 設計変更項目の取りまとめ、設計変更図書の作成 協力	軽微な変更の取りまとめ 設計変更項目の取りまとめに対する協力	
工事段階	竣工・引渡し	竣工図書の受領 引渡し図書受領・引渡し 取り扱い説明	<input type="checkbox"/> 竣工図書の指導・助言・確認 <input type="checkbox"/> 引渡し書類の確認・引渡しの立会い・支障・入居スケジュールの調整等 <input type="checkbox"/> 取り扱い説明の確認	竣工図書の作成に対する協力 引渡し書類の確認、引渡しへの立会い 取り扱い説明の立会い、試運転実施の確認	竣工図書の作成 引渡し書類の作成、引渡しの実施 取り扱い説明・試運転の実施	
	その他	代替案採否の決定 情報伝達システムの承認 関係者への説明 工事監理報告書・工事報告書の受領 CM報告書の受領 施工段階業務完了の承認	<input type="checkbox"/> 施工V/E・技術提案の実施、代替案採否の決定支援 <input type="checkbox"/> 情報伝達システムの運営協力・助言 <input type="checkbox"/> 関係者への説明支援 <input type="checkbox"/> 工事監理報告書・工事報告書の確認 <input type="checkbox"/> CM報告書の作成・提出 <input type="checkbox"/> 施工段階CM業務終了報告書の作成・提出	施工V/E・技術提案の技術検討 情報伝達システムの運営 関係者への説明支援 工事監理報告書の作成・提出	施工V/E・技術提案の提案 情報伝達システムの運営協力 工事報告書の作成・提出	
完成		瑕疵に対する処置の要求・確認	<input type="checkbox"/> 瑕疵に対する処置の調整・確認		瑕疵に対する処置	

(注) 括弧内に記載された業務の役割分担は、工事発注パターン③を基準としている。工事発注パターン①及び②の場合には、変更が生じる場合があるため物件ごとに検討が必要となる。

図3-3-2 事業関係者(発注者・CMR・設計者・工事監理者・施工者)の役割分担(その5)

【参考1】公共建築工事における事業フローの整理

a. 公共建築工事の事業フローの概説

公共建築工事の事業フローは、設計前段階（基本構想段階＋基本計画段階）、設計段階（基本設計段階＋実施設計段階＋工事発注段階）、工事段階、及び工事完成後段階（維持管理段階）から成る。公共建築工事は地方公共団体の事業ニーズに基づき、基本構想段階では事業目的の設定や事業に関する概略スケジュールと概算費用算定を行い、基本計画段階では事業運営計画や基本建築計画、概算事業予算算定を行ったうえで設計者を選定し、基本設計段階へと移る。基本設計段階から実施設計段階では、地方公共団体内部の設計者または地方公共団体により選定された設計者が、構想を具現化して基本設計図書および実施設計図書をまとめるとともに、各段階における工事費概算書または工事費積算書をまとめる。さらに、発注者（契約担当官等）は設計者等が算出した工事費積算書に基づいて工事予定価格を決定し、施工者を指名または公募により募り、入札等により施工者を決定し、工事を遂行する。設計者と異なる工事監理者を選定する場合には、別途、工事監理者の選定作業が発生する。工事中においては、工事監理者により建築士法に基づく各工事の監理が遂行され、工事の進捗に応じて、発注者（契約担当官等）の承認を受け、あらかじめ決められた規定に基づいて、工事代金を施工者に支払っている。

また、地方公共団体においては、監督職員が契約担当官等の代理者として設計変更等による工事金額の増減の事務手続きや、工事施工上の確認行為を行う。監督職員の業務は、契約担当官など代理者としての業務と、建築士法上の工事監理者の業務に大きく分類される。（補章1に詳述する。）

公共建築工事の事業フローの例として、図3-3-3（東京都の例）、図3-3-4（京都市の例）を示す。また、図3-3-5に公共建築プロジェクトの基本的な整備プロセス事例（京都市）を示す。

b. 建築技術者が不足している地方公共団体の課題

建築プロジェクトの遂行には、基本構想段階から工事段階までの各段階において建築技術者の関与が必要とされる。建築技術者を常時雇用していない地方公共団体や、建築技術者不足の地方公共団体においては、専門外の職員がその任を遂行している例が多く、業務や予算の執行において、合理性、効率性、円滑さに欠けるとの意見もある。

設計前段階である構想段階～基本計画段階は、そのプロジェクトの成否を決定する重要な段階であるにも関わらず、外部の建築技術者などの専門家に対する費用の予算措置がなされないことが多いため、技術的検討が不足している事例が多く見られるのが現状である。

建築技術者が不足している地方公共団体では、設計前段階での検討が不十分なままに発注し、設計変更等で対応するような例も見られる。

発注段階では、地方公共団体の職員により、発注形態が検討され実施されることになる。現在の工事発注形態は、施工体制パターン1または施工体制パターン2の形態が多いが、地方公共団体によっては、さらなる工事細分による発注を遂行している例もある。地方公共団体にとって、プロジェクトの遂行と工事費の健全な支出は、納税者に対するアカウントビリティが要求される重要な業務である。このような視点に立てば、発注形態の選択と、工事契約金額の決定には、第三者性を有する専門家の意見具申が有意義である場合も多い。

工事段階では、監督職員が工事の遂行を見守り、契約担当官等の代理業務を行い、予算の健全な支出の遂行に寄与することとなっているが、専門家としての建築技術者が不足している地方公共団体では、監督職員としての業務執行が十分とはいえない状況が散見される。

平成14年6月5日
東京都

計画・設計・工事業務フローチャート

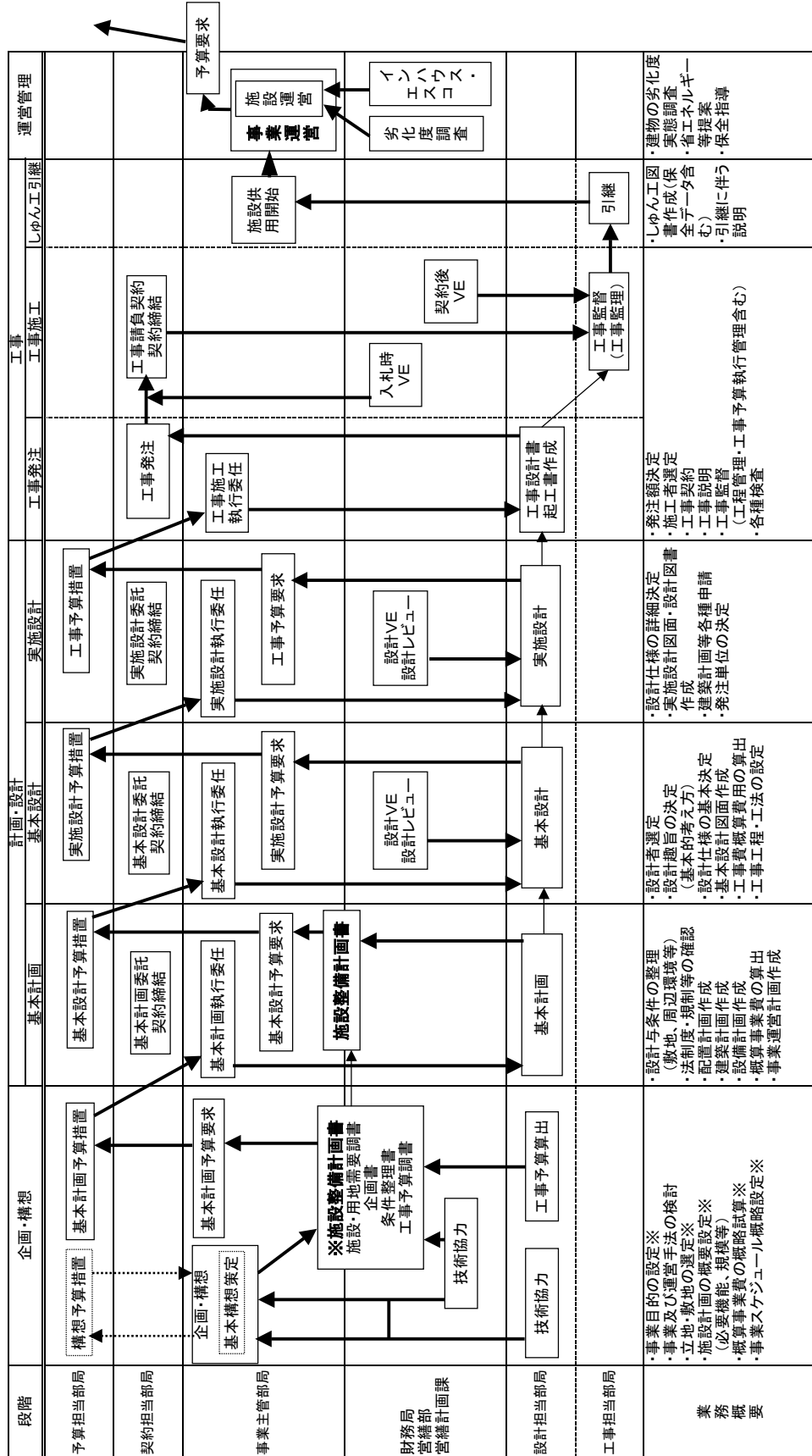


図3-3-3 地方公共団体の建築プロジェクト事業フロー例（東京都の例）

計画・設計・工事業務フローチャート

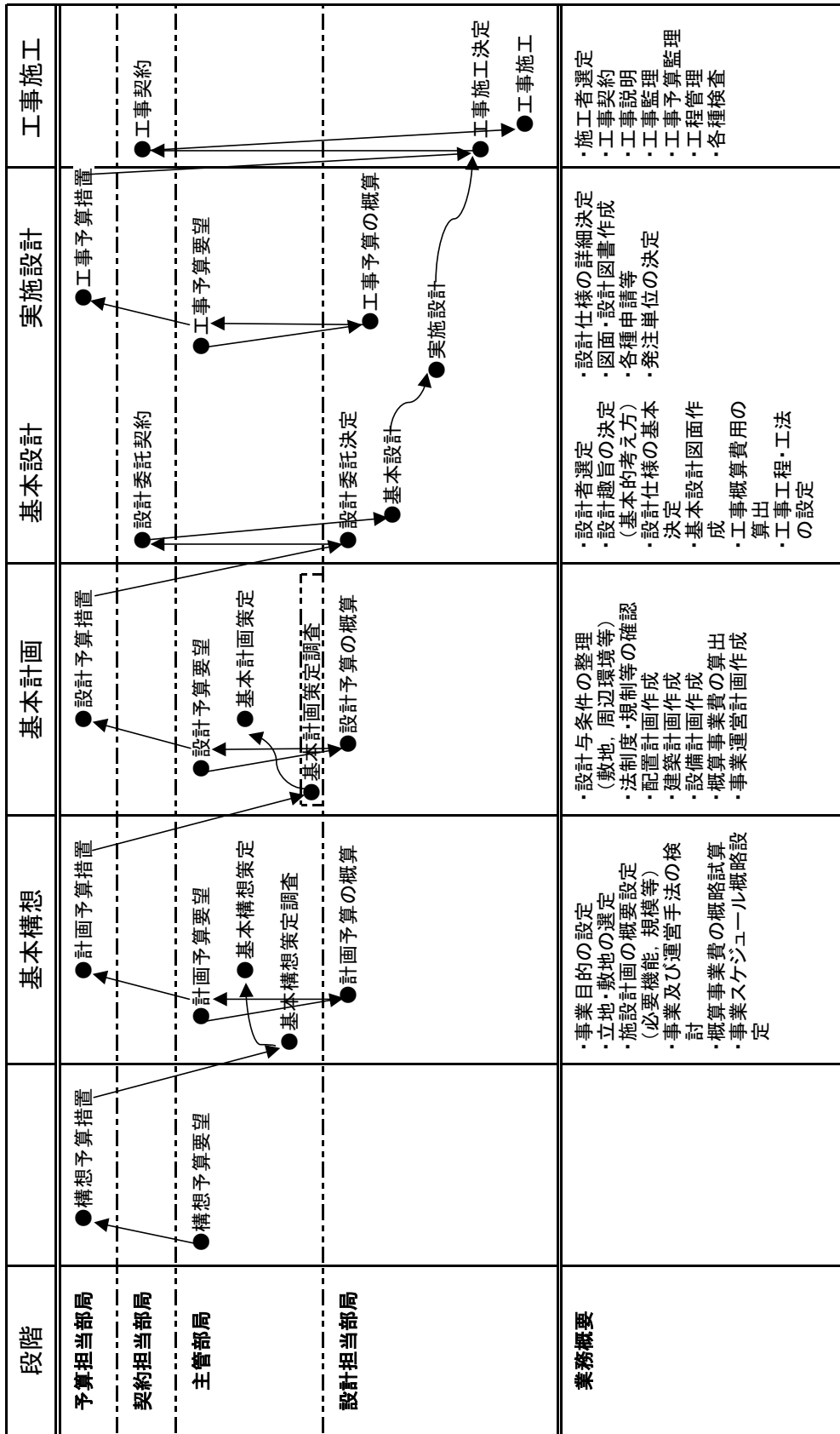
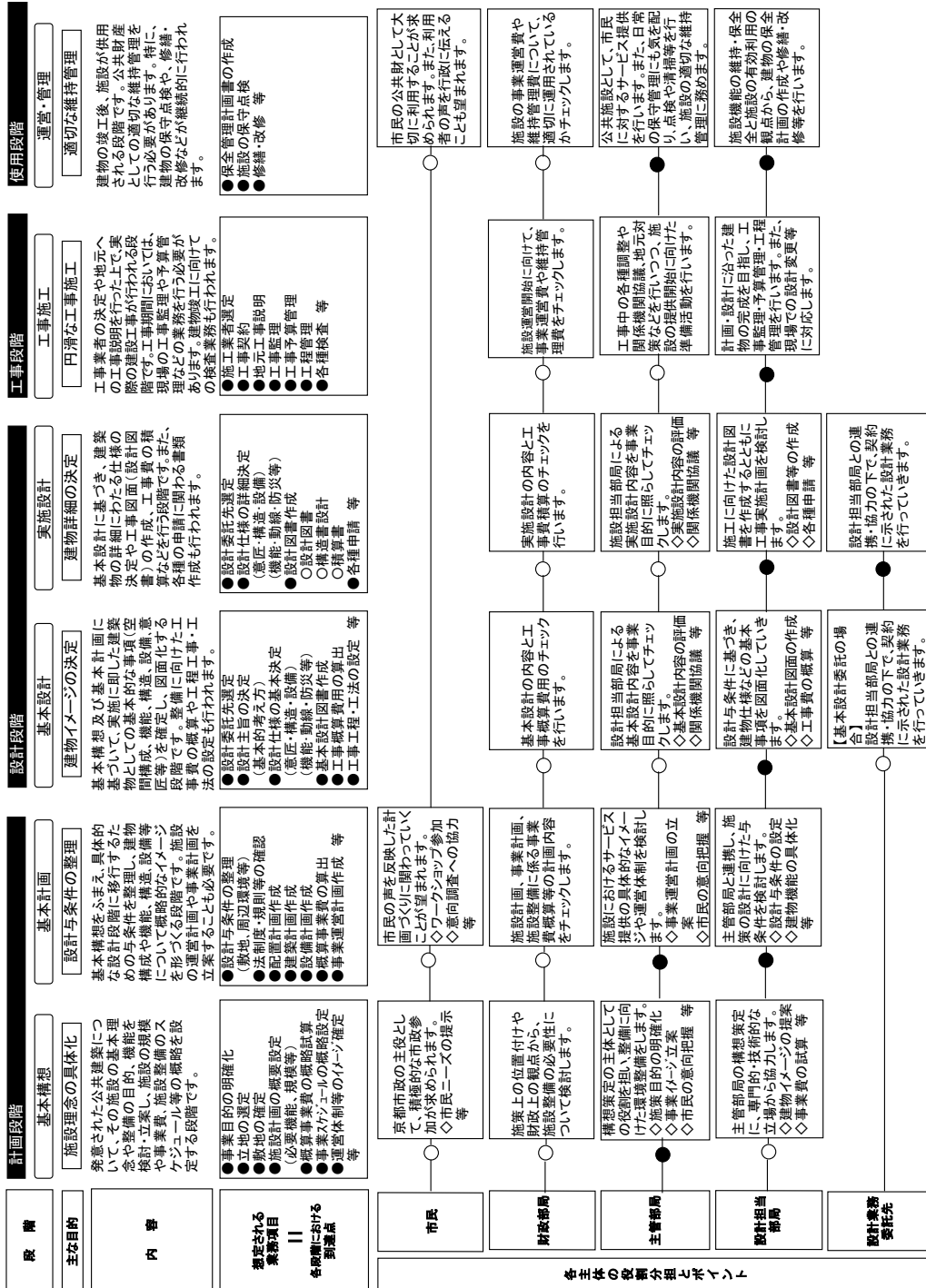


図 3-3-4 地方公共団体の建築プロジェクト事業フロー例 (京都市の例)



※図中の●は、整備プロセスの各段階で中心的役割を果たす主体を示しています。
○は、整備プロセスの各段階で関わりが強い主体を示しています。

図3-3-5 公共建築プロジェクトの基本的な整備プロセス事例
(出典：京都市公共建築デザイン指針)

【参考2】CM方式を活用した場合の事業フローの変化

a. CM方式を活用した場合の事業フローの変化

建築プロジェクトにCM方式を活用した場合であっても、事業フローに大きな変化はない。CM方式の場合に、発注者に新たに発生する業務は、

- ・ CM方式活用ニーズ・メリットの整理と活用の意思決定
- ・ CMRへの依頼事項の選定・確定
- ・ CM予算検討・措置
- ・ CMRの選定と契約

である。また、工事を分離発注した場合には、

- ・ 工事発注方法と工事発注区分の検討・決定
- ・ 工事発注方法と工事発注区分に適応した施工者の選定方法の検討・決定
- ・ 工事発注区分に適応した施工者の募集または指名
- ・ 各施工候補者への工事発注方法と工事施工体制の説明
- ・ 各工事の入札・評価等による施工者の決定

の業務が必要となる。特に建築工事をも分離発注した施工体制パターン3の場合には、上記の業務が重要となる。

b. 分離発注の場合（施工体制パターン2、及び施工体制パターン3の場合）

施工体制パターン2、及び施工体制パターン3、特に各地方公共団体ごとの現行の分離発注とは異なる場合において、工事発注方法と工事発注区分を検討して施工者への発注を行うには、発注者として検討すべき事項が多数あるため、CMRの支援が不可欠である。

CMRに工事発注形態の検討を依頼して工事発注時のアカウントビリティを高めること、ならびに工事の分離発注の推進によってコスト構成を透明化することもCM方式活用のひとつのメリットである。

工事の分離発注を推進する場合（特に施工体制パターン3の場合）は工事実施体制や分離方法について、CMRとの十分な協議や検討が必要となる。また検討の結果、従来と異なる工事発注区分になる場合は、新たな工事区分においての施工希望者の募集、施工希望者登録の実施、施工希望者の施工能力評価など一連の施工希望者事前選定作業を公正かつ公明に行う必要がある。工事契約図書の作成も含めて従来と異なるやり方に伴う不測の事

態を避けるため、プロジェクト早期の基本設計段階から、工事発注スケジュールの検討や工事発注方法と工事発注区分の検討などの開始が必要である。

現在、わが国では工事の分離発注方式に対する共通の認識や理解がないため、分離発注方式のもとでの設計図書・工事仕様書作成や各専門工事業者の見積徴収などにおいて、分離された各工種間の隙間や未調整部分が生じる恐れがある。CMRが各専門工事業者の工事範囲を明確に規定して隙間が発生しないように工事区分を調整することは当然のことであるが、万一、隙間が発生した場合の対策も検討しておく必要がある。この専門工事業者間の隙間は、小規模工事の場合にはトラブルになりにくいですが、工事規模が大きくなればなるほど無視できないこととなるため、施工希望者に対して工事施工体制や工事区分、工事見積範囲についての入念な説明を行う必要がある。施工体制パターン3の場合には、分離発注された施工者のなかに従来 of 総合工事業者のような中心となる施工者がいないため、各施工者間の調整業務は、発注者の補助者としてCMRが行う。

3-4 CM業務の対価

(1) CM方式導入のための予算措置及び予定価格の考え方

a. 予算措置

CMRの業務は設計者や施工者の業務からは独立したものであり、CM業務の対価は設計料や工事費とは別に予算化しなければならない。

CM業務の対価は業務内容によって千差万別である。ちなみに欧米における基本設計段階から始まる標準的なCM業務の対価は、総事業費の2～5%程度といわれている。

b. CM業務の対価の算出方法

民間建築工事の事例においてCM業務の対価の水準及び算出は、CMRが提案、発注者がそれを検討、合意という手順で行われている。

地方公共団体がCM方式を採用する場合には、CMR選定前にCM業務の対価を予算化しなければならないため、CM業務に対する工数などを発注者自らが算定する必要がある。技術者の少ない、または不足している地方公共団体では、この工数などの算定について、業務量、仕様等の検討のために必要なCMRの工数の想定を公募するなどといった方法が考えられる。

(2) CM業務の対価の算出方法

a. CM業務の対価の構成

CM業務の対価は、次式で表すことができる。

$$\text{CM業務の対価} = \text{①直接人件費} + \text{②直接経費} + \text{③間接経費} + \text{④特別経費} + \text{⑤利益}$$

b. CM業務の対価の算出方法

CM業務の対価のうち、直接人件費、直接経費ならびに特別経費は積上げで算出し、間接経費は直接人件費に一定率を乗じて算出する。以下に a. で整理したCM業務の対価の項目ごとの内容と算出方法を示す。

① 直接人件費

CM業務に直接従事する者の人件費で、給与、諸手当、賞与、退職給与、法定保険料などが対象となる。算出にあたっては、CM業務に直接従事する者それぞれの日単位あるいは時間単位の人件費にCM業務の遂行に必要なそれぞれの延べ日数あるいは延べ時間数を乗

じて得た額の総和となる。

② 直接経費

CM業務を遂行するために直接必要な経費で、印刷製本費、複写費、出張費、交通費、協力コンサルタントに対する外注費用、アプリケーション使用料を含むコンピューター費用等が対象となる。算出にあたっては、

- ・過去のプロジェクトの実績・経験値
- ・上記対象費用の想定実費の積上げ
- ・工事監理や数量積算のような類似業務の積算基準

等によって求められた各対象費用の総和となる。

なお、直接人件費、直接経費の対象となるCM業務は、総合調整業務、品質管理業務、コスト管理業務、工程管理業務、安全管理業務、環境管理業務などである。

③ 間接経費

CMR業務を提供する会社が、会社を管理運営していくために必要な一般管理費で、人件費、福利厚生費、修繕維持費、事務用品費、通信交通費、地代家賃、研究調査費、開発費、研修費、減価償却費、及び保険料等が対象となる。算出にあたっては、直接人件費の算出金額にある掛け率を乗じて算出することとなる。

④ 特別経費

特に指定した出張旅費、特許使用料、その他特別に依頼する場合に必要な経費の合計である。算出にあたっては、積上げにより行う。

⑤ 利益

CM業務を提供する企業の適正利益である。ただし日本の商慣習上、利益相当額は、③間接経費に計上されるのが一般的である。

1	直接人件費			
	基本構想段階			
	CMr (Aクラス)	円/人×延べ	人=計	円
	CMr (Bクラス)	円/人×延べ	人=計	円
	CMr (補助者)	円/人×延べ	人=計	円
	基本計画段階			
	CMr (Aクラス)	円/人×延べ	人=計	円
	CMr (Bクラス)	円/人×延べ	人=計	円
	CMr (補助者)	円/人×延べ	人=計	円
	基本設計段階			
	CMr (Aクラス)	円/人×延べ	人=計	円
	CMr (Bクラス)	円/人×延べ	人=計	円
	CMr (補助者)	円/人×延べ	人=計	円
	実施設計段階			
	CMr (Aクラス)	円/人×延べ	人=計	円
	CMr (Bクラス)	円/人×延べ	人=計	円
	CMr (補助者)	円/人×延べ	人=計	円
	工事発注段階			
	CMr (Aクラス)	円/人×延べ	人=計	円
	CMr (Bクラス)	円/人×延べ	人=計	円
	CMr (補助者)	円/人×延べ	人=計	円
	工事段階			
	CMr (Aクラス)	円/人×延べ	人=計	円
	CMr (Bクラス)	円/人×延べ	人=計	円
	CMr (補助者)	円/人×延べ	人=計	円
			計	円
2	直接経費			円
3	間接経費			円
4	特別経費			円
5	利益			円
			小計	円
			消費税	円
			合計	円

図3-4-1 CM業務対価の構成

c. 報償

民間建築工事の事例においては報償（インセンティブ・ボーナス）が採用されている場合もあるが、公共工事への適用は今後の検討課題とする。

報償は、CMRが業務を提供した結果として、品質やコスト、工期などについて管理目標値を達成、または上回った場合に支払われるもので、業務提供者のプロジェクト遂行に対する意欲向上を引き出す手法として欧米では一般的である。

コスト管理に対する報償を設定する場合には、どの時点の見積予算を基準とするのかを明確にする必要がある。また、コストを削減するために品質の低下をまねくことがないようにチェック体制を確立する必要がある。コスト削減のために大理石貼りの壁をタイル貼りに変更して、後で紛糾した例もある。

【参考1】CM業務の対価を決める方式

CM業務の対価を決める方式として、大きくは以下の2つがある。

- ・ 定額……業務の内容・範囲が、事前に確定している場合に、一括固定価格を協定する方式。
- ・ 実費精算……発注者が、必要な業務遂行のために実際にかかった費用を精算する方式。

いずれの方式においてもスケジュールやコストなどの達成目標値を設定して、成功報酬として報償を支払うといった条件を組み込むことができる。また、直接経費部分のみを実費精算とする方式や対価全体を工事費に対する料率（%）で決定する方式などの様々な形態が実際には行われている。民間の活用事例においては、まず発注者の依頼に対してCMRが対価の提案を行い、それをもとに協議・交渉等を経て発注者とCMRが合意するという形が一般的で、一律の考え方に基づいて定められているわけではない。

【参考2】CM業務の対価の試算

国内で現在採用されている間接費算出のための直接人件費に対する掛け率は、2を中心として1.5～2.5程度だといわれている。

表3-4-1は、民間で行われているCM業務の対価の試算表の例である。CM業務に携わる予定技術者を想定し、その予定技術者が実務を行う時間を工程に合わせて計算、この時間に同技術者の直接人件費を乗じている。

表 3-4-1 民間のCM業務の対価の試算表の例

プロジェクト・スケジュール	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計	平均関与率
基本設計	→		→		→									
実施設計														
施工者選定														
施工														
引減														

a. 業務日数の想定

担当者名	職名	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計	平均関与率
A	CMR責任者	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	9.0	3.95%
B	CM r	18.0	19.0	20.0	21.0	17.0	20.0	20.0	16.0	19.0	20.0	20.0	18.0	228.0	100.00%
C	建築技術者	9.0	9.5	10.0	10.5	8.5	10.0	10.0	8.0	9.5	10.0	10.0	9.0	114.0	50.00%
D	設備技術者	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	6.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	4.0	36.0	15.79%
	合計	32.0	33.5	34.5	36.0	30.5	37.0	31.5	25.5	30.0	31.5	33.0	32.0	387.0	
	所定勤務日数	18.0	19.0	20.0	21.0	17.0	20.0	20.0	16.0	19.0	20.0	20.0	18.0	228.0	

b. 直接人件費と間接経費及び利益を含む単価の提示

担当者名	職名	直接人件費日額
A	CMR責任者	150,000
B	CM r	100,000
C	建築技術者	80,000
D	設備技術者	80,000

c. 直接人件費と間接経費及び利益を含む金額の想定

													(千円)
2,990	2,810	2,875	3,015	2,530	2,950	2,875	2,315	2,735	2,875	2,950	2,670	33,590	

d. 直接経費の想定

													(千円)
印刷費・交通費等雑費	300	300	300	300	300	1,000	100	100	100	100	100	300	3,300
外注費	数量積算					1,000							1,000
	施工図作成					4,000							4,300
	合計	300	300	300	300	6,000	100	100	100	100	100	300	8,600

また、業務量の推定にあたっては、プロジェクトの規模や特殊性を踏まえて、以下の点に注意すべきである。

- ・プロジェクト全体の組織計画とCMRの業務内容及び対応体制との整合性
- ・プロジェクトの全体スケジュール計画とCMR業務スケジュールとの整合性

また、プロジェクトの利害関係者の間に偶発的に発生したクレーム、係争に対する対応や竣工後に行われる会計検査院の監査に対応した書類の作成などの所管官庁等対応のための業務を委託する場合には、より専門的な知識と特殊な業務量を必要とするため、通常業務とは別途に検討しなければならない。

【参考3】コンティンジェンシー

国土交通省「CM方式活用ガイドライン」においてもコンティンジェンシーに関する記述があるが、ここでは英国におけるコンティンジェンシーの考え方について紹介する。

英国における公共工事で、通産省（OGC：Office of Government Commerce）の建設工事調達指針（Procurement Guidance）によると、発注者のプロジェクト予算設定は、主要項目ごとに、「元見積書」（base estimate）と「リスク見込み金」（risk allowance）の2つに分類して算定し、プロジェクトの進捗に伴いリスク見直しを行い、調達による金額確定と支出に応じて元見積額の修正を行い、必要に応じてリスク見込み金から元見積書へ予算をシフトし、全体予算管理を行っている。

元見積書とリスク見込み金は下記のように定義している。

- ・元見積書 ～ 官公庁内の諸費用、設計・コンサルタント費用、土地取得費用、補償費用、解体工事費、新築工事費、改修工事費、運営費用、メンテナンス費用、保険金、その他（リスク相当額は一切含まれない）
- ・リスク見込み金 ～ 元見積書には含まれないリスクを見積項目ごとに具体的にリストアップし、リスク相当額を各項目について見込む。

基本的にはリスク・マネジメントの概念を導入しており、経験・知識・ノウハウにより、プロジェクトの潜在リスクを可能な限り抽出して内容を確定し、各々の影響を「リスク見込み金」として予算計上している。最終的に予測できない未確定項目は「コンティンジェンシー」として工事金額に対する割合（一般に10%前後）で別途予算を確保している。設定された予算案は毎月モニター・分析され、プロジェクトの進捗に応じて実情に即した形に方向修正・見直しが行われる。

リスク見込み金の項目・内容・金額はプロジェクトの内容に応じて異なり、時系列的にも推移していく。英国の民間工事では、リスク見込み金を「暫定金」（Provisional Allowance）と呼び、「数量×単価」で表示できない内容（例：常備工事、工程促進費用、実施設計時の追加項目、インフレーションなど）について工事項目ごとに計上して予算管理し、未確定項目のコンティンジェンシーとは別扱いしている。

3-5 CMRの選定と契約

(1) CMRの選定方式

a. CMR選定の基本的考え方

CMRの選定方式は多様であり、外部委託する業務内容やその時期によって最適な選定方式は異なる。したがって、プロジェクトの特性や外部委託する業務内容に対して、様々な評価ポイントからCMRの選定方式を評価しなければならない。

選定方式の検討とともに選定組織・体制を整えることも重要である。最適な選定を行うためには選定体制に学識経験者や民間の有識者などの専門家を加え、また発注者から業務遂行に関わる責任者が、選定組織の一員として意思決定に参加することが望ましい。

CMRは一般に、CMrを中心としたチームを構成して当該プロジェクトの業務にあたる。したがって、発注者はCMRの企業としての能力審査とともに、CMrを主体としたチーム構成員の資質や能力を審査することになる。CMRの決定は、CMRが提案する業務の実施方針、業務範囲・内容、技術的提案などを審査、評価することで行われる。

CMRの役割は多様であるとともに、発注者を外部から支援する業務に対しての適切な契約形態についての検討は途上期にある。したがって、過去に事例がないことから、適用できるCMR選定方式として、4種の評価型プロポーザル方式を、土木分野および建築分野のコンサルタント・設計者選定の近年の動向を踏まえて本研究会が便宜的に分類した。各方式の概要は以下のとおりである。

- ① 合評価型プロポーザル……技術提案の内容と、企業や技術者の能力を総合的に評価することにより建設コンサルタントなどを特定する方式。
- ② 技術者評価型プロポーザル……企業の技術者の能力に重点を置いて評価することにより建設コンサルタントなどを特定する方式。
- ③ QBS/資質評価型プロポーザル……プロジェクトの特性、業務への取り組み体制、担当者の実績などにより、設計を委託するに相応しい組織と人を、特に後者に焦点を当てて選定する。
- ④ 価格評価型プロポーザル……「価格評価型」の表現は公式用語ではない。技術力や資質能力を求めた後、同等と見なせる場合に価格が競える形式を対象とする。

①、②の2つのケースについては、建設コンサルタント等を特定するため、その運用方法が「技術者評価型プロポーザル方式実施の手引き（案）」（平成14年7月、国土技術政策総合研究所／総合技術政策研究センター）に詳述されている。

③については、プロポーザル方式の導入された経緯や国際的建築業務調達に関する一連の活動のなか、「入札に代わる設計者選定方式の提言―質の高い公共建築をつくるために―」（1999年8月、(社)日本建築家協会）において提言がなされている。

なお、p64の表3-5-1「発注者ニーズによるCMR選定方式の検討」、及びp65、p66の表3-5-2「CM方式活用フロー別選定方法」において、4種のプロポーザル方式に対しての●印はあくまでも例示である。実際の検討に際しては、発注者ニーズの項目も含めて、各発注者の実状を反映した図表の作成が必要である。

b. 選定評価方法

CM業務の内容、選定の時期、CMRの役割等によってCMRの選定評価ポイントに差異が生じる。国土交通省「CM方式活用ガイドライン」の4つのCMRの活用形態について、p65、p66の表3-5-2「CM方式活用フロー別選定方法」に検討項目を整理した。

プロジェクトの特性に応じた評価方式を構築するには、以下の委員会活動の成果や団体からの提言が参考となる。

- ・設計・コンサルタント業務等入札契約問題検討委員会(中間とりまとめ) (平成12年5月、委員長 中村英夫 東大名誉教授)
- ・マネジメント技術活用方式試行評価検討会 (中間とりまとめ) (平成14年3月、委員長 小林康明 足利工業大学教授)
- ・入札に代わる設計者選定方式の提言―質の高い公共建築をつくるために― (1999年8月、(社)日本建築家協会・建設産業基本問題委員会)

c. CMRの募集方法

CMRの募集については、CM業務の特質を踏まえ、設計・コンサルティング業務に対する公募型プロポーザル方式を基本に検討する。

表 3-5-1 発注者ニーズによるCMR選定方式の検討

- 凡例
- ① 総合評価型フローサル方式
 - ② 技術者評価型フローサル方式
 - ③ QBS/資質評価型フローサル方式
 - ④ 価格評価型フローサル方式

発注者ニーズ	具体的ニーズ(例)	CMRへの要求内容(例)	地方公共団体		CMR外部支援を希望する段階						CMR選定方式の特質(例)				
			都道府県	市区町村	調査計画	設計者選定	設計	工事発注	施工	完成後維持	①	②	③	④	
工事発注業務全般に関するニーズ	内部技術系職員の不足/専門的な能力の不足/高度な技術に対応/公的組織のみでは技術力が不足/業務の効率性向上/公共工事入札・契約方式全体の見直し・検討の要請/分離発注方式により、地元建設業(専門工事業者)の育成及び公共工事の地域経済への波及効果向上/発注者の意向を施工段階で的確に反映	豊富な経験・技術を有するCMR	○	○		←→						●	●	●	
企画立案(基本構想)段階に関するニーズ	事業の集中時期において、内部職員では対応不可/大規模な事業は複雑な要件が多く、外部支援が必要	特定技術経験を有する/管理支援ができるCMR	○	○		←→						●	●	●	
設計に関するニーズ	設計図書に対して施工面からのチェックを強化/設計変更などに伴う工事費用の増加を抑制/設計VE、設計見直しによるコストダウン/高度な工事、経験の少ない工事について設計・発注面でのアドバイス	同上	○	○			←→					●	●	●	
積算に関するニーズ	事業の集中時期において、内部職員では対応不可/大規模な災害に対する緊急的な対応措置/責任の明確化	同上	○	○				←→					●	●	●
発注に関するニーズ	発注区分、発注方式について専門家からアドバイス/発注プロセスの透明化/監査機能の向上/入札価格(低入札、高入札)の妥当性を適正判断	同上	○	○			←→						●	●	
コスト管理・支払に関するニーズ	コスト構成の透明化、納税者に対する説明責任の遂行/元請業者から下請業者との契約金額やその内訳についての報告/請求書(出来高払、完成払)の技術的審査を徹底/工事コストの削減/民間工事等との比較における公共工事価格の妥当性・正当性を明確化	同上	○	○				←→					●	●	
監督・検査に関するニーズ	監督・検査業務についてサポートを受けたい(技術者が不足している現状では十分な対応が困難)/工期や品質の確保について専門家からのアドバイス/マネジメント技術の導入により施工の効率化/事業の集中時期において、内部職員では対応不可/大規模な災害に対する緊急的な対応措置/監督・検査に関わる責任の明確化/大規模な事業について、外部支援が必要	同上	○	○				←→					●	●	●

注) 発注者ニーズの具体例に対応するCMR外部支援の希望形態、段階等を明確にして、評価に相応しい選定方式を個別に構築する。

○ : ニーズが想定される団体

● : 想定される特質を例示

表3-5-2 CM方式活用フロー別選定方法（その1）

- 凡例
- ① 総合評価型プロポーザル方式
 - ② 技術者評価型プロポーザル方式
 - ③ 資質評価型プロポーザル方式
 - ④ 価格評価型プロポーザル方式

CMR種別	CMRの行う業務内容	発注者・CMR契約の基本条件	適用できるCMR選定方式			
			①	②	③	④
設計・発注アドバイス型	設計・発注段階における専門技術に関するアドバイス 設計者の評価、選定に関するアドバイス 設計前提条件、発注者と条件のまとめアドバイス 設計図書の検討に関するアドバイス 設計VEの提案 発注区分のアドバイス 発注方式のアドバイス 施工者の入札・選定に関するアドバイス 工事請負契約に関するアドバイス	設計者選定から設計、発注、施工者選定、契約までの段階に限定した業務内容とする 設計・発注関連以外のCMR業務を行う場合は別途契約扱いとする 設計者及び施工者選定に際し利益相反がないこと CMRの業務内容に応じた権限と責任を明確にする 最終意思決定・判断は発注者となる			●	
コストマネジメント型	工事費概算の算出に関するアドバイス 工事費に関する分析(工事種別ごとの) 請求書(出来高払、完成払)の技術的審査 設計変更に伴うコストの調整に関するアドバイス 支払管理 ライフサイクル・コストに対するアドバイス	発注者の立場に立ったコスト縮減・審査能力を有すること 設計者及び施工者と利益相反がないこと プロジェクト単位の契約 又は 通年ベースの契約 コスト構成を透明化し、納税者への説明責任(アカウンタビリティ)を行う			●	●
施工パターン①②型	施工者間の調整 工程計画の作成 工程管理、工程のモニター 施工者が作成する施工図に対する審査 施工者が行う品質管理の審査 発注者に対する工事経過報告 施工に関する文書管理 設計変更対応、施工者からのクレーム管理 完成検査・最終確認・引渡に関する調整 近隣対策へのアドバイス	設計・工事監理・施工管理に精通した現場経験者 強いリーダーシップ、コーディネーション能力を有するCMR 設計者・工事監理者・施工者と利益相反がないこと	●	●		●

●: 想定される特質を例示

表3-5-2 CM方式活用フロー別選定方法（その2）

- 凡例
- ① 総合評価型プロポーサル方式
 - ② 技術者評価型プロポーサル方式
 - ③ 資質評価型プロポーサル方式
 - ④ 価格評価型プロポーサル方式

CMR種別	CMRの行う業務内容	発注者・CMR契約の基本条件	適用できるCMR選定方式			
			①	②	③	④
施工パターンマネジメント型 ③	施工者間の調整 工程計画の作成 工程管理、工程のモニター 施工者が作成する施工図に対する審査 専門工事会社が行う品質管理の審査 発注者に対する工事経過報告 施工に関する文書管理 業務報告書の作成 中間検査、工場検査への立会い 設計変更対応、施工者からのクレーム管理 完成検査・最終確認・引渡に関する調整 専門工事会社、分離発注業者が行う安全衛生管理の指導・調整 近隣対策へのアドバイス	設計・工事監理・施工管理に精通した現場経験者 総合工事業者なしで施工管理できるスタッフ、チーム 強いリーダーシップ、コーディネーション能力を有するCMr 設計者・工事監理者・施工者と利益相反がないこと	●	●		●
総合マネジメント型 一般的	設計・発注・施工の各段階において発注者の補助者としてマネジメント業務の一部又は全部等(多様なケースあり)を一貫して担う 上記4つの型のCMR業務内容より該当する項目を選ぶ	設計・工事監理・施工管理に精通した現場経験者 強いリーダーシップ、コーディネーション能力を有するCMr 設計者・工事監理者・施工者と利益相反がないこと	●	●	●	
総合マネジメント型 特定分野	設計・発注・施工の各段階において発注者の補助者としてマネジメント業務の一部又は全部等(多様なケースあり)を一貫して担う 上記4つの型のCMR業務内容より該当する項目を選ぶ	設計・工事監理・施工管理に精通した現場経験者 特定分野に関する知識、ノウハウ、経験 強いリーダーシップ、コーディネーション能力を有するCMr 設計者・工事監理者・施工者と利益相反がないこと		●		

●: 想定される特質を例示

(2) CMRの選定フロー

CMRの選定フローは公募型プロポーザル方式を基本としており、公募型プロポーザル方式の対象にならないプロジェクトについても準ずるものとする。選定フローは原則として以下の①～⑧となる。

- ① 手続開始の公示
- ② 説明書の配布
- ③ 関心の表明、事前審査書
- ④ 事前審査書による提案書提出者の選定・通知
- ⑤ 提案書の提出
- ⑥ 提案者との面接及び推薦者への聞き取り調査
- ⑦ 提案書の特定
- ⑧ 契約

CMRの実績等から判断して、事前審査や面接が省略される場合も考えられる。

p 68 の図 3-5-1、p 69、p 70 の図 3-5-2 は公募型プロポーザル方式の要件を概ね満たしたもので、発注者、CMRなどが対処すべき事項を補足している。以下に選定手続きにおける留意点を述べる。

a. 公示内容

公示先・公示方法については公募型プロポーザル方式を準用し、以下の①～⑨について公示を行う。

- ① CMR活用パターン
- ② 業務の内容
- ③ 関心の表明、事前審査書の方法及び期限
- ④ 提案書の内容
- ⑤ 提案書の提出者に要求される資格要件及び選定のための基準に関する事項
- ⑥ 提案書特定のための評価基準に関する事項
- ⑦ 説明書を入手する方法及び場所
- ⑧ 提案書の提出の方法、場所及び提出期限
- ⑨ 関連情報を入手するための照会窓口

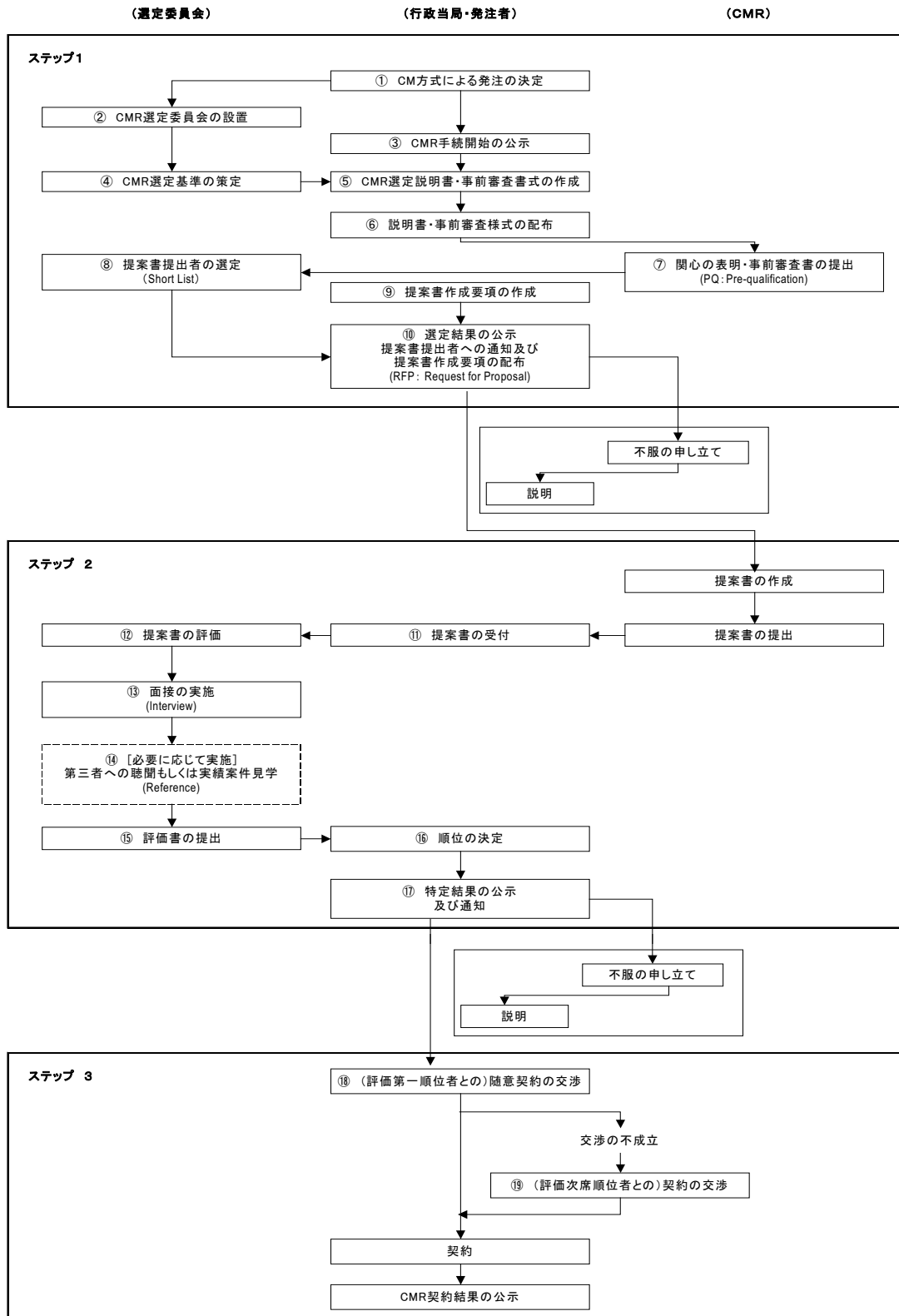


図3-5-1 CMR選定フロー

選定フロー・ステップ	キー	No.	選定フロー項目	選定評価・検討項目 (選定委員会)	発注者の実施検討事項 (行政担当・発注者)	CMR応募者の実施項目 (CMR)	留意事項
選定フロー・ステップ 1 CMR公募	事前審査	①	選定フロー項目 CM方式による発注の決定				・実際には多様なCMR業者の要件が想定されるため、意思決定を行う立場を支援する仕組みについて別途に検討が必要である。 ・評価委員を選定するための一般的なマニュアル整備は実績を揃えて行う必要がある。 1) 誰が選定委員を選ぶのか？ 2) 委員会の人数は等
		②	CMR選定委員会の設置				
		③	CMR手続開始の公示		1) 業務の内容 2) 関心表明・事前審査の方法及び期限 3) 提案書の内容 4) 提案書の提出者に要求される資格要件及び選定のための基準に関する事項 5) 提案書特定のための評価基準に関する事項 6) 説明書を手入する方法及び場所 7) 提案書の提出の方法、場所及び提出期限 8) 関連情報を手入するための照会窓口		
		④	CMR選定基準の策定				・要件を選定するためには他節の記述内容と連携して考える。
		⑤	CMR選定説明書・事前審査書式の作成	1) 過去の類似プロジェクト実績 2) チーム構成 3) 各人の経歴、専門分野 4) 会社からの支援体制 5) 会社としての取り組み方 6) 得意とする専門範囲 7) 適用となるプロジェクト種別 8) 企業信用調査・審査 9) 業務可能な地域（都道府県） 10) 会社の規模、経歴 11) 現在の業務量、業務処理能力 12) 総従業員数の有無 13) 資格認定者の種別、人数 14) 推薦者・企業の有無	1) 提案書を受け付ける機関の宛先 2) 補足的な情報を要請する場合において、その要請を受け付ける宛先 3) 提案書及び提案に係る文書の作成に用いる言語 4) 提案書の受領の最終日時及び提案書が受領される期間 5) 提案書特定のためのCMR選定基準 6) 要求業務内容の説明（CM活用パターン、設計者及び施工者選定方法（既決の場合）の提示を含む） 7) 業務委託契約書約款（案）（責任範囲：管理注意義務、取組担当責任、契約解除、損害賠償等について規定していること） 8) 支払条件 9) 必要な場合には、提案書提出しようとする者に要求される経歴上あるいは技術上の要件、資金上の保証並びに情報または文書 10) その他の条件		
		⑥	説明書・事前審査様式の配布				・インターネットの活用を前提とする。
		⑦	関心の表明・事前審査書の提出 (PQ: Pre-qualification)			1) 応募書類の作成・提出 2) 各人の業務関連書 3) 会社の会計年度報告書	
		⑧	提案書提出者の選定 (Short List)		発注当事者が承認するための十分条件は何か？ 承認を行うための当事者サイドについてのあり方は何か？		・選定基準の策定：リスト作成に際してはデータ整備・保全の仕組みについて他節の記述と連携する。 ・この情報は必ずしもデータによらない抽出方法についても考慮の必要がある。

図3-5-2 CMR選定フロー詳細（その1）

選定フロー・ステップ	キー	No.	選定フロー項目	選定判断・検討項目 (選定委員会)	発注者の其他検討事項 (行政当局・発注者)	CMR応募者の実施項目 (CMR)	留意事項	
ステップ2		③	選定フロー項目 提案書作成要項の作成	1) 提案書作成要項の作成 2) 選定結果の公示、提案書提出者への通知及び提案書作成要項の配布 (RFP: Request for Proposal)	1) CMRの当該プロジェクトに対する業務の実施方針(アプローチ) 2) CMRが当該プロジェクトに対して提供しようとしている業務の範囲及び内容 3) CMRが当該プロジェクトに対して提供する技術的提案(ITの使用手法等) 4) 推薦者リスト(選定委員(会)からの問い合わせ先) 5) 業務範囲			
		④	選定結果の公示、提案書提出者への通知及び提案書作成要項の配布 (RFP: Request for Proposal)					
			提案書の作成					
			提案書の提出					
			提案書の受け 提案書の準備	1) 提出書類の記入内容確認 2) 技術提案の検討・評価 3) 代表提案 4) チームメンバー構成、経歴 5) CMR経費・フィーの構成 6) 設計マネジメント能力 7) 施工マネジメント能力 8) CMRマネジメント手法、管理ツール	提案書受領、内容確認 各社集計、比較シート作成			
ステップ3		⑤	面接の実施 (Interview)	1) チームの所属(長所・欠点) 2) 各メンバーの役割分担 3) 各メンバーの得意分野 4) 各メンバーの経歴 5) 現場常駐/非常駐者の区分 6) プロジェクトへの取り組み方 7) プレゼンテーション方法 8) チーム、メンバーの売り込み方 9) 課題への取り組み方 10) 問題処理方法 11) ネットワーク、他社との差別化 12) プロジェクト関係者からのヒアリング (発注者、設計者、ユーザー等)	1) 審査員選定、人数 2) インタビュー参加者(人数) 3) インタビュー質問項目 4) インタビュー日程 5) インタビュー会場 6) 審査記録方法 7) 審査評価方法 8) 評価結果の審議、判定	1) メンバー紹介 2) 提案内容説明 3) 課題に対する回答 4) 質疑応答	・書類審査、インタビュー等の重みづけを、あらかじめ整理・検討しておく。	
		⑥	【必要に応じて実施】第三者への聴聞もしくは は実績案件見学 (Reference)	1) 提案書の内容確認 2) 第三者(発注者、設計事務所、施工者)からの直接意見	1) 見学者、訪問者の選定 2) 検討・質問事項の準備 3) 見学・訪問結果の整理			
		⑦	評価書の提出	順位決定理由				
		⑧	順位の決定					
		⑨	特定結果の公示及び通知 (評価第一順位者との) 随意契約の交渉					
		⑩	(評価次順位者との) 契約の交渉 契約					
	その他			吉情報処理				

図 3-5-2 CMR選定フロー詳細 (その2)

b. プロジェクト説明書（RFP：Request For Proposal）の内容

プロジェクト説明書に記載する項目は以下の①～⑩である。未定事項については何が未定なのかを明確にするほうが望ましい。

- ① 提案書を受け付ける機関の宛先
- ② 補足的な情報を要請する場合は、その要請を受け付ける宛先
- ③ 提案書及び提案に係る文書の作成に用いる言語
- ④ 提案書の受領の最終日時及び提案書が受領される期間
- ⑤ 提案者特定のためのCMR選定基準
- ⑥ 要求業務内容の説明（CM活用形態、設計者及び施工者選定方法（既決の場合）の提示を含む）
- ⑦ 業務委託契約書約款（案）（責任範囲：善管注意義務、瑕疵担保責任、契約解除、損害賠償等について規定していること）
- ⑧ 支払条件
- ⑨ 必要な場合には、提案書を提出しようとする者に対して要求される経済上あるいは技術上の要件、資金上の保証ならびに情報または文書
- ⑩ その他の条件

c. 事前審査（Pre-qualification）の内容

事前審査においては当該プロジェクトにおけるCMRの資質・能力を審査する。審査項目は以下の①～⑦とする。

- ① CMRとしての類似業務の実績
- ② プロジェクトチーム構成
- ③ CMRの経歴（同様業務の実績を含む）
- ④ 構成員の経歴（同種業務の実績を含む）
- ⑤ CMRの支援体制
- ⑥ CMRの会社概要・業務内容
- ⑦ CMRの登録事業の通知/許可の写し（建設業許可、建設コンサルタント登録など）

d. 提案書の内容

提案書においてはCMRの当該プロジェクトへの理解度、考え方、実施手法等の妥当性について審査する。提案書による審査項目は以下のとおりとする。

-
- ① CMRとしての当該プロジェクトに対する業務実施能力
 - ・業務内容に対する理解度
 - ・業務実施方針の妥当性
 - ・業務実施手法の妥当性
 - ・アカウンタビリティの確保方針の妥当性
 - ② 予定CMRの経験及び実務実施能力
 - ・当該プロジェクトに対する業務内容の理解度合い、発注者への協調力
 - ・同種業務の実績
 - ・手持ち業務量と今後の予定
 - ③ CMRの体制と能力
 - ・類似実績
 - ・業務内容に応じた業務展開状況
 - ・財務内容
 - ・債務不履行責任に対する方策
 - ・独立性の確保
 - ④ 業務報酬

e. 契約方式

CMRは前述のとおり、その資質や能力を含めて選定されるべきもので、委託金額の競争にはなじまないと考えられる。提案書に添付された業務報酬以外の項目によって審査を行った後、随意契約を行う。

f. 資格要件

現状では、CMR（CMRを含む）の資格制度は確立されていない。しかし、CMRが発注者の監督員を支援する監理業務を担う場合は施工管理技士や建築士の資格が要求されるので、CMR選定基準には同資格を含めることが考えられる。また、CMR、工事監理者、設計者、施工者などとして、過去に同規模程度のプロジェクトを経験していることも、資格要件として検討すべきである。なお、ピュアCMではCMRは直接施工を行わないので建設業許可は必要ない。

CMRに求められる資質・能力には、発注者の役割の一部を補完できる資質・能力はもちろんだが、発注者の信頼を得られる職能人としての倫理観が必須である。一般的には管理技術力、コミュニケーション力、専門技術力、取り組み姿勢などが資質・能力として求められるが、今後、こういった基本技術力や実績が客観化される必要がある。

g. 選定基準

事前審査、提案書内容、業務報酬、資格要件等について選定基準を整理し、その考え方を説明書に記述する必要がある。また、選定に関わる基本事項を明示することは、発注者とCMRの相互理解を深め、実務遂行を円滑にする。

h. 選定機関の設置

CMRの選定においては、必要に応じて発注者機関の内部に選定委員会を設置する。選定委員は発注者が指名し、透明性の確保のために選定委員の氏名は公表する。また、選定委員の指名に際し、必要とあれば外部アドバイザーを任命する。

CMRの選定体制は、事業の特質に合わせて重要な意思決定を委ねることができる構成とすることが望ましい。選定体制を構築するにあたって、経験の乏しい自治体については、特定のCMRではなくCM団体などといった機関からアドバイスを受けることも可能である。

i. インターネットの活用

CMR選定プロセスにおいては、インターネットなどのITを活用して効率的、円滑、迅速なコミュニケーションの実現を図る。

j. 苦情処理手続

CMR選定に関する苦情については、設計者や施工者の選定の場合と同様に、申し立てられた苦情を処理する機関を設置する。苦情処理機関については、現在発注者内部に設置されている類似した機関の活用が考えられる。

(3) CMRとの契約

a. CM業務委託契約の扱い

本報告書で扱うCMはピュアCMのみである。したがって、CM業務委託契約は、コンサルティング契約などと同様の準委任契約として取り扱う。ピュアCMにおけるCMRは、契約書に定められた範囲においての債務不履行責任は負うが、無過失責任は負わない。

b. CM業務委託契約の構成

CM契約書は、CM業務委託契約書、CM業務委託契約約款、CM業務委託書の3つによって構成される。

- ・ CM業務委託契約書（p 101～p 103）……甲乙の名称や委託費など基本的な事項について定めたものである。
- ・ CM業務委託契約約款（p 104～p 114）……CM契約に共通する内容について、あらかじめ標準的な約款という形で提供したものである。本来は、事例ごとにそれぞれの契約内容となるべきものであるが、契約変更手続きなど一般的な契約内容について定めたものである。
- ・ CM業務委託書（p 115～p 126）……業務内容を定めたものである。発注者ニーズに従い、CMRの業務内容を規定したものである。CM契約書では、業務分担に応じたCMRの業務内容が項目として定義される。本業務委託書は契約書における実質的な業務を決定するものであり、慎重に決定する必要がある。

3-6 設計者の選定と契約

(1) CM方式における設計者選定方法

a. CMRの立場と提供業務

CMRは発注者の補助者として、設計者の選定を支援する。「3-3 (2) 事業関与者間の役割分担」のCM業務内容一覧によれば、設計者の選定に関してCMRが提供する業務には以下のようなものがある。

114 設計候補者の検討・選定に対する助言

115 設計者の評価・選定に関する助言

116 設計契約に関する助言

CMRは委託される業務内容により選定される時期も様々だが、CMRが設計者選定の支援を行うためには、CMRが設計者より先に選定されていることが前提となる。また、設計者以外にそのプロジェクトにおいて必要とされる技術コンサルタントなどの選定に対する支援業務も、基本的に設計者選定に対する支援業務と同じである。

b. 設計者選定に対して期待されるCMRの資質・能力

以下にCMRが設計者選定を支援するのに必要な資質・能力をあげる。

- ・ 中立的立場で判断できること。CMRが、設計候補者あるいは候補者選定委員会委員と何らかの利害関係を有することは原則として避けるべきである。
- ・ 発注者、候補者選定委員会委員、設計候補者と対等な意見交換ができること。
- ・ 設計候補者と同等以上の技術的知識があること。発注者が当該事業に何を求めているのかを設計条件としてまとめ、設計候補者に伝達するためには、設計候補者と同等または同等以上の設計に関する知識・能力が要求される。
- ・ 事業に関わる設計上の特質を理解し、その実現のために必要な設計技術を把握できる能力があること。当該事業にどのような設計技術や経験が不可欠であるかを早期に把握する能力が必要である。

(2) CM方式に応じた設計料と契約

a. CMRと設計者の役割明確化

発注者と設計者の契約について、ここでは、「建築設計業務委託契約書」（建設省厚契発第 58 号）、「建築工事監理業務委託契約書」（国官地第 3-2 号）、及び建設省告示第 1206 号を基準としている。

① 建築設計業務段階

設計者責任は、CM方式活用時においても変化はなく、したがって、設計者の標準設計業務（建設省告示第 1206 号による設計者の標準業務）には変化がない。

建築設計業務委託契約（以下、「設計契約」という。）は、発注者と設計者との間で結ばれる。CMRの業務が発注者支援に限られる場合、この設計契約にはCMRの名前や役割は登場しない。

CMRと発注者とのCM業務契約に発注者の業務の一部を委託する内容があり、その部分が設計契約に関わる内容である場合には、その旨を設計契約に記載して、CMRは契約当事者ではない「丙」として、設計契約書においてその業務が確認される必要がある。

- ・例1：設計契約で発注者への報告業務を規定し、一方、CM業務に設計者からの報告の窓口業務をCMRが行うこととすると、設計契約にも、報告をCMRに行う旨を記載する必要がある。
- ・例2：CMRの業務としてVE提案が規定されるとすると、その旨は設計契約に記載されるべきと考える。なお、VE提案への設計者の対応業務は、建設省告示第 1206 号では標準外業務となっている。

設計者の標準業務は、設計者としての責任がある以上、CMRの業務に置き換えることはできない。（たとえば、CMRが関連法規の調査を行っていても、設計者は責任上、CMRの調査を採用して、自らは調査を行わずに設計を行うことはできない。なお、設計者は設計図書作成のため関連法規の調査は行うが、報告書の作成は業務に入っていない。）

② 建築工事監理業務段階

平成12年度より国土交通省は自らの発注する建築工事に関して、建設省告示第 1206 号に定める「工事監理等」のうち、従来から発注者が行ってきた契約管理に関する事務のほか、「設計者が設計意図を請負者等に正確に伝えるために行う業務」（以下、「設計意図の伝達業務」という。）を除いた部分を、設計者とは異なる者に委託することを原則にした（以下、この方式を「工事監理の分離委託」という。）。また、上記の「設計意図の伝達業務」

及び「設計変更業務」は、設計者の行う業務として整理されている。

CMRが任命されていても、前述の工事監理の分離委託を前提とした監理段階での設計業務の内容には変化がないと考える。

b. 設計者の業務量の把握

設計者の設計段階での標準業務（建設省告示第1206号）の業務量は、CM方式活用時においても変化しない。工事監理段階での設計者の業務は、工事監理の分離委託となる場合を含め、CM方式活用時においては業務量の見直しが必要となる場合もある。以下にCM方式活用時において、設計段階で減少・増加する設計者の標準外業務について整理する。

① 設計段階で減少する作業量

CMRが設計業務以前に業務に着手し、設計と条件の整理を行えば、実質的には設計者の業務量は減少することとなる。ただし、この減少を定量化・定率化することは難しい。

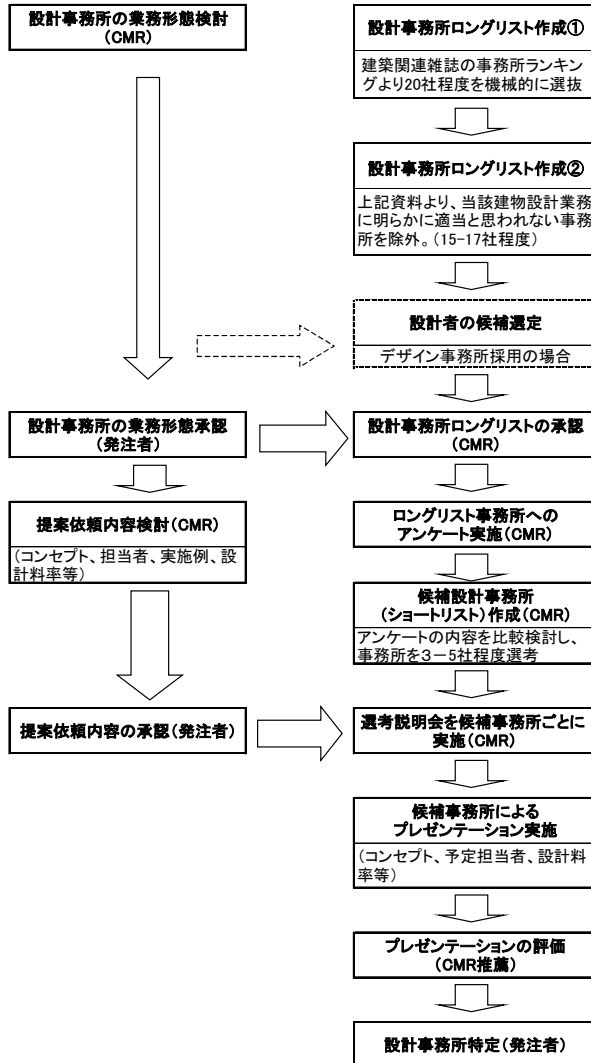
② 設計段階で増加する作業量

CM方式活用時により増加する設計者業務は、CM業務に付随した設計者業務が発生する場合と、工事の発注形態が一式請負方式から分離発注方式に変わったために追加業務が発生する場合とが考えられる。

前者は、たとえばCMRが設計段階でVE業務を行う場合の、設計者に対して発生する付随業務である。この業務は標準外業務とされているので、別途、業務量が見積もられることとなる。なお、CMR以外の者によって、設計者以外によるVEが行われる場合についても同様の業務が発生する。

後者は、特に専門工事単位への分離発注を行う場合（施工体制パターン3）に発生すると考えられる。

【参考1】民間における設計者の選考事例



提案・プレゼンテーションの内容

担当者について

- ◆ 担当者紹介
- ◆ 担当者の最近の設計事例
- ◆ 今回プロジェクト設計体制

設計コンセプトについて

- ◆ 今回の設計業務のコンセプト(コンセプトが把握できる文書・写)
- ◆ 類似物件の事例

設計監理費用について

- ◆ 設計料について
- ◆ 監理料について
- ◆ 追加設計業務の技術者単価(時間単価)

【参考2】公共建築工事における「設計者の選定」方式例

公共建築工事における設計者選定について、京都市、横須賀市、郵政事業庁で用いられている方式を中心に以下に述べる。

京都市では平成14年度より設計者との契約は基本的に随意契約として、以下の方式を用いて設計者を選定している。

- ・公募型設計競技方式（指名型設計競技方式）……施設に対する具体的な設計案の提出を求め、ヒアリングを実施するもの。
- ・公募型プロポーザル方式（指名型プロポーザル方式）……施設に関する考え方の提出を求め、ヒアリングを実施するもの。
- ・簡易プロポーザル方式……施設に関する課題を提示して、それに対する解決案の提出を求め、ヒアリングを実施するもの。
- ・個別施設書類審査方式……施設に関する問題を提示して、それに対する回答を求めるもの。ヒアリングについては実施する場合としない場合あり。
- ・見積り合わせ
- ・特命随意契約

横須賀市では事業の特質に相応しい設計者を選定する方法として、資質評価方式を独自に定めた「横須賀型資質評価方式」を実施している。この方式は米国連邦調達規則における「QBS方式（Qualification Based Selection：能力選定基準制度）」に類似したものとなっている。この方式については現在、日本建築家協会とともに、発注者ならびに設計者の負担を小さくするための検討が進められており、「横須賀型簡易QBS方式」の導入なども計画されている。以下に実施された設計者選定の概略を示す。

- ① 参加表明となる「資質評価書」の提出
- ② 一次審査……書類審査
- ③ 二次審査……プレゼンテーション、及びインタビュー
- ④ 最終審査……実績作品について現地視察、及び発注者・管理者へのインタビュー
- ⑤ 最上位者協議、及び特定
- ⑥ 設計者選定条件・過程などの公表

郵政事業庁では平成13年度において以下の選定方式を実施しているが、「設計業務は、技術的に高度な能力を必要とし、かつ、成果物の詳細についてはあらかじめ特定できない業務（＝結果の同一性が保証されていない業務）であるため、価格競争のみによると、設計内容が粗悪となり、建物の品質・機能に悪影響を及ぼすおそれがある。」ことを理由に価

格のみの競争による選定は行っていない。

- ・ 公募型プロポーザル方式……官報公告などにより参加希望者を公募し、そのなかから当該業務の特性に基づき 5 者程度を選定し、その選定者から技術提案書を提出させて最適な者を特定する。
- ・ 簡易公募型プロポーザル方式……基本的な手続きは公募型プロポーザル方式と同様であるが、参加希望者の公募において、官報公告は行わず、庁舎内掲示及び業界紙への掲載による。
- ・ 標準プロポーザル方式……参加希望者の公募は行わず、発注者において 3 者程度を選定して技術提案方式書を提出させ、最適な者を特定する。
- ・ 特命随意契約……発注者において当該業務に最適な者を選定し契約を行う。

公共建築工事における設計者選定は、「建設コンサルタント業務等の入札・契約手続きの改善について」（平成 12 年 7 月 26 日 建設省厚契発第 25 号・建設省技調発第 119 号・建設省営建発第 47 号）に従い実施されている。これは「設計・コンサルタント業務等入札契約問題検討委員会 中間とりまとめ」（平成 12 年 3 月）における提言を踏まえたものであるが、以下に留意点をあげる。

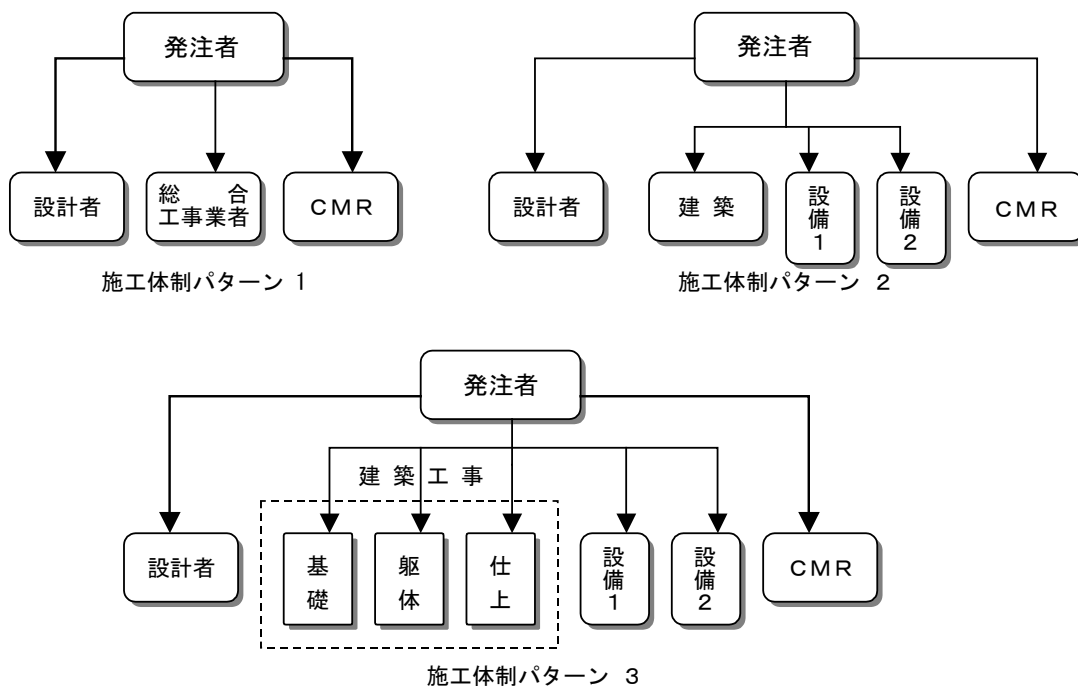
- ・ 業務内容に応じた入札契約方式の選択
- ・ プロポーザル方式の活用
- ・ プロポーザル方式の改善
- ・ 競争入札方式の改善
- ・ 受注意志確認の徹底
- ・ 適正な発注ロットの設定
- ・ 適正な積算

3-7 施工者の選定

(1) 工事発注区分の検討

3-1 (4) で示したように、施工体制パターン（工事の発注形態パターン）は大きく次の3つに分類される。

- ・ 工体制パターン1 総合工事業者に一式で発注するパターン
- ・ 工体制パターン2 設備工事を分離して建築工事は一式で発注するパターン
- ・ 工体制パターン3 建築工事をも分離して発注するパターン



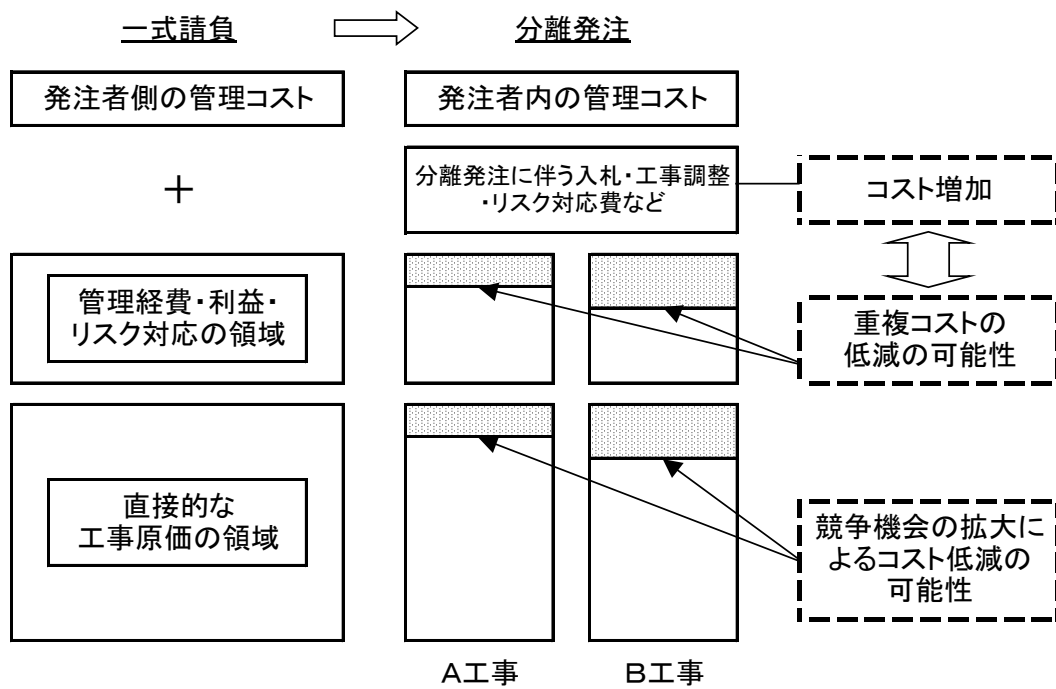
工事を分離発注した場合（施工体制パターン2、及び施工体制パターン3）、職種間の調整業務が発生するが、それらを誰が調整するかについて、工事発注前にCMRと十分協議し、あらかじめ明確にしておく必要がある。

次にどの程度の分離とするのが合理的あるいは最適であるかは、以下にあげる分離発注に伴うコストの増減の要因について、それぞれ検討する必要がある。

- ・ 工事業者ではなく専門工事業者へ発注することで生じる競争機会の拡大や総合工事業者と専門工事業者で重複していたリスク対策費の低減によるコスト縮減の可能性
- ・ 札手間の増加、各工事発注区分ならびにそれらの間の調整・管理手間の増加などの発注者、設計者ならびにCMRの業務量の増加や発注者のリスク対策費の増加

コストの縮減と増加の要因それぞれの影響を把握し、全体としてのコストが最適となるよう計画することで、適正な工事発注区分が得られる。

また、プロジェクト全体のスケジュールと必要な資機材の納期の制約を発注区分に反映させる必要がある。段階的な発注を行えば、全体スケジュールの最適化を図ることができる。



なお、現行の法制度は、総合工事業者が工事を一式で請け負う形を前提として整備されている。よって工事の分離発注を行うには、いくつかの法制度上の課題（補章3に記述）が存在する。

(2) 施工者の選定方式

施工者の選定方式について、建築工事をいくつかの工種に分離して発注する場合（施工体制パターン3の場合）においても、従来の選定方式と大きくは変わらない。

CM方式活用時の施工者選定においては、以下に示す項目などを検討しながら、選定方式及び施工者を決定する。

- ・ CM方式活用方針……CM方式活用決定当初の方針に合致した施工管理体制
- ・ プロジェクトの規模・性格……プロジェクトの特性を十分考慮した施工区分の検討
- ・ 発注者を含めたプロジェクト遂行組織・体制……プロジェクトの全体調整などのマネジメント機能が適切に働く役割分担・体制
- ・ 工事発注方法と工事発注区分……発注区分の特性や工事量に応じた適切な発注方法の検討
- ・ 過去のプロジェクトの実績……過去のプロジェクトに用いた施行体制と比較することで、施工体制の妥当性を確認

また、施工者選定時の評価ポイントとして、以下のような項目に対する基準を、CMRの第三者的視点を踏まえて明確にしておく必要がある

- ・ コスト
- ・ 技術提案
- ・ コスト以外の評価項目を合わせた総合評価
- ・ 施工者の資質

(3) 施工者の選定フロー

当該プロジェクトの施工者選定方式が決まると、その選定方式の手順に従って施工者の選定に入る。施工者選定の標準的なフローを図3-7-1に示す。図3-7-1 [左側] は [標準タイプ]、図3-7-1 [右側] は [施工計画審査タイプ] である。これらを基本として、選択された施工者選定方式にあった施工者選定フローをCMRの支援のもとに作成する。繰り返し採用される選定方式に関しては、あらかじめ作成しておくことも考えられる。

なお、図3-7-1の2つの選定フロー図の▶印は、CM業務として依頼可能な部分で、その内容は以下のようなものである。

- ▶0) 公告以前には、入札方式の検討、経営事項審査（経審）点数による入札資格ランクの検討、談合排除の検討、ダンピング排除の検討、入札説明書の作成などに対する業務
- ▶0') 施工計画審査タイプでは、施工計画に対する提案力、技術力の正しい評価を行うための、施工計画作成要領書の作成に対する業務
- ▶0'') 資料ヒヤリング以前は、提出された資料を調査・評価。ヒヤリング時は、質疑や計画内容の確認に関わる業務
- ▶1) 提出された資格申請資料の内容に対する規準に基づく評価・助言
- ▶2) 理由の説明請求に係る回答の作成に関わる業務
- ▶3) 現場説明に必要な要項や図書などの作成に関わる業務。現場説明会における技術的説明などに関わる業務
- ▶4) 予定価格との比較検討、見積数量・単価の妥当性、担当予定技術者の経歴などの評価
- ▶5) 入札確定価格と内訳明細の整合性の確認・調整に対する業務
- ▶6) 工事契約書の内容や工事に伴う諸条件の確認などに関わる業務

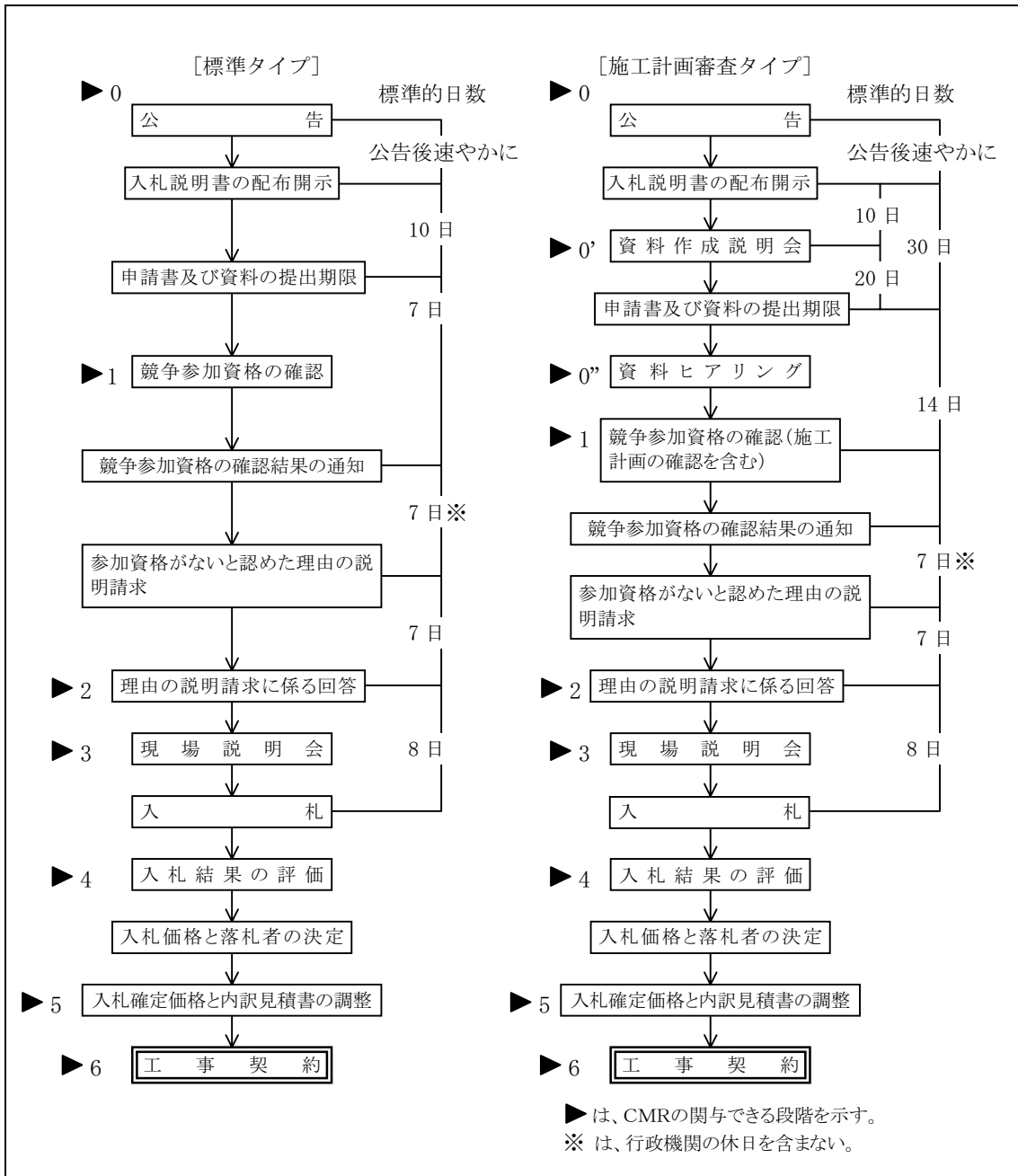


図3-7-1 施工者選定の標準的フロー

[参考文献]

- ・公共工事の入札・契約手続の改善に関する行動計画（平成6年1月18日閣議了解、監修 建設省建設業課）
- ・新しい入札・契約手続の運用と留意事項（平成10年7月、監修 建設大臣官房技術調査室）

第4章 地方公共団体の建築工事におけるCM方式活用事例

現在、2つの地方公共団体、X市とY町においてCM方式建築プロジェクト（以下、それぞれ「Xプロジェクト」、「Yプロジェクト」という。）が進められている。両地方公共団体はそれぞれ異なった動機からCM方式活用を決断しており、CM方式の内容も互いに異なっている。以下に、これらの地方公共団体で現在活用されているCM方式について概要を紹介する。

4-1 CM方式活用の方法

(1) CMR選定の方法

- ・どちらのプロジェクトも随意契約である。
- ・XプロジェクトのCMRは、積算および民間工事のCM実績において蓄積したノウハウにより、コストマネジメントを中心とした独自のビジネスモデル特許を出願しており、Xプロジェクトでもそのアイデアが活用されている。
- ・YプロジェクトのCMRは、設計・監理業務に加えて特記事項によりCM業務を受託した設計事務所である。当該設計事務所は社内にCM事業部をもち、四十数件の民間工事において、分離発注の施工管理を中心としたCM工事の実績をもっている。

(2) CM業務に対する対価

- ・Xプロジェクトにおいては、市が算出した現場常駐する技術者の人工数に対して市の基準単価を掛け、経費と技術料を加えるといった方法で算出している。
- ・Yプロジェクトにおいては、CM業務を含んだ形で、設計・監理料が設計者（兼CMR）に対して支払われている。

(3) CMRとの契約

- ・Xプロジェクトにおいては、市とCMRの間に「建築マネジメント委託業務契約」が結ばれており、委託業務は大きく「監督員業務」と「コンストラクション・マネジメント業務」に分かれている。契約書式については、X市にCM方式活用の前例がないことから、Xプロジェクト調達に先立ってCM方式活用のための業務委託契約書を作成している。
- ・Yプロジェクトにおいては、CM業務は設計・監理業務委託契約の特記事項となっている。なお、監督職員の業務も受託しており、それについても設計・監理業務委託契約の特記事項となっている。

(4) 関係者の役割分担とCMRの位置付け

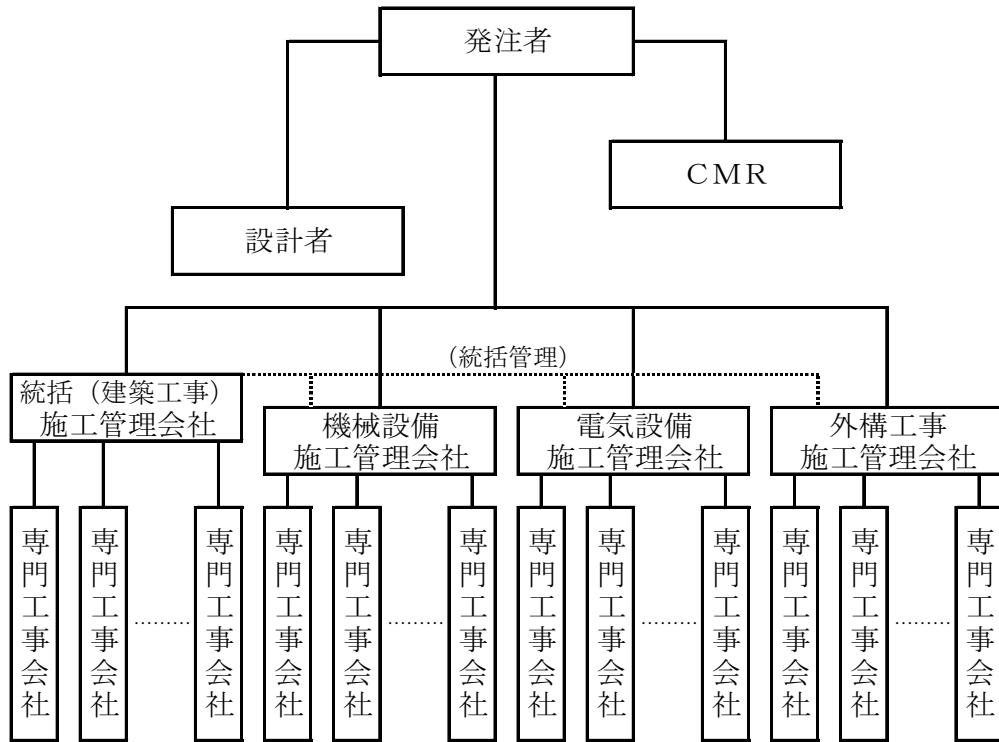
両プロジェクトともCMRは発注者業務の支援を中心とする総合マネジメントを行っている。以下に、今後実施される主なCM業務について列記する。

- ・ Xプロジェクト……設計段階におけるVEやLCC検討も含めたコストマネジメント。工事発注段階における発注区分、発注方法の検討。工事段階での設計変更管理や事業全体の工程管理、品質管理などの発注者、設計者、施工管理会社間の調整業務、監督職員業務。
- ・ Yプロジェクト……基本計画段階における発注者への事業予算検討や事業計画作成などに対する支援。設計段階における工事予算検討や工程管理、施工性検討などについての設計者に対する支援。工事発注段階における発注区分や発注方法、施工者選定方法の検討。工事段階における施工管理全般。

4-2 CM方式の活用事例

(1) Xプロジェクト

- ・地方公共団体について……人口が約5万5千人、役所の職員数が約600名で、担当のなかの建築系技術者は2名。今回のプロジェクトの主管部局は産業振興担当部局で、予算・契約は財政担当部局、設計は建設担当部局が担当している。
- ・建物の用途……市民・観光客などの交流促進施設及び海洋療法施設
- ・建物の規模・構造……地上2階（一部3階）、鉄筋コンクリート造（一部鉄骨造）、延床面積 6,115 m²（交流促進施設 2,969 m²、海洋療法施設 3,146 m²）
- ・CM方式活用のきっかけ……補助金の関係で工事発注を数ヶ月早める必要に迫られ、解体工事、準備仮設工事などの分離発注を含めたCM方式活用となった。このCM方式は分離発注を行っただけでなく、本体工事について直接工事費を公表してフィーのみを競わせるという形の「施工管理会社」入札も可能にしている。
- ・CM方式の目的……①市民に対する事業内容の透明化、②建築コストの透明化、及び工事費の最小化、③建物の品質向上、④工期短縮、⑤地域の建設企業の受注機会増。
- ・施工者選定……「施工管理会社」の選定については条件付一般競争入札。発注者と「施工管理会社」との間の契約は、従来の工事請負契約書にCM協定書を添付する形となっている。CM協定書には専門工事会社の選定方法や建築工事の「施工管理会社」である「統括施工管理会社」が「各施工管理会社」の統括を行う「統括管理業務」などについての記載がある。
- ・施工体制……図4-1のとおり、形態は従来の設備工事分離の公共工事の施工体制と同じ形式を採用している。「施工管理会社」間の品質や工程、安全に関する調整も、建築工事を請け負う施工管理会社が統括管理をする。本施工体制の特徴として、
 - ① 専門工事会社を直接、発注者が選定すること
 - ② 専門工事会社を細かく分割することで重層下請構造をなくすこと
 - ③ すべての支払は現金であること等がある。

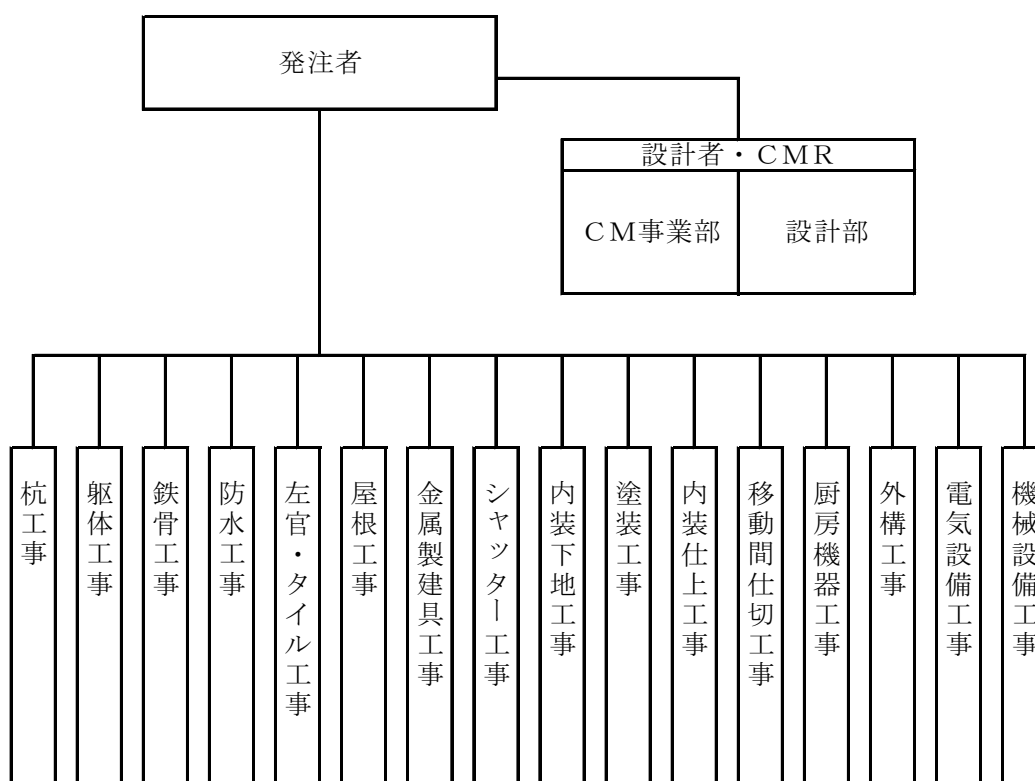


専門工事会社は発注者によって選定され、施工管理会社との間で請負契約を結ぶ。全専門工事会社数は約100の予定。

図4-1 Xプロジェクトの施工体制

(2) Yプロジェクト

- ・ 地方公共団体の概略……人口が約7千5百人、役場の職員数が約90名で職員のなかに建築系技術者はいない。今回のプロジェクトの主管部局は福祉保健担当部局。
- ・ 建物の用途……児童福祉施設等。
- ・ 建物の規模・構造……地上1階、鉄筋コンクリート造、延床面積 1,704 m²。
- ・ CM方式活用のきっかけ……過去のプロジェクトの設計コンペにおいてCM方式を活用した分離発注によるコスト削減の提案があった。その際は採用しなかったが、今回のプロジェクトは建物の用途からコストマネジメントを最重要視するため、CM方式を活用した分離発注の活用に踏み切った。
- ・ CM方式の目的……分離発注によるコスト削減、及び地域の建設企業の受注機会増。また、専門工事を直接、発注者と契約させることによる専門工務会社の自立促進、活性化。
- ・ 施工者選定……各専門工事区分別に指名競争入札を実施。
- ・ 施工体制……図4-2のとおり、各専門工務会社は直接発注者と契約を結び、CMRが専門工務会社間の調整、施工管理を行う。



発注区分は上記16区分になる予定。

図4-2 Yプロジェクトの施工体制

4-3 両プロジェクトにおいて検討されたこと

CM方式を現行法などに基づく様々な慣行とすり合わせるため、Xプロジェクトを中心に以下のような議論、調整が行われた。

- X市の過去のプロジェクトにおいて行われてきた工事契約、入札はすべて総価請負契約であった。そこで発注者は、「施工管理会社」の入札に先立って、専門工事会社の費用（以下、「コスト」という。）を公表し、「施工管理会社」は当該コストに自社の管理費用（フィー）を加えて総価で入札した。つまり、施工管理会社は、実質的にフィー入札により選定されることとなる。フィーは落札価格が最終金額となるが、コストについては、専門工事会社との契約金額、その後の設計変更、VEなどによって増減する。
- XプロジェクトのCM方式においては、施工管理会社が従来の一式請負方式における元請会社に該当し、発注者と施工管理会社、施工管理会社と専門工事会社がそれぞれ工事請負契約を結ぶ。しかし、発注者が専門工事会社の選定と予定価格の確定を行うところが、従来の一式請負方式と異なる。なお、Xプロジェクトでは公共建築プロジェクトの関連諸法規に抵触しないよう配慮して、「施工管理会社」の入札公告において専門工事会社の選定は市が行うことを明示した。
- CMRの契約について、X市とCMRの間で請負、準委任、雇用それぞれの可能性についての検討、議論が行われた。その結果、請負+準委任の契約となった。
- 総合図などの作成について、Xプロジェクトでは「施工管理会社」の経費入札の提示項目に「総合図・躯体施工図・設備施工図等」の項目を設け、現場を開始してからそれぞれの図面について「施工管理会社」が作成する。また竣工図については施工管理会社が、製作施工図については各専門工事会社が作成することを原則としている。Yプロジェクトでは、総合図、躯体図についてはCM事業部、竣工図は同じ会社の設計部が作成することになっている。
- 分離発注を進めていくうえで、市の入札参加資格審査における業種・工種区分が存在しないという問題が生じた。今まで、地方公共団体から直接受注する機会がなかったサッシ、左官等の工種は資格審査の区分に含まれていなかった。そこでXプロジェクトでは、元請としての施工管理会社の存在によって、専門工事業者における資格有無の問題を解決している。

補章1 CMRと工事監理者・監督職員の業務

(1) CMRが担うべき業務

建設プロジェクトは企画から始まり、設計、施工で完成となるが、米国においてはプロジェクト・マネジャーとかコントラクティング・オフィサーといったプロジェクト責任者が一貫して様々な意思決定を行い、プロジェクト全体を統括している。これに対して日本では、企画段階と設計段階、施工段階を通じて同一人もしくは同じ立場の者が責任をもって、プロジェクト全体を効率化の観点から見ることは少ない。

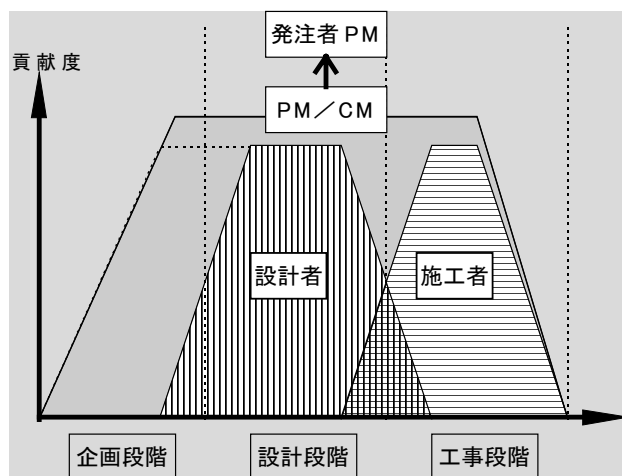


図 補1-1 建設プロセスと各主体の役割 (米国)

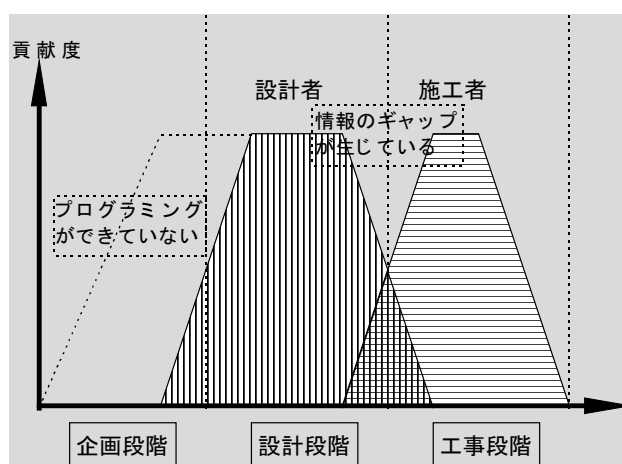


図 補1-2 建設プロセスと各主体の役割 (日本)

行政サービスが国民という顧客を満足させるためのものであるならば、公共建築工事においてもプロジェクトをより効率的に判断し、場面場面で生じる問題の適否について責任をもって即断し、一貫したプロジェクト運営を行う必要がある。以下は公共建築工事だけでなく、民間の建築プロジェクトでも見られる問題である。

- ・企画段階において技術者がいない、または不足しているために、プロジェクトニーズが不明確な状態でプロジェクトを進めることになり、設計・施工段階において工程の手戻り、混乱が生じる。
- ・プロジェクトを統一的に一貫して責任をもって見る者がいないために、情報伝達の欠落や繰り返しが発生する。たとえば、各段階において常に建物の建設趣旨の理解・確認から始めざるを得ないなどである。

上記の理由から、CMRの担うべき業務は単に施工段階にとどまらず、企画段階から存在している。公共工事にCM方式が導入された場合、発注者業務及び監督業務の一部がCMRに委任されるが、主な業務は以下の①プロジェクト全般の発注者支援業務、②監督支援業務、③分離発注工種間の調整、に分類される。

① プロジェクト全般の発注者支援業務

発注者が明確な要求を示さず、後になってから設計変更や手戻りが生じ、結果として、工事費が増大する例が多く見られる。これは前述のとおり、プロジェクトニーズの明確化が欠落していることが原因であるが、プロジェクトの初期段階においては従来、予算化や企画といった業務を明確に位置付けることなく、設計者などに支援させていたことがひとつの要因となっている。この反省から、これらの業務を明確にし、第三者であるCMRを導入することで、アカウントビリティを確保するとともに、プロジェクトを通じての合理的・効率的なコストマネジメントが可能となる。

② 監督支援業務

契約執行面での監督業務はあくまで発注者に残るが、監督職員の業務をCMRに委任することで、発注者業務の省力化・効率化が可能となる。ここでの監督支援業務には後で詳述するとおり工事監理は含まず、CM業務と工事監理は切り離して考えている。CMRが工事監理を実施する場合もあるが、監督支援業務とは別の業務とする。

③ 分離発注工種間の調整

分離発注された場合の調整業務、分離発注工種間の調整は本来、監督業務である。しかし、CM方式によって分離発注を実施した場合、従来の監督業務より細かい調整が必要となり、支援を要することが考えられる。総合工事業者主体のCM方式であれば、大まかな

調整は総合工事業者に（書面をもって）依頼することも可能だが、建築工事を含めた分離発注方式のCM方式では、日々の仮設使用の調整も含めて、より施工管理的な業務までをCMRが実施することが想定される。

（２）工事監理と監督業務

公共工事の監督業務には、地方自治法等の契約上の監督と工事監理業務が含まれており、監督が工事監理を行う場合も多い。しかし、工事監理は建築基準法及び建築士法によって規定されているのに対し、監督業務は会計法や地方自治法に基づいて規定されている。本報告書では、地方自治法上の「監督」と建築士法上の「工事監理」を分離して検討している。

a. 建築士法における工事監理業務

建築士法第2条では、「工事監理とは、その者の責任において、工事を設計図書と照合し、それが設計図書のとおり実施されているかいないかを確認すること」と定めている。より具体的には、「建築士法（昭和25年法律第202号）第25条の規定に基づき、建築士事務所開設者がその業務に関して請求することのできる報酬の基準を定める件」（建設省告示第1206号）においては、工事監理を大きく（i）設計意図を施工者に正確に伝えるための業務、（ii）施工図等を設計図書に照らして検討及び承諾する業務、（iii）工事の確認及び報告、（iv）工事監理業務完了手続、に分類している。

現在では（i）の設計意図の伝達については、設計者の延長業務として、工事監理とは切り離して考える傾向にある。しかし、実態として設計者がそのまま工事監理者となることが多いため、現場段階での設計者関与を大きくする一因となっている。本来は、設計業務期間内に終了すべき業務についても、設計の延長行為として施工段階で実施することが一部で実施されている。日米の工事監理を比較してみると、大まかな特徴として、日本では設計図が米国と比較して、生産情報としては満足できる状態とはなっておらず、現場段階で施工図であるのか、設計検討の延長であるのか、不明確な図面を施工者が作成しており、結果として、工事監理者の業務が、施工図の承諾と見本決定にさかれ、本来の品質管理者としての業務に時間がさけない事例が見られる。このような問題点を踏まえ、官民ともに工事監理を設計者とは異なる第三者に委託することにつながったと思われる。

b. 地方自治体における監督業務

監督業務のなかには地方自治法上の監督、建築基準法上の工事監理、リサイクル推進な

ど国や地方公共団体の推進施策の実施など、大きく3つの役割が求められている。しかし、本来の監督業務とは、地方自治法に基づいた契約の適正な履行を確保するために必要な業務を指している。

地方自治法第234条の2では、「1 普通地方公共団体が工事若しくは製造その他についての請負契約または物件の買入れその他の契約を締結した場合には、当該普通地方公共団体の職員は、政令の定めるところにより、契約の適正な履行を確保するためまたはその受ける給付の完了の確認（給付の完了前に代価の一部を支払う必要がある場合において行なう工事若しくは製造の既済部分または物件の既納部分の確認を含む。）をするため必要な監督または検査をしなければならない。」と定められており、建築基準法や建築士法における工事監理とは別に、公共工事における監督職員の役割を予算執行面から定義している。

ただし、ここで注意しなければならないのは、監督職員は地方公共団体の長から監督を命ぜられた者を指すのであって、工事監理業務については、監督職員の業務内容と重なる部分があるものの、本来、分離可能であり、監督業務を実施する度合いにおいて、工事監理業務と重なる部分が生じるため、規模の大きい地方自治体においては、効率性の観点から監督業務と工事監理業務を監督職員が実施してきたものである。

また、地方自治法施行令第167条の15第4項では、「…4 普通地方公共団体の長は、地方自治法第234条の2第1項に規定する契約について、特に専門的な知識または技能を必要とすることその他の理由により当該普通地方公共団体の職員によつて監督または検査を行なうことが困難であり、または適当でないと認められるときは、当該普通地方公共団体の職員以外の者に委託して当該監督または検査を行なわせることができる。」とし、監督業務の外部委託が可能ないように定義しているものの、ここにおける依頼者は、直接的に工事監理者と同一ということを想定しているのではなく、予算執行面の第三者性から、工事監理業務とは別途に監督、検査業務を依頼することができ、結果として、工事監理者と監督者が一致することも想定される。しかし、あくまで工事監理業務と監督業務は別の業務がそれぞれ委託されるのであり、業務の重なりはあるものの、機能的には分離した業務といえる。

以上から、工事監理を地方公共団体の職員が自ら実施するかどうかにかかわらず、それぞれの役割を明確化することで、監督業務と工事監理業務を分離してとらえることができる。

(3) 工事監理とCMR業務

一般に民間工事では設計者がそのまま工事監理を実施する例が多い。しかし、一部で施工の手抜きなどが見つかるなど、品質確保の観点から検査や工事監理を、設計者でも施工者でもない第三者に依頼する例が見られる。民間においては、「民間連合協定建築設計・監理業務委託契約書等（平成11年10月1日制定）」を制定し、設計業務と工事監理業務が分離されて委託された場合に対応できる約款を整備している。また、国においては「建築工事監理業務委託契約書（平成13年2月15日制定）」を作成し、設計と工事監理を分離して発注する体制が整ってきている。

国土交通省の建築工事監理業務委託契約によれば、工事監理者の業務全般について、発注者に報告することを、工事監理業務受託者の業務としている。これは、民間建築設計監理業務委託契約において、工事監理者が施工図の承認について、一定の権限を有しているのに比べ、発注者の関与が大きい業務委託内容となっている。

本報告書では、議論を明快にするために、工事監理者とCMRを区分することを前提としているが、第三者の工事監理者としてCMRが工事監理を実施することも可能である。

(4) 監督業務とCMR業務

前述のとおり、現在の公共工事における工事監理体制において、建築工事、設備工事など、いくつかに分離されて発注した工事間の調整は、監督職員が実施することとされている（参照：「地方建設局請負工事監督検査事務処理要領」（昭和42年3月30日 建設省厚発第21号））。しかし、実態面では、総合打合せや総合図の検討のなかで、建築・設備間の調整や工程管理を実施しているものの、日々のオペレーションレベルで工事調整をしたり、仮設計画や仮設材の調達を行ったりはしていない。つまり監督職員は、建築工事業者の現場代理人が全体調整を実施したうえで、それでも問題になる事項について調整しているにすぎないのである。この実態は、欧米的に見れば、分離発注方式というより「総合工事業者＋ノミネーテッド・コントラクター」の発注方式に近い。

したがって、現状の分離発注においても、監督職員が日々のオペレーションレベルで工種間の調整、仮設材の調達などを行うとするなら、CMRによる支援が現状でも必要と考えられる。また、公共工事請負契約約款の第2条においては、「甲は、乙の施工する工事及び甲の発注に係る第三者の施工する他の工事が施工上密接に関連する場合において、必要があるときは、その施工につき、調整を行うものとする。この場合においては、乙は、甲の調整に従い、第三者の行う工事の円滑な施工に協力しなければならない。」としており、発注者が施工者間の調整を実施することが想定されている。実態において工事監理者が施

工者間を調整する場合もあるが、分離発注間の調整業務は建築士法上の工事監理業務ではない。よって、CMRが分離発注間の調整業務を行う場合は、工事監理者に対する支援ではなく、監督職員に対する支援ととらえられる。

監督職員とCMRの業務の切り分けは、監督職員の人数や発注者のニーズなどによって異なり、内部技術者の少ない発注者では、多くの業務をCMRに委任することになるが、地方自治法の関係上、最終決定や承諾行為はあくまで発注者が実施する業務である。CMRが委任される監督職員業務には、品質確定業務、窓口業務、調整業務、そして一部材料検査方法の指導などの施工管理的業務も含まれる。

補章2 契約約款について

本来は、建設プロジェクト参加主体それぞれに対し、CMRが入ったことで新たな契約約款の作成または修正が求められるが、本論では、とりあえず発注者とCMRの契約約款を規定することで、CMRの位置付けを明確化する。

(1) CM業務委託契約約款のあり方

国土交通省「CM方式活用ガイドライン」では、CMRの活用形態として、①設計・発注アドバイス型CMR、②コストマネジメント型CMR、③施工マネジメント型CMR、④総合マネジメント型CMR、を想定しているが、約款の構成においては、これらの差異は、CM業務区分やCM業務量の違いから生じるものであり、むしろこれらの型はCM業務委託書によって明確化されると考え、CM業務委託契約約款において、それぞれの型に応じた分類は行わない。

同様に、施工体制が一括発注、分離発注のいずれにおいても、CMRと発注者の関係については業務内容の変化であり、責任や位置付けについて変更を加えるのとは異なることから、CM業務委託契約約款においては施工体制の類型ごとに約款を作ることはせず、発注者と受託者が合意して作成されるCM業務委託書の内容に対応して、自ずと施工体制に応じた契約となることが想定されている。

a. 約款の基本的考え方

本報告書におけるCM方式は、ピュアCMを想定している。ピュアCM契約約款は、準委任契約となることから、設計・監理契約約款をベースに施工体制パターン3の「分離型」をイメージして作成される。したがって、CMRが仮設材の設置等を含めて、一切の請負的行為は行わないことを前提としている。

本約款は、あくまで一般的なCMについて記述するものであり、オプションは別途、個々の事情に合わせて追加できるようにする。

CMRの責任は、請負ではなく準委任であるため、損害に対する無過失責任を負うことはない。単に、契約上の債務不履行責任を負うものである。ただし、当然、CMRとして実施すべき善管注意義務はこの範囲ではない。

b. CM契約約款の構成

CM契約書は、

- ・ CM業務委託契約書
- ・ CM業務委託契約約款
- ・ CM業務委託書

により構成される。

ただし、CM業務委託書については、業務区分に応じて規定される業務内容について例示として掲載するが、あくまで委託者と受託者の了解のもとに法的責任を明確にするものであり、プロジェクト内容等に応じて千差万別であるので、契約書ごとに作成されなければならない。

c. CM契約約款取り扱い上の注意

本CM契約書（案）は本研究会における検討素材として案出されたものであり、実際の使用にあたっては、各発注者の諸規定に整合させる必要がある。

また、地方自治体が使用する場合には、CM業務委託が長期にわたる事例があり、債務負担行為の関係が整理されるべきであるが、約款本文において条項を整備せず、CM業務委託契約書の支払条項において、各年度末の支払が可能となるような条項として整理した。

(2) CM業務委託契約約款（案）の特徴

CM業務については、公共建築工事監理業務委託契約に見られるように、発注者への報告を義務付け、設計者や施工者への直接的な指示については、発注者が実施する考え方もあるが、技術者や専門の職員が少ない地方公共団体を想定したとき、CMRが主体的に判断し、指示することが想定されるため、約款においてもそれを定義することとした。

たとえば、本約款では、

CMR → (報告) → 発注者 → (指示) → 設計者、施工者等

の流れとともに、

CMR → (指示) → 設計者、施工者等

も想定できる約款となっている。ただし、この場合の「指示」は、発注者と関係なくCMRが設計者や施工者等に指示できると解釈するのではなく、あらかじめ限られた責任範囲において発注者業務の「指示」事項をCMRに委任したと理解すべきである。それゆえ、CMRが「指示」を行わなかったことに対して、その範囲で責任を担うこととなるもので

あり、指示内容の良否は問われない。

CMRの主たる責任は、発注者の補助として設計者や施工者等（以下、「本件プロジェクト関係者」という。）の業務内容を把握しながら、発注者にその業務内容を報告することにある。したがって、先に述べたように品質等に関する責任は、本件プロジェクト関係者によるところが大きいが、工期及び金額に関する事項については、決められた業務範囲において、他の本件プロジェクト関係者が実施しない業務、たとえば出来高支払の確認、設計変更の承認支援等もあり、それ相応の責任をもっていると考ええる。

業務実施の観点から見れば、品質については、従来の本件プロジェクト関係者が実施することであり、金額と工期については、発注者の代理人としてCMRが責任をもって実施すべき事項として、責任範囲を決定している。

なお、工事監理者の業務とCMRの業務は法的に異なる業務であるが、本約款においては、発注者の判断により、効率性の面からCMRが工事監理を同時に実施することを妨げるものではない。

契約番号

コンストラクション・マネジメント業務委託契約書（案）

委託者_____を甲とし、

受託者_____を乙として、

件名_____（以下、「本件プロジェクト」という。）の
コンストラクション・マネジメント業務について、次の各条項と添付のコンストラクシ
ョン・マネジメント業務委託契約約款、コンストラクション・マネジメント業務委託書に
基づいて、コンストラクション・マネジメント業務委託契約を締結する。

第1条（委託業務の内容）

各業務の内容はコンストラクション・マネジメント業務委託書によるものとする。

第2条（業務の遂行）

甲は、本件プロジェクトについて、乙の業務遂行に必要とする資料の提示または
承認を遅滞なく乙に対して行い、乙は、これらに基づいて、本件プロジェクトが第
5条で定めた期間内に完成できるように最善の努力をする。

第3条（建設地）

工事は、_____に
おいて、施工されるものとする。

第4条（業務の実施期間）

業務の実施期間は、_____年_____月_____日 から
_____年_____月_____日とする。

第5条（工事竣工期日等）

本件プロジェクトの工事完成予定及び供用開始期日は以下のとおりとする。

(1) 工事竣工期日_____年_____月_____日

(2) 供用開始期日_____年_____月_____日

第6条（業務の報酬）

A案 第1条に基づく乙のコンストラクション・マネジメント業務に対する報酬の総額（経

費を含む)は、金_____円とする。

B案 第1条に基づく乙のコンストラクション・マネジメント業務に対する報酬は、次の第_____項による(各項組み合わせの場合はそれぞれの項を併記する。)

- 2 定額報酬 金_____円とする。
- 3 対工事費定率方式を採用し、工事着工時に、甲が承認する工事費概算総額(消費税額を除く額)に_____％を乗じて算出した額を報酬額とする。
- 4 添付予定額概算書に従い、実費精算方式を採用し、担当者の時間単価に実質労働時間数を乗じた額を報酬額とする。ただし、添付予定額概算書に記された予定額と__％を超える差異が生ずる場合は、乙は請求日より____日以前に書面で甲の承認を得るものとする。
- 5 その他_____
- 6 第1項による金額に消費税額を加えた額を報酬総額とする。

C案 委託業務の対価として甲が乙に支払う報酬(以下、「委託業務報酬」という)は、次の各項に定めるとおりとする。

- 2 担当者の時間単価に実質労働時間数を乗じた額を報酬額とする。ただし、その計算方法は添付予定額計算書に従うものとする。
- 3 ただし、予定額概算書に記された予定額と_____％を超える差異が生ずる場合、乙は請求日より____日以前に書面で甲の承認を得るものとする。

第7条 (経費)

A案 (第6条でA案を選択した場合)

第7条を削除

B案 (第6条でB案またはC案を選択した場合)

第1条の業務を行うにあたって必要な経費は、第6条の業務報酬額とは別途に精算されるものとする。予定額は、別添経費概算書による。

C案 (第6条でB案またはC案を選択した場合)

乙による委託業務の遂行のために必要な経費は、第6条の業務報酬額とは別途に精算されるものとする。予定額は、別添経費概算書による。

- 2 乙の責に帰さない事由によって、予定額と_____％を超える差異が生ずる場合は、乙は、この金額の変更を請求日より_____日以前に書面で甲の承認を得るものとする。

第8条 (業務報酬及び経費の支払方法)

A案 甲は、第6条の報酬総額を次のように乙に支払う。

- 2 第6条2項により、報酬額が決められる場合は次の3(4)回に分けて支払われるも

のとする。

業務着手時 _____ 円

工事着工日 _____ 円

工事竣工日 _____ 円

(供用開始日 _____ 円)

3 上記と異なる支払時期を定める場合は、特記するものとする。

B案 (年度が異なる支払を行う場合は、この条項を活用する。)

甲は、第6条の報酬総額を次のように乙に支払う。

2 第6条第2項により、報酬額が決められる場合は、____月一度の経費の精算を行うものとする。

3 上記と異なる支払時期を定める場合は、特記するものとする。

第9条 (業務報酬及び経費の請求先)

業務報酬代金の請求先は _____ とする。

この契約の証として本書2通を作り、甲・乙両者が署名、または記名・捺印のうえ、それぞれ1通を保有する。

平成____年____月____日

委託者 住所 _____
氏名 _____ 印

受託者 住所 _____
氏名 _____ 印

契約番号

コンストラクション・マネジメント業務委託契約約款（案）

第 1 条 〔総則〕

委託者（以下、「甲」という。）及び受託者（以下、「乙」という。）は、契約書記載のプロジェクト（以下、「本件プロジェクト」という。）に関し、日本国の法令を遵守し、この約款（契約書を含む。以下同じ。）、コンストラクション・マネジメント業務委託書において定められる業務を内容とする委託契約（以下、「この契約」という。）を履行しなければならない。

- 2 乙は、この契約に基づき、善良な管理者の注意をもってコンストラクション・マネジメント業務（以下、「CM業務」という。）を行い、その業務の執行状況を記した報告書（以下、「報告書」という。）を作成し、それに関する必要な説明を行ったうえ、これを甲に交付する。
- 3 甲は、乙に対し、この契約に基づいてCM業務報酬を支払う。
- 4 甲は、乙に対し、乙のCM業務遂行にあたり必要な情報を提供する。
- 5 甲は、本件プロジェクト関係者（以下、「本件プロジェクト関係者」という。）、設計者、その他のコンサルタント、施工者、専門業者、及び資材供給業者等に対し、乙にCM業務を委託すること、若しくは委託したことを明示しなければならない。
- 6 この契約の履行に関して甲乙間で用いる言語は、日本語とする。
- 7 この契約書に定める金銭の支払に用いる通貨は、日本円とする。
- 8 この契約の履行に関して甲乙間で用いる計量単位は、設計図書に特別の定めがある場合を除き、計量法（平成4年法律第51号）に定めるものとする。
- 9 この契約書における期間の定めについては、民法（明治29年法律第89号）及び商法（明治32年法律第48号）に定めるところによるものとする。
- 10 この契約は、日本国の法令に準拠するものとする。
- 11 この契約に係る訴訟の提起または調停の申し立てについては、日本国の裁判所をもって合意による専属的管轄裁判所とする。

第 2 条 〔書面主義〕

この契約に定める指示、請求、通知、報告、申出、承諾、質問、回答及び解除（以下、「指示等」という。）は、書面により行わなければならない。

- 2 前項の規定にかかわらず、緊急やむを得ない事情がある場合には、甲及び乙は、前項に規定する指示等を口頭で行うことができる。この場合において、甲及び乙は、すでに行った指示等を書面に記載し、速やかにこれを相手方に交付するものとする。
- 3 甲及び乙は、この契約書の他の条項の規定に基づき協議を行うときは、当該協議の内容を書面に記録し、署名または記名・捺印する。

第3条 〔業務計画書の提出〕

乙は、この契約締結後14日以内に業務計画書を作成し、甲に提出しなければならない。

- 2 甲は、必要があると認めるときは、前項の業務計画書を受理した日から7日以内に、乙に対してその修正を請求することができる。
- 3 この契約の他の条項の規定により履行期間またはCM業務内容が変更された場合においては、甲は、必要があると認めるときは、乙に対して業務計画書の再提出を請求することができる。この場合において、第1項中「この契約締結後」とあるのは「当該請求があった日から」と読み替えて、前2項の規定を準用する。
- 4 業務計画書は、甲及び乙を拘束するものではない。

第4条 〔権利義務の譲渡等〕

乙は、この契約により生ずる権利または義務を第三者に譲渡し、または承継させてはならない。ただし、あらかじめ相手方の書面による承諾を得た場合は、この限りでない。

- 2 乙は、報告書及びCM業務を行ううえで得られた記録等を第三者に譲渡し、貸与し、または質権その他の担保の目的に供してはならない。ただし、あらかじめ甲の書面による承諾を得た場合は、この限りでない。

第5条 〔秘密の保持〕

乙は、CM業務を行ううえで知り得た秘密を他人に漏らしてはならない。

- 2 乙は、甲の承諾なく、報告書及びCM業務を行ううえで得られた記録等を他人に閲覧させ複製させ、または譲渡してはならない。

第6条 〔特許権等の保証〕

乙は、CM業務の遂行にあたり、特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権その他日本国の法令に基づき保護される第三者の権利（以下、「特許権等」という。）の対象となっている履行方法を使用するときは、その使用に関する一切の責任を負わなければならない。ただし、甲がその履行方法を指定した場合において、この契約において特許権等の対象である旨の明示がなく、かつ、乙がその存在を知らなかったときは、甲は、乙がその使用に関して要した費用を負担しなければならない。

第7条 〔契約の保証〕注：契約の保証を免除する場合は、この条を削除する。

- A案 乙は、この契約の締結と同時に、次の各号の一に掲げる保証を付さなければならない。ただし、第五号の場合においては、履行保証保険契約の締結後、直ちにその保険証券を甲に寄託しなければならない。

-
- 一 契約保証金の納付
 - 二 契約保証金の納付に代わる担保となる有価証券等の提供
 - 三 この契約による債務の不履行により生ずる損害金の支払を保証する銀行、甲が確実と認める金融機関または保証事業会社（公共工事の前払保証事業に関する法律（昭和27年法律第184号）第2条第4項に規定する保証事業会社をいう。以下同じ。）の保証
 - 四 この契約による債務の履行を保証する公共工事履行保証証券による保証
 - 五 この契約による債務の不履行により生ずる損害をてん補する履行保証保険契約の締結
- 2 前項の保証に係る契約保証金の額、保証金額または保険金額（第4項において「保証の額」という。）は、業務委託料の10分の1以上としなければならない。
 - 3 第1項の規定により、乙が同項第二号または第三号に掲げる保証を付したときは、当該保証は契約保証金に代わる担保の提供として行われたものとし、同項第四号または第五号に掲げる保証を付したときは、契約保証金の納付を免除する。
 - 4 業務委託料の変更があった場合には、保証の額が変更後の業務委託料の10分の1に達するまで、甲は、保証の額の増額を請求することができ、乙は、保証の額の減額を請求することができる。

B案 削除

第8条【優先適用】

乙の業務内容に関して、甲が建築設計業務委託契約、工事請負契約、その他本プロジェクト関係者との間で締結する契約とこの契約との間に差異、矛盾があるときは、この契約が優先して適用される。

第9条【一括再委託の禁止】

乙は、CM業務の全部を一括して第三者に委任し、または請け負わせてはならない。

- 2 乙は、CM業務の一部を第三者に委任し、または請け負わせようとするときは、あらかじめ甲に対し、その委任または請負に係るCM業務の概要、その第三者の氏名または名称及び住所を記載した書面を交付し、委任または請負の趣旨を説明しなければならない。
- 3 乙は、前項によりCM業務の一部について第三者に委任し、または請け負わせた場合、甲に対し、その第三者の受任または請負に基づく行為すべてについて責任を負う。

第10条【乙の説明・報告義務】

乙は、この契約に定めがある場合、または甲の請求があるときは、CM業務の進捗状況について、甲に説明・報告しなければならない。

- 2 乙は、CM業務に関して、甲・乙以外の第三者から苦情、異議などを受けた場合には、直ちに甲に報告しなければならない。
- 3 前二項の規定にかかわらず、乙は、甲に帰属すべき義務もしくは債務が発生し、または甲に重要な影響を与えるべき事象が発生したことを知った場合には、直ちに甲に報告しなければならない。

第 11 条〔甲の指示〕 注：甲が自ら設計者、施工者等に指示をする場合は、削除する。

A案 甲は、乙の報告に基づき、本件プロジェクト関係者に対し、必要な指示を行う。

- 2 前項の定めにかかわらず、甲が乙に前項に定める指示を行うことを乙に命じた場合は、乙はこれに従い、本件プロジェクト関係者に対し、甲から指示を受けた範囲内において、必要な指示を行う。
- 3 前項の場合において、甲は、本件プロジェクト関係者に対し、乙が本件プロジェクト関係者に対し指示できる内容を明示しなければならない。

B案 削除

第 12 条〔設計業務への関与〕 注：甲が、乙からの依頼または報告に基づき、設計者または施工者に対して指示を行う場合は、CM業務委託書においてCM業務の明確化を図ることを前提に、第12条から第14条までを、削除する。

A案 乙は、設計者が建築設計業務委託契約を履行するにあたり、設計者に対し、必要に応じて指示を行うことができる。

- 2 前項の場合において、乙が設計者に対して指示を行ったが、設計者が従わなかったときは、その旨を遅滞なく甲に通知し、甲と協議しなければならない。

B案 削除

第 13 条〔設計図書への意見陳述〕

A案 乙は、甲または設計者から設計図書が完成した旨の通知を受けた場合、乙は甲に対し、必要に応じて意見を述べることができる。

B案 削除

第 14 条〔建設工事への関与〕

A案 乙は、甲、監理者、及び施工者に対し、この契約の建設工事の履行状況に応じ、必要に応じて指示を行うことができる。

- 2 前項の場合において、乙が監理者、及び施工者に対して指図を行ったが従わなかったときは、その旨を遅滞なく甲に通知し、甲と協議しなければならない。

B案 削除

第 15 条〔一般的損害〕

CM業務の完了の前に、当該業務を行うにつき生じた損害（次条第1項または第2項に規定する損害を除く。）については、乙がその費用を負担する。ただし、その損害のうち甲の責に帰すべき事由により生じたものについては、甲が負担する。

第 16 条〔建設工事に関する損害〕

施工者が工事請負契約を履行するに際して生じたる損害については、乙は何ら責任を負わない。

- 2 前項の規定は、乙が施工者に与えたる指図に因って生じた場合には、適用しない。ただし、甲または施工者がその指図の不適當なことを知って告げなかった場合はこの限りではない。

第 17 条〔建設工事完成の承認〕

本プロジェクトにおけるすべての施工者が建設工事を完成させた場合、乙は、監理者及び甲とともにその検査に立ち会わなければならない。

- 2 前項において、乙は、その検査の合否の判定について、監理者に対して意見を述べなければならない。
- 3 前項の場合において、監理者が、乙の意見を受け入れなかった場合には、その旨を遅滞なく甲に通知しなければならない。その通知を怠った場合には、そのことにより甲に生じた損害は乙が負担する。

第 18 条〔CM業務に係る提案〕

A案 乙は、技術的または経済的に優れた代替方法その他改良事項を発見し、または発案したときは、甲に対して、当該発見または発案に基づきCM業務の変更を提案することができる。

- 2 前項の場合において、必要があると認められる場合、甲及び乙は、速やかにCM業務の内容及びCM業務報酬の変更について協議しなければならない。このとき、甲は、乙に対し、必要があると認められる場合は、履行期間またはCM業務報酬を変更しなければならない。

B案 乙は、技術的または経済的に優れた代替方法その他改良事項を発見し、または発案したときは、甲に対して、当該発見または発案に基づきCM業務の変更を提案し、あらかじめ甲の承諾を得て、設計者、施工者に対して変更等の指示をすることができる。

- 2 前項の場合において、設計者が、乙の設計図書の変更等に関する指図に従わなかったときは、その旨を遅滞なく甲に通知しなければならない。
- 3 第1項の場合において、必要があると認められる場合、甲及び乙は、速やかにCM業務の内容及びCM業務報酬の変更について協議しなければならない。このとき、甲

は乙に対し、必要があると認められる場合は、履行期間またはCM業務報酬を変更しなければならない。

第 19 条〔CM業務委託書等の追加・変更等〕

甲は、必要があると認めるときは、CM業務委託書、甲乙協議の内容、またはすでになした甲の指示に関して、乙に通知して、追加または変更をすることができる。この場合において、乙は、甲に対し、その理由を明示のうえ、必要と認められる履行期間及びCM業務報酬の変更並びに乙が損害を受けているときはその賠償を請求することができる。

第 20 条〔CM業務における矛盾等の解消〕

CM業務委託書、甲乙協議の内容、もしくは甲の指示が相互に矛盾し、またはそれぞれの内容が不十分もしくは不適切であることが判明した場合、甲及び乙は、速やかに協議してその矛盾等を解消しなければならない。

- 2 前項の場合において協議が成立し矛盾等が解消したときは、乙は、その協議内容に従ってCM業務を遂行しなければならない。この場合において、乙は、甲に対し、その矛盾等が甲の責に帰すべき事由によるときは、必要と認められる履行期間及びCM業務報酬の変更並びに乙が損害を受けているときはその賠償を、甲乙双方の責に帰すことのできない事由によるときは、必要と認められる履行期間またはCM業務報酬の変更を請求することができる。

第 21 条〔CM業務の変更〕

乙の責に帰すことのできない事由により、設計が変更されまたは工事現場の状況が変化するなどしたためCM業務の内容を変更する必要があると認められる場合、甲及び乙は、速やかにCM業務の内容及びCM業務報酬の変更について協議しなければならない。

- 2 前項の場合において、甲乙の協議が成立するまでの間、乙は、甲に通知して、必要と認められるCM業務を行うことができる。この場合において、乙は、甲に対し、理由を明示して、必要と認められる履行期間またはCM業務報酬を請求することができる。

第 22 条〔CM業務の変更方法〕

CM業務の変更については、甲乙協議して定める。ただし、協議の日から14日以内に協議が調わない場合は、甲が定め、乙に通知する。

- 2 前項の協議開始の日については、甲が乙の意見を聴いて定め、乙に通知するものとする。ただし、甲が、変更事由が生じた日から7日以内に協議開始の日を通知しない

場合には、乙は、協議開始の日を定め、甲に通知することができる。

第 23 条〔CM業務の検査〕

乙は、CM業務を完了したときは、その旨を甲に通知し、その通知後相当期間内に報告書を甲に提出のうえ、必要な説明を行わなければならない。

2 甲は、前項の規定による通知を受けたときは、通知を受けた日から10日以内に乙の立会いのうえ、CM業務の完了を確認するための検査を完了し、当該検査の結果を乙に通知しなければならない。

3 乙は、前項の検査に合格しないときは、直ちに履行して甲の検査を受けなければならない。

第 24 条〔CM業務報酬の支払〕

乙は、甲に対し、前条第2項の検査に合格したときは、契約書において定めたCM業務報酬を請求することができる。

2 甲乙双方の責に帰すことができない事由により乙がCM業務を行うことができなくなった場合、乙は、甲に対し、すでに遂行した各業務の割合に応じて各業務報酬を請求することができる。

3 甲は、乙から第1項または第2項に基づく請求があった場合は、請求を受けた日から30日以内に業務報酬を支払わなければならない。

4 甲がその責に帰すべき事由により前条第2項の期間内に検査を完了しないときは、その期限を経過した日から検査を完了した日までの期間の日数は、前項の期間（以下、「約定期間」という。）の日数から差し引くものとする。この場合において、その遅延日数が約定期間の日数を超えるときは、約定期間は、遅延日数が約定期間の日数を超えた日において満了したものとする。

第 25 条〔CM業務報酬の増額〕

乙の責に帰すべきことができない事由により、工期が延長されたまたは工事が工期内に完了しない場合、乙は、甲に対し、CM業務報酬につき、理由を明示して、必要と認められる増額を請求することができる。

第 26 条〔甲の債務不履行責任〕

乙は、甲がこの契約に違反した場合において、その効果がこの契約に定められているもののほか、乙に損害が生じたときは、甲に対し、その賠償を請求することができる。ただし、甲がその責に帰すことができない事由によることを証明したときは、この限りでない。

第 27 条〔乙の債務不履行責任〕

甲は、乙がこの契約に違反した場合において、その効果がこの契約に定められているもののほか、甲に損害が生じたときは、乙に対し、その賠償を請求することができる。ただし、乙がその責に帰すことができない事由によることを証明したときは、この限りでない。

第 28 条〔履行遅滞の場合における損害金等〕

乙の責に帰すべき事由により履行期間内に業務を完了することができない場合において、甲は、損害金の支払を乙に請求することができる。

- 2 前項の損害金の額は、CM業務報酬に遅延日数に応じて、年8.25パーセントの割合を乗じた額とする。
- 3 甲の責に帰すべき事由により、CM業務報酬の支払が遅れた場合においては、乙は、未受領金額につき、CM業務報酬に遅延日数に応じて、年8.25パーセントの割合で乗じた額の遅延利息の支払を甲に請求することができる。

第 29 条〔CM業務における甲の中止権〕

甲は、必要があると認めるときは、乙に書面をもって通知して、CM業務の全部または一部の中止を請求することができる。

- 2 甲は、前項により中止されたCM業務を再開させようとする場合、その旨を乙に書面をもって通知しなければならない。
- 3 乙は前項の通知を受けた場合、甲に書面をもって通知して、CM業務を再開しなければならない。
- 4 前項においてCM業務が再開された場合、乙は、甲に対し、その理由を明示のうえ、必要と認められる履行期間及びCM業務報酬の変更並びに乙が損害を受けているときは、その賠償を請求することができる。

第 30 条〔CM業務における乙の中止権〕

乙は、次の各号の一に該当する場合、相当の期間を定めて催告しても甲がその状況を是正しないときは、甲に書面をもって通知して、CM業務の全部または一部を中止することができる。

- 一 甲の責に帰すべき事由により、甲がこの契約に従って支払うべきCM業務報酬の全部または一部の支払を遅滞したとき。
 - 二 甲の責に帰すべき事由により、CM業務が遅滞したとき。
- 2 甲が前項第一号の支払の提供をし、または第二号の定める事由が解消したときは、乙は、甲の請求に応じまたは自ら甲に書面をもって通知して、CM業務を再開しなければならない。この場合において、乙は、甲に対し、その理由を明示のうえ、必要と

認められる履行期間及びCM業務報酬の変更並びに乙が損害を受けているときは、その賠償を請求することができる。

第 31 条〔解除権の行使〕

甲は、次の各号の一に該当するときは、乙に書面をもって通知してこの契約を解除することができる。

- 一 乙の責に帰すべき事由により、この契約に定める協議が成立しないとき。
- 二 乙の責に帰すべき事由により、乙がこの契約に違反し、甲が相当期間を定めて催告してもその違反が是正されないとき。
- 三 前各号のほか、乙の責に帰すべき事由により、この契約を維持することが相当でない認められるとき。

2 前項に規定する場合のほか、甲は、乙のCM業務が完了するまでの間、いつでも乙に書面をもって通知して、この契約を解除することができる。

3 乙は、次の各号の一に該当するときは、甲に書面をもって通知して、この契約を解除することができる。

- 一 甲の責に帰すべき事由により、この契約に定める協議が成立しないとき。
- 二 第 25 条及び第 26 条の規定によってCM業務の全部または一部が中止された場合において、その中止期間が2ヶ月を経過したとき。
- 三 甲の責に帰すべき事由により、甲がこの契約に違反し、乙が相当期間を定めて催告してもその違反が是正されないとき。
- 四 前各号のほか、甲の責に帰すべき事由により、この契約を維持することが相当でない認められるとき。

第 32 条〔解除の効果〕

前条における契約解除の場合、次の各号のとおりとする。

- 一 契約解除のときまでに行ったCM業務に関して乙が甲に提出すべき書類がある場合、甲は、乙に対し、その書類の交付を請求することができる。また、すでに乙から甲に交付されている書類がある場合、甲は、これを利用することができる。
- 二 乙は、甲に対し、契約が解除されるまでの間履行したCM業務の割合に応じた業務報酬（以下、「各割合報酬」という。）の支払を請求することができる。
- 三 前号において、甲が、各業務報酬の一部または全部を支払済みの場合（以下、甲の支払済みの業務報酬を「各支払済み報酬」という。）であって、各割合報酬の額が各支払済み報酬の額を超えるときは、乙は、甲に対し、その差額の支払を請求ことができ、各割合報酬の額が各支払済み報酬の額に満たないときは、甲は、乙に対し、その差額の返還を請求することができる。

2 前条第 1 項における契約解除の場合、前項に定めるほか、甲は、損害を受けている

ときは、その賠償を請求することができる。

- 3 前条第2項における契約解除の場合または前条第3項で甲の責に帰すべき事由による契約解除の場合、第1項に定めるほか、乙は、損害を受けているときは、その賠償を請求することができる。

第 33 条〔保険〕

乙は、この契約に基づいて発生すべき債務を担保するための保険を付したときは、当該保険に係る証券の写しを直ちに甲に提出しなければならない。

第 34 条〔賠償金等の徴収〕

乙がこの契約に基づく賠償金、損害金または違約金を甲の指定する期間内に支払わないときは、甲は、その支払わない額に甲の指定する期間を経過した日からCM業務報酬支払の日まで年8.25パーセントの割合で計算した利息を付した額と、甲の支払うべきCM業務報酬とを相殺し、なお不足があるときは追徴する。

- 2 前項の追徴をする場合には、甲は、乙から遅延日数につき年8.25パーセントの割合で計算した額の延滞金を徴収する。

第 35 条〔紛争の解決〕

この契約書の各条項において甲乙協議して定めるものにつき協議が調わなかったときに甲が定めたものに乙が不服がある場合、その他契約に関して甲乙間に紛争を生じた場合には、甲及び乙は、契約書記載の調停人のあっせんまたは調停によりその解決を図る。契約書に調停人の記載がない場合は、甲及び乙は、協議の上調停人3名を選任する。

- 2 前項の規定によりあっせんまたは調停を行った場合、紛争処理に必要とされる費用は、甲乙協議して別に定めたものを除き、調停人の選任に係るものは折半とし、その他のものは甲及び乙がそれぞれ負担する。
- 3 第1項の規定にかかわらず、甲または乙は、同項に規定する紛争解決の手続き前または手続き中であっても、同項の甲乙間の紛争について民事訴訟法（明治23年法律第29号）に基づく訴えの提起または民事調停法（昭和26年法律第222号）に基づく調停の申し立てを行うことができる。

第 36 条〔契約外の事項〕

この約款に定めのない事項については、必要に応じて甲乙協議して定める。

以上

注1：本契約約款は、日本CM協会に属するいくつかのCM企業における標準約款、国土交通省作成の「建築工事監理業務委託契約書（平成13年2月15日制定）」、並びに民間建築設計監理業務委託契約約款検討委員会作成の「四会連合協定 建築設計・監理業務委託契約約款（平成11年10月1日制定）」を参考に作成したものである。

注2：本研究会として、CM業務委託契約約款の内容については、一切の責任を負わない。

契約番号

コンストラクション・マネジメント業務委託書(案)

受託者の行う業務は、受託者の行うべき業務として発注者と合意した内容について履行するものであり、以下の業務を参考に抽出する。なお、業務の履行のために特に必要な条件を付す場合は、別途特記する。

1 基本計画段階

(CMRの選定と契約)

101 CM業務計画の作成

コンストラクション・マネジメント業務（以下、「CM業務」という。）を行うに際し、CM業務計画を作成し、発注者と協議を行う。

102 CM業務契約締結・調印

CM業務計画書が発注者と合意された後、CM業務契約の締結及び調印を行う。

(事業計画の作成)

103 事業計画についての調査・検討

発注者から示された事業内容について、必要な調査を行い分析したうえで、発注者に対して報告書を提出する。

104 設計予算・工事予算等を含む事業費の作成または作成支援

A案 発注者から示された事業計画に基づき、設計及び工事に係る全体予算について算出を行い、発注者に報告書を提出する。なお、ここで算出する事業費は、現時点で発注した場合の目安であり、設計委託契約や工事請負契約に基づく金額とは必ずしも一致するものではない。

B案 発注者から示された事業計画に基づき、設計及び工事に係る全体予算について、発注者に対し必要な情報を提供し、支援を行う。なお、ここで算出する事業費は、現時点で発注した場合の目安であり、設計委託契約や工事請負契約に基づく金額とは必ずしも一致するものではない。

105 マスタースケジュールの作成・管理

基本計画から設計、工事発注、工事を含む全体工程の作成を行う。また、基本計画段階における進捗状況の管理を行う。

(基本計画案の策定)

106 基本計画案の作成

発注者から示された事業計画に基づき、基本的な法規制や種々の基本的な条件を調査のうえ、設計と条件を確定する際の参考資料とする。

107 設計企画提案書の作成

発注者と合意した基本計画案に基づき、設計者を選択するための要求条件を整理した上で、設計発注のための設計企画提案書を作成し、発注者へ提出する。

108 法令上の諸条件の調査

基本計画に必要な限度で、当該プロジェクトに関する建築基準法、都市計画法など、関連法規の制約条件を調査、整理し、発注者に報告する。

109 官公庁等からの情報収集

必要に応じて、当該プロジェクトを所管する官公庁から、基本計画に必要な情報を調査し、発注者に報告する。

110 環境保全に対する配慮

環境保全に対し、法令をはじめ、配慮すべき事項の整理を行い、発注者に報告する。

111 敷地調査・類似事例調査等の実施

敷地調査を行い設計及び工事上の制約条件を把握し、発注者に報告する。また、必要に応じて、近隣類似事例や工事実績について調査を行い、設計及び工事上の制約条件を明らかにする。

(設計と条件の設定)

112 施設計画についての調査・検討

設計と条件を設定するために、施設計画を行う際の使用状況や利用状況について調査を行う。

113 要求条件の整理・把握及び設計と条件の決定支援

発注者の要求条件を把握したうえで、設計と条件としての項目に整理する。また、発注者が設計と条件を決定するための技術的支援を行う。

(設計者選定・契約)

114 設計候補者の検討・選定に対する助言

設計内容、予算、工期その他発注者の要求条件等を勘案して、設計者を選定するための選定方法及び選定手続きについて、発注者に助言を行う。

115 設計者の評価・選定に関する助言

設計内容、予算、工期その他発注者の要求条件等を勘案して、設計候補者の評価及び選定に対する助言を行うほか、最終的に選定された設計者についての評価に対する助言も行う。

116 設計契約に関する助言

設計契約に関し、発注者の要求等に合致した契約内容になっているかどうか、検討を行い、その結果について発注者に報告する。

(その他)

117 議会承認・予算措置に対する技術支援

事業審査や契約に関する議会承認及び予算措置に対し、予算の算出や手続き上の課

題解決等の際し、発注者に対し、中立的な立場から技術的な支援を行う。

118 設計前段階における意思決定支援及び施工性・コスト・スケジュール・品質・専門技術等に関わる助言

設計と条件の作成や基本計画案の作成に対し、設計内容、予算、工期その他発注者の要求条件等を勘案して、当該プロジェクトの施工性、コスト、スケジュール、品質、専門技術等に関し、発注者が設計前段階において意思決定できるよう、助言を行う。

119 情報伝達システムの構築・運営

基本計画段階において、プロジェクト参加者間の情報伝達を円滑に行うために、IT技術を活用した情報伝達システムを構築し、運営を行う。

120 関係者への説明支援

発注者の求めに応じて、発注者が近隣住民、議会、他部局等に対し説明する際に、必要な業務支援を行う。

121 CM報告書の作成・提出

基本計画段階におけるCM業務の活動内容について、業務報告書を発注者に提出し、承諾を受ける。

122 基本計画段階CM業務終了報告書の作成・提出

基本計画が終了した時点において、発注者に対し、基本計画段階CM業務終了報告書を提出する。

2 基本設計段階

(基本設計段階のスケジュール管理)

201 マスタースケジュールの管理

基本計画段階で作成されたマスタースケジュールどおりに計画が進捗しているかどうか、プロジェクト参加者ごとに管理し、進捗状況を発注者に報告する。

202 基本設計スケジュールの審査・確認、マスタースケジュールとの調整

設計者より提出のあった基本設計スケジュールについて、あらかじめ作成されたマスタースケジュールと調整を行い、全体スケジュールに遅延が生じないよう基本設計スケジュールの調整を設計者とを行い、その結果を発注者へ報告する。

203 施工スケジュールの検討・提案、マスタースケジュールとの調整

基本設計図書の完成を踏まえ、施工スケジュール案を作成し、マスタースケジュールとの整合を図る。ただし、ここで作成する施工スケジュールについては、工事段階でのスケジュールを確定するものではない。

(基本設計方針と設計と条件の確定)

204 基本設計方針の確認と設計と条件との調整

設計者が作成した基本設計方針について、基本設計委託前に作成された設計と条件に合致しているかどうか、検討を行い、設計と条件と異なる場合については、発注者

も交えて調整を行う。

(許認可事項の検討)

205 許認可に関わる事前協議支援

発注者が実施すべき事前協議について、助言及び技術的な支援を行う。

(工事発注スケジュールの検討)

206 工事発注スケジュールの検討支援

発注者が施工者選定のためのスケジュールを決定する際に、助言及び技術的な支援を行う。

(工事発注方法と工事発注区分の検討)

208 (工事発注方法と工事発注区分の検討支援)

発注者が選択する発注方法について、助言を行う。また、工事発注を区分する際、設計内容、予算、工期その他発注者の要求条件等を勘案して、工事発注区分を作成し、発注者に提案する。

(基本設計内容の確定)

209 基本設計段階における意思決定支援及び施工性・コスト・スケジュール・品質・専門技術等に関わる助言

基本設計案の作成に対し、設計内容、予算、工期その他発注者の要求条件等を勘案して、当該プロジェクトの施工性、コスト、スケジュール、品質、専門技術等に関し、発注者が基本設計段階において意思決定できるよう、助言を行う。

210 基本設計図書の審査

設計者から提出のあった基本設計図書について、施工性、コスト、スケジュール、品質、専門技術等の観点から審査を行い、発注者に審査内容を報告する。

211 基本設計図書・成果品の確認

設計者から提出のあった基本設計図書及び関連する成果品について、基本設計委託仕様書に合致しているかどうか確認を行い、発注者に報告する。

(概算工事費の検討)

212 工事費概算書の算出に関する助言と内容審査、全体事業費との調整

基本設計図書に基づく工事費概算を算出するために、工事費概算を算出する者に助言を行う。また、基本計画段階で算出された全体事業費との差がある場合は、発注者に報告し、調整する。

(その他)

213 基本設計VEの実施、代替案採否の決定支援

基本設計におけるVE会議を主催する。発注者に対し、代替案を決定するためのコスト比較や所要性能についての情報を提供し、発注者の決定を支援する。

214 プロジェクト会議の開催

基本設計段階における定例のプロジェクト会議を主催する。

215 近隣折衝の実施支援

発注者の求めに応じて、発注者が実施する近隣折衝の際に、必要な業務支援を行う。

216 情報伝達システムの運営

基本設計段階において、プロジェクト参加者間の情報伝達を円滑に行うために、基本計画段階で構築された情報伝達システムの運営を行う。

217 関係者への説明支援

発注者の求めに応じて、発注者が近隣住民、議会、他部局等に対し説明する際に、必要な業務支援を行う。

218 CM報告書の作成・提出

基本設計段階におけるCM業務の活動内容について、業務報告書を発注者に提出し、承諾を受ける。

219 基本設計段階CM業務終了報告書の作成・提出

基本設計が終了した時点において、発注者に対し、基本設計段階CM業務終了報告書を提出する。

3 実施設計段階

(実施設計段階のスケジュール管理)

301 マスタースケジュールの管理

基本計画段階で作成されたマスタースケジュールどおりに計画が進捗しているかどうか、プロジェクト参加者ごとに管理し、進捗状況を発注者に報告する。

302 実施設計スケジュールの審査・確認、マスタースケジュールとの調整

設計者より提出のあった実施設計スケジュールについて、あらかじめ作成されたマスタースケジュールと調整を行い、全体スケジュールに遅延が生じないよう実施設計スケジュールの調整を設計者とを行い、その結果を発注者へ報告する。

303 施工スケジュールの検討・提案、マスタースケジュールとの調整

実施設計図書の完成を踏まえ、施工スケジュール案を作成し、マスタースケジュールとの整合を図る。ただし、ここで作成する施工スケジュールについては、工事段階でのスケジュールを確定するものではない。

(工事発注方法と工事発注区分に適応した工事施工会社の選定方法の検討)

304 (工事発注方法と工事発注区分に適応した工事施工会社の選定方法の検討支援)

発注者が選択する工事発注方法と工事発注区分に適応した工事施工会社の選定方法の検討について、提案等の支援を行う。

(実施設計方針と設計と条件の確定)

305 実施設計方針の確認と設計と条件との調整

設計者が作成した実施設計方針について、基本設計時点で修正された設計と条件を踏まえているかどうか、検討を行い、設計と条件と異なる場合については、発注者も

交えて調整を行う。

(許認可事項の申請)

306 許認可に関わる申請支援

発注者が実施すべき事前協議について、助言及び支援を行う。

(実施設計内容の確定)

307 実施設計段階における意思決定支援及び施工性・コスト・スケジュール・品質・専門技術等に関わる助言

実施設計案の作成に対し、設計内容、予算、工期その他発注者の要求条件等を勘案して、当該プロジェクトの施工性、コスト、スケジュール、品質、専門技術等に関し、発注者が実施設計段階において意思決定できるよう助言を行う。

308 実施設計図書の審査

設計者から提出のあった実施設計図書について、施工性、コスト、スケジュール、品質、専門技術等の観点から審査を行い、発注者に審査内容を報告する。

309 実施設計図書・成果品の確認

設計者から提出のあった実施設計図書及び関連する成果品について、実施設計委託仕様書に合致しているかどうか確認を行い、発注者に報告する。

(概算工事費の算出)

310 工事費概算書の算出に関する助言と内容審査、全体事業費との調整

実施設計図書に基づく工事費概算を算出するために、工事費概算を算出する者に助言を行う。また、基本計画段階で算出された全体事業費との差がある場合は、発注者に報告し、調整する。

(その他)

311 実施設計VEの実施、代替案採否の決定支援

実施設計におけるVE会議を主催する。発注者に対し、代替案を決定するためのコスト比較や所要性能についての情報を提供し、発注者の決定を支援する。

312 プロジェクト会議の開催

実施設計段階における定例のプロジェクト会議を主催する。

313 近隣折衝の実施支援

発注者の求めに応じて、発注者が実施する近隣折衝の際に、必要な業務支援を行う。

314 情報伝達システムの運営

実施設計段階において、プロジェクト参加者間の情報伝達を円滑に行うために、基本計画段階で構築された情報伝達システムの運営を行う。

315 関係者への説明支援

発注者の求めに応じて、発注者が近隣住民、議会、他部局等に対し説明する際に、必要な業務支援を行う。

316 CM報告書の作成・提出

実施設計段階におけるCM業務の活動内容について、業務報告書を発注者に提出し、承諾を受ける。

317 実施設計段階CM業務終了報告書の作成・提出

基本設計が終了した時点において、発注者に対し、実施設計段階CM業務終了報告書を提出する。

4 工事発注段階

(発注段階のスケジュール管理)

401 マスタースケジュールの管理

基本計画段階で作成されたマスタースケジュールどおりに計画が進捗しているかどうか、プロジェクト参加者ごとに管理し、進捗状況を発注者に報告する。

402 発注スケジュールの作成、マスタースケジュールとの調整

発注者の要求及び発注方法に応じて、発注スケジュールを作成し、マスタースケジュールとの調整を図ったうえで、発注者に報告する。

403 (工事スケジュールの作成、マスタースケジュールとの調整)

工事発注段階の進捗を踏まえ、工事スケジュールを作成し、マスタースケジュールとの整合を図る。なお、ここで作成された工事スケジュールは、工事発注段階における工事発注条件として確定される。

(工事発注方法・工事発注区分の決定)

404 (工事発注方法の提案・助言)

設計内容、予算、工期、地域施工者の状況、その他発注者の要求条件等を勘案して、工事発注方法（一般競争、指名競争、特命等）について提案する。また、必要に応じて発注者から求められた場合は、工事発注方法について、適切な助言を行う。

405 (工事発注区分に応じた工程の検討・設定)

それぞれの工事発注区分に応じた工程を工事スケジュールやマスタースケジュールとの調整を図りながら作成し、発注者に報告する。

406 見積要項書・現場説明図書の作成

工事発注区分に応じた見積要項書及び現場説明図書を作成し、発注者に提出する。

(入札予定価格の決定・予算措置)

407 工事予算書の算出に関する助言と内容審査、全体事業費との調整

設計者が実施する工事予算書の算出について助言を行う。また、算出された金額について、個別に内容審査を行い、発注者に報告する。さらに、算出された金額が全体事業費と合致しているかどうか確認を行い、発注者に協力して調整を行う。

408 入札予定価格の決定支援

発注者が工事発注のための入札価格を決定するにあたり、必要な業務支援を行う。

409 工事予算措置に対する技術支援

発注者が工事予算を措置するに際し、必要な技術支援を行う。

(工事発注区分に応じた) 施工者募集または指名)

410 (工事発注区分に応じた) 施工者募集または指名の検討・評価・資格審査・選定に関する支援・助言

発注者によって決定された工事発注区分に応じて、施工者募集または指名に関する手続き及び選定、資格審査、評価などについて、必要な助言及び技術的な支援を行う。

(施工者への説明・施工者の決定)

411 現場説明の開催支援と質疑回答の取りまとめ

発注者が現場説明を実施する際は、現場説明に立会う。また、施工者からの質疑に対し、回答案を取りまとめ、発注者と調整する。

412 工事発注区分に応じた施工者の決定支援

工事発注区分に応じて選定された施工者の決定にあたって、施工者を選定するための選定方式及び選定手続きについて発注者に助言を行う。また、施工者選定における評価及び選定に関する助言を行う。

(工事請負契約の締結)

413 請負代金内訳書の確認

施工者から提出された請負代金内訳書について、内容の確認を行い、発注者に報告する。

414 工事請負契約への助言

工事請負契約に関し、発注者の要求等に合致した契約内容になっているかどうか検討を行い、その結果について発注者に報告する。また、発注者に対し、工事請負契約を行うにあたり、瑕疵や設計変更など必要な技術的助言を行う。

415 工事請負契約書類の作成支援

工事請負契約を行うにあたり、必要な契約書類の作成支援を行う。

(その他)

416 発注VE・技術提案の実施支援、代替案の技術判断の確認、採否の決定支援

施工者が選定手続きに基づき実施する発注前VEや技術提案について、提案の適否や採用についての技術的判断及び金額算出の適否について判断を行い、発注者の決定を支援する。

417 情報伝達システムの運営

工事発注段階において、プロジェクト参加者間の情報伝達を円滑に行うために、基本計画段階で構築された情報伝達システムの運営を行う。

418 関係者への説明支援

発注者の求めに応じて、発注者が近隣住民、議会、他部局等に対し説明する際に、必要な業務支援を行う。

419 CM報告書の作成・提出

工事発注段階におけるCM業務の活動内容について、業務報告書を発注者に提出し、承諾を受ける。

420 発注段階CM業務終了報告書の作成・提出

発注段階が終了した時点において、発注者に対し、CM業務終了報告書を提出する。

5 工事段階

(工事段階のスケジュール管理)

501 マスタースケジュールの管理

基本計画段階で作成されたマスタースケジュールどおりに計画が進捗しているかどうか、プロジェクト参加者ごとに管理し、進捗状況を発注者に報告する。

502 (専門工事工程計画の確認・調整、総合工事工程計画の作成、専門工事施工者の工程管理状況の確認、総合工事工程の管理)

専門工事業者から提出のあった工程計画について、あらかじめ作成された総合工事工程計画に合致するか否かの判断を行い、必要な調整を行う。また、確定した工事工程どおりに専門工事業者が工程を進捗しているかどうかについて、随時確認を行い、総合工事工程に遅れが生じないように調整する。なお、専門工事業者が当初の工程計画どおりに施工を実施しなかった場合は、発注者に速やかに報告する。

503 各検査スケジュールの確認

仕様書等で定められた検査スケジュールに従い、検査が実施されているかどうかについて、確認を行う。

(工事の遂行)

504 プロジェクト会議の開催

工事段階における定例のプロジェクト会議を主催する。

505 CM業務方針の作成、関係者への伝達

工事期間中におけるCM業務の内容を明確にするため、CM業務方針を作成する。また、プロジェクト会議等を通じて、関係者にCM業務方針を伝達し、円滑な工事執行の確保に努める。

506 監理業務方針の把握

工事監理者が作成する監理業務方針を把握し、必要に応じて発注者に意見を言う。

507 (分離施工者間の調整・助言)

分離発注された工事について、円滑な工程進捗及び工事進捗状況を確保するため、必要に応じて施工者間の調整を行うと共に、各施工者に助言を行う。

508 質疑書・提案書の検討結果の確認・助言

施工者から提出された質疑書及び提案書について、工事監理者や設計者などが検討した結果について、確認を行うとともに、必要に応じて発注者に対し、助言を行う。

509 施工図等(監理者承認済)の確認・助言

工事監理者により承認された施工図について、金額及び工期の観点から再度確認を行うとともに、必要に応じて発注者に対し、助言を行う。

510 (総合図の作成に関する調整)

施工者間で作成された総合図について、各施工者間の総合調整を行う。また、総合調整において問題となった事項については、速やかに発注者に報告し、判断を求める。

511 (施工計画・施工実施体制の確認・調整)

各施工者から提出された施工計画及び施工実施体制について確認を行うとともに、調整を行う。

512 施工品質管理の発注者の立場による確認

工事監理者によって確認された施工品質管理について、再度、発注者の観点から確認を行う。問題となりそうな箇所については、発注者に報告する。

513 統括安全衛生管理責任者の確認

施工者間において選定された統括安全衛生管理責任者について、適否を判断し、問題がある場合は、発注者に報告する。なお、施工者間で選定できないときは、統括安全衛生管理責任者の推薦を発注者に対し行う。

514 関係者からのクレーム等に対する技術的対応支援

当該プロジェクト関係者からクレームが生じたときは、クレームの内容を調査・分析し、クレーム回避に向けた提案を発注者に対し行う。また、発注者から求められた場合は、必要な措置について助言を行う。

515 施工に関する文書管理

施工を行ううえで関係者から発注者に対し提出される文書について、整理し、必要に応じて抽出できるよう管理する。

516 官庁検査の結果確認、発注者への報告

発注者の代理として官庁検査に参加し、官庁検査の結果を確認するとともに、発注者へ報告する。

517 別途工事関連業務の支援・調整

本工事と別に発注された工事について、本工事との調整を行い、全体工程に影響がないよう必要な支援を行う。なお、必要な調整をしたうえで、問題が生ずるときは、発注者に報告し、判断を仰ぐ。

(発注者検査)

518 中間検査の実施

中間支払のために、必要な中間検査を行う。中間検査の結果について、速やかに発注者に報告する。

519 完了検査・発注者検査の実施、工事と設計図書・工事請負契約との合致の確認

各工事が完了した時点で、発注者の代理として、設計図書や工事請負契約と合致しているか否かの検査を行う。検査結果については、発注者に報告し、問題がある場合

は、発注者の判断を仰ぐ。

(工事費の管理)

520 中間時工事費支払請求の確認

中間検査に合格し、発注者より中間時工事費支払が認められた場合において、施工者から提出された工事費支払請求が工事出来高と比較して合致しているか否かの確認を行う。合致している場合は、発注者へ支払請求書を提出し、支払を行うよう助言する。合致していない場合は、必要な調整を行う。

521 最終工事費支払請求の確認

完成検査に合格し、発注者より完成工事費支払が認められた場合において、施工者から提出された工事費支払請求が完成工事費に合致しているか否かの確認を行う。合致している場合は、発注者へ支払請求書を提出し、支払を行うよう助言する。合致していない場合は、必要な調整を行う。

522 設計変更金額の審査

発注者が認めた設計変更について、その金額が適当であるか否かについて審査を行い、適当と認められた場合は、発注者に支払の報告を行う。不適当と認められる場合は、その旨を関係者に通知し、必要な調整を行う。

523 工事段階のコスト管理と工事費分析

工事段階において施工者への工事費支払状況を確認するとともに、次回以降の工事に資するために、工事の分析を行う。

(設計変更への対応)

524 軽微な変更の承認支援・助言

設計変更のうち、あらかじめ発注者と合意された軽微な変更について、施工者から提案を受けた場合は承認を行う。なお、承認した事項については、速やかに発注者に対し報告する。

525 設計変更項目・設計変更図書の確認・審査

関係者により設計変更するものとして提案があった内容について、項目及び項目に基づく設計変更図書について、適否を確認し、結果を発注者に報告する。

(竣工・引渡し)

526 竣工図書の指導・助言・確認

竣工図書の作成について、施工者に対し、必要な指導、助言及び確認を行う。

527 引渡し書類の確認、引渡しの立会い・支援・入居スケジュールの調整等

完成にあたり、発注者に引き渡される書類及び引渡し物の確認を行い、不足する場合は施工者に対し、必要とされる書類等の提出を指示する。また、発注者への引渡しの際は立ち会う。さらに、入居スケジュールについても調整を行い、引越しが円滑に実施できるよう必要な支援を行う。

528 取り扱い説明の立会い、試運転実施の確認

施工者から建築及び設備に関する取り扱い説明に際しては立ち会い、将来的に発注者の建物運営の障害となることを取り除く。また、試運転調整についても立ち会い、問題ないことを確認する。

(その他)

529 施工VE・技術提案の実施、代替案採否の決定支援

施工者が工事契約後実施する発注後VEや技術提案について、提案の適否や採否についての技術的判断及び金額算出の適否について判断を行い、発注者の決定を支援する。

530 情報伝達システムの運営協力・助言

工事段階において、プロジェクト参加者間の情報伝達を円滑に行うために、基本計画段階で構築された情報伝達システムの運営を行う。

531 関係者への説明支援

発注者の求めに応じて、発注者が近隣住民、議会、他部局等に対し説明する際に、必要な業務支援を行う。

532 工事監理報告書・工事報告書の確認

工事監理者から提出される工事監理報告書及び施工者から提出される工事報告書を確認し、問題となるものがあれば、発注者へ報告する。

533 CM報告書の作成・提出

工事段階におけるCM業務の活動内容について、業務報告書を発注者に提出し、承諾を受ける。

534 施工段階CM業務終了報告書の作成・提出

工事が終了した時点において、発注者に対し、施工段階CM業務終了報告書を提出する。

6 完成後

601 瑕疵に対する処置の調整・確認

工事完成後、契約書で定められた瑕疵に対する処置について、必要な調整及び確認を行う。

以上

注1：CM業務委託書については、プロジェクト内容や業務範囲などにより、プロジェクトごとに委託者と受託者の合意のもとに作成されるものであり、本CM業務委託書は、あくまで例示である。本研究会として、CM業務委託書の内容については、一切の責任を負わない。

補章3 法制度上の課題

公共建築工事にCM方式を導入する場合に、法制度上の課題として建築工事についても分離発注した場合（施工体制パターン3の場合）を想定して検討を加えた。すでにそれ以外のパターン（施工体制パターン1、及び施工体制パターン2の場合）については、現行においても実施されていることから、実務上の課題はあるものの、法的な問題はないものと理解される。しかし、建築工事についても分離発注した場合（施工体制パターン3の場合）は、各専門工事業者が発注者と直接請負契約を締結するという特徴から、今までの日本の公共建築工事では例が少ない工事発注方式であるため、本章では、この施工体制パターン3について検討を加える。

（1）発注者業務の委任

地方公共団体の監督・検査業務をCMR業務として委託することは、地方自治法上可能と考えられる。

参考：地方自治法施行令 第167条の15（監督または検査の方法）

- 1 地方自治法第234条の2第1項の規定による監督は、立会い、指示その他の方法によつて行なわなければならない。
- 2 地方自治法第234条の2第1項の規定による検査は、契約書、仕様書及び設計書その他の関係書類に基づいて行なわなければならない。
- 3 普通地方公共団体の長は、地方自治法第234条の2第1項に規定する契約について、契約の目的たる物件の給付の完了後相当の期間内に当該物件につき破損、変質、性能の低下その他の事故が生じたときは、取替え、補修その他必要な措置を講ずる旨の特約があり、当該給付の内容が担保されると認められるときは、同項の規定による検査の一部を省略することができる。
- 4 普通地方公共団体の長は、地方自治法第234条の2第1項に規定する契約について、特に専門的な知識又は技能を必要とすることその他の理由により当該普通地方公共団体の職員によつて監督又は検査を行なうことが困難であり、又は適当でないとき認められるときは、当該普通地方公共団体の職員以外の者に委託して当該監督または検査を行なわせることができる。

(2) 分離発注における参加資格

会計法第 29 条の 3 の場合と全く同じで、一般的には各地方公共団体で 2 年に一度の登録制による「工事請負資格者名簿」等があり、指名競争入札の場合はそのなかから指名されなければならない。しかし、CM方式で細分化した工事発注をする場合は、分離された工種の専門工事業者がこの入札参加資格を得ていないと、競争に参加することができない。

国の工事においては、随時受付が認められているところであり、地方公共団体の契約手続きについても適用可能であると考えられる。また、分離された工事種別と登録種別が異なっている場合でも、工事に最も近い登録種別から業者選択を行うことで、資格登録に関する対応を行うなどの措置が必要である。

参考：地方自治法施行令 167 条の 11（指名競争入札の参加者の資格）

第 167 条の 4 の規定（一般競争入札の参加者の資格）は、指名競争入札の参加者の資格についてこれを準用する。

- 2 普通地方公共団体の長は、前項に定めるもののほか、指名競争入札に参加する者に必要な資格として、工事又は製造の請負、物件の買入れその他当該普通地方公共団体の長が定める契約について、あらかじめ、契約の種類及び金額に応じ、第 176 条の 5 第 1 項に規定する事項を要件とする資格を定めなければならない。
- 3 第 167 条の 5 第 2 項の規定は、前項の場合にこれを準用する。

(3) 分離発注工事における議会への説明

地方公共団体の工事請負契約については、その予定価格が、都道府県 5 億円、指定都市 3 億円、市 1 億 5 千万円、町村 5 千万円を超える場合は議会の承認が必要である。分離発注に伴い基準金額を下回る場合でも、CM方式を採用すること自体一般的でない現状では、CM方式への理解を得るためにも、議会への説明が重要となると考えられる。

参考：地方自治法施行令 121 条の 2（決議を要する契約、財産の取得処分の基準）

地方自治法第 96 条第 1 項第 5 号に規定する政令で定める基準は、契約の種類については、別表第 3 上欄に定めるものとし、その金額については、その予定価格の金額が同表下欄に定める金額を下らないこととする。

- 2 地方自治法第 96 条第 1 項第 5 号に規定する政令で定める基準は、財産の取得又は処分については、別表第 4 上欄に定めるものとし、その金額については、その予定価格の金額が同表下欄に定める金額を下らないこととする。

(4) 工事期間中における統括安全衛生責任者の取り扱い

「事業の実施を統括管理する者」とは、当該事業所における事業の実施について実質的に統括管理する権限および責任を有するものであることを意味する。この統括安全責任者は、現場が動いている間は必ず現場に常駐している必要がある。しかし、CM方式は分離発注なので、着工から竣工まで常に現場に仕事をもっている業種は非常に少なく、分離された専門施工会社のなかからこの統括安全衛生責任者を選任することが難しい状況が生じる。

法的な面からは、統括安全衛生責任者を決める必要があり、CMRも含めて労働基準監督署と調整を図ることが必要である。また、発注に際しては、CMRの推薦も含めて、あらかじめ統括安全衛生責任者を指名することなどもあり得る。

参考：労働安全衛生法 第15条（統括安全衛生責任者）

事業者で、一の場所において行う事業の仕事の一部を請負人に請け負わせているもの（当該事業の仕事の一部を請け負わせる契約が二以上あるため、その者が二以上あることとなるときは、当該請負契約者のうちの最も先次の請負契約における注文者とする。以下「元方事業者」という。）のうち、建設業その他政令で定める業種に属する事業（以下「特定事業」という。）を行う者（以下「特定元方事業者」という。）は、その労働者及びその請負人（元方事業者の当該事業の仕事が数次の請負契約によって行なわれるときは、当該請負者の請負契約の後次のすべての請負契約の当事者である請負人を含む。以下「関係請負人」という。）の労働者が当該場所において作業を行うときは、これらの労働者の作業が同一の場所において行なわれることによって生ずる労働災害を防止するため、統括安全衛生責任者を選任し、その者に元方安全衛生管理者の指導をさせるとともに、第30条第1項各号の事項を統括管理させなければならない。ただし、これらの労働者の数（50人）が政令で定める数未満であるときは、この限りではない。

- 2 統括安全衛生責任者は、当該場所においてその事業の実施を統括管理する者をもって充てなければならない。 以下省略

補章4 民間工事におけるCM方式活用事例集

以下の民間活用事例は、日本CM協会が行ったアンケート調査のうち、一般公開の承諾を得たものである。

Aプロジェクト 事務所兼倉庫新築工事

	施工体制	パターン1
	CMR	設計事務所（PM/CM専門部門）
	建物規模	地上3階、建築面積 904.43 m ² 、延面積 2,013.42 m ²
	工事体制模式図（プロジェクト推進体制）	
a 概要	<p>「CMR」は、本体工事の設計施工だけでなく関連業務（公的補助金の申請事務・付帯工事等）に関する全体的な業務コントロールを対象とした業務委託契約を発注者と締結している。</p> <p>「総合請負者」は当該プロジェクトの本体工事と関連業務（公的補助金の申請事務・付帯工事等）について発注者と工事請負契約を締結し、「設計施工者」は本体工事の設計施工部分を総合請負者と契約している。</p>	
b ニーズ・背景	<p>コスト、品質をプロジェクトに求める発注者が、技術的・専門的観点からの発注者支援と効率的な業務コントロールによるプロジェクト運営の透明性とアカウントビリティの確保をCMR（PMR）に期待しその採用を決定した。プロジェクト方式の計画については発注者とCMR（PMR）が協議しながら、また、生産体制は発注者自身によって立案された。</p>	

c CM 選定	候補者の選定	最初から1社
	資格要件	実績
	選定ステップ	一度に選抜、期間は約7日
	提出書類	業務方針説明書、業務内容提案書、業務分担表、プロジェクト組織表、支援体制（会社）組織表、業務費用提案書
	選定方法	特命
	選考評価体制	発注者代表取締役による評価
	決定者	発注者代表取締役
d 業務 分担	業務分担表により、業務着手時に定義	
e 施工 者選定	特命	
f 契約 ・フ ィー	CM業務契約	委任、単独契約（ピュアCM）
	使用約款	独自のもの
	特約	なし
	CM業務の対価	総価で一括（工事金額比：約2.0%）
	算定方法	人件費積上げ方式、発注者協議による
	支払方法	竣工時一括払い
g 結果	成果	<ul style="list-style-type: none"> ・総合請負者による設計施工プロジェクトにおける品質・コストなどに対する透明性、アカウントビリティの確保 ・専門的・技術的な発注者支援による効率的なプロジェクト運営
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・建設業界全体でのCMに対する認識の相違によりCM業務着手当初のプロジェクト組織内での役割分担等に対する「戸惑い」 ・建設業界全体でのCMに対する啓蒙とCM業務内容に対する共通認識 ・社内の業務実績を踏まえた実践的なアウトプットの整備とCM業務の効率化

Bプロジェクト 再開発事業新築工事

	施 工 体 制	パターン2
	P M R	外資系建設会社
	建 物 規 模	地上17階、地下2階、建築面積5,037㎡、延面積61,072㎡
	工事体制模式図	
a 概要		
b ニーズ・背景	<p>外資系PM（発注者代理）を導入し、発注者主導で分離発注・コストオン工事などによる調達細分化による効果を検証</p>	

c P M R 選 定	(発注者からの守秘義務のため回答不可)	
d 業 務 分 担	契約添付書、設計特記仕様書、プロジェクト手引書等により明文化されている。	
e 施 工 者 選 定	選 定 方 式	特命ネゴ
	分 離 の 考 え 方	建築、電気、空調衛生（機械設備）、昇降機、機械駐車設備の 5社に分離発注し、建築担当業者が分離発注業者の統括施工管理を兼務
	入 札 時 の 資 料	設計図書、見積要綱、民間連合約款
	評 価 の ポ イ ン ト	(守秘義務により回答不可)
f 契 約 ・ フ ィ ー	C M 業 務 契 約	<ul style="list-style-type: none"> PM（発注者代理）については守秘義務により回答不可 建築担当業者が兼務する施工面全体の管理調整業務は「準委任」ではあるが、建築請負工事契約の一部として実施
	使 用 約 款	(守秘義務のため回答不可)
	特 約	(守秘義務のため回答不可)
	C M 業 務 の 対 価	(守秘義務のため回答不可)
	算 定 方 法	(守秘義務のため回答不可)
	支 払 方 法	(守秘義務のため回答不可)
g 結 果	(発注者からの守秘義務のため回答不可)	

Cプロジェクト レクリエーション施設新築工事

	施 工 体 制	パターン2（コストオン併用）
	C M R	設計事務所系PM/CM專業会社
	建 物 規 模	地上3階、地下1階、建築面積14,963.65㎡、 延面積23,059.64㎡
工事体制模式図		
a 概要		
b ニーズ・背景	<p>コスト、工期、品質をプロジェクトに求める発注者が、発注者の一員としての建設管理担当であることはもとより、CMの域を越えた、施設企画内容充実化のための提案、検討などの協力を含めた業務の担い手としてCMR（PMR）の採用を決定した。プロジェクト方式の計画、生産体制はCMR（PMR）によって立案された。</p>	

c CMR 選定	候補者の選定	数社を候補に指名
	資格要件	提案内容および委託業務費
	選定ステップ	段階的選抜、期間は約45日
	提出書類	業務内容提案書、人員計画書、プロジェクト組織表、業務費用提案書、工程表、類似業務実績表、CMR履歴書
	選定方法	プロポーザル
	選考評価体制	担当部署（建設部）
	決定者	社長
d 業務 分担	明文化されている	
e 施工 者選定	選定方式	指名入札
	分離の考え方	専門工事業者重視
	入札時の資料	設計図書、その他（設計仕様書）
	評価のポイント	1. コスト、2. 技術力、3. その他、4. 企業信用度
f 契約・ フィー	CM業務契約	委任、単独契約（ピュアCM、複数の工種を専門工事業者に、また複数の工種をまとめて総合工事業者に発注）
	使用約款	独自のもの
	特約	なし
	CM業務の対価	総価で一括（工事金額比：1.5%）
	算定方法	人件費積上げ方式
	支払方法	竣工時一括払い
g 結果	成果	・発注者の一員として十分に機能できた。特に発注段階までのコスト、工期、企画内容の充実化を含めた品質各々に対し、バランス良く運営できた。
	課題	On-site に於ける、日常的な管理能力のある人材を育成すること。

Dプロジェクト オフィスビル新築工事

	施 工 体 制	パターン3（設計CM）
	C M R	総合建設会社
	建 物 規 模	地上2階、建築面積935.35 m ² 、延面積1,272.08 m ²
	工事体制模式図	
a 概要	<pre> graph TD Client[発注者] Designer[設計者・CMR] Common[共通仮設工事 (実費精算)] Steel[鉄骨工事業者] Core[躯体工事業者] Interior[内装工事業者] Exterior[外構工事業者] Electrical[電気設備工事業者] HVAC[空調・給排水衛生工事業者] Client --> Designer Designer --> Client Designer --> Common Designer --> Steel Designer --> Core Designer --> Interior Designer --> Exterior Designer --> Electrical Designer --> HVAC Steel --- Direct[直接仮設を含む] Core --- Direct Interior --- Direct Exterior --- Direct Electrical --- Direct HVAC --- Direct </pre>	
b ニーズ・背	<p>自らプロジェクト管理を主導することを希望する発注者がパートナーとしてCMRを採用し、購買プロセスの透明性、競争力のあるコストの実現と現場における施工上の業務調整及びQCDS管理をCMRに求めた。プロジェクト方式の計画は発注者自身によって、生産体制はCMRによって立案された。</p>	

c CMR選定	候補者の選定	数社を候補に指名
	資格要件	実績
	選定ステップ	一度に選抜、期間は約30日、インタビュー含む
	提出書類	施工計画書、プロジェクト組織表、業務費用提案書、工事費見積書、工程表、CMR履歴書、契約書案
	選定方法	入札
	選考評価体制	担当部署（米国本社）
	決定者	その他（グループプロジェクトマネジャー）
d 業務分担	業務分担表を作成し明確であった。	
e 施工者選定	選定方式	指名入札
	分離の考え方	総合工事業者、専門工事業者の併用
	入札時の資料	内訳数量書とも（ただし数量は参考）
	評価のポイント	コスト
f 契約・フィー	CM業務契約	委任、設計契約を含む（ピュアCM、複数の工種を専門工事業者に、また、複数の工種をまとめて総合工事業者に発注）
	使用約款	独自のもの
	特約	なし
	CM業務の対価	CM報酬（CMフィー）と管理実費などの経費に分けて（工事金額比：3.95%）
	算定方法	人件費積上げ方式
	支払方法	分割6回
g 結果	成果	<ul style="list-style-type: none"> ・限られた短い時間に透明性を保って優秀な施工者を選んだ。 ・予算よりコストを節約できた。 ・現場での施工管理が正しくなされQCDSで満足の結果を出せた。 ・タイムリーな報告でアメリカにいても状況把握ができた。
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・労働基準監督署に相談したうえで、施工者から統括安全衛生責任者を選び、CMRは間接的な管理を行った。 ・日本の法制度上の考え方についての十分な理解をいただくための説明が必要。

Eプロジェクト 外資系商事会社の日本本社ビル新築工事

	施 工 体 制	パターン2（コストオン併用）
	C M R	地上13階、地下3階、建築面積1,700㎡、延面積24,000㎡
	建 物 規 模	設計事務所系PM/CM専業会社
	工事体制模式図	
a 概要	<p>コストオン契約（工事統括・安全責任及び仮設工事を含む）</p>	
b ニーズ・背景	<p>透明性（入札によるフェアコンペティションの維持）をプロジェクトに求める発注者が、発注者の利益代表として、設計者の選定およびプロジェクト予算の管理を含むマネジャーの統括責任を堅持しつつ、設計契約・工事契約の内容を熟知して各担当によるプロジェクトの進行を公正かつ厳密に管理し報告することをCMR（PMR）に期待してその採用を決定した。プロジェクト方式の計画は発注者自身によって、生産体制は発注者とCMR（PMR）の協議によって立案された。</p>	
c CMR選定	候補者の選定	数社を候補に指名
	資格要件	実績、その他（担当予定スタッフの経歴、経験）
	選定ステップ	段階的選抜、その他、期間は約180日
	提出書類	プロジェクト組織表、業務費用提案書、類似業務実績表、CMR履歴書、CMRを当プロジェクトに拘束させる誓約書、財務諸表、PI（Professional Indemnification）専門家保険証明書、会社案内書。
	選定方法	資質評価、インタビュー、その他（アメリカ本社で事実上の選定作業）
	選考評価体制	取締役会
	決定者	取締役会

d 業務分担	明文化されている	
e 施工者選定	選定方式	指名入札
	分離の考え方	総合工事業者、専門工事業者の併用
	入札時の資料	内訳数量書とも（ただし数量は参考）
	評価のポイント	コスト
f 契約・フィー	CM業務契約	委任、単独契約（ピュアCM、工事については、複数の工種をそれぞれの専門工事業者に、また、一式施工会社には専門工事会社を含むコストオン契約方式で発注）
	使用約款	独自のもの
	特約	特になし
	CM業務の対価	総価で一括（工事金額比：1.7%）
	算定方法	人件費積上げ方式、発注者協議による。
	支払方法	プロジェクトの段階ごとの分割（毎月払）
g 結果	成果	<ul style="list-style-type: none"> ・発注者の利益代表としてマネジャーの統括責任を堅持しつつ、設計契約・工事契約の内容を熟知して、各担当によるプロジェクトの進行を公正かつ厳密に管理し、報告するCMRの業務については、発注者の期待に応じて、概ね十分な満足が得られたと思う。
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・PM（CM）システムについて、設計者・工事業者の事前の理解が充分には得られていなかったと思われ、CMRの業務の遂行に支障の起こることがあった。 ・PM（CM）システムによる工事遂行体制について、設計者・工事業者の理解を深めること。

【参考資料1】CMR選定：事前審査要項書・提案書作成要項書（参考例）

〇〇〇ビル新築（改築等）工事に関わる
コンストラクション・マネジメント（CM）業務

事前審査要項書（案）

1. プロジェクト名：〇〇〇ビル新築（改築等）工事に関わるコンストラクション・マネジメント業務
2. プロジェクト概要
 - ~~#~~イントロダクション
 - ~~#~~プロジェクト概要
 - 規模：延床面積〇〇〇㎡
 - 構造：〇〇造 地上〇階建、地下〇階建
 - 用途：事務所
 - ~~#~~プロジェクト所在地
 - 〇〇県〇〇市〇〇町〇丁目〇番〇号
 - ~~#~~マイルストーン設定（例：項目も案件によって変更する）
 - CM業務契約：〇月〇日
 - 設計業務完了：〇月〇日
 - 工事着工日：〇月〇日
 - 工事完成日：〇月〇日
 - ~~#~~業務範囲概要
 - *別添CM業務内容一覧表等を参照して記載する。
 - ~~#~~関連業務
 - *発注者から別途業務委託されている複数のコンサルタントがいる場合、マイルストーンを達成するよう各業者間の調整を図ることとする。
3. 発注者：支出負担行為担当官 〇〇 〇〇 〇〇
4. 参加資格（案件によって規定）
 - ①経営事項審査による直近の総合評点（建築一式）が、〇〇〇点以上であること。
 - ②禁治産者もしくは準禁治産者または破産者でないこと。
 - ③予算決算及び会計令第70条及び第71条の規定に該当しない者であること。
 - ④日本国の建設業法（昭和24年法律第100号）第3条の規定に基づく建築工事の許可を取得していること。
 - ⑤日本国の建築士法（昭和25年法律第202号）第23条の規定に基づく建築士事務所の許可を取得していること。
 - ⑥建設コンサルタント登録規定（昭和52年建設省告示第717号）第2条による登録を受けている者であること。
 - ⑦本業務に適正な技術者を配置できる者であること。
 - ⑧経営状況が著しく不健全でないこと。

5. 提出

5.1 提出方法：郵送による。

提出先：〒〇〇〇-〇〇〇〇 〇〇県〇〇市〇〇町〇丁目〇番〇号 〇〇〇〇課長 宛

提出期間：平成〇〇年〇月〇日から平成〇〇年〇月〇日消印分まで

5.2 提出物

☒意向確認書（別添様式 1）

☒会社概要（別添様式 2）

☒登録事業の通知／許可の写し（建設業許可、建設コンサルタント登録など）

☒財務状況（役所に提出した財務諸表の写し、様式 15、16、17、及び 25 号の 7）

☒類似実績及び業務経歴書（別添様式 3）

☒プロジェクト・チーム構成図（別添様式 4）

☒担当スタッフの経歴書（同種業務の実績含む）（別添様式 5）

6. 選定手順（参考例）

- (1) 事前審査書による提案書提出者の選定・通知
- (2) 提案書の提出
- (3) 提案者との面接及び推薦者への聞き取り調査
- (4) 提案書の特定

なお、選定されなかった者からの非選定理由の説明は通知日の翌日から 7 日以内に申し立てられた分のみに対し、説明をするものとする。

7. 選定基準（参考例）

- (1) CMR 業務提供の意向の有無
- (2) CMR の会社としての CM 業務遂行能力
 - ① 財務内容
 - ② 類似実績
 - ③ 技術的背景・資格等の確認
- (3) 予定 CM r の経験及び実務実施能力
 - ① 専門分野の内容・資格
 - ② 同種業務の実績

なお、選定された候補者には、プロポーザルの提出を求め、よりプロジェクトに即した基準により、一者に特定する。

8. 添付書類

☒意向確認書（様式 1）

☒会社概要（様式 2）

☞類似実績及び業務経歴書（様式3）

☞プロジェクト・チーム構成図（様式4）

☞担当スタッフの経歴書（同種業務の実績含む）（様式5）

〇〇〇ビル新築（改築等）工事に関わる
コンストラクション・マネジメント（CM）業務

提案書作成要項書（案）

1. 提案書説明

1.1 プロジェクト要項

〇〇（発注機関名）では、〇〇県〇〇市〇〇町〇丁目〇番地〇号に建設される〇〇ビル新築工事（仮称）に関するコンストラクション・マネジメント業務を委託するため、公募型プロポーザル方式を採用することにした。ついては、ここに提案書の作成要項について記述する。

マイルストーン設定

以下に設定されている各マイルストーンの達成の重要性を把握していること。

CM業務契約：〇月〇日

設計業務完了：〇月〇日

工事着工日：〇月〇日

工事完成日：〇月〇日

業務範囲

本業務範囲の詳細は、別添の業務委託書（案）に記述されているとおりであるが、その範囲はこれを制限するものではなく、必要に応じてその他の業務も含むものとする。

関連業務

発注者から別途業務委託されている複数のコンサルタントがいる場合、マイルストーンを達成するよう各業者間の調整を図ることとする。

プロジェクト所在地

〇〇県〇〇市〇〇町〇丁目〇番地〇号

1.2 プロジェクトに関する特別条件

提案書に関する問い合わせ先

〇〇部〇〇課 電話：〇〇-〇〇〇〇-〇〇〇〇

現場訪問

受託候補者には現場訪問することを勧める。

現場訪問する際は、必ず事前予約をすること。

期 間：〇月〇日～〇月〇日

時 間：〇時～〇時

連絡先：〇〇部〇〇課 担当者〇〇 電話：〇〇-〇〇〇〇-〇〇〇〇

2. 提出

2.1 提出方法：郵送による。（または持参による。）

2.2 提出物：以下の書類を提出すること。

☞意向確認書

☞提案書

☞予定報酬額及び予定経費額計算書

☞財務状況に関する回答書

☞会社概要・業務内容（提案者独自のもの）

2.3 言語

日本語とする。外国企業の場合も、日本語の翻訳を必ず添付すること。

2.4 受領期間及び最終日時

受付期間：平成〇〇年〇月〇日～平成〇〇年〇月〇日

受付時間：〇時〇分～〇時〇分

（提出方法を持参にした場合は提出場所も明記する。）

3. プレゼンテーション

受託候補者は発注者に提案書のプレゼンテーションを、詳細を説明することとする。

プレゼンテーションの期日・場所等については後日、候補者個別に連絡する。

現時点では、平成〇〇年〇月〇日から〇月〇日の間に、各社〇〇分程度の説明及び〇〇分程度の質疑応答を行うことを計画している。また、提出物のみを使用することとし、追加の資料の使用は許可しない方針である。

4. 提案書に記載する事項

作成する提案書には、必ず以下の内容を含めるものとする。

☞CMRの当該プロジェクトに対する業務の実施方針（アプローチ）

☞CMRが当該プロジェクトに対して提供しようとしている業務の範囲及び内容

☞CMRが当該プロジェクトに対して提供しようとするマネジメントに関わる技術的提案（ITの使用方法等）

☞CMRのチーム構成の説明と支援体制

☞推薦者リスト（選定委員（会）からの問い合わせ先）

☞業務報酬（予定報酬額及び予定経費額計算書を総括した内容）

5. 財務状況に関する質問事項

☞直前1年分の決算書により作成すること。

☞「自己資本額」の欄は、次により作成すること。

(1) 法人にあっては次によること。

①「資本金」の欄は、払込済資本金に新株式払込金、新株式申込証拠金の額を加えたものとする。

②「準備金・積立金」の欄のうち、「直前決算時」の欄は、法定準備金に任意積立金を加えたものとし、「利益処分（損失処理）」の欄は、法定準備金に任意積立金を加え任意積立金取崩額を減じたものとする。

③「決算後の増減額」の欄は、直前決算後本提案書の作成時期までの間に増減資があった場合に限り、当該増減資の額を加減するものとする。

(2) 個人にあっては、※印欄に、資本合計（期首資本金＋事業主利益＋事業主借勘定－事業主貸勘定）の額を記載すること。

≠「貸借対照表」の欄の「資本合計」は、個人にあっては貸借対照表の資本合計（期首資本金＋事業主利益＋事業主借勘定－事業主貸勘定）の額を記載すること。

6. 契約条件

≠契約形態

別添、契約書（案）、及び契約書約款（案）に従った準委任契約とする。

≠業務の報酬（契約書（案）と対応させる。ここでは実費精算方式を例示。）

委託業務の対価として委託者が受託者に支払う報酬及び同業務に関連する経費は、次の各項に定めるとおりとする。

- (1) 担当者の時間単価に実質労働時間数を乗じた額を報酬額とする。ただし、その計算方法は予定額計算書に従うものとする。
- (2) 委託業務の遂行のために必要な経費は、上記業務報酬額とは別途に精算されるものとする。予定額は予定額計算書による。

≠支払方法

- (1) ○○月に一度の現金払いとする。
- (2) 上記予定額計算書にかかわらず、担当者の時間単価に実質労働時間数を乗じた額を計算し、報酬額とする。
- (3) 経費は、予定額計算書にかかわらず、実費を精算されるものとする。

7. 特定手順（参考例）

選定の手順は以下のとおりとする。

- (1) 提案書の提出
- (2) 提案者との面接及び推薦者への聞き取り調査
- (3) 提案書の特定
- (4) 契約

なお、選定されなかった者からの非選定理由の説明は通知日の翌日から 7 日以内に申し立てられた分のみに対し、説明をするものとする。

8. 特定基準（参考例）

特定にあたっては、事前審査書の内容も考慮する。

(1) CMRチームとしての当プロジェクトに対する業務実施能力：ウエイト 50%

- ① 業務内容に対する理解度
- ② 業務実施方針の妥当性
- ③ 業務実施手法の妥当性
- ④ アカウンタビリティの確保方針の妥当性

(2) 予定CMRの経験及び実務実施能力：ウエイト 30%

- ① 当プロジェクトに対する業務内容の理解
- ② 発注担当者との協調力
- ③ 同種業務の実績
- ④ 手持ち業務

(3) CMRの体制と能力：ウエイト 20%

- ① 類似実績
- ② 業務内容に応じた業務展開状況
- ③ 財務内容
- ④ 債務不履行責任に対する方策
- ⑤ 独立性の確保

(4) 業務報酬

CMRは、その資質・能力で選定されるべきもので、報酬の多寡で決定されるものではないとの考え方から、上記（1）～（3）項にて、優劣をつけがたい場合にのみ、選定基準に加味する。

9. 添付書類

✖️提案書書式（プロジェクトごとに作成する。）

✖️予定報酬額及び予定経費額計算書（参考例）

✖️財務状況に関する回答書書式（様式B）

✖️契約書（案）

✖️契約約款（案）

✖️業務委託書（案）（参考例）

【参考資料2】CM業務量の想定に関する質問書（参考例）

〇〇〇ビル新築（改築等）工事に関わる
 コンストラクション・マネジメント（CM）業務
 業務量の想定に関するご質問
 （参考例）

当〇〇市では、以下の建物の建設を計画しており、この実施に関し、CM（コンストラクション・マネジメント）方式の採用を検討しています。
 つきましては、当業務遂行に必要な業務人工数について、ご意見を頂きたく思っています。
 添付のような人工表に想定工数をご記入の上、ご返却下さい。ただし、ご回答を頂いた方がCMR募集の際に優先権を得ることはございませんのでご承知おき下さい。

プロジェクト概要

- ✎規模：延床面積〇〇〇m²
- ✎構造：〇〇造 地上〇階建、地下〇階建
- ✎用途：事務所
- ✎工期：以下のとおり。

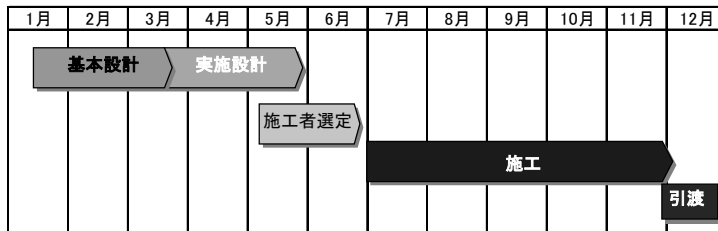
委託予定業務概要

- ✎設計事務所の選定から、設計段階、施工者選定段階を経て、完成まで総合的な発注者への支援とします。
- ✎設計業務及び工事は、当市規定に従い発注するものとし、細分化した分離発注は考えていません。

提出

- ✎〇〇市役所総務課 〇〇あてに、（ファックス〇〇-〇〇〇〇 又は E-mail: xxxx@xxx.com）〇〇月〇〇日までに、お願いします。
- ✎なお、御社名、担当者名、連絡先電話番号をご記入願います。

プロジェクト・スケジュール



業務人工数の想定

役職名	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
合計	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

【参考資料3】 RFP (Request For Proposal) 書式集 (参考例)

意向確認書

平成 年 月 日	
(発注者あて)	
_____ 殿	
住 所	
受託者 会 社 名	
代表者名	
(印)	
下記の業務に関し、提案書を提出する意向があることを表明いたします。	
プロジェクト名	
プロジェクト所在地	
提案書提出期間	平成 年 月 日～平成 年 月 日まで
提案書提出予定日	平成 年 月 日提出予定
受託担当者名	
受託担当者連絡先	住 所
	電話番号
	FAX番号
	E-mail

会社概要 (200 年 月 日現在)

(フ リ ガ ナ) 商 号 また は 名 称
建築工事業/建設コンサルタント業 許 可 番 号
(フ リ ガ ナ) 代 表 者 名
(フ リ ガ ナ) 本 社 所 在 地
(フ リ ガ ナ) 最 寄 の 事 業 所
(フ リ ガ ナ) 事 業 所 長 名

役 員 氏 名 等		創 業 年 月 日 資 本 金 従 業 員 数	本 社 ・ 支 店 ・ 営 業 所 所 在 地
役職名	氏名	創 業 年 月 日 資本金 百万円 従 業 員 名 役 員 名 社 員 名 臨 時 社 員 名 <hr/> 計 名	本 社 :

(記載要領)

1. 支店・営業所は、原則として、〇〇地区内に所在するものを記載してください。
2. 従業員の臨時社員については、1ヶ月未満の臨時社員は除いてください。

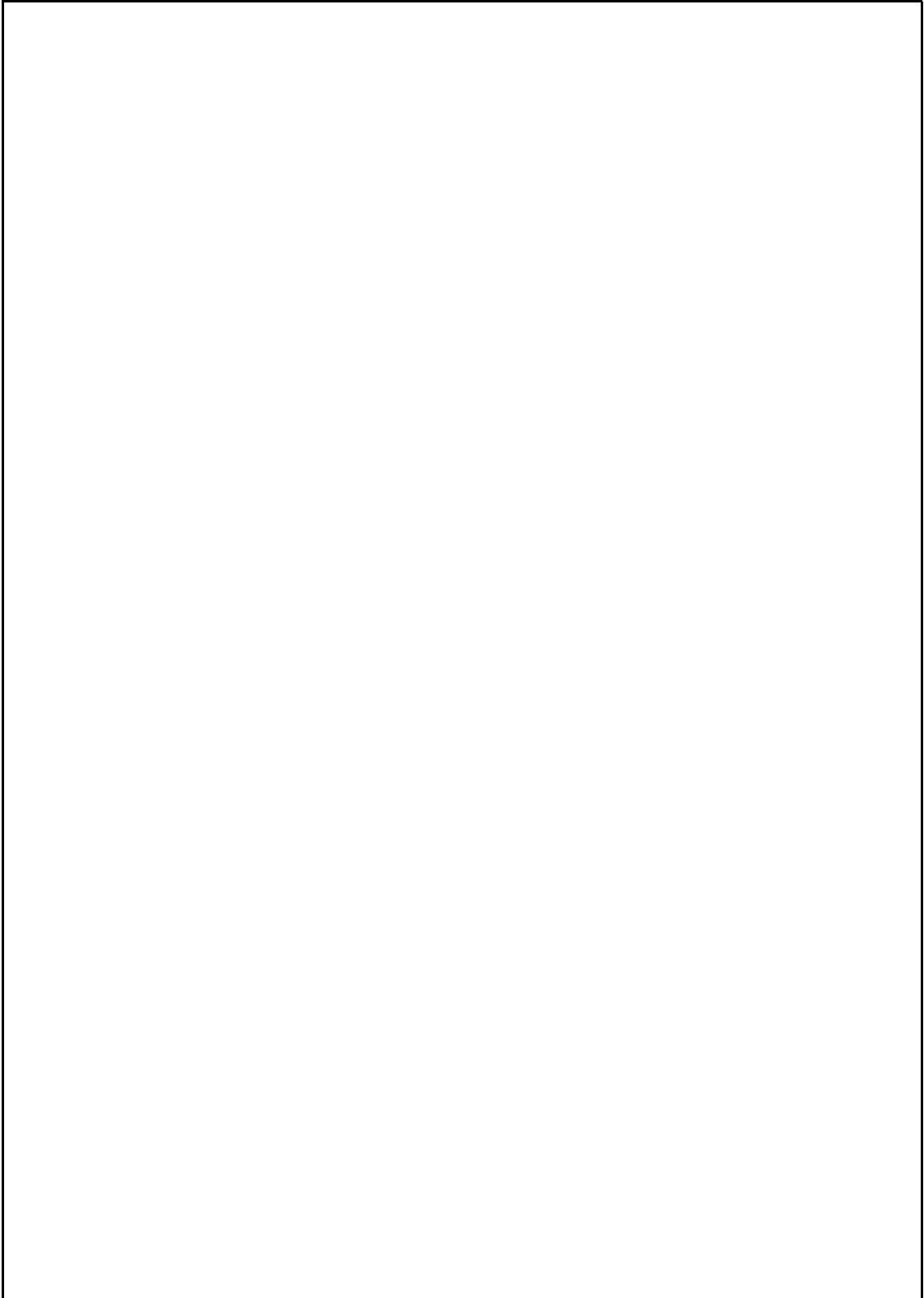
類似実績

(プロジェクト名：〇〇ビル新築(改築等) 工事に関わるコンストラクション・マネジメント業務)

会社名： _____

類似業務の条件	平成 年 月 日以降に、次に掲げる基準を全て満たす業務を完了した実績を有すること。 (ア) 用途 事務所 構造 〇〇造で地上の階数〇以上かつ地下の階数〇以上 延床面積 〇〇〇㎡以上	
プロジェクト名称等	プロジェクト名	
	発注機関名	
	プロジェクト所在地	
	契約金額	
	工期	
	受注形態	
プロジェクト概要	用途	
	構造・階数	
	延床面積	

組織図



担当スタッフの資格・業務経歴

(プロジェクト名：〇〇ビル新築（改築等）工事に関わるコンストラクション・マネジメント業務)

会社名： _____

担当スタッフの氏名		
最 終 学 歴		
法令による資格・免許		
類似業務の条件		平成 年 月 日以降に、次に掲げる基準を全て満たす業務を完了した実績を有すること。 (ア) 用途 事務所 構造 〇〇造で地上の階数〇以上かつ地下の階数〇以上 延床面積 〇〇〇㎡以上
プロジェクト名称等	プロジェクト名	
	発注機関名	
	プロジェクト所在地	
	契約金額	
	工 期	
	受注形態	
プロジェクト概要	用 途	
	構 造 ・ 階 数	
	延 床 面 積	

【参考資料4】CM業務計算書（参考例）

会社名:株式会社

プロジェクト・スケジュール

1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月

a. 業務日数の想定

担当者名	職名	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計	平均関与率
														-	-
														-	-
														-	-
														-	-
	合計	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	所定勤務日数	18	19	20	21	17	20	20	16	19	20	20	18	228	

b. 直接人件費と間接経費及び利益を含む単価の提示

担当者名	職名	直接人件費日額

c. 直接人件費と間接経費及び利益を含む金額の想定

													(千円)
													-

d. 直接経費の想定

													(千円)
													-
													-
	合計	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

備考

【参考資料5】研究会概要

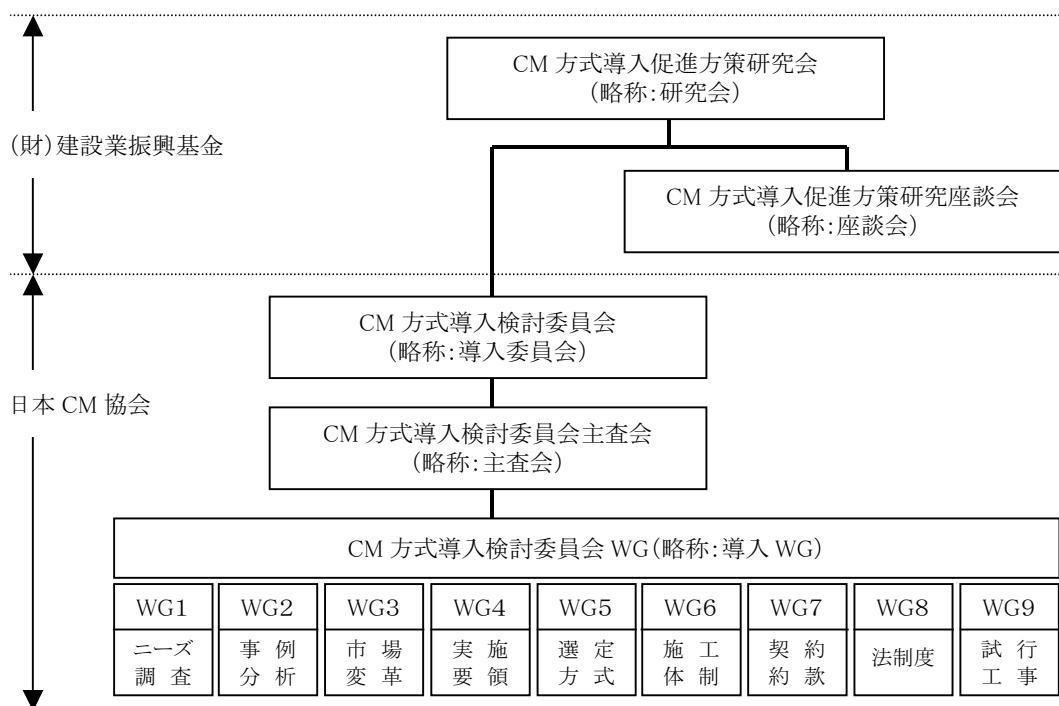
1. 研究会の目的

国土交通省は、CM方式の活用にあたっての基本的な指針となるものを目指して、平成14年2月に「CM方式活用ガイドライン」を取りまとめた。ガイドラインはCM方式についての基本的な考え方を示したものであり、今後のCM方式の普及に向けては、発注者、施工者、設計者等に対し、ガイドラインを踏まえた実務マニュアルを整備していくことが求められている。

こうした状況を踏まえ、(財)建設業振興基金においては、「CM方式導入促進方策研究会」を設置し、国土交通省をはじめ関係者の協力を得つつ、地方公共団体が発注する公共建築工事を対象としたCM方式の導入促進のあり方について調査研究するとともに、マニュアルの作成を行うこととした。

2. 研究会の推進体制

地方公共団体の意見を聴取するために「CM方式導入促進方策研究座談会」を設置した。また、具体的な調査検討については、日本コンストラクション・マネジメント協会（以下、日本CM協会）の協力を得た。日本CM協会は、協会内部に9つのワーキンググループを設置して個別の調査・検討を行った。（下図）



3. CM方式導入促進方策研究会 委員名簿 (平成14年11月27日現在)

【委員長】

古阪 秀三 (京都大学 大学院工学研究科助教授 日本CM協会会長)

【委員】

大森 文彦 (弁護士 東洋大学 法学部教授)

鈴木 一 (財団法人 建設経済研究所 常務理事)

小笹 敏 (株式会社 竹中工務店 CM本部長 H14.3まで)

関谷 哲也 (株式会社 竹中工務店 CM本部長 H14.4以降)

岡 正信 (ボヴィス・レンドリース・ジャパン株式会社 取締役)

犬飼 彥男 (株式会社 山下ピー・エム・コンサルタンツ 取締役)

中田 久雄 (社団法人 日本建築家協会 建設産業問題委員会CMWG主査 H14.6まで)
(社団法人 日本建築家協会 H14.7以降)

井元 和美 (社団法人 建築業協会 新発注形態専門部会主査 H14.7まで)

山本 明男 (社団法人 建築業協会 新発注形態専門部会主査 H14.8以降)

山際 二郎 (社団法人 日本建築士事務所協会連合会 理事 H14.5まで)
(社団法人 日本建築士事務所協会連合会 H14.6以降)

戸倉 千武 (社団法人 日本建設大工工事業協会 会長 H14.3まで)
(社団法人 日本建設大工工事業協会 相談役 H14.4以降)

西村 弘 (社団法人 日本電設工業協会 政策委員会CM担当WG主査)

吉田 隆彦 (社団法人 全国鐵構工業協会 常任理事)

高橋 清悦 (秋田県 建設交通部 建設管理課長 H14.3まで)

佐々木昌良 (秋田県 建設交通部 建設管理課長 H14.4以降)

小林 昌一 (財団法人 建設業振興基金 理事 H14.6まで)

竹内 征男 (財団法人 建設業振興基金 理事 H14.7以降)

【オブザーバー】

国土交通省大臣官房地方課

国土交通省大臣官房技術調査課

国土交通省大臣官房官庁営繕部営繕計画課

国土交通省総合政策局建設業課

国土交通省総合政策局建設振興課

国土交通省住宅局建築指導課

4. CM方式導入促進方策研究座談会 委員名簿 (平成14年5月28日現在)

【座長】

鈴木 一 (財団法人 建設経済研究所 常務理事)

【委員】

古阪 秀三 (京都大学 大学院工学研究科助教授、CM方式導入促進方策研究会委員長、日本CM協会会長)

鈴木 章文 (三重県 政策開発研修センター 主幹)

佐々木昌良 (秋田県 建設交通部建設管理課 課長)

山本 康友 (東京都 財務局営繕計画課 課長)

鮫島 浩 (大阪府 建築都市部公共建築室 計画課長)

松田 彰 (京都市 都市計画局住宅室住宅改善課 課長補佐)

佐野 敏雄 (飯能市 企画財務部契約検査課 課長)

土澤 永喜 (宮古市 産業振興部地域振興室 室長)

石川 悦郎 (秋田県 六郷町役場 福祉保健課 課長)

5. 研究会開催概要

第1回研究会 平成14年2月14日 (木)

第2回研究会 平成14年3月20日 (水)

第3回研究会 平成14年5月20日 (月)

第4回研究会 平成14年6月25日 (火)

第5回研究会 平成14年11月27日 (水)

6. 座談会開催概要

第1回座談会 平成14年4月18日 (木)

第2回座談会 平成14年5月28日 (火)

CM方式導入促進方策調査報告書

発行日 平成14年12月

発行者 財団法人 建設業振興基金

〒105-0001 東京都港区虎ノ門4-2-12 虎ノ門4丁目MTビル2号館

TEL 03-5473-4572 FAX 03-5473-4580