ＰＭ手法（マネジメント手法）とＰＭ方式（調達方式）

大林組　土木本部　フェロー　海藤　勝
大林組　土木技術本部　　二宮　正

プロジェクトマネジメント（ＰＭ）の概念が普及していくにつれ、このＰＭがマネジメント技術・手法のことをいっているのか、ＰＭ／ＣＭ方式という調達方式（発注方式）のことなのか混乱が生じてきているように見える。

国土交通省（旧建設省）が、1999年6月「プロジェクトマネジメント（ＰＭ）手法」を公共事業執行に導入するビジョンを発表し、ＰＭを発注者・設計者・施工者・の３者が一体となってそれぞれの立場から事業の効率化を目指して主体的に取り組むためのマネジメント手法と位置づけている。

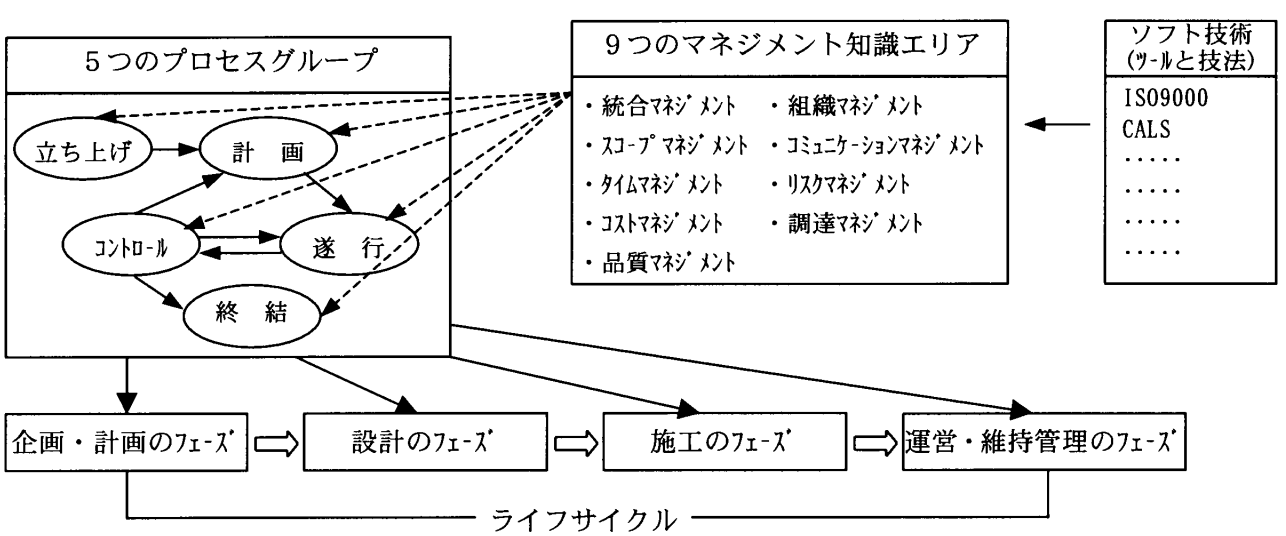
一方、民間企業の技術力とマネジメント力を活用するため、多様な発注方式の研究が進められ、マネジメント委託から更に設計・施工をマネジメントするＣＭ方式も検討されている。このＣＭ方式をより広くしたものがＰＭ方式である。現在、下水道事業団がこのＰＭ方式で下水道施設建設の受託している。

建設事業執行の効率化や生産性向上にプロジェクトマネジメント手法をとり、事業の内容・規模により調査・設計・施工・引き渡しをプロジェクトマネジャー（業種：図－３参照）に委託・代行させるＰＭ方式という調達方式をとることができる。そして、プロジェクトマネジャーは、その主要業務のマネジメントのためにプロジェクトマネジメント手法をとることになる。

以下にプロジェクトマネジメント手法とＰＭ方式を概説する。

１．プロジェクトマネジメント手法

プロジェクトマネジメントでは、プロジェクトを「立ち上げ」「計画」「遂行」「コントロール」「終結」という５つのプロセスグループに大別し、従来のＰＤＣＡ（Plan、Do、Check、Act）を基本にして、プロジェクトプランの作成、遂行およびコントロールの各プロセスに、９つのマネジメント知識をシスティマティクに適用して、効率良く目標を達成できる仕組みとなっている。このようにプロジェクトマネジメント（手法）はプロジェクトの目標である成果物を得るため、誰が、どのように、何をマネジメントしていくかを示すフレームワーク（枠組み）を与えるものであるといえる。このＰＭを動かしていくのに、ＩＳＯやＣＡＬＳなどのソフト技術がツール・技法として活用される。図－１にそれらの関係を示す。



図－１　マネジメント知識エリアとプロセスとフェーズの関係

キーワード　：　ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ(PM)、PM／CM 方式、PDCA、ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ知識ｴﾘｱ、ソフト技術、調達方式
連　絡　先　：　〒108-8502　東京都港区港南 2-15-2　　TEL 03-5769-1283　FAX 03-5769-1961

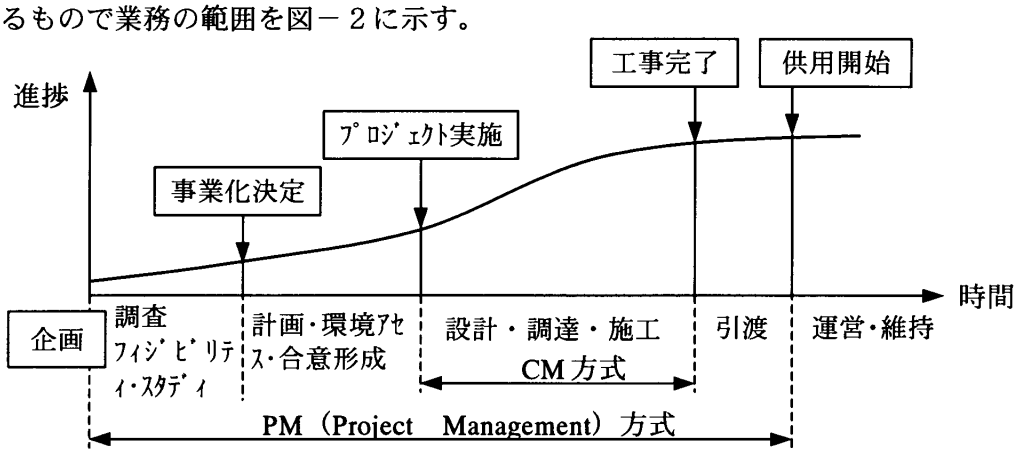
プロジェクトを「成果物を得るための有期活動」とみなせば、発注者にとっては建設事業のライフサイクル全体のマネジメントがプロジェクトマネジメントであり、設計者にとっては設計フェーズがプロジェクトとなり、そのマネジメントがプロジェクトマネジメントである。施工者にとっては、施工フェーズのマネジメントがプロジェクトマネジメントになる。そして、各者にとってのプロジェクトマネジメントは、プロジェクトの目標達成のためプロジェクトプランを策定し、そのプランを遂行し、コントロールしていくプロセスであり、発注者、設計者そして施工者にプロジェクトマネジメント手法が求められることになる。

発注者（事業者）は、立ち上げのプロセスで事業化を決定し、プロジェクトプランを策定する。その実施段階で設計者および施工者を調達し、事業をマネジメントする。このとき設計フェーズの立ち上げは、設計業務契約であり、施工フェーズでは工事請負契約がこれに該当する。設計者、施工者はこれより各々のフェーズをマネジメントすることになる。

２．ＰＭ方式（調達方式）

建設における調達とは、通常、入札・契約・発注を指す。我が国の公共工事の調達方式は、設計・施工分離の考え方により、設計業務の委託、施工の請負方式が定式化してきた。しかしながら、1990 年代に入り、建設事業執行システムの透明性と競争性の確保が大きな命題になり、多様な調達方式が検討され、(1)ＶＥ、(2)総合技術評価方式、(3)デザインビルド、(4)ＣＭの諸方式が試行されてきている。この他の調達方式には、(5)ＰＭ方式、(6)ターンキー方式、(7)ＰＦＩ等が考えられる。これらにより、一定の技術力およびマネジメント力を有するものが公正な競争を行い、受注者の選定が透明に行われるようになっていく。

ＰＭ方式は、プロジェクトマネジャーがライフサイクル全体（調査・計画から供用開始まで）のマネジメントを引き受けるもので業務の範囲を図－２に示す。

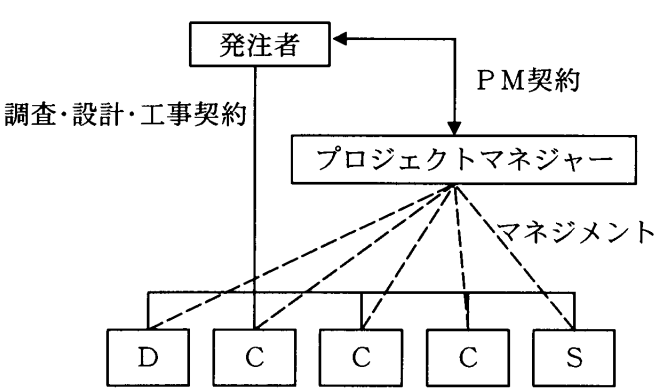


図－２　ＰＭ方式と業務範囲

従ってプロジェクトマネジャーは、発注者とのＰＭ契約によって企画・計画フェーズから施工フェーズまでのマネジメントの責任を有する。その業務内容は、(1)調査・ＦＳ、(2)設計・エンジニアリング、(3)コンストラクションマネジメント、(4)引き渡しである。この時のＰＭ契約形態を図－３に示す。

日本下水道事業団は、地方自治体の委託を受けて下水道施設（管渠、処理場、ポンプ場等）の調査、計画、設計、建設、試運転、引き渡しまでを「受託事業」としている。即ち、ＰＭ方式でのプロジェクトマネジャーの位置にある。そして、この受託事業のマネジメントのためにプロジェクトマネジメント手法を導入・実施している。例えば、下水道事業のＷＢＳやＥＶＭＳで顧客満足度を上げている。

もうひとつのＰＭ方式として、マネジメントとプロジェクト実施の両方に責任を負うＥＰＣ契約がある。



図－３　プロジェクトマネジメント契約形態