

## コンストラクションマネジメント(CM)システムの公共工事への適用を考える

勤務先 足利工業大学

会員種別 フェロー会員

講演者名 小林 康昭

### 1. はじめに

わが国で、コンストラクションマネジメント（以下、CM）の有用性が説かれ、その導入が期待されてから、久しい年月が経過した。特に、公共機関の人員を削減しようとの昨今の要求に照らせば、従来、公共機関が行ってきた発注その他の業務に、外部の支援を求める必要性が高まることは、明白である。実際にCMシステムを創り上げ定着させたCM先進国である米国の公共工事では、発注官庁の肥大化を抑制し経費を節減することに関して、CMの有効性を認めている。わが国の公共機関が置かれている昨今の環境は、米国の公共工事でCMが活用され始めた状況に酷似している。わが国の公共工事にCMを導入し有効に運用されるのに必要な方法とその適用性を検証する。

### 2. 公共工事におけるCMの論議

わが国で、CMに関する論議が公共工事での採用に結びつかなかったのは、発注機関が実行に向けて動かなかったからである、と考えられる。考えられる理由を、次に挙げる。

イ．彼ら（発注機関の発注担当者）はCMの存在を知らず、存在意義を理解しなかった。

ロ．彼らは、CMを知っても、自身の能力に自信を抱き、CMを不要と認識していた。

ハ．彼らは充実したインハウスを抱えているので、外部、特に民間が参入することに拒絶反応がある。

ニ．彼らは誇り高いので、自らの機能欠如や能力不足を前提とする公の議論を望まない。

ホ．彼らの機能や能力は整っていることが前提にあって、その前提を崩す議論に拒絶反応がある。

ヘ．民間が先行するCM議論に対して、彼らは醒めた態度を採った。

ト．立ち上がりのスピーディな民間に対して、慎重で手続きを踏まなければならない官庁の立ち上がり速度の動きのペースが合わない。

チ．CMは、既存の公共調達法制度に抵触し、運用上の制約を受けることが多いので、彼らは法改訂までして導入を図るだけの積極的な意義を見いだせない。

リ．前例がないシステムには、一般論として導入に賛同できても、自分が最初の実施者にはなりたくない。

ス．一般庶民の間に定着している官僚に対する万能無謬信仰のせいで、本来、発注機関の技術官僚が行ってきた発注や監理の業務を委託される民間の技術者の指示や統制に施工会社が服さない、と思われている。

発注機関側が抱いているこのような認識は、民間側にも雷同する風潮があって、CMを導入する際の障壁になっている、と思われる。しかし従来型の公共工事は制度疲労を起こしており、円滑な運用は困難になっている。従って、このような認識による障壁を取り除いて、CM導入の道を拓くことを試みる必要がある。

### 3. CMシステムの修正の方向

わが国の公共工事にCMを導入できないと思われている理由を検証して、導入したCMシステムが機能できるような制度設計を試みる。

#### 3-1 基本的な価値観の問題

先に挙げた理由の背景には、日本人が抱いている価値観の問題があるように思われる。こうした価値観は、長い間のうちに人々の間に育まれ醸成されてきたもので、一朝一夕に成ったものではなく、国民性、民族性と言われるものである。日米の国民性民族性と言われているものを、列举して比較してみる。

---

キーワード CM、コンストラクションマネジメント、建設マネジメント、公共工事

連絡先 〒326-8558 栃木県足利市大前町 268-1・電話 0284-62-0605・FAX 0284-64-1061)

- イ．精神的理念：日本では儒教思想に根ざした「公の優先と私の犠牲」がある。これに対して米国ではピューリタニズムに根ざした「精神主義と公共への義務感」を挙げる。
- ロ．評価の尺度：日本ではムラ社会に根ざした「集団主義と権威主義」がある。これに対して米国ではフロンティア精神に根ざした「個人主義と能力主義」を挙げる。
- ハ．行政の志向：日本では儒教精神から発生した官尊民卑に根ざした「官依存、行政指導と規制」がある。これに対して米国では民主主義に根ざした「分権制度と民活重視」を挙げる。
- ニ．行動の規範：日本では封建社会から発生したと思われる閉鎖社会に根ざした「価値観の固定と信用重視、前例踏襲」がある。これに対して米国では多民族国家に根ざした「多様な価値観と法律社会」を挙げる。
- ホ．企業活動の指標：日本ではニ．に挙げた行動の規範に根ざした「企業の永続性と長期視点の商慣行」がある。これに対して米国では資本主義に根ざした「合理主義と短期視点の商慣行」を挙げる。

### 3-2 法制度の枠組みの問題

公共工事では、法制度上の制約を受ける。わが国では、財政法、会計法、予算決算及び会計令（予決令）などの枠組みの中で公共工事が行われている。CMのような委託業務は、会計法第29条の11、予決令第101条の7が適用される。会計検査院の見解では、条文の「委託」の意味を「独立して予算や積算の法上の責任を負う契約担当官の代理や補助者として見ることは難しい」とされている。そして「特に専門的な知識または技能を必要とするなどの理由で、国の職員が監督や検査を行うことが困難であつたり適当でなかつたりする場合」に委託するのであり「監督や検査は、本来、国自ら行うべきだ」という趣旨からして、きわめて例外的な扱いをしているわけで、この委託を一般化することは法の趣旨ではない」としている。以上の見解からは、監督や検査の対象業務を生業とする者や企業に委託できない、そして委託された者に結果責任を問うことができない、ということになる。

### 3-3 市場環境整備の問題

CMは、米国の価値観のもとで生まれたシステムである。このシステムは米国では、自由市場、契約社会、システム化、流動的な労働市場、確立された専門性、市場価値を持つソフトサービス、地方分権色、民活色、多様性に富む法制度・・・などのような特徴をもった市場環境の中で運用されている。

日本にCMを導入した場合、市場環境に適応する有効な方法、または適応するような市場環境の改善策を考えてみる。完全な自由ではなく制限付きのシステム、契約観念の徹底化、システム化のための環境整備、現状の労働市場環境での制度化、専門資格制度の整備、ソフト技術の価値を正当に評価する方式の確立、中央集権的な枠組み、公的な委託実施機関の設置運用、現法体系の枠組みの中で多様性のあるシステム構築、などを考慮することが望ましい、と考えられる。つまり、和魂洋才の手法である。

## 4. CMシステムのデザイン

究極的に米国的なCMシステムの実現を目指すならば、会計法などの法体系を俎上に載せなければならない。しかし、それを短兵急に実行することは不可能である。そこで、第一段階：公的な専従機関の設立と運用、第二段階：既存の公的機関の参入、第三段階：現法体系の改訂と民間企業の参入、のように段階を経ながら進めることが望ましい、と考えられる。第一段階は、即効性がある案であることが必要である。そのシステムが備えるべき要件には、CMr（CMを実施するマネジャー）の個人資格：国家試験の合格者、CMrの専門性：複数にまたがる多能性、CMの実施機関：法に定める公的機関、採用するCM形態：ピュアCM（オーナー型、エージェント型、設計拡張型等）、CMr個人の雇用：法に定める公的機関などが挙げられる。公的機関には、中央（情報のデータベース、資格制度の運用を目的とする）と都道府県（CMの受注とその実施を目的とする）に設ける機関のほかに、CMr有資格者を雇用、派遣、教育訓練を目的とする機関を設ける。CM実施機関とCMr雇用機関を分離して置く理由は、CMrの流動化を図ることにより、採算性や人材活用の促進向上を期待できるからである。