

CM方式活用ガイドライン（中間とりまとめ）

- 日本型CM方式の導入に向けて -

．CM方式の概要

1．CM方式とは

CM（Construction Management）方式とは、米国で多く用いられている建設生産・管理システムの一つであり、発注者の利益を確保するため、発注者の下でコンストラクションマネージャー（CMR）が、設計・発注・施工の各段階において、設計の検討や、工程管理、品質管理、コスト管理などの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る。

近年、我が国においても民間建設工事を中心にCM方式の活用が進められている。

CM方式では、従来の一括発注方式（一式請負方式）において設計業者、発注者、元請業者（総合工事業者）がそれぞれに担っていた設計、発注、施工に関連する各種のマネジメント業務を発注者側で実施することとしており、CMRは、発注者と「マネジメント業務契約」を締結し、発注者の補助者として発注者に対しマネジメント業務の全部または一部を行うサービス（CMサービス）を提供し、発注者からその対価（Compensation）（注1）を得る。

この場合、施工については、発注者がCMRのアドバイスを踏まえ工事種別ごとに分離発注等（注2）を行い、発注者が施工業者（注3）と別途「工事請負契約」を締結する。

（注1）CMRに支払われる対価（Compensation）は、CM報酬（「CMフィー」という。）と管理実費などの経費（CMRがマネジメント業務に要したコスト）で構成される。

（注2）発注者のニーズに応じて、完全に専門工事業者に分離発注するケース、複数の工種をまとめて総合工事業者に発注するとともに特定の工種を専門工事業者に分離発注するケース、総合工事業者に一括発注するケース、に分けられる。

（注3）「施工業者」とは、CM方式によって工事を受注し施工を担当する事業者であり、専門工事業者と総合工事業者が該当する。米国のCM方式では、工事種別ごとに専門工事業者に分離発注されることが多いため、専門工事業者が「施工業者」となる場合が多い。

米国では、こうした純粋なCM方式を、2で述べる「アットリスクCM」と区別して「ピュアCM」と呼ぶ。（「エージェンシー型CM」又は「for Fee型CM」と呼ぶ場合もある）。

我が国においても、設計業界や建設コンサルタント業界などを中心に、「日本型CM方式」として、設計業者や建設コンサルタントなどが発注者の下でマネジメント業務を担い、プロジェクトの性格に応じて、総合工事業者に一括発注したり、専門工事業者に分離発注する「ピュアCM」について、これまで多くの検討が重ねられてきた。

2. アットリスクCM

米国では発注者がリスクを軽減するために、CMRにマネジメント業務に加えて施工に関するリスクを負わせる場合があり、このようなCM方式を「アットリスクCM」と呼ぶ。

米国の「アットリスクCM」の場合、CMRは発注者の補助者であるマネージャーとしての性格を超える場合がある。特に、CMRが、施工段階で工事費の最大保証金額（注1）を設定して施工に関するリスクを負い、リスクの軽減を図るためCMRが専門工事業者と直接に工事請負契約を締結する場合などは、マネジメント業務の担い手というCMRの本質的な性格を超えて、工事請負人的な性格を帯びるものと考えられる。この場合においては、CMRが負担するリスクに伴って増大する業務量等に応じてCMRに支払われる対価も大きくなる傾向がある。

なお、「アットリスクCM」においても、マネジメント業務の内容そのものについては、基本的には「ピュアCM」と同じである（注2）。

（注1）米国では、発注者がCMRに対し、設計の最終段階で工事費総額を見積り、最大保証金額（GMP：Guaranteed Maximum Price）を提示するよう要求することがある。

GMPについて発注者とCMRの合意が成立すると、CMRは、その制約条件の下で「ピュアCM」の場合と同様の入札に関するマネジメントを行って選定された施工業者と工事請負契約を締結し、工期、コスト、品質等のマネジメントをCMRが行う。GMPが設定された場合には、CMRは工事費総額の上限を保証し、これを超えたときはCMRが超過額を負担する。（こうした「アットリスクCM」を、「最高価格保証型CM」又は「アットリスクCM with GMP」という）。

（注2）米国の「アットリスクCM」は、プロジェクトの初期段階では、発注者は「ピュアCM」と同様に「マネジメント業務契約」を締結する。ただし当初契

約の特約でCMRがリスクを負担する場合についても当初から定めておき（最大保証金額設定条項）、工事費総額が確定する程度に設計が完了した段階で、発注者はCMRに対しGMPの設定を要求し、発注者とCMRとの間で合意が成立した場合に、最大保証金額設定条項が発効する。

我が国においては、一括発注方式における元請業者（総合工事業者）が実質的には「アットリスクCM」のCMRの役割を果たしているという指摘がある。確かに我が国の総合工事業者の施工管理能力は高く、その面だけをみるとCMRの役割を果たしているといえるかもしれない。しかし、「アットリスクCM」と一括発注方式は、透明性の確保の点で大きく異なっている。

一括発注方式の場合、元請業者（総合工事業者）は下請業者との契約などに対して自由な裁量権を持っており、一般的にその内容を発注者に見せることはなく、またその指示を受けることもない。

「アットリスクCM」の場合には、発注者の利益を確保するため、CMRが施工業者と交わす契約などについて、発注者の事前の同意を得ることが必要とされており、CMRと施工業者との契約金額が発注者に開示される（オープンブック方式）。

逆の面からいえば、我が国の総合工事業者が発注者のマネージャーとしてCMフィーを得て、オープンブック方式で施工業者との契約金額を発注者に開示していけば、高い施工管理能力に裏打ちされた「アットリスクCM」も可能になってくると思われる。この点についても「日本型CM方式」を考える上で十分に考慮する必要がある。

なお、「アットリスクCM」の場合に、発注者とCMRとの契約は委任か又は請負か、CMRに建設業法の建設業許可が必要か、などの課題について整理が必要である。

3. 設計・発注・施工においてCMRが求められる役割

(1) 一括発注方式のフロー

我が国における建設生産・管理システムは、公共工事などで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括発注方式が主として活用されている。

〔我が国の一括発注方式のフロー〕

設計：設計業者は、発注者のニーズ、要求事項を踏まえ設計図書を作成する。

発注：発注者は、設計図書に基づき工事費の予定価格を算出し、入札等の結果

選ばれた総合工事業者を元請として工事請負契約を締結する。

施工：総合工事業者は、工事を完成し発注者に引き渡すため、設計図書に基づき工程計画や施工図を作成し、専門工事業者を下請として工事を施工し、併せて工程管理や品質管理を行う。
(建築の場合は、建築基準法及び建築士法に基づく工事監理が行われる)。工事費の支払は、「総価請負方式」であるため、コスト管理は総合工事業者が行い、下請業者に対する支払についての発注者への報告は、一般的に行われない。

(2) CM方式のフロー

一括発注方式の場合、発注者としては実際の設計や施工において、コストの内訳がどうなっているのか、最善の工期・品質が確保されているのか、マネジメント業務やリスク負担分としてどの程度のコストが上乘せされているのか、などといった疑問や不満を感じる場合がある。

CM方式は、発注者のこうした疑問や不満を解消するため、従来は設計業者、発注者、元請(総合工事業者)がそれぞれに担っていた設計・発注・施工に関する各種のマネジメント業務を発注者側で実施することとし、その全部又は一部を発注者の下でCMRに委ねるものである。

CM方式の場合、CMRのマネジメント業務の範囲によって多様性があるが、一般的には以下のようなフローとなる。

{ CM方式を導入した場合のフロー }

設計：CMRが設計業者に対して工期やコストの面から必要なアドバイスを行ったり、設計図書を見直してコスト縮減の提案を行う(発注者の依頼によりCMRが「設計VE」(注1)を行うこともある)。

発注：CMRが発注区分や発注方式の提案を行い、施工業者の募集・選定方法についてのアドバイスを行う(米国では専門工事業者へ分離発注される場合が多い)。また、工事費用の算定、契約書類の作成などを行う。

施工：CMRが施工業者間の調整や、工事の工程管理(工程計画の作成)、施工図のチェックなどを行う(注2)。発注者から施工業者への工事費の支払については、CMRが施工業者等からの請求書を整理して出来高に応じた部分払のチェックをしたり、共通仮設費等の実費精算をするなどのコスト管理を行う。

(注1)「設計VE(バリューエンジニアリング Value Engineering)」とは、基本設計時あるいは実施設計時に、元の設計案を改善したり代替案を提案したりするものである。

(注2)CM方式にあっても、建築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、又は、別途工事監理者との業務分担に留意する必要がある。

上記のように、通常、CM方式においてCMRのマネジメント業務は設計段階から本格化する。しかし、CMRは、建設プロジェクトにおける発注者のニーズ、要求事項をできるだけ実現することを目標としており、プロジェクトの川上である企画段階から事業に参画する場合がある。このため、CM業務をPM(プロジェクトマネジメント)業務に包含して「PM/CM方式」として呼ぶこともある。

(注)PM(プロジェクトマネジメント)とは、発注者のために、可能な限り効率的な方法によりプロジェクトの成果を実現させるプロセスと定義されている。具体的には、プロジェクトのすべてにわたり包括的なマネジメントを行うことをいい、この役割を担う主体をPMR(プロジェクトマネージャー)という。通常、プロジェクトを進めるうえで、発注者、受注者双方でプロジェクトをマネジメントしているが、このプロジェクトマネジメントを代行するサービスがPMサービスと呼ばれている。一般的にPMサービスは、CMサービスに比較して企画や構想段階などの川上からのサービスを含む。

一般に、一括発注方式の場合、設計後でないで請負人である総合工事業者はVE提案を行いきいと指摘がある。しかしCM方式を活用すれば、CMRが設計段階から業務の一部として、施工面・コスト面から設計の検討支援を行うことが可能であり、設計段階からのより効率的な新工法の採用などにより、工期の短縮やコストの縮減が期待される。

4. CMRのマネジメント業務の内容

具体的にCMRが担うマネジメント業務の主な内容は以下のとおりである。

なお、実際のCMRの業務は以下の業務内容をすべて行うものではなく、発注者のニーズによってこのうちのいくつかが取捨選択され(あるいはこれ以外の内容が付加され)、契約において具体的に定められる。

ここでは、設計、発注、施工の各段階のマネジメント業務の内容を分かりやすくするため、便宜上、3段階で分類している。

〔 C M R の マ ネ ジ メ ン ト 業 務 の 内 容 〕

(1) 設 計 段 階

設計候補者の評価
設計業者選定に関する発注者へのアドバイス
設計契約に関する発注者へのアドバイス
設計の検討支援（施工面、コスト面、スケジュール面から）
設計 V E の提案
施工スケジュールの提案
工事予算の検討

(2) 発 注 段 階

発注区分（工事種別）の提案
発注方式の提案
施工業者の募集、選定に関する発注者へのアドバイス
施工業者の評価、資格審査に関する発注者へのアドバイス
工事費概算の算出、工事費積算の支援
工事請負契約書類の作成
契約に関する発注者へのアドバイス

(3) 施 工 段 階

施工業者間の調整
工程計画の作成
工程管理
施工業者が作成する施工図のチェック
施工業者が行う品質管理のチェック
労働力、資機材の発注のチェック
工事監理者、施工業者の評価
請求書の整理・管理（支払管理）
コスト管理
発注者に対する工事経過報告（工程、工事費など）
施工に関する文書管理
施工業者からの技術的クレーム処理
中間検査、完了検査への立会い
引渡書類の確認
業務報告書の作成

(参考) 米国のCM契約の標準書式は、米国CM協会(CMAA)、米国建設業協会(AGC)及び米国建築家協会(AIA)が定めている。CMRのマネジメント業務の内容については、CMAAの場合は、設計前、設計、入札落札、工事、建設後の5段階に、AGCの場合は、工事前、工事の2段階に分けて記述されている。

5. CMRに要求される資質・能力

(1) 発注者とCMRとの信頼関係

CM方式において、CMRは、発注者の補助者であり、発注者の利益を守ることが最大の任務である。このため、発注者との信頼関係が大前提となり、CMRには高い倫理性が要求される。

発注者にとってCM方式は、「万能薬」ではない。資質や能力のない者がCMRとなることで発注者のリスクやコストも増えるおそれがあることを、発注者は十分に認識する必要がある。

(2) 設計業者、施工業者からの独立

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

(注) 我が国では、CM方式が普及していない現状において、設計業者や施工業者がCMRの資質・能力を身に付け、CMRとして役割を担う場合が考えられる。この場合、当該業者が、CMRとなるプロジェクトにおいて、当該プロジェクトに関する設計業務や施工業務も併せて担うことは原則として望ましくない。

ただし、「アットリスクCM」において、CMRが発注者との契約に基づき工事請負人としての業務を担い、建設業法上、CMRが工事請負業者と同一であると解される場合にはこの限りではない。

(3) CMRに要求される能力

CMRには、高い専門性や豊富な経験が要求される。特に、下記の能力は、重要である。

- ・設計・発注・施工についてマネジメントできる能力
- ・設計業者の設計理念を理解する能力と設計図書の見直しができる能力

- ・ 工事種別に対する理解と望ましい発注区分を提案できる能力
- ・ 施工業者からのクレームに対する処理能力
- ・ 発注者の要求する性能を満たす品質を確保しつつ工程・コストを調整する能力
- ・ 専門工事業者等の請求書の審査及び支払管理能力
- ・ 施工業者が作成する施工図をチェックできる能力
- ・ 専門工事業の工事種別や業態、労務関係などに関する理解
- ・ 発注者へのレポートやドキュメンテーション能力
- ・ 経営管理や契約に関する実務能力
- ・ 災害、プロジェクトの変更、工期変化要因、コスト変化などのリスクをマネジメントする能力

．わが国におけるＣＭ方式の市場ニーズと導入の現状

１．ＣＭ方式のニーズと活用状況

（１）ＣＭ方式の市場ニーズ

（財）建設経済研究所が実施した「民間工事におけるＣＭ方式の実態調査結果」（平成13年3月、有効回答数66社）では、年間発注額の大きい民間大手発注者の約9割がＣＭ方式を認知しており、また、そのうちの約7割が何らかの取組みを始めている。

（財）建設経済研究所が実施した「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調査結果」（平成13年2月、有効回答数673団体）では、工事発注業務において、外部支援を受けることが必要だと考えている地方公共団体は、71.6%となっている。このうち、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（複数回答可）としては、「専門的な知識や技能を必要としたため」57.2%、「業務の効率性を高めることが期待できるため」23.6%、「技術系職員が十分でないため」15.4%となっている。

また、ＣＭサービスのようなものがあれば利用したいかという設問については、21.5%の団体が利用したいと回答をしている。

（２）ＣＭ方式の活用の現状

我が国の民間建設市場におけるＣＭ方式の活用事例（調査中）

- ・事例（大規模業務ビル）
- ・事例（マンション）
- ・事例（省エネルギーニューアル工事（ＥＳＣＯ事業））
- ・事例（ＣＭ－ＮＥＴ）
- ・事例（外資系ＣＭ会社） など

２．我が国においてＣＭ方式の活用が求められる背景

（１）発注者の意識変化

我が国における建設生産・管理システムは、公共工事における分離・分割発注方式を除き、これまで主として一括発注方式が活用されてきた。一括発注方式では、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くし、発注者にとっても大きなメリットがあった。

しかし、発注者を取り巻く経済環境が激変し、コスト意識が高まる中で、専門工事業者の技術力の上昇もあり、発注者自身が建設生産・管理システムの選択肢の多

様化を求めようになり、コスト構成の透明化、下請業者の選定など発注プロセスの透明化、適正価格の把握、品質の確保、発注部門の強化、などの観点から民間発注者を中心にCM方式に大きな関心が寄せられるようになった。

特に我が国においては、コスト構成の透明化という点で、一括発注方式とは異なる選択肢としてCM方式に対する期待が大きいと考えられる。

公共発注者においても、技術者が不足している地方公共団体を中心に、技術者に対する量的・質的補完や設計・発注・施工段階の発注者の機能強化の観点から、CM方式にも一定の期待があると考えられる。

また、「公共工事入札・契約適正化法」の施行などに伴い、入札・契約に関する情報公開への対応や事業評価など、公共発注者に対して求められる業務量の増大に対応するため、技術者が不足している地方公共団体において、必要な範囲でCM方式の導入等により発注体制を強化するニーズも考えられる。

なお、この場合、公共発注者の技術者にはCMRの選定、契約内容の確定、監督、実績評価など、従来業務とは異なる新たな業務も発生する。

(2) 施工業者の意識の変化

発注者の意識変化に対応する形で、施工業者のCM方式に対する意識も変化してきている。

総合工事業者は、一括発注方式で高いマネジメント能力を発揮してきたこともあり、これまでどちらかというとCM方式に対する関心は低かった。しかし、最近では透明性を求める発注者のニーズに対応する形で、フィービジネスとしてのCM方式に対する関心が生まれている。また、一部の総合工事業者では、CM業務が行える組織づくりを進める動きがある。

専門工事業者についても、これまでは総合工事業者の下請として施工を行うスタイルが定着しているということもあり、CM方式に対する関心は、一部の設備工事業者を除きあまり見られなかった。

しかし、専門工事業者の技術力の向上や、元請からのコストダウン圧力などにより、専門工事業者の脱下請化が進み、CM方式では、分離発注や専門工事業者の公募などを通じて、発注者と専門工事業者が直接工事契約を締結する機会が増えることから、専門工事業者の中にもCM方式に対する一定の期待が高まっている。

国土交通省が平成12年7月に策定した「専門工事業イノベーション戦略」においても、品質と技術に優れた専門工事業者にとって、CM方式は大きなビジネスチャンスであると指摘している。

3. CM方式に期待するもの

我が国においてCM方式を活用する目的やねらいとしては、以下のものが考えられる。

多様な建設生産・管理システムの形成による発注者の選択肢の多様化

コスト構成の透明化とそれによる適正価格の把握

コスト縮減については、コスト構成の透明化を通じてコスト縮減を実現したケースがある一方、一括発注方式の方が施工費用が安くなるという見方もある。発注プロセスの透明性の確保とステークホルダー（株主、納税者等）への説明責任

設計・発注・施工の各段階における民間のマネジメント技術の活用

CMRに設計VEや設計の検討支援を求めることにより、コスト縮減を図ることができるという見方がある。

品質リスクの減少

発注体制の強化（発注者内技術者の量的・質的補完）

品質・技術に優れた施工業者の育成（特に専門工事業者）

米国におけるCM方式は、工期の遵守やコストの透明性の確保を重視している。

また、米国の政府機関がCM方式を採用する理由としては、技術的なクレーム対応事務処理、職員の量的・質的補完（繁閑格差への対応を含む）や設計内容の充実があげられている。なお、工期の遅延防止によるコスト増の抑制、人件費の削減・抑制を通じたコスト縮減については目的としているが、一般的なコスト縮減には主眼が置かれていない。

． C M方式の活用に当たっての課題と留意事項

我が国では、C M方式が十分普及していない現状において、以下の課題や留意事項を踏まえ、活用の可能性を検討していくことが必要である。

なお、以下の課題のいくつかは、C M方式の先進国である米国でも共通する課題となっている。

1． C M Rに対する公的位置づけや倫理の確保

現在、C M Rに対しては、法令等による公的位置づけがなされていない。

C M Rに対する法令等による公的位置づけについては、我が国ではC M方式の活用が緒についたところであり、公的規制は産業の健全な発展を時に損なうこともありうること、米国においてもアイダホ州の公共工事を除きC M Rに対して公的な免許等を要求していないこと、公的資格については最小限にすべきこと、などの理由により、現時点では法令等による公的位置づけは必要ないと考えられる。

(参考) アイダホ州では州法により公共工事でC M業務を行うにはC M Rに免許の取得を求めている。免許要件としては、C M業務の実績や経験を有することと、州が実施する試験に合格すること、が求められている。

しかし、C M Rの倫理を確立し発注者からの信頼を高めていくため、不正行為を行う不良業者を排除する仕組みは必要であり、C M Rの業界団体を中心に「倫理規定」や民間資格、C M Rの格付けと評価などの取組みを進めていくことが考えられる。

2． C M Rの独立性

C M Rの業務は発注者の利益を確保することにあることから、C M Rに対する信頼を確保するため、C M Rには、倫理性と合わせて、当該プロジェクトにおけるC M Rの設計業者、施工業者性からの独立性を確保することが必要である。

C M Rの業界団体などでC M Rと設計業者・施工業者との関係について、「倫理規定」を制定する際に、独立性についても検討することは必要であると思われる。

(参考) 米国の公共事業では、C M Rが関与する工事において、原則として当該C M Rが設計業者又は施工業者となることを認められていない。アイダホ州ではこの点についてC M業者免許法において明文で禁止している。ただし、陸軍工兵隊のように、C M Rと設計業者が同一でもかまわないとしているケースや、カリフォルニア州のように小規模工事については例外としているケースもある。

3．CMRに対する資格制度

CMRには、高い倫理性とともに、マネジメントの経験・知識など、CM業務に関する高度な能力が要求される。

発注者のCMR選定に資するためにも、CMRの業界団体などを中心に、CMRの民間資格化に関する検討が行われることが期待される。

(参考)CMAA(全米CM協会)では、CCM(Certified Construction Manager)というCM業務に携わる一定レベル以上の者の認定プログラムを有している。

4．責任関係と保証・保険制度

CM方式では、一括発注方式において元請である総合工事業者が負っていた工事完成に関する責任とリスクについて、発注者と施工業者に分散される。一般に、全体工事の完成に関するリスクは発注者が負い、施工に伴う責任を施工業者が負うといわれている。

なお、「アットリスクCM」の場合には、発注者のリスクを、発注者とCMRにおいて分担することとなることから、契約条項においてCMR及び発注者がそれぞれ負う責任とリスクの範囲(例：最大保証金額(GMP)等)を明確にすることが必要である。

CMRは、基本的には元請責任を負わないものと考えられる。

ただし、「アットリスクCM」でCMRが専門工事業者と直接工事請負契約を締結し、工事請負人のような性格を帯びる場合には、CMRに対する建設業法に基づく許可の必要性や、建設業法等に基づく元請責任の適用の可能性について検討する必要がある。

- ・建設業法に基づく元請責任
- ・労働安全衛生法に基づく統括安全衛生責任者の設置等
- ・廃棄物処理法に基づく排出事業者責任 など

CM方式では、工事完成に関するリスクは発注者が負うため、発注者のリスクを回避するための下記のような仕組み(ボンド、保険等)の整備について検討していくことが必要である。なお、ボンドや保険の前提として、CM方式を導入した場合の発注者、CMR、設計業者、施工業者などの役割と責任の範囲などを契約書等で明確にする必要がある。

- ・履行保証制度と支払保証制度
- ・CMRの専門家賠償責任保険制度
- ・施工業者の瑕疵保証保険制度

5. コストに関する考え方

(1) コスト構成の透明化

CM方式の大きな特徴の一つは、施工業者との契約金額が発注者に開示されることにあると指摘されている。

一括発注方式の場合、工事費が、工事種別ごとの直接工事費、共通仮設費、現場管理費、一般管理費、などで構成される場合が多いが、発注者は、「総価請負方式」であるため、元請と下請との契約金額を把握することはできない。

CM方式においては、CMRは工事費積算の支援や工事費の分析、専門工事業者の公募などを行い、発注者が適正価格を把握するための支援を行う。また、CMRが施工業者の出来高査定を行ったり、出来高払いや実費精算などの支払管理を行うため、発注者は一括発注方式と比べるとコスト構成を把握することが容易になる。

なお、CM方式においては、一括発注方式において総合工事業者が行ってきた施工に関するコスト管理を、発注者及びCMRが行うことになるため、発注者側の業務が増大するほか、工事費の増加などのリスクが発注者に伴うことについても留意すべきである。

【参考】「コスト+フィー方式」について

米国では、工事費の支払方法として「コスト+フィー方式」(注)が定着している。「コスト+フィー方式」を土台としてCM方式が採用されることにより、発注者はコストの内訳の把握がより容易になると指摘されている。

(注)「コスト+フィー方式」とは、工事においては施工業者のコスト(外注費、材料費、労務費等)とフィー(報酬)をガラス張りで開示する支払方法。

「コスト+フィー方式」では、工事費がフィーとコストに大別され、コストは更に工事種別ごとの施工業者への発注額、ゼネラルコンディションコスト(共通仮設費など契約ベースで規定されるもの)に分類される。また、コンティンジェンシー(「予備費」と訳されることが多い。)が別途、発注者側の予算で計上されることが多い(一括発注方式では、コンティンジェンシーに相当するものは、元請に計上されると考えられる)。

この場合、CMRは、工事費の出来高払、ゼネラルコンディションコストの実費精算、などにおいて施工業者の請求書の審査を行い、発注者にコストの内訳を報告する。

「コスト+フィー方式」は、工事費の出来高払いやゼネラルコンディションコストの実費精算により、発注者が適正価格を把握でき、また、工期が短縮さ

れた場合などにコンティンジェンシーが発注者側の予算で節約されるなど発注者にとってもコスト縮減がより期待しやすいといわれている（一括発注方式の場合、総価請負であり、工期が短縮されてもコンティンジェンシー相当額は元請に計上されていると考えられるため、発注者に還元されにくい）。

我が国では、民間建設工事においても「コスト+フィー方式」はあまり採用されていないが（注）CM方式を活用する場合は、今後検討が必要であると考えられる。

（注）発注者、元請、下請の3者間で、下請の請負金額と元請の管理経費を決めたうえで契約を結ぶ「コストオン方式」は、一種の「コスト+フィー方式」と考えられる。

（参考）米国の「アットリスクCM」の場合には、工事費総額が確定する程度に設計が進んだ段階で「コスト+フィー方式」により、最大保証金額（GMP）を設定（「コスト+フィー with GMP」という。）するケースが多い。

（参考）工事費の支払だけでなく、CMRへの支払についても直接経費等と報酬を分ける「コスト+フィー方式」が採用されることがある。

（2）CM業務への対価

CM方式では、CM業務に対してCMRに対価（Compensation）が支払われるが、対価は、CM報酬（「CMフィー」という。）と管理実費などの経費（CMRがマネジメント業務に要したコスト）で構成されている。

米国のCM方式では、対価については、契約書において、CMフィーと経費（コスト）を分けて明示する場合と、「ランプサムフィー（Lump sum Fee）」として総価で明示する場合がある。

CMフィーの根拠は、主にCMRのマネジメント業務の範囲、プロジェクトの規模、業務量等によって定まる。

（参考）CMフィーの金額については、CMRのマネジメント業務の範囲などで差が見られるが、米国では総事業費の2～5%程度が一般的であるといわれている。

また、「アットリスクCM」の場合のCMフィーは、CMRが負担するリスクに伴って増大する業務量に応じて大きくなる傾向がある。

なお、米国CM協会（CMAA）ではCMフィーをCMRが受ける固定的報酬（利益）としているが、米国建設業協会（AGC）は、CMフィーを、CMRの本支社の従業員の給与、一般管理費、資本経費、及び利益の4項目の合計

としている。

対価を構成するもう一つの要素である管理実費などの経費（コスト）については、「アットリスクCM」の場合は下請工事の費用も含まれることになり、その分も増加することになる。

CMフィーについては、我が国においては積算上の位置づけがなく、我が国の建設産業において馴染みが薄いものであるため、一括発注方式の場合の総価契約との積算上の違いを明確にしたうえで、十分な検討が必要だと考えられる。

（３）コンティンジェンシー

米国のCM方式では、予算外の支出や予算超過の支出に充てるためコンティンジェンシー（Contingency：「予備費」と訳されることが多い。）を発注者側の予算で計上することが多い。当初予定していた工期が短縮されるなどプロジェクトが予測を超えてうまくいけばコンティンジェンシーが節約される。他方で、工期が予定よりも大幅に伸びた場合などは、コンティンジェンシーの支出により当初見積もっていた工事費を超過することがある。

なお、一括発注方式では、予備費に相当するリスク分も含んだ「総価請負」であるため、工期が短縮されても発注者への利益還元はなく、工期が延伸されても追加負担がないのが一般的である。

6．CMRの選定

CM方式を採用する場合、発注者はいかに能力のあるCMRを選定するかが、その成否を左右する。

資質や能力のないCMRを選定すると発注者にとってはそれだけリスクやコストが大きくなるという危険がある。

CMRの選定に当たっては、発注者は、CMフィーという価格面だけで左右されることなく、CMRの能力や経験を総合的に評価し選定することが求められる。このため、発注者にも相応の評価能力が要求される。

CMRの資格などが定まっていない現状において、CMRが担うマネジメント業務を行う有力な主体の一つとして、当面、設計業者、建設コンサルタント、総合工事業者などの活用も考えられるが、CM方式が定着してくれば、CMRの実績評価や能力などによる選定が進むと考えられる。

CMRを選定するに当たっては、CMRの業務範囲（役割・責任）を踏まえた選定基準としてどのようなものが考えられるか、資格審査や実績評価をどのように行うのか、について十分な検討が必要である。

7. CMRとの契約

発注者とCMRとの「マネジメント業務契約」については、米国においては基本的には「業務委託契約（委任契約）」として扱われていると考えられる。

（参考）発注者とCMRとの「マネジメント業務契約」の法的性格については、「請負」ではないかという指摘があるが、CMAA、AGCの標準約款ともにその規定上から委任契約として位置付けているものと考えられる。

8. 情報技術（IT）の活用とCM方式

現在、様々な産業分野において生産者と消費者（発注者）がインターネット上で直接電子商取引を行うB to C（Business to Consumer）市場の整備が進められており、建設産業においても多くの発注者において電子入札や電子納品、ネット上の図面協議や見積協議などの取組みが進められている。（注）

こうしたIT化の流れは、これまで発注者（特に建設取引の少ない発注者）にとって把握することが困難だった建設資機材等の価格情報や施工業者情報をよりオープンなものとし、一括発注方式とのコスト面、リスク面の比較においてCM方式を発注者に選択させるひとつの契機になると指摘されている。

（注）国土交通省においても、電子入札、電子納品などを内容とする「国土交通省CALS/EC」（公共事業支援統合情報システム）を積極的に推進している。

また、CM方式では、CMRに対し、発注者と施工業者等との間を円滑に仲介・調整する機能が求められるが、B to C市場がうまく発達していけば、CMRにとってITがコーディネート機能を円滑に果たすための有力な手段になることも考えられる。

民間建設市場においては、既にB to Cの電子マーケット上にCMRや専門工事業者等を登録し、発注者が、ネット上からCMRの選定や、そのサポートによる施工業者の電子入札などを行うといった、ITの活用によるCM方式がシステム開発され、リフォーム工事などにおいて実用化されている。

CM方式の導入に当たってITを効果的に活用していくためには、専門工事業者等の施工力・経営力を適正に評価したデータベースの構築、発注者保護などを考慮した電子マーケット上へのCMRの登録要件などについて今後検討が必要であると考えられる。

9 . 建設産業の構造改革

建設生産・管理システムの歴史的背景や文化が異なるため、欧米のCM方式をそのままの形で我が国で取り入れることは困難であると考えられる。

「日本型CM方式」といった場合、設計業者、総合工事業者、専門工事業者などが、これまで我が国の建設生産・管理システムにおいて果たしてきた役割を踏まえつつ、我が国においてCM方式の導入した場合にそれぞれに期待される役割を十分に検討していくことが必要であると思われる。

(1) 設計業者とCM方式

我が国においては、これまで設計業界などを中心に、「日本型CM方式」として、設計業者が発注者のマネージャーとなり、プロジェクトの性格に応じて、総合工事業者に一括発注したり、専門工事業者に分離発注する「ピュアCM」について、多くの検討が重ねられてきた。

我が国においては、設計業者は、プロジェクトの企画段階から発注者の相談相手になることが多く、CMRとしての役割を果たす可能性があると考えられる。既に、我が国の住宅建築においては、設計業者がCMR的な役割を果たして、施主の意向に沿って工程管理を行う「オープンシステム」の取組みなどが行われており、また、我が国の「ピュアCM」の先進事例においても、設計業者がCMRの役割を果たしているのがみられる。

ただし、CMRは、設計業者から独立性を確保することが求められるため、設計業者がCMRとなるプロジェクトにおいて、設計業務も併せて担うことは、原則として望ましくない。

設計業者がCMRとなった場合、一括発注方式の総合工事業者との対比から、施工管理能力が低下するのではないかと指摘がある。しかし、既に設計業者がCMRとなったプロジェクトなどでは、総合工事業者の技術者のOBを積極的に雇用することでマネジメント能力の向上を図っているものが見受けられる。

また、我が国では、発注段階における設計図書の完成度が低く、総合工事業者が作成する施工図においてその補完がなされているという指摘がある。我が国でCM方式を活用する場合には、専門工事業者に分離発注するケースが多いことから、発注段階において設計図書の完成度をいかに高めていくかが課題である。

このため、設計段階においてCMR（特に、設計業者がCMRとなった場合）が施工面からの設計図書のチェックを行うなどの設計マネジメントを行い、必要な場合は設計の見直しや設計VEを行うことも考えられる。また、設計業者もCMRが設計段階において果たす役割を十分に留意する必要がある。

さらに、建築工事の場合、工事監理業務とCMRのマネジメント業務が一部輻輳

する場面も考えられるため、両者の業務範囲について検討する必要がある。

(参考) 米国では、設計段階から設計図書の完成度が求められ、一方、建築基準法や建築士法に規定されている「工事監理業務」に当たる業務はない。

(2) 総合工事業者とCM方式

我が国の総合工事業者は、元請としての高い施工能力と施工管理能力を有しており、こうした力を発揮して「アットリスクCM」のCMRとしての役割を果たしていくことが期待される。

この場合において、発注者とCMRとの契約は委任か又は請負か、CMRに建設業法上の建設業許可が必要か、などの課題について整理が必要である。

また、「アットリスクCM」においては、CMRがリスクを低減するために、設計と施工を同時進行(Fast Track)させる方が効果的であると考えられるが(注)こうした場合においては、CMRには総合工事業者が有するマネジメント能力や経験が要求されるとの指摘がある。

(注) 設計と施工を同時進行させる方式としては、「アットリスクCM」以外に、「デザインビルド(DB)方式」(設計と施工を一括して発注する方式)などがある。

「ピュアCM」においても、CMRが発注者の利益になると判断した場合、複数の工種をまとめて総合工事業者に発注したり、複数工区のプロジェクトにおいて一工区を一式で総合工事業者に発注し、紛争の防止やマネージメントの効率化を図る場合が考えられる。

現在のところ、一部の総合工事業者にはフィービジネスとしてCM方式に対応した組織を社内に設置する動きがあるものの、多くの総合工事業者はCM方式に対して消極的である。

CM方式を、総合工事業が有するマネジメント能力が発揮できるビジネスチャンスであるにとらえ、業界において検討を進めていくことが期待される。

(3) 専門工事業者とCM方式

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、専門工事業者の育成につながる。特に、品質や技術に優れた専門工事業者にとっては、大きなビジネスチャンスにつながると考えられる。

また、ITを活用した電子商取引や専門工事業のデータベース化などが進めば、こうした動きを加速していくことも考えられる。

一括発注方式における元請と下請の取引実態は、国土交通省が平成12年11月に実施した「専門工事業下請取引実態調査」によると、契約前着工、元請からの一方的ないわゆる「指し値」発注、建設廃棄物処理費の下請負担、などが大きな課題となっている。CM方式では、書面による契約や見積協議の徹底がより求められるため、従来のウェットな取引関係を是正して、合理的なものへと改善していく効果も期待される。

他方、CM方式の導入にあたっては、瑕疵の隙間をなくし、紛争を防止するためにも、発注区分をあまり細分化し過ぎることは望ましくないため、専門工事業の業種間の垂直的連携により幾つかの工事種別を束ねて施工できる専門工事業者の育成や、総合工業者に代わって複数の工種を統合できる専門工事業者の育成が今後必要になると考えられる。

また、CM方式に対しては、分離発注された専門工事業者の工種間の現場における調整が、一括発注方式に比べて低下するのではないかと指摘もあり、CMRには、専門工事業との円滑な連携の下に、現場における責任施工体制を構築していくことが求められる。

さらに、CM方式では専門工事業が施工に関する責任とリスクを負うことになるため、専門工事業団体などで施工標準や瑕疵保証制度の構築を図る必要がある。

．公共建設工事におけるＣＭ方式の課題と活用方策

1．国におけるＣＭ方式の検討状況

公共発注に限らず、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、公共発注者において、

多様な建設生産・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。

国土交通省においては、日本型ＣＭ方式の導入に当たっての課題を整理するとともに、特に、地方公共団体においてＣＭ方式などによる外部支援を求めるニーズがあると考え、平成12年12月に学識経験者、民間事業者、地方公共団体等で構成される「ＣＭ方式研究会」(座長：碓井光明 東京大学大学院教授、事務局：(財)建設経済研究所)を設置した。

また、国土交通省では、平成13年1月から中部地方整備局の清洲ＪＣＴ北下部工事において、民間のマネジメント技術を活用した新たな入札・契約方式の一方式の試行工事に着手し、この工事の評価・フォローとあわせて、これ以外のマネジメント技術を活用した多様な入札・契約方式の枠組みを検討しつつ、さらなる試行プロジェクトの実施を通じてその評価を行うため、平成13年3月に「マネジメント技術活用方式試行評価検討会」を設置した。

2. 地方公共団体におけるCM方式活用のニーズ

公共建設工事においてCM方式を活用することを考えた場合、地方公共団体、特に、技術者が不足している地方公共団体ほどCM方式に対するニーズが高く、その活用を中心になることが予想される。

また、技術者の不足を感じていない地方公共団体においても、高度な工事、一時的で大規模な工事などにおいてもCM方式を活用するニーズがあると考えられる。

先進的にCM方式の導入に取り組んでいる地方公共団体に対するヒアリングや「地方公共団体に対する外部支援活用状況等調査」などから、地方公共団体のCM方式に対するニーズの主なものをまとめると、以下のとおりである。

(a) 設計・発注に関するニーズ

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、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てたい。
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。
発注プロセスを透明にしたい。

設計・発注段階において発注者にアドバイスやサポートを行うCM方式の導入が求められている。

(b) 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（アカウントビリティ）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。

コスト構成の透明化やコスト管理のためのCM方式が求められている。

(c) 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てたい。
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。

施工段階のマネジメントを行うCM方式が求められている。

3. CM方式を活用する目的、期待されるメリット

(1) CM方式を活用する目的・メリット

公共建設工事において地方公共団体がCM方式を活用する目的、期待されるメリットの主なものは以下のとおりと考えられる。

- ・発注者業務の量的・質的補完（技術者不足に対する支援）
- ・コスト構成の透明化
- ・適正価格の把握（設計VE、コスト構成の透明化、各種マネジメントなどの結果によるもの）
- ・品質リスクの減少
- ・設計・発注段階における発注者の機能強化
- ・発注プロセスの透明化
- ・不正行為の防止と納税者に対するアカウンタビリティ
- ・監督・検査業務の充実
- ・発注者内技術者の教育・訓練（マネジメント能力の向上）

CM方式の導入により、発注者内技術者には、CMRの選定、契約内容の確定、監督、実績評価などの高度な業務が要求される。

なお、発注者がどの目的に重点を置くかによってCM方式の形態は異なる。

(2) 発注者業務の量的・質的補完

技術者が不足している地方公共団体においては発注者業務の量的・質的補完のメリットが大きいと考えられる。特に、以下の(ア)～(ウ)のような場合において、CM方式による発注者業務の補完が有効であると思われる。

- (ア) 特殊な技術を必要とする工事において、発注者内技術者がその技術に精通していない場合や発注者側に高度な施工マネジメント能力が必要とされる場合。
- (イ) 工事発注の集中など一時的に発注者内技術者が不足する場合、又は、一つの事業において複数の契約当事者（設計業者又は施工業者）が存在し、その契約当事者間の調整等作業が一時的に増大することにより内部技術者が不足する場合。
- (ウ) 事業期間が長期にわたるため、発注者内技術者の異動が想定される場合。

4. 公共発注者が期待するCMRの活用パターン

(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又は一部を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、施工業者間の調整、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又は全部を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又は全部を一貫してCMRが行うもの)。

公共発注者の中には、CM方式は手続きが複雑で制度的な制約があるなどの理由から導入の難しさを感じている傾向が見られるが、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、場合によってはコンサルティングするものも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又は全部を行ったり、複合的に行ったりする場合がある。

特に、公共発注者が設計業者や施工業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方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が発注者の利益を確保する立場から、設計・発注・施工に関する各種のマネジメント業務の全部又は一部を行うもの」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、建築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、又は別途工事監理者との業務分担に留意する必要がある。

【参考】公共建設工事における監督職員

公共建設工事においては、法令に基づき、土木工事、建築工事のどちらにおいても公共発注者の技術者を「監督職員」として設置している。「監督職員」は工事請負契約に基づき、次の権限を有している。

- ・ 契約の履行についての請負業者に対する指示、承諾又は協議。
- ・ 設計図書に基づく工事の施工のための詳細図等の作成、交付又は請負業者が作成した詳細図等の承諾。
- ・ 設計図書に基づく工程の管理、立会い、工事の施工状況の検査など。

技術者が少ない公共発注者においては、「監督職員」が多数の工事を担当し、業務が輻輳するため、「監督職員」が発注者業務の量的・質的補完のために外部の専門家の支援を求めるニーズがある。

建築工事については公共建設工事であっても、建築基準法や建築士法に基づき、監督職員とは別に「工事監理者」の設置が求められている。

土木工事では、監督職員が監理業務を担当し、建設コンサルタント等が監督職員の補助を行う場合もある。

(ケースc)及び(ケースd)のCMRのマネジメント業務は、あくまでも発注者の補助者として発注者側から「監督職員」の支援を行うものであり、建築工事の場合の「工事監理者」とは性格が異なるが、現実のCMRの業務内容が工事監理業務の内容に類似する場合も考えられるため、工事監理者との業務分担に十分に留意する必要がある。

なお、公共建設工事の建築工事は、建築士法に定める工事監理業務を外部委託することが多いが、品質管理にかかる部分については設計業者との第三者性を確保する観点から、直轄工事では原則として当該工事の設計業者とは別の者に対してその業務を委託している。

(地方公共団体の建築工事では、民間工事と同様に当該工事の設計業者が監理業

務を受任するケースも見られる。

5. CM方式活用の基本的な考え方

(1) 基本的事項

公共発注者がCMRを活用して外部支援を受けたいと考えるマネジメント業務の内容や期間は、発注者の体制やプロジェクトの内容ごとで異なる。このため、CMRの業務範囲など基本的事項を定めた「実施要領」をプロジェクトごとに定めておくことが望ましい。

CMRとマネジメント業務契約を年間契約する場合であっても、当面はプロジェクトごとに定めておくことが望ましい。

なお、CM方式が定着し、年間で業務範囲を想定できるようになれば、通年で利用できる実施要領に改めていくことも考えられる。

実施要領には、CM方式の対象工事、CMRの対象業務、CMRの選定体制、CMRの募集方法や選定方法、などを示しておくことが望ましい。

(2) CMRの業務範囲(例示)

「設計・発注アドバイス型CMR」(ケースa)の場合

- ・設計、発注段階における専門技術に関するアドバイス
- ・設計業者の評価、選定に関するアドバイス
- ・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
- ・施工業者の評価、資格審査に関するアドバイス
- ・施工業者の入札、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 など

「コストマネジメント型CMR」(ケースb)の場合

- ・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 など

「施工マネジメント型CMR」(ケースc)の場合

- ・ 施工業者間の調整
- ・ 工程計画の作成
- ・ 工程管理
- ・ 施工業者が作成する施工図に対する審査
- ・ 施工業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 など

「設計・発注・施工マネジメント型CMR」(ケースd)の場合

上記 ~ の中から抽出。

上記のものは例示であり、公共発注者のニーズによってCMRの業務範囲は例示の一部に限定されたり、例示以外の業務が付加されたりする。

(3) CMRの主体、資格

CMRの役割を担うものとしては、当面、公共工事のマネジメント業務に知識、経験を有する建設コンサルタントや総合工事業者、建設技術センターなどの活用が考えられる。

なお、こうした場合、CMRは発注者の意図する品質、工期、コストを十分に理解し、発注者の立場に立って、設計業者、施工業者をコントロールする必要がある場合がある。その際に、CMRは該当する工事の設計業者、施工業者から独立的な立場にあることが求められる。

将来的には、CMRの要件や資格についての検討が必要である。

(4) CMRの選定

CMRの募集については、公正性、透明性を確保するため、例えば「CM業務提案書」の提出を求めるような公募方式をとることも考えられる。

CMRの選定については、恣意的な選定を排除するため、「CMR選定基準」を設け、透明性を確保し、あらかじめ設定した基準に基づいて選定することが基本的に必要である。

CMRの選定基準の例としては、CM会社の技術力と経験(委託予定業務と同種又は類似の業務の実績、保有する技術職員の状況、等)、CMRの能力・経験(委託予定業務と同種又は類似の業務の実績、CMR(チームの場合は各構成員)の資格・経験、等)、CM業務提案書(委託予定業務、当該プロジェクトの理解度、実施方針、実施工程、実施手法等の妥当性、等)、発注者の支援体制(発注

者の支援体制、CMRがチームの場合の指揮命令系統や実施体制、発注者の職員のマネジメント能力の向上の効果、等)などが考えられる。

CMRの選定体制としては、選定委員会の設置が考えられるが、選定委員会の構成や選定方法、選定理由の開示の有無などをあらかじめ選定基準などで定めておく必要がある。選定の透明性を確保するため、選定委員会に外部の専門家を入れ、選定基準に則したポイント評価を行うことも考えられる。

(5) CMRとの契約

発注者とのマネジメント業務契約については業務委託契約書の形式により必要な事項について定めておく。

なお、検討が必要ではあるが、CMRが個人の場合、顧問弁護士などに準じた非常勤特別職としての委嘱についても考えられる。

プロジェクトごとの契約やプロジェクトを特定せずに期間を定めて契約する場合が考えられるが、プロジェクトごとに委任する場合は、設計前段階から委任することが望ましいと考えられる。

マネジメント業務委託契約の性格については、基本的には「準委任」であると考えられる。

発注者とCMRとのマネジメント業務契約には、業務の内容・範囲、履行期間、CMRの位置づけ(発注者、設計業者、施工業者等との関係)、委託料と支払方法、権利義務の譲渡、秘密の保持、再委託等の禁止、業務の履行報告、損害の負担、契約の解除、などについて定めておくことが考えられる。

(6) CM業務への対価

CMRが行うCM業務への対価については、CMフィー(CM報酬)や管理実費などの経費についての算定方法をまとめた「CMR報酬等算定基準」を定めておくことが必要である。

(7) CMRの責任関係

CMRのマネジメント業務内容が主に発注者へのアドバイスである場合には、業務を執行する上での対外的責任は発注者に帰属する。

ただし、CMRの責めに帰すべき過失が認められるときはCMRに負担を求めることを契約で定めておくことが必要である。

(8) 留意事項

CMRは業務受託者であり、現行の会計制度、入札契約制度から大きな制約条件が発生することは考えられない。

ただし、マネジメント業務の内容によっては、個別に各公共発注者で現行制度との整合性を検討する必要がある場合もあると考えられる。

CM方式を導入した場合は、CM方式が公共建設工事で普及していない現状にかんがみ、発注者において、CMRの評価及びCM方式の導入効果の評価を行い、十分に検証しておく必要がある。

「施工マネジメント型CMR」(ケースc)及び「総合マネジメント型CMR」(ケースd)については、以下の点について十分な検討が必要である。

- ・発注者内技術者の監督業務、検査業務との関係の整理。
- ・CMRの選定に当たっての審査要件(特に技術力評価)
- ・CMRの責任(特に、施工図の審査、工程管理、品質管理の審査などのマネジメント業務の実施に伴い発注者に損害を与えた場合の責任関係や損害賠償保険などについて契約に定める必要があると考えられる)。
- ・施工マネジメント業務の費用の積算方法。
- ・施工マネジメント業務の実績評価。

(9) 参考となる事例

A市の「技術顧問制度」

A市では、「設計・発注アドバイス型CM方式」の参考事例となる「技術顧問制度」を実施している。橋の架替工事の設計VEを「技術顧問」に依頼したところ経費縮減を図ることができたため、市では「技術顧問」の積極的活用を考えている。

B県の「施工マネジメント型コンサルタント活用方式」

B県では、道路工事の現場技術業務を建設技術センターへ委託し、同センターが技術業務を、建設コンサルタントに再委託した。建設コンサルタントは、施工に関するマネジメントも担っており、実質的にCMRの役割を果たしている。

C県の「工事監理マネジメント型コンサルタント活用方式」

C県では、シールド工事で総合工事業者とシールドメーカーとの分離発注を実施したが、施工監理業務を委託した建設コンサルタントに、工事の総合調整などのマネジメント業務の一部を委ねている。

D市の「環境関連施設技術アドバイス型コンサルタント活用方式」

D市では、性能発注方式を採用するため技術アドバイザーとしてコンサルタントを活用している。

E 県の「省エネ・リニューアブル技術アドバイス型コンサルタント活用方式」

E 県では、E S C O の手法を活用して公共施設の省エネ・リニューアブルを行うため、コンサルタントに対し、E S C O 事業者の選定方法、入札契約の手法、省エネルギー診断の評価など、発注に係るマネジメント業務の一部を委託している。

6 . C M R がリスクを負担する場合の課題

C M 方式を活用した場合、発注者が全体工事の完成に伴うリスクを負担する場合があるため、発注者からはC M R にはマネジメント業務だけではなく施工に伴うリスクも負って欲しいというニーズが出てくることが予想される。

C M R がこうした発注者のニーズを満たす場合、リスクの内容によってはC M R が工事請負人のような性格を帯びることになることも予想される。(注1)

(注1) 米国の「アットリスクC M」に該当。

C M R は当初はマネジメント業務を行うが、工事費が算出された段階で、発注者に施工に関するリスク負担の軽減について提案を行う。例えば、G M P (最大保証金額) が設定された場合に工事費の上限を超えるコストについてC M R が負担する。また、C M R が発注者に対し施工会社の保証人的責任を負う場合も考えられる。

通常、C M R は、当該プロジェクトの施工業務を併せて担うことは原則として望ましくないが、米国の「アットリスクC M」のように、C M R が施工に関するリスクを負い、リスクの軽減を図るためC M R が専門事業者と直接、工事請負契約を交わす場合などは、建設業法上、C M R が工事請負業者と同一であると解釈されるおそれがあるため、この限りではないと考えられる。

公共建設工事において「アットリスクC M」のようなリスクをC M R に負担させるC M 方式を導入する場合、建設業法、入札契約制度などにおいて検討が必要となる課題があると考えられるが、その主なものは以下のとおりである。

(1) 建設業法等の課題

- ・ C M R の業務が工事請負に該当するか。
- ・ C M R に建設業許可が必要か。
- ・ C M R は経営事項審査の対象となるか、またなるとした場合の審査基準はどのようなものか。
- ・ C M R に建設業法の下請保護規定が適用されるか。
- ・ C M R には監理技術者、主任技術者の配置が必要か。
- ・ C M R は公共工事入札・契約適正化法(入契法)の適用を受けるか(丸投げの禁止、施工体制台帳の発注者への提出義務など)。

(2) 入札契約制度上の課題

- ・ C M R に対して入札参加資格審査が必要となるか。
- ・ C M R の格付けはどうか。
- ・ C M R の技術評価はどのように行うか。
- ・ W T O 政府調達協定との関係をどのように考えるか。
- ・ 「アットリスク C M 」のような場合、発注者と C M R との契約の性格は委任か又は請負か。
- ・ マネジメント業務契約からリスクを負担する契約（工事請負契約を含む場合がある）へのコンバートはどのように行うか（当初契約の特約として扱うか、全く別個の契約として扱うか）。

(3) 積算上の課題

- ・ 工事請負人の性格を帯びる C M R への対価の算定方法。（米国では「アットリスク C M 」の場合、対価がフィーとコストで構成されるため、下請工事の費用もコストに含めた積算の検討が必要。）
- ・ 予定価格の積算において、工事種別ごとの発注額、ゼネラルコンディションコスト（共通仮設費など）、コンティンジェンシーなどの設定が可能か。
- ・ 最大保証価格（ G M P ）の設定が可能か。

(4) 責任関係

- ・ 現行の履行保証制度との関係（契約保証金など）をどう考えるか。
- ・ リスクや工事完成に関する責任は一義的に C M R が負うのか。

(5) その他

- ・ コンティンジェンシー（予備費）の設定が可能か。
- ・ 発注者内技術者の監督業務・検査業務と C M R との関係をどう考えるか。
- ・ 建築工事の場合の工事監理業務と C M R との関係をどう考えるか。
- ・ 労働安全衛生法の統括安全衛生責任者と C M R との関係をどう考えるか。
- ・ 廃棄物処理法上の元請責任は C M R が負うのか。