

PM/CM等発注者支援業務の範囲と区分の整理

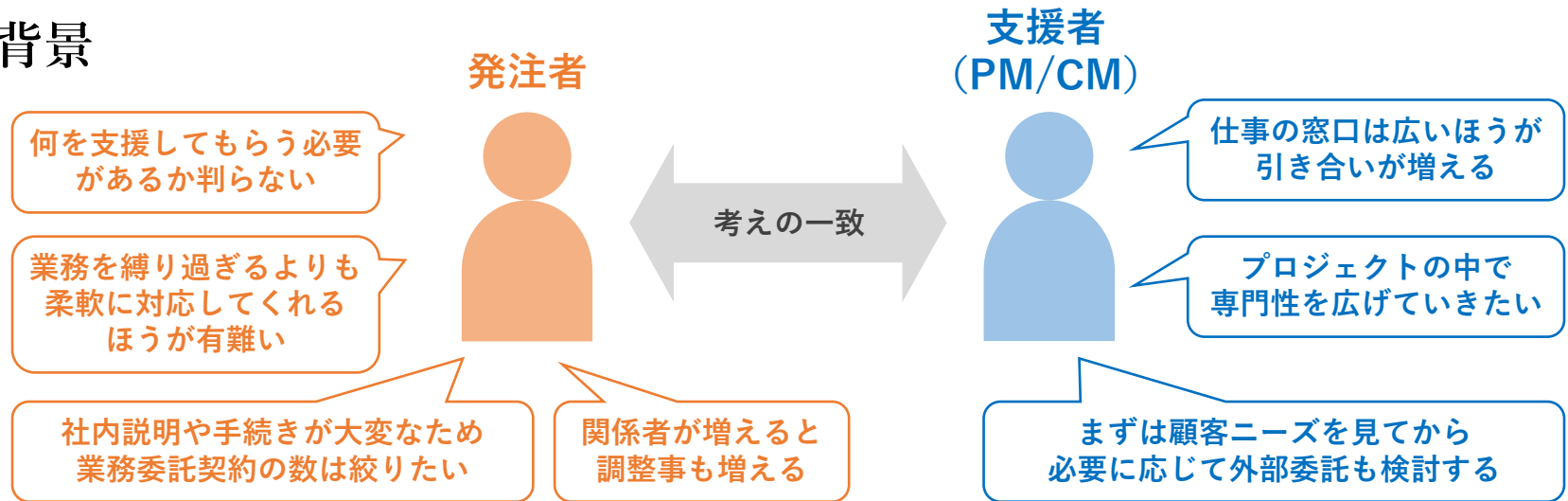
活動の目的

- 建築事業におけるPMの役割として、第一に計画建物の要求仕様を満たしながら予算・スケジュールの制約をクリアし、建築事業を完成に導くことが挙げられる。しかし、特に技術職員の不足や地方財政の厳しさが課題となっている自治体等では、建築事業の形になる以前、すなわち事業創出および最適化の支援こそが本来必要と考えられる。
(PFIによる外部資金の有効活用等の最適な事業形態と発注手法のスキーム構築等)
- これらの支援者に求められる専門性や能力は従来のPMとは異なり、また本来のCMとも一線を画すものであるが、日本ではPMやCMという言葉で包括的・抽象的に捉えられている。
- 本年の普及啓発委員会では、近年日本で求められる発注者支援業務を整理し、それぞれに必要なとされる専門性について、委員会での議論を通じて具体化し提言を行う。

PM/CM等発注者支援業務の範囲と区分の整理

発注者支援の職能が明確でない背景と弊害・リスク

● 背景



● 弊害やリスク

発注者 ・ 支援者ごとの特性が見えにくく、高い専門性を要する場合には適切な支援が受けられない危険性がある。

支援者 ・ 発注者にとって専門性に対価を払っている認識が希薄になり、マンパワー提供型の支援業務と差別化されず、価格競争に陥る悪循環の危険性がある。
・ 自分の専門性以外の分野まで業務を担わなければいけなくなる。

PM/CM等発注者支援業務の範囲と区分の整理

米国と日本におけるPM/CMの定義①

	PM : Project Management	CM : Construction Management
米国	<p>プロジェクトマネジメントとは、プロジェクトの事業主体や他のステークホルダーの当該プロジェクトに対する要求事項や期待を充足する、またはそれ以上の成果をあげるために、最適な知識、技術、ツールそして技法を適用すること。</p> <p>〈米国PM協会「PMBOK」における定義を日本PM協会が訳したもの〉</p>	<p>CMは、プロジェクトの発注者にプロジェクトのスケジュール、コスト、品質、安全性、範囲、機能の効果的な管理を提供する専門的なサービスである。(中略) CMは、発注者のために直接プロジェクト全体を監視し、発注者に利益をもたらす。CMの使命は、すべての関係者と協力して、プロジェクトを予定通りに、予算内で、発注者の期待する品質、範囲、機能の基準に合わせて提供することである。</p> <p>〈米国CM協会HP「What is Construction Management?」を訳したもの〉</p>
日本	<p>プロジェクトマネジメントとは、特定ミッションを達成するために有期的なチームを編成して、プロジェクトマネジメントの専門職能を駆使して、プロジェクトを公正な手段で効率的、効果的に遂行して、確実な成果を獲得する実践的能力をプロジェクトに適用すること。</p> <p>〈日本PM協会「P2M プログラム&プロジェクトマネジメント標準ガイドブック」〉</p>	<p>CM方式とは、コンストラクション・マネジャー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、設計の検討や工事発注方式の検討、工程管理、品質管理、コスト管理などの各種マネジメント業務の全部または一部を行うものである。</p> <p>〈国土交通省「CM方式活用ガイドライン」他〉</p> <p>CMとは建設生産にかかわるプロジェクトにおいて、発注者から依頼を受けたコンストラクション・マネジャーがプロジェクトの目標や要求の達成を目指し、プロジェクトを円滑に進めていく活動全般のことである。</p> <p>〈日本CM協会「CMガイドブック 第3版」〉</p>

PM/CM等発注者支援業務の範囲と区分の整理

米国と日本におけるPM/CMの定義②

- 米国においてもCMのフェーズや業務を定義する記述はなく、日本における「建設プロジェクトにおけるPM＝CM」という解釈と定義上の大きな相違は見られない。
- 米国CM協会（CMAA）のCM標準契約約款*においても、基本的な業務内容は設計前から建設後まで及んでおり、関与フェーズについて日本のCMの解釈と差異は見られない。

* Standard Form of Agreement Between OWNER AND CONSTRUCTION MANAGER
「米国におけるCM方式活用状況調査報告書」 P13-14, CM方式活用協議会, 2008を参照。



一方で、海外と日本の「CM」の違いを指摘する有識者は多く、定義は同一ながら、国や地域ごとの生産プロセスや商習慣の違いが実態としてCMの差を生んでいる可能性が考えられる。

PM/CM等発注者支援業務の範囲と区分の整理

国や地域ごとの生産プロセスや商習慣の違いの例①

『現在CM業を営業として行っている企業の母体は大別して、エンジニアリング・コンストラクター（EC）、ゼネラル・コンストラクター（GC）、アーキテクト・エンジニア（A/E）もしくはデザインファーム（D））及びCM専門の企業等がある。』

「欧米の建設契約制度」 P.80, (財)建設経済研究所専務理事 高比良和雄, 建設総合サービス, 1992

『CMr (Construction Manager) には、アメリカにおいては設計事務所、施工会社、発注者、CM専門会社が当たることが多く、イギリスではQS (Quantity Surveyer) がこれに加わる。』

「第3回BCS欧米調査団報告書 -多様化する発注方式-」 P.14, 社団法人建築業協会, 1998

日本と異なり、ゼネコンがAgency CMを担うことも多いため、仮設・施工計画立案等のPre-Construction業務の外部委託や、施工管理を伴う分離発注等の選択肢が取り得る。

PM/CM等発注者支援業務の範囲と区分の整理

国や地域ごとの生産プロセスや商習慣の違いの例②

『 (アイダホ州)

‘Construction Manager’とは、コンストラクションマネジメントサービスを行う者を意味する。

‘Construction Management Services’とは、公共工事において、スケジュール等の計画、関係者間の調整、マネジメント等を事実上の裁量権を持って行う者による、発注者の代理サービスを意味する。この定義には、建設業者による建設サービスや、州法が建築士や技術士としてのライセンスを要するサービスを含まない。 【アイダホ州法 54-4503】

(ネバダ州)

CMR (アットリスク型) は、建設業のライセンスを有する建設業者であって、プロジェクトの最終価格を保証する者をいう。 【ネバダ行政規則 341.002】

CMR (エージェンシー型) とは、建設業のライセンスを有する建設業者であって、州又は地方政府自体が行うこととされている小規模プロジェクトを支援する者をいう。 【ネバダ行政規則 341.007】 』

「米国におけるCM方式活用状況調査報告書」 P18, CM方式活用協議会, 2008

米国内でも州によって異なり、 Agency CMであっても
建設業のライセンスを有することを条件とする州もある。

PM/CM等発注者支援業務の範囲と区分の整理

日本と米国の建築生産の主な違い

米国

- ・ 設計部門を持たないゼネコンが多い
- ・ 設計上の不整合の解消は設計者の業務
- ・ 州によっては専門工事会社のユニオンが強い
- ・ 厳格な契約に基づく訴訟社会であり、
工期遅延のリスクが高い
- ・ ゼネコンが総価請負以外の選択肢を取り得る

日本

- ・ 設計部門を持つゼネコンが多い
- ・ 設計上の不整合は
ゼネコンが生産設計の中で解消する
- ・ 各ゼネコンが専門工事の協力会を保持している
- ・ 曖昧な契約のもと、訴訟を避け協議により
解決を図るため、工期遅延のリスクが少ない
- ・ 基本的にゼネコンは総価請負（リスクの一元負担）

日本は米国に比べ、工事契約後に第三者によるマネジメントが必須となる要素が少なく、一方で工事発注前に発注者のすべき業務や責任という概念は乏しい。

この結果、CM業務の重点が基本計画～発注といった川上側に寄り、日本のCMの独自性になっていると考えられる。

PM/CM等発注者支援業務の範囲と区分の整理

- 日本のCMは、日本の建築生産プロセスと商習慣に合わせて独自の発展をしていると考えられ、これ自体は否定するものではない。一方で、本来CMの専門性であるべき建築知識・技術が疎かになっていないか懸念される。
- また、さらなる業務領域の拡大により、明らかに異なる専門領域までをCMと呼称することは、プロジェクトが高度化・複雑化していく中で発注者にとっても不利益になることが危惧される。

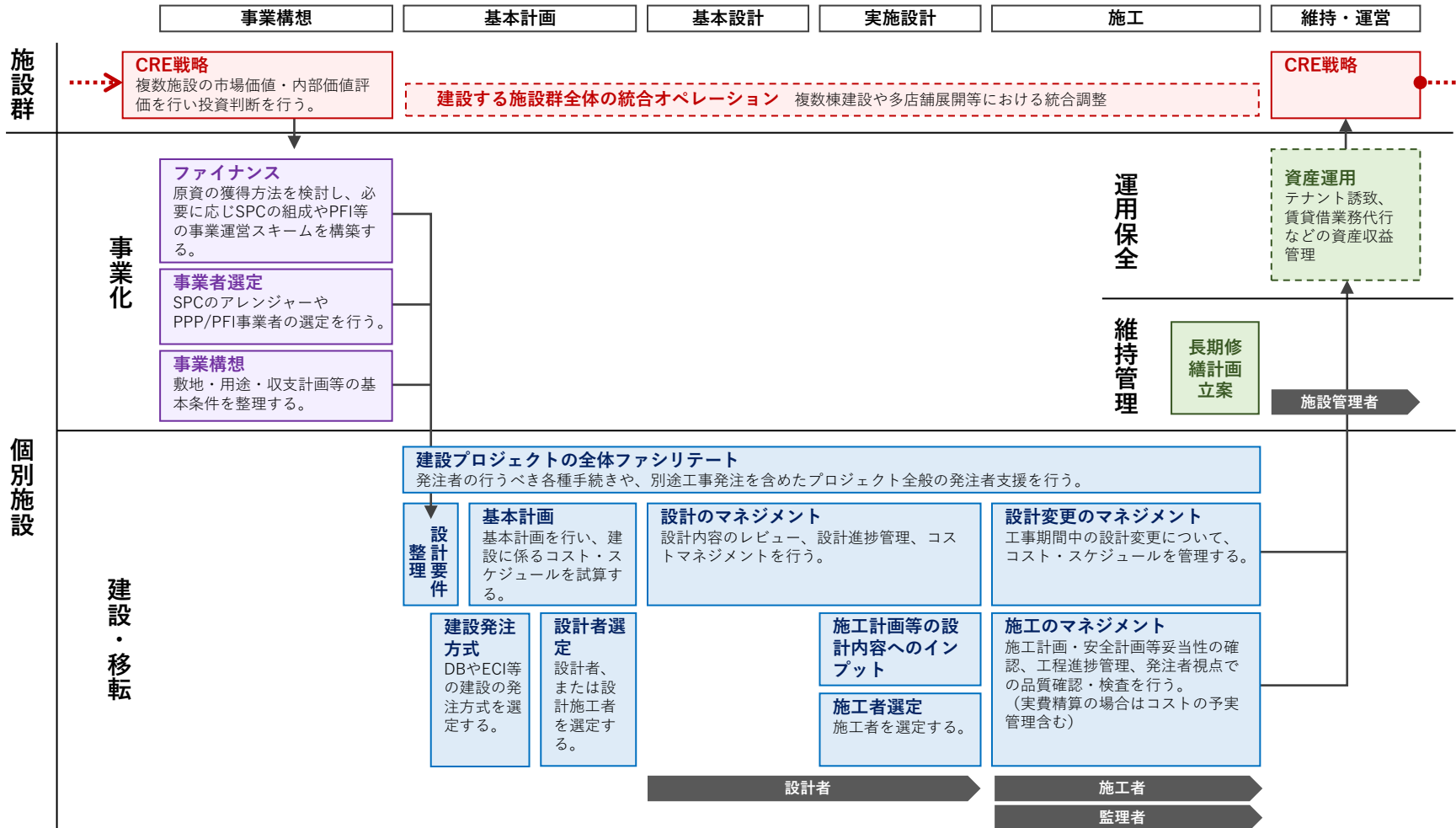


- 次ページにて、現在発注者にとって必要とされる「発注者支援業務」を洗い出し、専門性ごとに、PM・CM等の各支援者が本来カバーすべき領域のマッピングを行った。
- 各支援者の専門性が明示され、これをもとに発注者が最適な委託先を選択できることが、発注者支援の健全な発展に繋がる。

普及啓発委員会2021年度活動テーマ

PM/CM等発注者支援業務の範囲と区分の整理

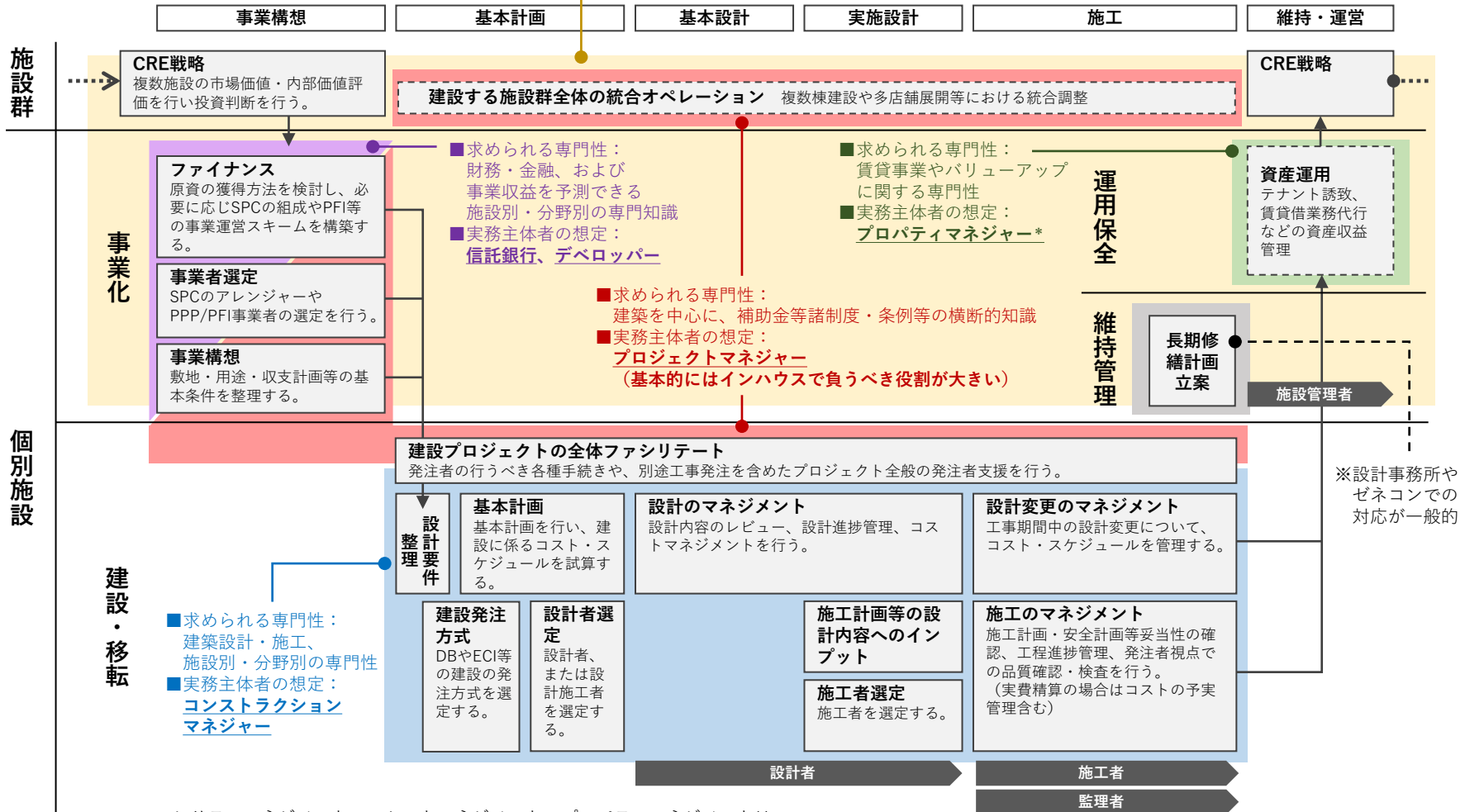
必要な発注者支援業務のマッピング



普及啓発委員会2021年度活動テーマ

PM/CM等発注者支援業務の範囲と区分の整理

- 求められる専門性：不動産・財務・総務・マーケティング等の横断的知識
- 実務主体者の想定：ファシリティマネジャー*・アセットマネジャー*（基本的にはインハウスで負うべき役割が大きい）



*ファシリティマネジメント、アセットマネジメント、プロパティマネジメントは定常的な業務であり、プロジェクト対応とは異なる。