

公共事業における調達マネジメント

平成26年6月に施行した改正品確法は、インフラの品質確保にその担い手の中長期的な育成・確保が目的として追加されるとともに、その中で多様な入札契約制度の導入及び活用を謳っている。その後作成された「公共工事の入札契約方式の適用に関するガイドライン（案）」には、事業の特性やサービスを提供する民間企業の技術力、発注者側の体制等を考慮し、契約方式、競争参加者の設定方法、落札者の選定方法、支払方式等を適切に選択し、組み合わせる適用することが重要であることと、これまでの適用事例における効果や留意事項が示されている。インフラ事業は、単品生産、現地生産、そして多様な数多くの関係者の協力を得て実践される。この事業を成功させるためには、民間企業の技術力を適切なタイミングで効果的に投入するために調達のマネジメントを上手に実践することが肝要である。

プロジェクトマネジメントの知識体系であるPMBOK（Project Management Body of Knowledge）においては、調達マネジメントは、外部から必要な財やサービスを取得するために必要な重要なプロセスの一つとして整理されている。まず、プロジェクトの初期段階において、どの段階で、どのような財やサービスをどのようににどれだけ調達する必要があるかを計画する。プロジェクトの特性や発注者側の体制等を考慮するとともに、財やサービスを提供する民間企業の市場を理

解し、さらに民間のインセンティブを引き出すメカニズムを適切に組み込むことを考えることが重要である。次に、調達する財やサービスの要求事項を定義し文書化することと、発注先候補を特定すること、さらに選定のための評価基準を作成する必要がある。発注先から提案を求めたり、見積りを得たりするために使われる書類が含まれる。さらに、プロジェクト主体は、入札説明会や公告等を実施し、提案や見積りを取得するとともに、作成された評価基準を適用して応募資料等に基づき発注先企業を選定し契約する。契約管理は、提供される財やサービスが注文内容に合致しているかどうかを確認し、必要な変更を行うため契約期間において管理するプロセスであり、検収や監査等を経て支払いを完了させることで完了する。調達マネジメントにおいて、重要な事項のひとつは、発注者が要求事項を明確にすることであり、そのためにはプロジェクトの範囲が明確になっている必要がある。最初の段階で作成される調達の計画が重要となる。調達のマネジメントを実践するためには、事業のコスト、行程、品質のマネジメントの3要素を達成するため、対象とするインフラ事業を実現するために必要な技術的知見を有している必要もある。

一方で、公共事業の実施主体である行政がインフラ事業を行うにあたっては、さまざまな制約条件を考慮する必要がある。会計法や地方自治法に

東京大学大学院 工学系研究科
社会基盤学専攻 教授

お ざわ 小 澤
かず まさ 一 雅



は、入札契約手続きの基本原則が示され、我が国特有の予定価格制度等が規定されている。建設業法には、建設工事に係る建設業の許可制度や技術者制度等が規定されている。比較的大規模な調達には、World Trade Organization (WTO) で定める政府調達協定のルールに則る必要がある。また、中小企業庁が所管する官公需法によって、政府調達に占める中小企業の受注割合に対して毎年目標が示されている。さらに、入札契約適正化法や官製談合防止法等も考慮する必要がある。国や地方公共団体等の各発注機関は、これらの法制度に則り、それぞれ各種の調達規則を定め、これを運用することになる。特に、その運用においては、財政法や地方自治法に定められた予算制度の大きな制約を受けることになる。

これらの公共事業に特有の制約条件を考慮する必要があるだけでなく、公共事業に関わる発注者側の人数は、減少を続け、規模の小さい地方公共団体においては、技術職員を抱えることが困難であったり、技術職員を有する発注者においても、公共事業の現場経験を十分に積むことが難しいケースが増大したりしている。公共事業の現場は、直営施工の時代からアウトソーシングが大きく進められてきた一方で、調達のマネジメントスキルを有する人材を確保、育成することが困難になっている。このような環境の中で、多様な入札契約制度も有効に活用し、事業を適切に実践するため

には、どうすれば良いのであろうか。

経験豊富な技術職員を有する発注機関においては、彼らの経験と知恵を有効に活かせる事業プロセスと体制を整備するとともに、若手の技術職員に技術を伝承し、調達マネジメントスキルを向上させるための体制を考える必要がある。事業の初期段階から完了までに必要な意思決定と各段階で考慮すべき事項が理解できるよう、体系的な教育と必要な経験を与えられるよう組織全体でその仕組みを考える必要がある。技術職員の数や経験が乏しい発注機関においては、調達マネジメントに関する専門的な知見を有する第三者（コンサルタント等）を有効に活用する方策を考えるのが良い。国土交通省は、地方公共団体における多様な入札契約方式の導入・活用を促進するため、平成26年度から他の発注者のモデルとなる発注への支援を実施する「多様な入札契約方式モデル事業」に取り組んでいる。支援を受けた地方公共団体からは、専門的な知識・経験を有する第三者（支援事業者）のアドバイスにより、自ら気付かなかった課題や課題解決の方針が明らかになった等の意見が寄せられ、その有用性が示されている。調達マネジメントとともに、事業のマネジメントスキルを有する人材や企業を育成、活用することで、より価値の高い公共事業の実践を期待したい。