

## 公共調達におけるインセンティブ制度のあり方に関する一考察

国土技術政策総合研究所 正会員 笛田 俊治, 宮武 一郎, 多田 寛  
株式会社 建設技術研究所 正会員 ○馬場 一人, 安食 典彦

### 1. はじめに

近年、公共事業の効率的かつ効果的な事業執行のため、これまで以上に民間企業の技術力・ノウハウを有効に活用することで、コスト縮減や工事目的物の性能・機能の向上など、より質の高い社会資本サービスの提供が求められている。

本研究では、より質の高い社会資本サービスの提供の一方策として、調査・設計業務における受注者の成果品、工事請負者の工事目的物の質を高める提案や結果に対して、当該企業の利益に資するインセンティブに着眼し、今後の公共調達への適用可能性を検討したものである。

### 2. 研究の方法

本研究では、公共・民間調達におけるインセンティブ制度の事例調査を行い、建設生産システムへ適用することにより良質な技術のPDCAサイクルを確立するための課題抽出と検討の方向性をとりまとめた。

なお、本研究には、金銭による利益授与のほか、金銭の授与以外の利益を得られる可能性があることも含めてインセンティブ制度としている。

### 3. インセンティブ制度の実施事例

本研究では、右図に示すとおり、建設生産システムのうち予備設計～工事段階を事例収集の対象範囲として、調査設計業務等の受注者及び工事の請負者におけるインセンティブ内容について、整理を行った。

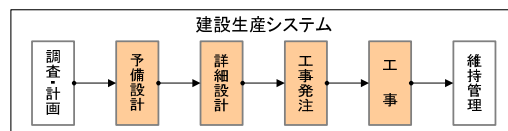


図-1 事例収集の対象範囲

#### (1) 金銭によるインセンティブ

金銭によるインセンティブは、業務の受注者又は工事の請負者による技術提案等に対して、委託費や請負額の増額等によって金銭で報酬を支払うものであり、下表に、国内における事例概要を整理する。

表-1 金銭によるインセンティブの概要

事例名	インセンティブの概要	事例収集元
契約後 VE	<ul style="list-style-type: none"> <li>請負者からコスト縮減を伴う技術提案があり、その内容が採用された場合、コスト縮減額の1/2相当額を増額する</li> <li>佐賀市の建築CMでは、技術提案した者に応じて、設計者・施工者・CMRへの縮減額に対するインセンティブフィーの割合を決めている</li> <li>国土交通省九州地整では、「契約後VEの基本的考え」を入札時の総合評価項目とする試行が行われている。</li> </ul>	国土交通省 佐賀市 ほか
ターゲットプライス <sup>1)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ターゲットプライスを下回って工事完成した場合にCMRは差額の一定割合を得ることができ、ターゲットプライスを上回って工事完成した場合にCMRは差額の半一定割合の負担をすることになっている</li> </ul>	前田建設工業(株) (民間発注の At Risk CM 案件)
経営努力要件適合性認定制度 <sup>2)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>債務返済機構とNEXCO各社による高速道路事業の協定で、債務返済機構が債務引受減額を超えた場合はNEXCOの負担、NEXCOの経営努力によって助成対象基準額を下回った場合は、縮減額の1/2相当額を得ることができる</li> </ul>	(独)日本高速道路・債務返済機構
原価改善提案に関する特約事項 <sup>3)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売買・製造請負等契約において、原価改善によるコスト縮減に対して、9/10~1/10相当額の受け取りを5年間で段階的に設定することができる</li> <li>また、原価改善による利益低減に対する補償を行う</li> </ul>	防衛省 (装備調達案件)
At Risk CMにおけるGMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約時に設定したGMPを上回った場合は請負者が超過分を負担し、下回った場合は縮減額の一定割合を得ることができる (GMP: Guaranteed Maximum Price)</li> </ul>	米国ほか (At Risk CM 案件)
工期短縮インセンティブ	<ul style="list-style-type: none"> <li>CMRの技術提案によって工期短縮が実現できた場合、CMフィーが減額されない仕組みで、工期短縮提案のインセンティブになっている</li> </ul>	豊岡市 (CM 案件)
パフォーマンス評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト完了後に、発注者・請負者に対してアンケート調査を実施し、CMRのパフォーマンスを評価し、事前協議で決定した上限報酬額に対して、パフォーマンスの得点率を乗じて最終的な報酬額を決定する</li> </ul>	(株)竹中工務店 (外資系発注者のCM 案件)

キーワード：公共調達, インセンティブ

連絡先 : 〒305-0804 茨城県つくば市旭一番地 Tel:029-864-4239 Fax:029-864-2547

**(2) 入札参加機会への反映によるインセンティブ**

入札機会への反映は、業務の受注者又は工事の請負者による技術提案等に対して、次回以降の入札参加機会において評価結果を反映させるものである。収集した事例では、設計 VE や契約後 VE において、業務・工事成績評定点の加点要素としている例が挙げられる。

**4. 公共調達におけるインセンティブ制度のあり方に関する一考察**

**(1) 調査・計画及び設計段階における設計者のインセンティブ**

調査・計画及び設計業務では、共通仕様書においてコスト削減に資する提案が求められており、設計業務自体も経済性を考慮した比較による形式等の選定を実施しなければならない。また、削減額を算定する原設計そのものが成果であり、同一の設計者の中で原案作成と VE 提案を実施した場合は利益相反となる。このため、設計者における金銭のインセンティブは難しいものと考えられ、成績評定点への加点によって次回以降の入札参加機会への反映が現実的と考えられる。

**(2) 調査・計画及び設計段階におけるCMRのインセンティブ**

コスト削減額に対するインセンティブは設計の管理・監督としての立場と利益相反の関係にあり設計者と同様に困難である。しかしながら、豊岡市 CM の事例のような施工期間も含めた「工期短縮インセンティブ」や「パフォーマンス評価」によるインセンティブの適用は可能であると考えられる。

**(3) 工事段階におけるインセンティブ**

国土交通省では、多くの工事が契約後 VE の対象となっており、技術提案による削減額の 1/2 相当額を得られるが、ほとんど活用されていない。

「ターゲットプライス方式」「経営努力要件適合性認定制度」「At Risk CM における GMP」は、工事費の上限額を設定し、これを上回った場合は請負者の負担（若しくは発注者とのペインシェア）、下回った場合は一定割合を請負者が受け取る仕組み（ゲインシェア）となっており、設計上の工事費が明確になった後では有効かつ合理的な方法である。しかしながら、日本の公共事業への適用にあたっては会計法との整合性、予備費の扱い等の課題がある。

表-2 公共調達へのインセンティブ制度の有用性

		調査・計画、設計段階	工事段階
金銭によるインセンティブ	VE	×：成果品において、コスト削減、工期短縮等を求められている	△：現時点でも運用しているが、活用実績を増やすための方策が必要
	ターゲットプライス 経営努力要件適合性認定制度 At Risk CM における GMP 原価改善提案に関する特約事項	—	○：契約条件として、支払上限額を設定することで、コスト削減インセンティブが働くが、請負者のメリットが小さい
	工期短縮インセンティブ	—	○：工期短縮による損料・労務費等の減額をしないことでインセンティブが働くが、契約約款等の改訂が必要
	パフォーマンス評価	△：Pure CM の業務内容には適しているが、定性評価となるため説明性に疑問あり	△：Pure CM の業務内容には適しているが、定性評価となるため説明性に疑問あり
入札参加機会への反映		○：現時点でも運用しているが、さらに効果的な反映方法の検討の余地あり	

「工期短縮インセンティブ」は、工期短縮によって現場管理費等を減額しないことで請負者は利益につながるとともに、発注者には事業効果の早期発現によって施設利用者へのメリットもある。

「パフォーマンス評価」は、定性的な評価に基づくインセンティブであるため、工事費という定量評価による工事段階では適さないと考えられるが、工事段階の Pure CM の場合には、適切な評価項目と評価基準を検討した上での適用が考えられる。

**5. 今後の課題**

事例調査に基づくインセンティブ制度の有用性を検討した結果、設計上の費用が明らかになった段階（通常では設計が完了後の工事段階）においてはコスト削減に対する金銭によるインセンティブが有効に機能することがわかった。しかしながら、契約時における支払上限額の設定方法・設定段階、予備費の積算上の扱いや会計法との整合性、コスト削減額に対するインセンティブフィーの割合、工事契約約款の改訂などの検討が必要である。

今後、インセンティブ制度が活用されることによって、公共調達におけるコスト削減ともに建設生産システムの継続的な改善に資する PDCA サイクルが形成されることを期待したい。