

令和4年2月14日

発注者責任を果たすための今後の建設生産・管理システムのあり方に関する懇談会  
業務・マネジメント部会(令和3年度第1回)

資料3

## (3) 事業促進PPPの運用改善

---

## &lt;背景&gt;

- 事業促進PPP業務の実施件数は増加傾向
- これまでに受注インセンティブの向上を図り、受注意欲を促進
- 事業促進PPPを継続的に実施し、質の高い成果を得るためには、受注インセンティブの向上に加え、マネジメント業務に必要な能力を持つ担い手を確保・育成していくことが必要
- 技術者の評価の仕方についても検討が必要

## &lt;本日も議論頂きたい点&gt;

- 高度なマネジメント能力を持つ担い手を確保・育成するための方策を検討
- 多様な事業段階に対応した事業促進PPPの業務内容や技術者に求める能力を整理
- 業務の内容に「BIM/CIMの活用に関する提案、調整」を組み込むための検討
- 担い手の確保・育成の取組にあたり、留意すべき事項、事業促進PPPの運用改善について、ご意見を頂きたい

- 平成24年度以降、三陸沿岸道路等の復興道路事業等において、事業促進PPPを導入
- 事業促進PPPを必要なときに速やかに導入するため、標準的な実施手法、業務内容、仕様書の記載例等を示すガイドラインを平成31年3月に策定
- 受注インセンティブ向上のため、業務の受注制限、常駐・専任要件緩和等、ガイドラインを令和3年3月に改正

## <主なポイント>

### 1. 適用事業

- 1) 大規模災害復旧・復興事業
- 2) 平常時の大規模事業等

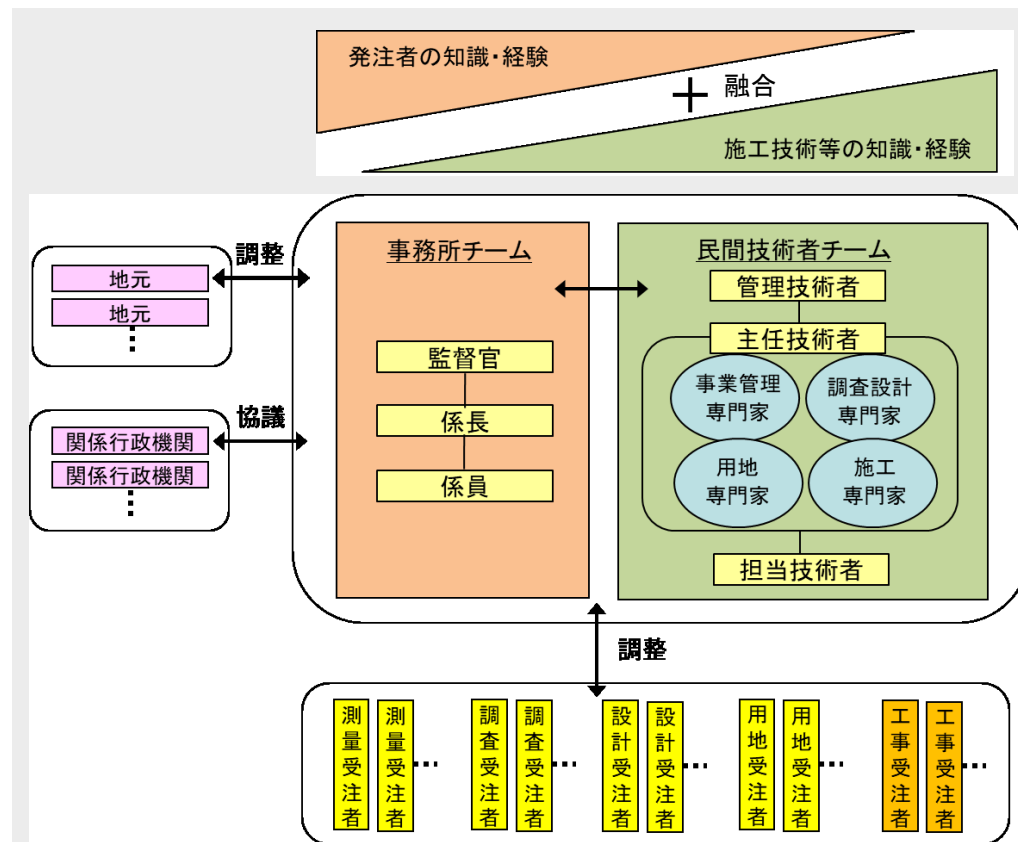
### 2. 特徴

- 1) 直轄職員が柱となる
- 2) 官民の知識・経験の融合により、事業を促進
- 3) 予算、契約、最終的な判断・指示は、発注者の権限
- 4) 積算、監督、技術審査等の発注者支援業務とは区別
- 5) 工事の特性に応じ、技術提案・交渉方式を活用

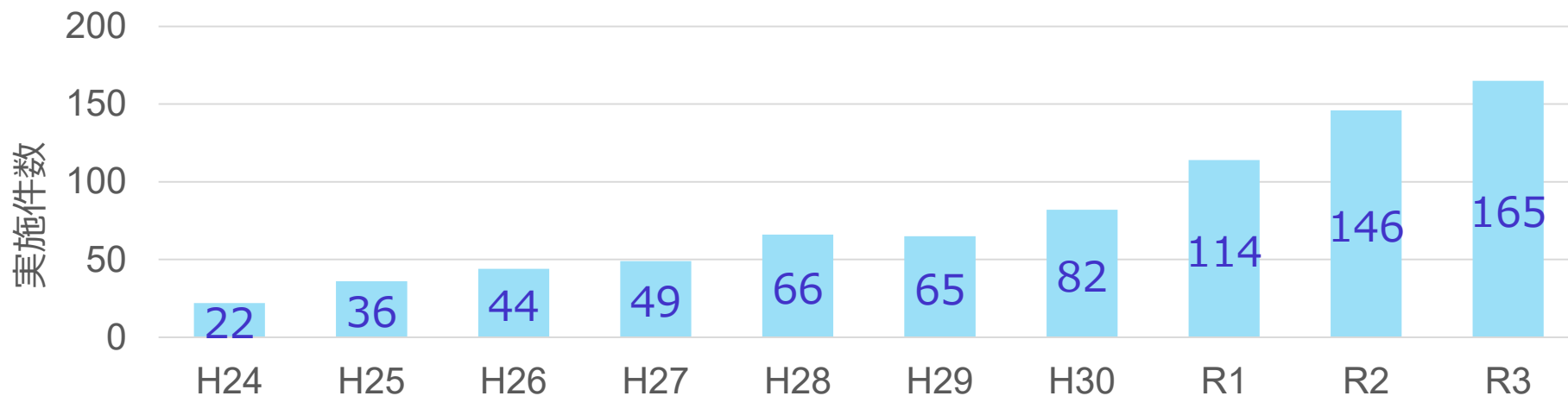
### 3. 業務内容

- 1) 全体事業計画の整理
- 2) 測量・調査・設計業務等の指導・調整
- 3) 地元及び関係行政機関等との協議
- 4) 事業管理（工程・コスト等の管理）
- 5) 施工管理

## 事業促進PPPの体制例



- 事業促進PPP等は平常時の大規模事業等にも導入されており、年々増加傾向
- H24→R3で実施件数は7.5倍に増加



	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3
北海道	1	2	3	3	3	6	7	4	18	10
東北	10	11	13	14	16	17	12	8	9	22
関東	0	4	6	7	7	5	12	21	25	32
北陸	0	0	0	0	0	0	0	7	3	4
中部	6	10	8	10	9	9	9	16	30	28
近畿	2	5	7	7	11	14	17	18	21	26
中国	0	1	3	3	3	1	4	6	8	9
四国	0	1	1	2	5	6	8	13	20	18
九州	0	0	1	1	10	5	10	17	11	14
沖縄	3	2	2	2	2	2	3	4	1	2
全国	22	36	44	49	66	65	82	114	146	165

※事業促進PPPと事業促進PPPと同様の特徴を有するCM・PMを集計(港湾空港関係を除く)

※各年度の稼働件数を集計

※R3は、令和3年12月末時点の件数(速報値)

# 事業促進PPPガイドラインの改正内容(R3.3)

- 関東地方整備局において不調が多数発生。担い手の受注インセンティブの向上が課題。
  - ・令和元年度に常駐専任・受注制限緩和する試行を実施。
  - ・入札不調は(緩和前)約6割→(緩和後)約4割に改善。  
⇒事業促進PPP業務の入札不調は改善傾向に転じている
- 令和3年3月、ガイドラインにおいて設計業務の受注制限の緩和、常駐・専任要件の緩和を実施。
- また、事業促進PPP業務以外の調査・設計業務の入札参加時にマネジメント経験(事業促進PPP業務の受注経験)を同種・類似業務として認定するよう規定。
- 令和4年度発注分より順次適用される予定のため、今後、フォローアップを実施していく。

## ■常駐・専任の緩和(令和3年3月ガイドライン改正点)

	常駐	専任
管理技術者	必要なし	必要なし
主任技術者	主任技術者又は担当技術者から1名(履行期間中の交替を認める)	必要なし (本業務を最優先とする、 その他業務の管理技術者 になることを認めない。)
担当技術者		必要なし

## ■受注制限緩和(令和3年3月ガイドライン改正点)

○事業促進PPPの受注インセンティブ向上のため、工区内の業務は、公平中立性への配慮が特に必要とされる業務を除き、受注制限を緩和できる。

(公平中立性)

本業務受注者及び本業務受注者と資本関係又は人的関係がある者は、本業務の担当範囲内の工事の入札に参加し又は受注者となることはできない。本業務の受注者の出向・派遣元及び、出向・派遣元と資本関係又は人的関係のある者についても、前期と同様の扱いとする。

## ■事業促進PPP業務の契約状況(関東地方整備局)

		H31.1～R1.11	R1.12～R3.9
件数	契約	7	27
	不調	11	18
	全体	18	45
割合	契約	39%	60%
	不調	61%	40%

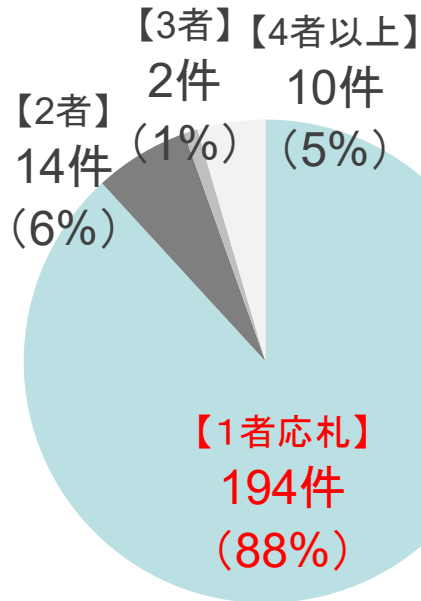
(関東地方整備局試行)  
R1.12 常駐専任緩和  
R2.3 受注制限緩和

# 事業促進PPPの運用改善に向けた課題の抽出

○令和2年度までの応札者数を見ると、約9割が1者応札となっており、発注件数が年々増加しているなか持続性を持たせるため、さらなる「受注インセンティブの向上」対策が課題。

○東北復興・復興支援道路事業における事業促進PPPに関わった発注者や、各地方整備局等において事業促進PPP業務等に関わる発注者・受注者へのヒアリングを実施したところ、マネジメント業務に必要な能力を持つ担い手をどのように確保・育成していくかが課題。

## H24～R2年度 の応札者数



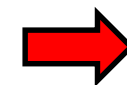
## 復興事業に関わった発注者の意見(抜粋) ※東北地整職員・OB対象

- ・受注者は**コミュニケーション能力、責任感、問題解決能力**が必要。
- ・事業促進PPPには、全体事業計画に関する基本方針案及び事業計画を検討し、事業進捗管理を求めたい。予算管理にも大きく影響する部分であり、ある程度**技術的に高度な判断を経験した行政職経験者を管理技術者に据えることも一考**ではないか。
- ・事業促進PPPには、各専門分野のエキスパートとして、事業管理、施工管理において、受注工事業者等との調整で、交渉や技術的指導を求めたい。
- ・**最終的な責任は官側にあるとの認識が必要**。
- ・発注者側が全体の事業管理をする必要。事業促進PPPがうまく行くかどうかは**受注者の能力および発注者側の意識、能力も重要**。
- ・事業促進PPPの継続的实施のためには、業務実施を通じて**若手技術者を含む次世代の育成を可能とするような実施体制の確保が必要**ではないか。
- ・共同企業体では、経験豊富な**総合コンサルタントが代表(管理技術者)**とすることで、**事業進捗や設計、工事、対外交渉など広い視野**で見ることができる。

- ヒアリングでの意見を踏まえ、管理/主任/担当技術者、発注者に求められる能力を整理
- ガイドラインへの反映方法や評価の方法について今後検討を進める

## 事業促進PPPで求められる配置技術者の能力

対象	発注者の意見	受注者の意見
受注者全般	発注者の考え方等を理解 人間関係を構築 コミュニケーション力 発注者に遠慮せず必要な意見を言う 全体を見ながら行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業の流れ、予算の流れを理解</li> <li>・ 人間関係を構築</li> <li>・ 調整力、コミュニケーション力</li> <li>・ 受け身にならず行動</li> <li>・ フェーズ間(設計・施工等)の橋渡し</li> </ul>
管理技術者	リスク等に関し、無数のシナリオを想定 他社の技術者をまとめるリーダーシップ 様々な状況をリアルタイムで把握・管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業全体を俯瞰してマネジメント</li> <li>・ 発注者と対等に渡り合う</li> <li>・ 若手の指導、教育</li> </ul>
主任技術者	発注者意図を理解し、専門的立場から助言 多数の担当者、業務受注者との調整 発注者に意見・催促できる関係構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門分野に精通</li> <li>・ 他分野の技術者とも広くコミュニケーション</li> <li>・ 担当技術者等への指導力</li> </ul>
担当技術者	指示事項を理解し、迅速に実施 業務受注者への的確な指示 情報交換や情報共有を密に行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広範な実務知識</li> <li>・ 発注者ニーズに即して対応</li> <li>・ 周囲の意見をよく聞き、連携する協調性</li> </ul>
発注者側調査職員	発注者が柱となり、速やかな判断が必要 受注者の知識・経験を吸収しスキルアップ 言いたいことを言い合える環境作りが重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 判断力、技術力を持った職員であるべき</li> <li>・ 受注者を職員の一部のように捉える</li> <li>・ 風通しのよい情報交換が重要</li> </ul>



ガイドラインの能力等の記載を充実



ガイドラインに受発注者関係、留意点等の記載を充実  
 ガイドラインの考え方が広く定着するよう現場への周知方法を工夫

# 事業促進PPPガイドラインの改正に向けて

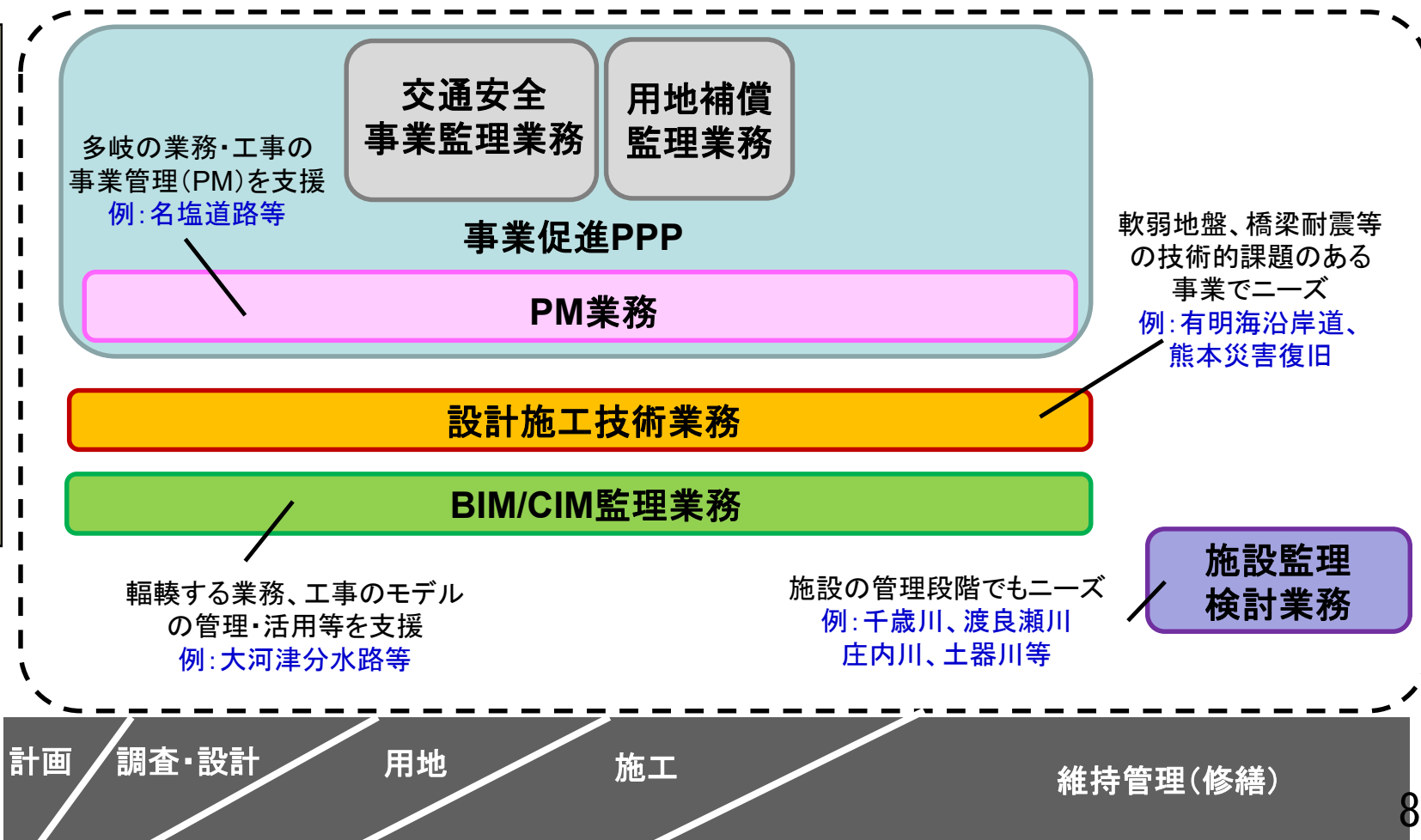
- 国土交通省では、事業の計画段階から施工段階に至る各フェーズにおいて、多様な事業促進PPP業務を継続的に実施中。
- ガイドラインでは、事業の特性や、維持管理までを含めた事業の各フェーズにおける多様な発注ニーズへの対応が課題。

## 実態調査から整理した事業促進PPP業務の相互関係

※ヒアリング対象としていない事例を含む

### 《主な業務内容》

- ・事業計画の整理
- ・業務の指導・調整
- ・業務に係る協議
- ・施工管理
- ・事業管理
- ・設計施工、技術支援
- ・BIM/CIM監理
- ・施設監理検討
- ・施工管理
- ・事業管理

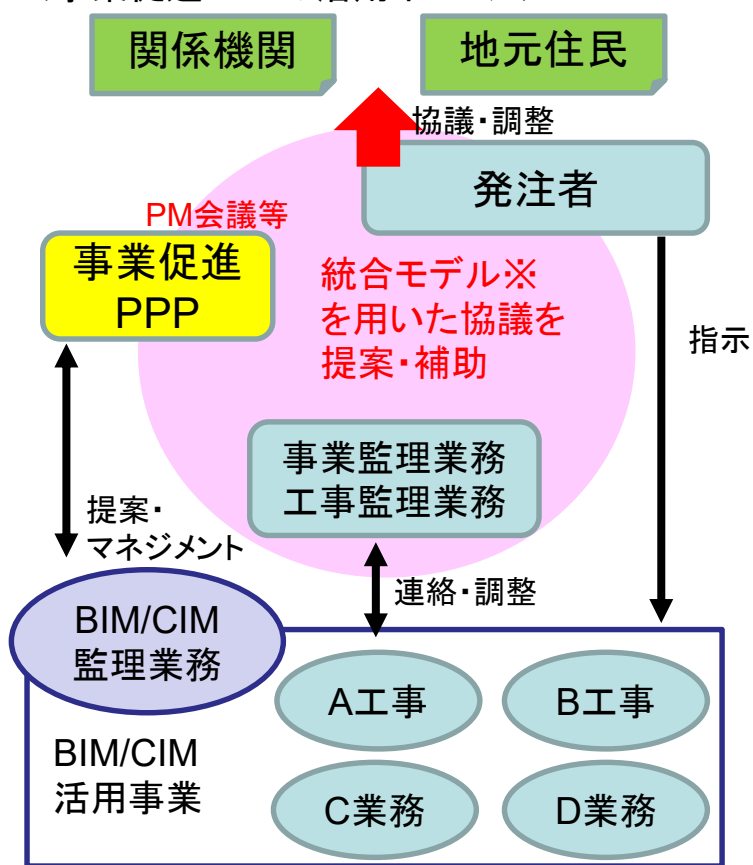




# 事業促進PPPガイドラインの改正に向けて

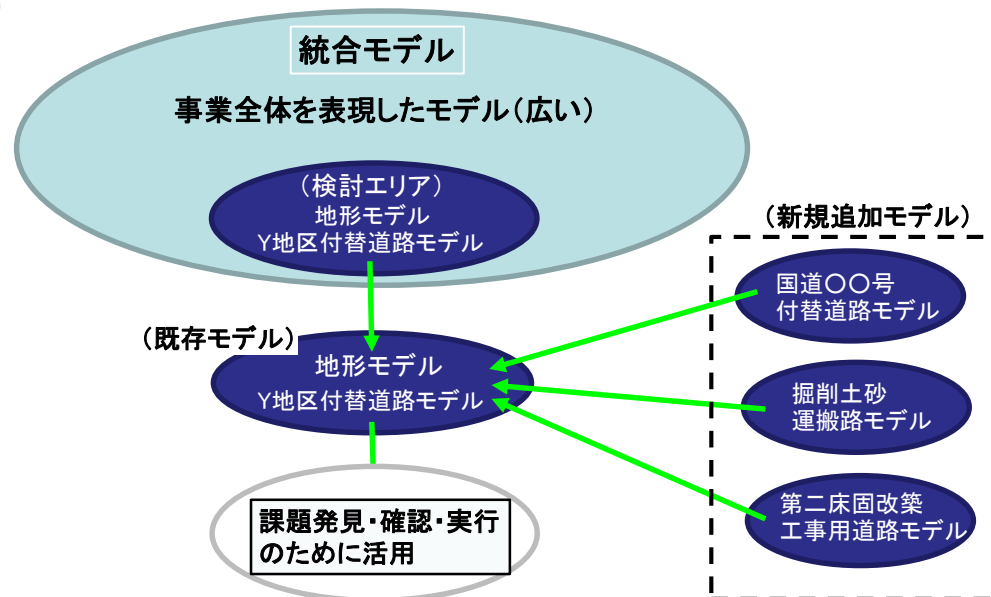
- 事業監理においては、今後予定している各業務や工事の個別の実施スケジュール、関係性、実施上の課題等を整理と解決に向けた適切な対応が重要。
- その際、一例として、BIM/CIMを活用し、事業エリアの地形を含め、複数の構造物や地形改変を伴う工事を統合モデルとして俯瞰することを提案することで、2次元では把握困難だった課題の把握が可能となる。
- 事業促進PPPにBIM/CIM監理支援を追加するにあたっては、求める技術力や経験について検討する必要。

## <事業促進PPPの活用イメージ>



## 【事業促進PPP業務の実施範囲(例)】

国道の付替工事において、近接する市道付替工事や他工事で使用する工事用道路等の複数工事の設計が別々に行われている場合など、施工上の問題・課題の有無が不明確となっているケースにおいて、それぞれの設計成果を組み込んだ統合モデルを用いて課題を抽出することを提案。  
(事業促進PPP業務では関連業務で作成するBIM/CIMモデルの管理及びこれを用いた検討実施の提案までとし、統合モデルの作成は関連する業務で実施)



※統合モデル: 各々作成される3次元データを地区単位等の広いエリアに展開し、全体の位置関係等を把握できるモデル

## ＜議論の論点＞

- ガイドラインの改正に向け、
- マネジメント業務の豊富な経験や能力を有する技術者を適切に評価し、担い手の確保・育成を進めるため、事業促進PPPで求められる能力等を整理
  - 平常時における多様な事業段階(計画、調査設計、用地、工事、管理)に対応した事業促進PPPの業務内容や技術者に求める能力を整理
  - 業務の内容に「BIM/CIMの活用に関する提案、調整」を組み込むための検討
  - 事務局から提示する検討方針についてご意見を頂きたい。

ご意見を踏まえた検討

- ・ 次回以降の部会で、ガイドラインへの反映方法を審議

## (3)事業促進PPPの運用改善【参考資料】

---

## 事業促進PPPで必要とされるマネジメント能力の例(ガイドラインより抜粋)

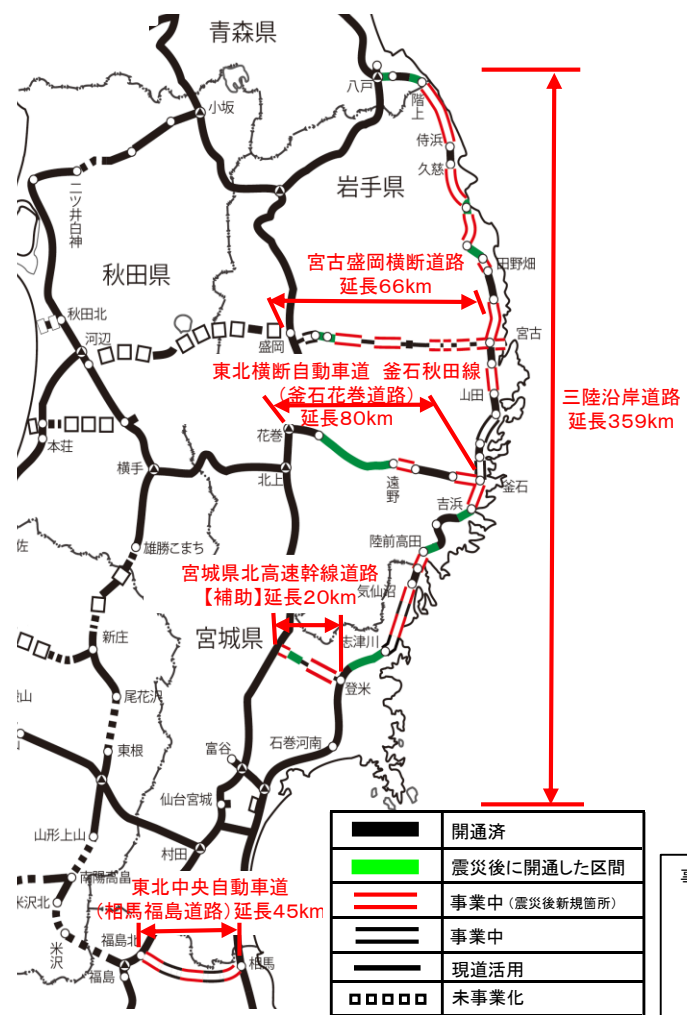
一般的な設計等業務	マネジメント業務
<ul style="list-style-type: none"> <li>・受注者として業務を行う</li> <li>・事業の一部の業務を行う</li> <li>・契約内容を履行する</li> <li>・特定分野(橋梁、トンネル、舗装・・・)</li> <li>・専門知識を活かす</li> <li>・課題、条件、期限が与えられる</li> <li>・調査職員との調整</li> <li>・成果物の作成が目的</li> <li>・業務遂行能力</li> <li>・定期的な報告、連絡、相談</li> <li>・チーム、技術者として動く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発注者と一体となり業務を行う</li> <li>・事業全体を見渡し、作業を関連づける</li> <li>・別途契約される個々の業務・工事を指導・調整する</li> <li>・広範な分野(調査、設計、施工、用地・・・)</li> <li>・調査・設計者、施工者等の専門知識を引き出す、融合させる</li> <li>・課題を把握し、条件、期限を決める(調査、検討、協議・・・)</li> <li>・多岐の調整相手(地元、関係機関、施工者、本省、局・・・)</li> <li>・事業の促進が目的</li> <li>・調整、合意形成能力(コミュニケーション、フットワーク)</li> <li>・日常的な報告、連絡、相談</li> <li>・組織として動く(本省、局、所長、副所長、課長、係長・・・)</li> </ul>

※国土交通省直轄の事業促進PPPに関するガイドライン(令和3年3月改正版)

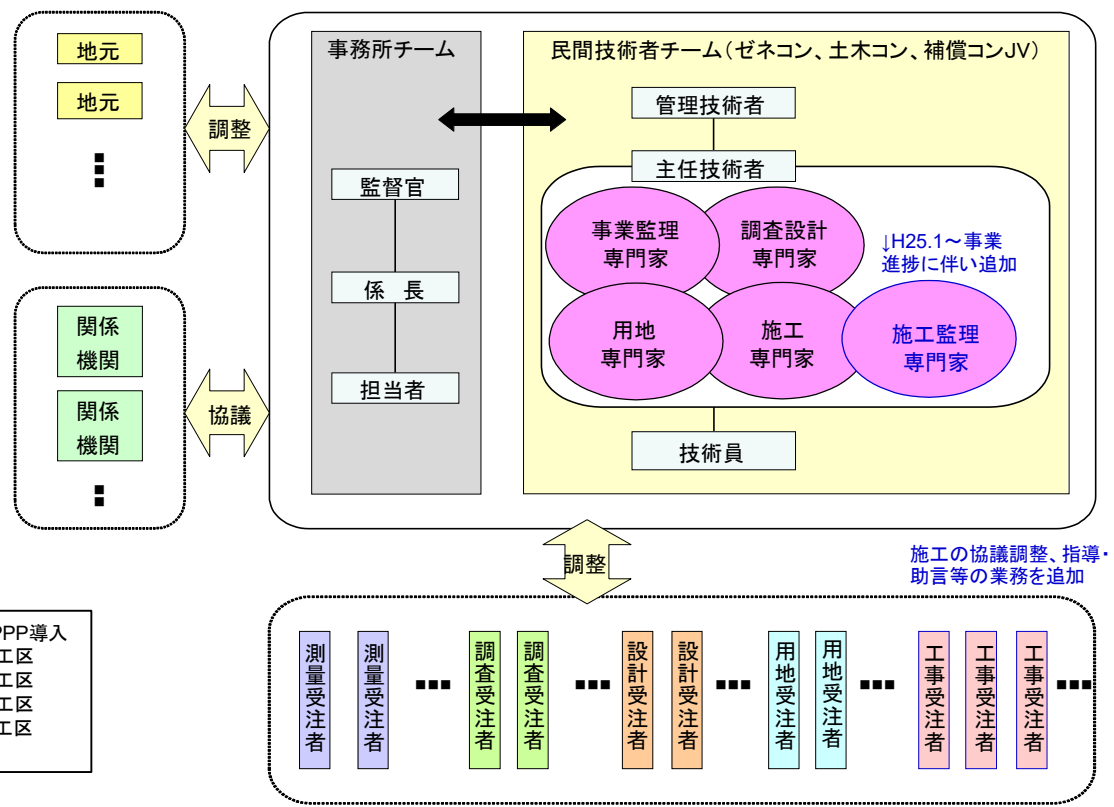
○ガイドラインは、東北復興・復興支援道路事業を中心とした経験を踏まえ策定されており、平常時における事業促進PPPの多様な活用ニーズへの対応が必要

## 【事業促進PPPの業務内容】

- ・従来、発注者が行ってきた協議調整等の業務に**民間の技術力を活用**。
- ・新規事業区間を10～20kmの工区に分割。**工区ごとに推進チームを配置**。
- ・**現地に常駐し専任**で事業マネジメント(調査設計～施工監理)を担当。



## 【事業促進PPP業務実施体制】



事業促進PPP導入  
 H24:10工区  
 H25: 1工区  
 H26: 2工区  
 全 13工区

- 東北復興・復興支援道路事業を中心とした事業促進PPPの振り返りを実施。
- 平常時におけるPPPの活用に関連した事項についてガイドライン等へ適宜反映。

## ＜当時の発注者の方々からの主なご意見＞

### ①制度面に関する主なご意見

- ・当初から長期契約を考慮することで、有能な技術者を必要な期間拘束でき、契約もスムーズになる。
- ・技術者交替時に十分な引き継ぎが行われていないケースが多く、技術者の拘束期間を長く取る方法や交替引き継ぎのあり方や技術者の交代もあることを契約上明確にしておく必要がある。
- ・工程監理に関しては、施工業者の方が経験豊富で現場に応じた提案もあった。大ロット工事(Aランク業者)を多用し事業を進める場合には、PPPによる工程監理は有用では無かった。

### ②体制面に関する主なご意見

- ・事業の進捗によって、体制人数や部門毎のバランスも変更が必要である。
- ・発注者側に左右されず一定の成果で業務を完成させるためには、ある程度技術的に高度な判断を経験した行政職経験者を管理技術者に据えることも一考ではないか。
- ・事業促進PPPの継続的実施のためには、業務実施を通じて若手技術者の育成を可能とするような実施体制の確保が必要ではないか。
- ・共同企業体では、経験豊富な総合コンサルタントが代表(管理技術者)とすることで、事業進捗や設計、工事、対外交渉など広い視野で見ることができる。

### ③業務遂行面に関する主なご意見

- ・発注者と受注者が風通しのよい人間関係を築く努力が肝要。
- ・状況によって、受注者だけの協議・許可申請事務の迅速処置を可能にする為の工夫が必要。
- ・受注者の能力を発揮するためには、別途発注の各種支援業務と当該業務を混同せず、適切なタイミングで目標、業務内容、役割分担、期限などについて確認と調整をしながら業務を進めていくことが必要。

### ④発注者に対する主なご意見

- ・最終的な責任は官側にあるとの認識が必要。
- ・発注者側が全体の事業管理をする必要。事業促進PPPがうまく行くかどうかは受注者の能力および発注者側の意識、能力も重要。

### ⑤受注者に対する主なご意見

- ・コミュニケーション能力、責任感、問題解決能力が必要。
- ・事業促進PPPには、全体事業計画に関する基本方針案及び事業計画を検討し、事業進捗管理を求めたい。予算管理にも大きく影響する部分であり、専門性を持った技術者の配置を期待したい。
- ・事業促進PPPには、各専門分野のエキスパートとして、事業管理、施工管理において、受注工事業者等との調整で、交渉や技術的指導を求めたい。

# 事業促進PPP等に関するヒアリング調査の概要

○各種監理業務の発注者・受注者の双方にヒアリングし、事業促進PPP業務に求められる能力を管理/主任/担当技術者別に把握。

## ● ヒアリング方法

- ・令和3年9月に実施 発注者及び受注者を個別にヒアリング(38件)
- ・回答者 発注者側＝主任調査職員、受注者側＝管理技術者
- ・ヒアリング票を配布し事前回答を得た上で、WEB会議にて詳細を聞き取り
- ・ヒアリング対象とした業務は下表のとおり

区分	対象業務
事業促進 PPP	倶知安余市道路 事業資料作成業務 [小樽開発建設部] 三陸沿岸道路事業監理業務(田野畑普代工区) [三陸国道] 圏央道大栄横芝道路事業監理業務2G5 [千葉国道] R2・R3G国道20号八王子南BP外事業監理業務 [相武国道] H31・32栗ノ木・紫竹山道路事業マネジメント業務 [新潟国道] 令和2年度名四国道事業監理業務 [名四国道] 由良川改修事業促進業務 [福知山河川国道] 令和3年度広島国道管内事業監理業務 [広島国道] 令和3-4年度南国安芸道路・安芸道路事業監理業務 [土佐国道] 2019・2020年度 九州横断道(嘉島～山都)事業監理業務 [熊本河川国道]
PM業務	令和2年度大河津分水路現場事業監理支援業務 [信濃川河川] 令和2年度沼津河川国道道路事業計画検討業務 [沼津河川国道] 名塩道路他事業監理補助業務 [兵庫国道] 令和2年度大分河川国道事務所(道路)事業管理業務 [大分河川国道]
河川監理 施設監理 検討業務	千歳川河川事務所管内堤防等河川管理施設監理検討試行業務 [千歳川河川] R2渡良瀬川河川管理施設監理検討業務 [渡良瀬川河川] 令和2年度庄内川管内河川管理施設等監理検討業務 [庄内川河川] 令和3年度土器川河川管理施設監理検討業務 [香川河川国道] 令和2年度有明海沿岸道路地質関係設計施工技術業務 [有明海沿岸国道]

## 内訳

(事業別)

道路事業監理13件

河川事業監理6件

(受注者別)

社団等(地域づくり協会等)単独8件

民間単独6件

社団・民間JV4件

民間JV1件