

**発注者小委員会 報告書**  
**～建築プロジェクトにおける発注者の役割、責任、リスク～**

**2024年12月10日**

**日本建築学会 発注者小委員会**

# 目次

<b>第1章 日本建築学会における発注者研究の経緯</b> .....	<b>4</b>
1.1 はじめに.....	4
1.2 発注者の役割と責任に関する研究.....	4
1.2.1 発注者の役割特別研究委員会(2007年、2008年).....	4
①. 研究の背景と目的.....	4
②. 研究対象と方法.....	4
③. 研究組織と活動概要.....	5
④. 「発注者の役割」の基本的な枠組みと視点としての原論.....	6
⑤. まとめと課題.....	6
1.2.2 発注者小委員会における「発注者研究」の継続へ.....	7
① 小委員会における発注者研究のおもな目的.....	7
② おもな小委員会の研究内容.....	8
③ 発注者問題小委員会における研究内容（設置期間：2009年4月～2017年3月）.....	9
④ 発注者の役割小委員会における研究内容（置期間：2017年4月～2020年3月）.....	9
⑤ 発注者小委員会における研究内容（設置期間：2020年4月～）.....	10
<b>第2章 建築プロジェクトにおける発注者像及び取り巻く環境の多様化・変化</b> .....	<b>11</b>
2.1 発注者とは？.....	11
2.2 発注者組織とその変遷.....	11
2.2.1 発注者組織の外部的化.....	11
2.2.2 発注者組織の充実・拡大化と「ものづくり」を担う生産者側の非力化.....	12
2.3 発注方式の多様化と建築プロジェクトの複雑さの拡大.....	14
2.3.1 発注方式の多様化.....	14
2.3.2 建築プロジェクトの複雑さの増大.....	17
2.4 建築プロジェクトを取り巻く社会的環境の変化.....	17
2.4.1 「持続可能性」への社会的関心の増大.....	17
2.4.2 不動産開発・投資という側面の増大.....	18
2.4.3 建築プロジェクトに投入される技術の多様化・高度化.....	18
2.5 変容する発注者像・建築プロジェクト環境と法制度・契約約款.....	19
<b>第3章 「発注者の（あるべき）役割・責任」を考えるうえでの視点・枠組み</b> .....	<b>21</b>
3.1 はじめに（本章のねらい）.....	21
3.2 建築プロジェクトから生じる「影響」と、建築プロジェクトの特性の諸側面.....	21
3.2.1 個々の建築物やプロセスの社会的影響.....	22
① 確保されるべき基本的品質・建築物の安全性：.....	22
② 周辺環境への影響：.....	23
③ 現場における工事プロセスや使用・維持管理プロセス等を含む.....	23
④ 長いライフサイクル：.....	23
3.2.2 社会的存在としてみた建築プロジェクトの影響.....	24
① 強い「公共性」「公益性」「社会性」の性格を有し、また、近隣の建築物やインフラストラクチャ等と一体となって地域環境・景観等を形成する.....	24
② 将来的な所有者等との関係.....	24
③ 経済行為の組み合わせとしての建築プロジェクト.....	25

④	多くの資金や技術、人的資源等が投入されて遂行される多種多様な参画主体の協働の活動	26
⑤	発注者と建設産業の相互信頼関係	27
⑥	発注者に求められるマネジメント力とそれを支える社会システム	27

#### 第4章 発注者評価の枠組みと評価軸 ～発注者評価マトリックス等の開発～ 28

4.1	はじめに（本章のねらい）	28
4.2	建築プロジェクトにおける社会的影響の諸側面の類型	28
4.2.1	社会的影響が発生する建築プロジェクトの局面の類型	28
①	「(1)建築物特性」について	28
②	「(2)発注・契約：役務の調達・資材調達」について	29
③	「(3)プロセス：民意の反映、工事中の防災」について	29
4.2.2	建築プロジェクトの社会的影響が及ぶ対象の類型	30
4.3	発注者評価マトリックスの構造と適用	30
4.4	発注者評価シートの作成	31
4.4.1	発注者評価シートを作成した理由	31
4.4.2	発注者評価シートの考え方	32
4.5	発注者評価マトリックス、発注者評価シートの適用事例	38
4.5.1	発注者評価マトリックスを公共建築工事に適用した事例	38
4.5.2	発注者評価シートを分譲マンション工事に適用した事例	39

## 第1章 日本建築学会における発注者研究の経緯

古阪秀三（立命館大学）

### 1.1 はじめに

日本は古来、相互信頼のもとに様々な活動、事業が行われてきた。建築物を造るという行為においてもその例外ではない。そして、そのような信頼あつての契約という中で、口約束、あいまいな口頭契約等によって、少なからず問題が生ずるようなこともあった。そのため、2000 年前後からは書面による契約が推奨され、あるいは法的な義務が課されるようになってきた。

しかし、その一方で、建築主・発注者／設計者／施工者間での設計契約や工事契約における紛争などが多くなってきた。

そのような状況の下で、「学術・技術・芸術の進歩発達をはかることを目的とする学術団体」として、建築物を造ることの最も重要な役割を演ずる建築主・発注者の存在をいかに律するかは極めて重要なことであるとの問題意識から、2007 年 4 月に「発注者の役割」に焦点を当てた研究活動を行うことにした。

そして、本書は『発注者考』と題して、建築プロジェクトにおける発注者の役割、責任、リスク等の問題を日本建築学会として初めて研究を開始してから、「発注者の役割特別研究委員会」、その後の「発注者小委員会」として現在も活動している一連の流れとその結果としての「建築プロジェクトを取り巻く環境の変化を踏まえた今日の問題意識」をまとめたものである。

### 1.2 発注者の役割と責任に関する研究

#### 1.2.1 発注者の役割特別研究委員会(2007 年、2008 年)

##### ①. 研究の背景と目的

建設投資の長期的低迷・縮小により、建設産業における極度のダンピング競争が激化し、また、建築プロジェクトを構成する主体間での片務的契約関係が顕在化している。こうした状況の下で、建設事故、施工不良などが頻発し、またその特異な形として発生した耐震強度偽装事件など日本の建築生産システムの脆弱性が露呈している。これらに関して、設計、生産（施工）等供給側を焦点とした調査研究は相当程度実施されている。しかし、本来、建築プロジェクトにおいて最も重要な役割を演ずる発注者、とりわけ集合住宅においてはディベロッパーに関してはほとんどその実態が明らかにされていない。さらに、法制度上も希薄な状況にある。当時のこのような状況の下で、建築プロジェクトにおける発注者の役割やビヘイビアの実態を調査し、様々な発注者の類型を含めた今日の建築生産システムの構造を明らかにすることによって、このシステムが的確に運営されるような社会的環境（法制度、発注・契約システム、発注者支援ツール等）のあり方を明確化・提言することを目的とした。

##### ②. 研究対象と方法

建築プロジェクトを集合住宅、事務所ビル、P F I（Private Finance Initiative）事業に限定し、それらの建築プロジェクトにおいて発注者が果たす役割とビヘイビアを研究対象とした。そして、発注者問題を原理的に考える原論WG、住宅に関わる発注者を扱う住宅WG、事務所ビルに関わる発注者を扱う事務所WG、P F I 事業に関わる発注者を扱うP F I WGの4つのWGに分かれて活動を展

開した。最終的な目標として住宅、事務所、P F I 事業における発注者ならびにその支援組織の全体像を類型化して示すこと、そのなかで発注者が果たすべき役割を明確に示すこととした。

### ③. 研究組織と活動概要

研究組織は、建築経済委員会（現：建築社会システム委員会）ならびに建築計画委員会の委員を中心に構成し、かつ不動産業、建設産業等産業界ならびに国土交通省、日本郵便など大規模発注者・官側の委員にも参加を要請し、まさに産官学一体となった委員会構成とした。そして、4つのWGの活動概要は以下のとおりである。

原論WGでは、住宅、事務所、P F I 等分野別の検討を横断して共通する、発注者問題の構造や、今後のあるべき姿などを論じていくための基本的な枠組みを提案することを目的として活動してきた。第1に、建築プロジェクトにおける発注者像の昨今の多様化が進んでいる実態を把握し、主として建築物の最終的ユーザーや所有者との関係、並びに設計・工事等の建築生産者との関係を軸とした類型化を試みている。第2に、構造計算書偽装事件や各種のトラブル事例等を念頭に置き、建築プロジェクトにおける発注者の占める位置、プロジェクト運営に対する影響力、プロジェクト参画の目的や指向性などについて、発注者の採りうるビヘイビアやその傾向等を考察している。第3に、関連法制度や契約規範等における発注者に関係する役割・責任等の位置づけ・内容について、現状と問題点、将来的な規範体系の諸問題について検討している。

住宅WGでは、分譲集合住宅を対象に、発注者であるディベロッパーの行動の実態・特性・課題を明らかにすることを目的に、面接調査を行っている。調査対象は出身業種・供給戸数および分譲集合住宅の売上比率等をもとに10社選定した。その中で、行動特性について農耕型／遊牧型や自己完結型／ネットワーク活用型などに分けて捉えることができること、設計者・施工者選定は発注コスト・能力・信頼性・個別プロジェクト特性を勘案し行われていること、そして構造安全性確保の体制強化が近年図られていること等の知見を得ている。今後の課題として、ディベロッパーと需要者の情報の非対称性の解消、不動産業と建設業の責任等の明確化、および事業リスクの解消を抽出している。

事務所WGでは典型的な発注者像を示すことを目的として、官庁及び民間の事務所ビルを対象に、その代表的な発注者に対して事業の特徴と発注組織、およびその役割と業務を明らかにすべく活動を行ってきた。また、ビル開発・運用のプロセスにおける発注者の役割と業務を明確にするため、プロジェクト発注の組織、プロジェクトの実施方式や企画段階、設計段階、契約段階、施工段階及び維持保全段階での活動について業務項目等を調査し、類型化モデルの作成を試みた。さらに発注者としての最近の取り組みや将来、また、事業者として建設業界・建設行政に望むことについて調査し、それらにおける問題点と今後の方向について明らかにしている。

PFIWGでは、従来、公共工事が設計施工分離、施工は一括発注というほぼ1つの発注方式に限定されてきたが、社会的リスクが増大する中で、大きく変わりつつあることを踏まえて、その中で、最も注目されている事業手法、すなわちPFI事業に焦点を当てて調査・研究を行ってきた。まず、従来型発注方式との相違点についての整理し、次に、PFI 審査員経験者を対象にアンケート調査を全国規模で行い、実際のプロセスに内在している課題について具体的に明らかにした。これらを、実際の事業におけるケー

スタディや英国における状況などに関するデータを踏まえて分析することで、公共建築における発注者の新しい役割について考察している。

#### ④. 「発注者の役割」の基本的な枠組みと視点としての原論

4つの研究WGの活動を進める中で、建築物の建設やそれに続く分譲・賃貸等の事業運営を含めた「建築プロジェクト」において、その核となる建築物の設計や工事の発注を担い、建築プロジェクトを推進していく立場にある者として「発注者」を捉え、この発注者の役割・責任について、その問題構造やあるべき姿などを論じていくための基本的な枠組みと視点すなわち「原論」を提案することを目的とした。

建築プロジェクトの進行は、何らかの影響を社会にもたらす。その影響にはポジティブなものもネガティブなものもあるが、その価値判断は、建築プロジェクトへの関わり方・立場によって必ずしも同一ではない。ここでは、社会的影響の代表的なものとして、建築物に起因する「安全・安心」という側面からの「品質」の確保という観点を中心に、そして、そのことを維持・確保するために必要な法制度の流れの検討を行った。この他にも、例えば社会的資産としての価値の水準、まちなみとの調和等、多くの建築物の社会的影響あるいは品質についての論点がありうるが、これらの論点については、ここで提案する枠組みや視点を拡張適用する可能性を検討することにとどめた。

また、今後のさらなる検討の円滑化等に資するため、発注者と、建築の生産者・建築のユーザー・社会との関わり方を理解するモデルを構築し、そのモデルによって、事例等の説明を試行することを試みた。

#### ⑤. まとめと課題

建築物の建設やそれに続く分譲・賃貸等の事業運営を含めた「建築プロジェクト」を核として進めていく「発注者」の役割・責任について、その問題構造やあるべき姿などを論じていくための基本的な枠組みと視点を提案することを目的として、次のような検討を行った。

第1に、今日的な建築プロジェクトにおける発注者像の多様化が進んでいる動向を把握し、類型化を試みた。その結果、自家保有・使用を目的とした伝統的な発注者像から、分譲・賃貸等の事業運営や、さらには二次的資産運営事業者へ売却・転貸を事業として行うために建築物の生産者への発注を行うような多様な発注者像が把握できた。また、発注者の周囲で、金融や投資等の関係者に加え、事業として投資用資産を運用する主体等、多様な建築プロジェクト参画主体が増加しており、プロジェクトの企画や運営に影響を与えている事態が把握された。

第2に、この類型化の成果を活用して、品質の実現がプロジェクトのスコープ、タイム、コストのバランスに依存するとの観点を軸として、安全・安心の確保を主とした品質リスクに対する発注者のビヘイビアの傾向を把握するための視点・枠組みに関する考察を行った。発注者や生産者にとっての品質リスクへ対処するための役割遂行の可能性の把握、建築プロジェクトにおける発注者の位置やプロジェクトの目的、発注される建築物の市場性等との関係から、品質リスクへの対処に関する発注者のビヘイビアの傾向に影響する要因の抽出等を行い、一定の視点・枠組みを構築し提案することができた。なお、この視点・枠組みを用い、発注者のビヘイビアを予測または説明するためのモデルの開発を試みたが、現段階の成果について、試論として本報告書の補論（参考資料）に収録した。

第3に、その一方で、発注者のビヘイビアに大きく影響するとの視点から、発注者と生産者の役割・責任に係る関連法制度や契約規範類の現況等の考察を行い問題点の抽出等を試みた。この検討を通じて、現行規範群には消費者保護的観点が強くと反映されており、今日の建築プロジェクトの企画・運営の傾向の下での発注者と生産者の役割・責任のバランスについて懸念のある影響を与えていること等が抽出された。これらを踏まえて、今日的な建築プロジェクトの企画・運営において、発注者の生産プロセスへの関与の度合いなどに応じて、適切に発注者・生産者間の役割・責任の割当てを可視化し、そのうえで透明性の高い協議を通じた調整が可能となるような、多様かつ柔軟な規範体系の整備が必要であることを結論付けた。

なお本特別研究委員会においては、本章で検討した「原論」に対応付けて、住宅プロジェクト、事務所プロジェクト、PFI プロジェクト等における発注者の役割・責任上の問題等を考察することが当初の目的であったが、具体的な事業展開における「品質リスクへの対処上ネガティブなビヘイビア」の事例を収集することは極めて困難であったため、むしろポジティブなビヘイビアによる良好なプロジェクト運営の事例を収集・整理する方向に重きを置いた。その意味では、本章で検討し提案している視点・枠組みに基づき、実態のすべての側面を検証する段階には至っていない。その後、建築社会システム委員会に設置され、本特別研究委員会の活動を継続する位置づけにある、発注者問題小委員会での主たる検討課題となった。

#### 【引用文献】

- 1) 「建築プロジェクトにおける多様な発注者形態〈事業用建物の推進手法について〉」、水川尚彦、本特別委員会・発表資料、2009.1.27
- 2) 「米国建築家協会契約標準約款における発注者の責任と責務範囲の分析」、劉智・安藤正雄・古阪 秀三他、日本建築学会第24回建築生産シンポジウム2008、2008.7

#### 【参考文献】

1. 「健全な設計・生産システム構築のための提言・解説：、健全な設計・生産システム構築のための特別調査委員会、2006.9
2. 「建築生産における品質確保のための仕組みと業務の現状と課題」報告書、建築生産における品質確保のための仕組みと業務の現状と課題特別調査委員会、2008.7
1. 「プロジェクトマネジメント知識体系ガイド（PMBOK®ガイド）第3版」、PMI、2004

### 1.2.2 発注者小委員会における「発注者研究」の継続へ

発注者の役割特別研究委員会の成果を踏まえ、日本建築学会建築社会システム委員会の常設委員会として、「発注者問題小委員会（2009年4月～2017年3月）」を設置した。2017年4月から2020年3月まで「発注者の役割小委員会」、2020年4月以降、「発注者小委員会」として、一貫して「発注者」に関する研究を継続している。

#### ① 小委員会における発注者研究のおもな目的

小委員会では、主に、以下の3点について、検討を行っている。

- ・今日の建築生産システムにおける発注者の役割の明確化
- ・発注者の役割が的確に果たされる社会的環境（法制度、発注・契約システム、発注者支援ツール等）の検討⇒発注者を評価する（褒める）仕組みの構築
- ・大学・実務における発注者教育のあり方の検討

## ② おもな小委員会の研究内容

### 【発注者を評価すること】

- ・発注者起因の問題事例を研究する中で、発注者に期待される役割・責任を過去の価値観や認識に基づいて、問題を惹起するだけでは、改善が困難であるとの認識
- ・そこで、発注者を様々な視点から客観的に評価する仕組みを検討し、構築した。
- ・その一方で、法制度（建築基準法、建設業法、建築士法等）との関わり、さらに、その結果としての一式請負前提の発注・契約システムの改善と整理。
- ・実際の建築プロジェクトに適用し、その有効性、問題性を検証し、改善しながら、「発注者評価マトリックス」として公表。
- ・さらに環境問題など、社会環境の変化を踏まえて、より使いやすい形で、「発注者評価シート」を作成。なお、詳細については、第3章で述べる。

### 【発注者の役割・責任を明確にすること】

- ・発注者を評価する(褒める)ための、またその評価を超えた「発注者の果たすべき社会的役割・責任、プロジェクトにおける役割・責任」を明らかにすること
- ・発注者の役割・責任には、主に次の3点が考えられる。
  - 1 法的責任（発注者：建設業法、建築主：建築基準法）
    - ・建築物における建築主の法的責任
    - ・設計段階の建築主の法的責任
    - ・施工段階の建築主の法的責任
    - ・竣工後の建築主の法的責任
  - 2 契約上の役割・責任
    - ・公共建築設計業務標準委託契約約款
    - ・建築設計契約：四会連合協定設計・監理等業務委託契約約款
    - ・公共工事標準請負契約約款
    - ・民間（七会）連合協定 工事請負契約約款
  - 3 社会的・道義的役割と責任
- ・これらの発注者が持つ各責任を果たすために専門家に何を委ねるべきなのか？
- ・現実の建築生産社会における発注者のありよう／ふるまい
- ・期待される建築生産社会における発注者像
- ・発注者の果たすべきプロジェクトにおける役割と責任
- ・現実の建築プロジェクトにおける発注者のありよう／ふるまい

・期待される建築プロジェクトにおける発注者像  
以上について、議論を継続しているところである。

### ③ 発注者問題小委員会における研究内容（設置期間：2009年4月～2017年3月）

発注者を評価する（褒める）ための仕組みを構築するため、プロジェクトフェーズとステークホルダー（発注者、設計者、施工者、所有者・管理者、使用者、利用者など）を考慮した「発注者評価マトリックス」を作成した。

これについて、評価マトリックスの妥当性を確認するため、過去、マンションやビルなどで発注者の起因により問題となったプロジェクトを対象に、評価を行った。

また、期間中に2011年東日本大震災があり、福島原子力発電所の廃炉問題が生じたこともあり、本委員会においては原発問題に関する発注者責任についても、議論を行った。原発の発注者は購入者、管理者、使用者などでとらえることができ、各立場によって、役割・責任の範囲が異なることを明らかにすることができた。

シンポジウム開催等：

・2012年11月：ミニシンポジウム「建築プロジェクトにおける発注者像とその評価」

おもな内容：発注者評価マトリックス（暫定版）の策定及び公表

・2015年2月：シンポジウム「発注者を評価する ～建築プロジェクトにおける良き発注者像とは～」

おもな内容：実際に使いやすい形としての「発注者評価マトリックス（改定版）」の策定及び公表。  
公共建築工事、分譲マンション、賃貸オフィスビルなどへの適応事例を報告。

・2016年8月：建築生産シンポジウム「発注者評価手法に関する研究 ～より良き発注者像の確立をめざして～」を発表。

おもな内容：発注者評価マトリックス及び発注者評価シートの紹介を中心に、小委員会での検討成果を報告。

### ④ 発注者の役割小委員会における研究内容（置期間：2017年4月～2020年3月）

小委員会の活動として、以下のような取り組みを行った。

i：発注者を評価する（褒める）仕組み「発注者評価シート」の普及促進

発注者の役割を見出すための建築プロジェクト事例（失敗事例を含む）調査

ii：建築プロジェクト事例調査に基づく発注者の役割と責任等についてとりまとめ

iii：発注者の役割と責任について（提言、シンポジウム等開催等）

特に、公共発注者、不動産会社、電鉄会社、アセットマネジメント会社、個人など発注者の持つリリースや支援体制の違いもある多様な発注者をいかに評価し、役割と責任を明確にすべきかについて、各委員の経験等をもとに、議論を行った。

また、海外におけるプロジェクトにおいて、発注者の役割をどう定義し、どのような調達方式の選定が実施されているのかについても、事例研究、海外契約約款などの調査を行い、整理することができた。

さらに、発注者教育がなされていないことも課題であるとし、大学等における教育の必要性についても、提案がなされた。

## ⑤ 発注者小委員会における研究内容（設置期間：2020年4月～）

これまで、発注者関係の研究委員会として、発注者の役割小委員会において、建築プロジェクトにおける発注者の役割について研究を行い、発注者評価手法を提案することができた。

一方で、近年、設計施工分離等の伝統的な発注・契約の手法のみでは、プロジェクトの目的を果たすことが難しくなり、デザインビルド方式、ECI（Early Contractor Involvement）など発注者主導で多様な調達や契約のしくみを組み立て、マネジメントすることの必要性と重要性が具体的に高まってきている。

本委員会では、多様化する発注方式において、それぞれの発注方式と発注者の責任の関係を明確化することで、建築プロジェクトにおける発注者の役割を改めて定義し直し、広く発注者の役割と責任を明らかにし、建築プロジェクトの質を向上させることを目的としている。

また、建築プログラミング小委員会とも連携して、2021年3月「発注者の熱意と知識がプロジェクトにもたらす影響 ～プログラミングにおける技術者参画の効果～」を開催し、発注者機能の外部化における技術者の役割について提案し、発注者のありようについての議論の契機となった。

これまでの建築学会における発注者に関する小委員会の活動を見れば、当初は、発注者がその役割を果たさないことによる問題点を指摘することに研究のフォーカスが向けられていたが、それを指摘することでは、発注者改革につながらないことから、英米の建築プロジェクトにみられるように、優良な発注者を褒める仕組みとしての「発注者評価マトリックス」を策定し、理想とする発注者像を明確にすることで、発注者の役割を明示することとした。さらに、本研究会の活動内容をとりまとめ発表するための活動を継続している。

本書では、次章以降において、具体的な発注者像の変遷ならびにあるべき役割・責任等の枠組みを検討する。

## 第2章 建築プロジェクトにおける発注者像及び取り巻く環境の多様化・変化

古阪秀三（立命館大学）

2007年の「発注者の役割」に関する委員会の設置後、発注者の役割・責任についての検討を継続してきているが、その間にも、発注者や建築プロジェクトを取り巻く環境は急速に変化し、その社会的影響や関連する発注者の役割・責任を考える視点もさらに多様化してきている。

そこで、本章では、今後の発注者の役割・責任を検討していくうえで、その重要な影響要因として念頭に置く必要がある、今日的な発注者・建築プロジェクトを取り巻く環境の変化の状況について、小委員会での議論やインプット等を集約し、整理する。

### 2.1 発注者とは？

元来「建築主」は「発注者」ではなく Self-Builder であった。そして、建築を行い、それを使うことに関する全ての責任は、「建築主」、場合によっては「所有者」が持った。しかし、時代とともに「外注化／外部化」が進行し、「建築主」は「発注者」になった。「発注者」となったとしても、「建築主」として、建築を行い、それを使うことに関する全ての責任に、本質的な変わりはない。

法律的にも、発注者について、建築士法・建築基準法では「建築主」、建設業法では「発注者」など、言葉が異なる。

具体的な建築プロジェクトにおける発注者とは、公共工事であれば国、自治体であり、民間工事であれば、個人、事業会社、不動産会社などが発注者になり得る。自宅を建設する個人であれば、一生に一回の買い物になるし、大手不動産会社のように年間で多くの建物を発注する発注者もいる。さらに、マンションデベロッパーは、建設販売はするものの、所有者は異なる。公共工事でも利用者は異なる。

まずは、「発注者」＝「建築主」の視点から、今日までの建築生産プロセスや建築プロジェクトの“変わりよう”と“本質”を把握・理解する必要がある。

### 2.2 発注者組織とその変遷

#### 2.2.1 発注者組織の外部化

もともと、建築をする行為のすべては発注者の責任で行われた。専門家が育ち、専門家が多様化することによって、責任の移転／配分が行われ、多様な発注・契約方式も誕生した。その間、発注者の果たす役割／責任は法的にも、契約的にも希薄化の一途をたどってきた。（図1～図3）

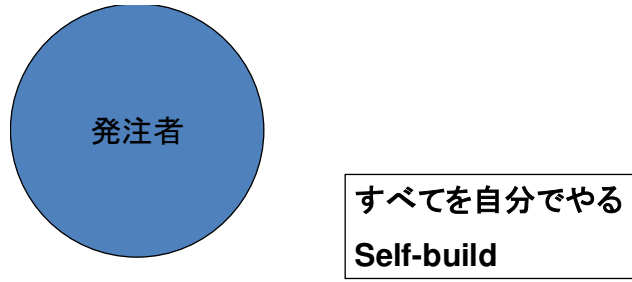


図 1：発注者組織の変遷（リスク外部化の歴史）外部化 1

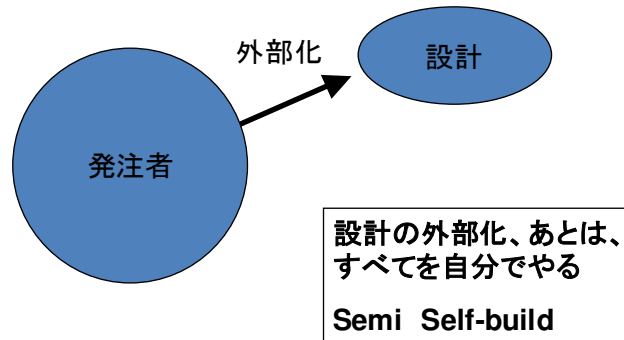


図 2：発注者組織の変遷（リスク外部化の歴史）外部化 2

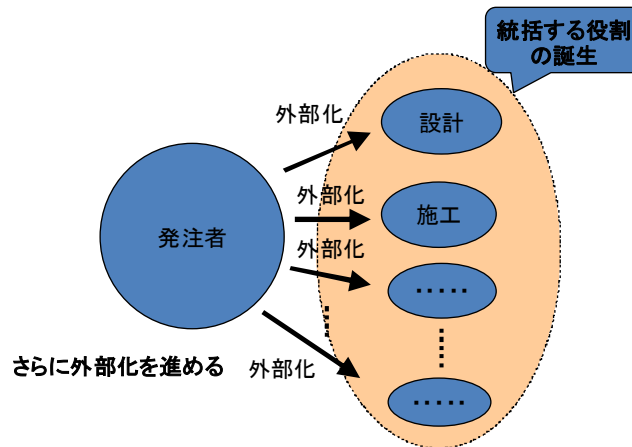


図 3：発注者組織の変遷（リスク外部化の歴史）外部化 3

### 2.2.2 発注者組織の充実・拡大化と「ものづくり」を担う生産者側の非力化

日本の典型的な建築プロジェクトの組織図は図 4 のように描かれる。設計と施工が分離され、施工はゼネコンが一式で請ける日本で最も多いプロジェクトの発注方式である。さらに、設計を一括で受託する設計事務所の下や、工事を一式で請けるゼネコンの下の組織がどうなっているかを描いたものが図 5 である。図 5 では、実際にプロジェクトに関与する設計者、施工者がある程度の階層まで明確にされている。

発注者の方は、図 4、図 5 を見る限り、発注者のグループは表現されず、さも 1 つの主体であるかのごとくである。もちろん、多くのプロジェクトでは、このような図式で十分なものも多く、「発注者は通常素人で

あるから、その発注者を支援する第三者が必要、その第三者に最も近いものが設計者」という構図もうなずける。

しかし、一方で、PFI 事業や超高層集合住宅、オフィスビルを中心に、発注者側の組織が極めて充実し、まるで「生産者は発注に関して通常素人であるから、その生産者を支援する第三者が必要、その第三者に最も近い者が・・・」といった感がある（図6）。とりわけ、設計者の非力さが目立つ。

にもかかわらず、建築生産の世界では、発注者は蚊帳の外に置き、設計者と施工者は協調的に振舞うどころか、敵対関係ではないかと思われるくらいに、自己の圏域を守ることに汲々としており、耐震強度偽装事件や基礎くい問題などはそのことに拍車をかけているように見える。元請下請関係においても、協調的關係は希薄になり、過度のコスト縮減競争、ダンピングによって、疲弊した「ものづくり」の世界が露呈しつつある。

このような発注者側組織の充実・拡大化と生産者側の非力化は、ややもすると、健全な社会資本の整備や品質の確保された建物の獲得に悪影響を及ぼす可能性を否定できず、それらの変化・変質・変貌は正確に記録され、世の中に提示される必要がある。

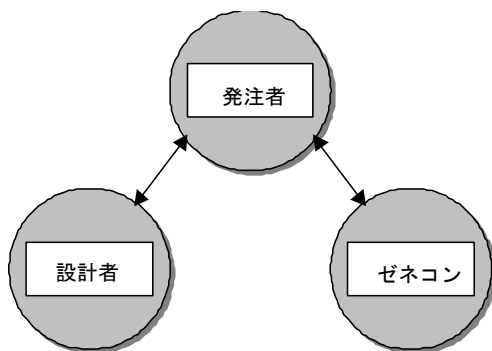


図1 建築プロジェクトの組織

図4：建築プロジェクトの組織

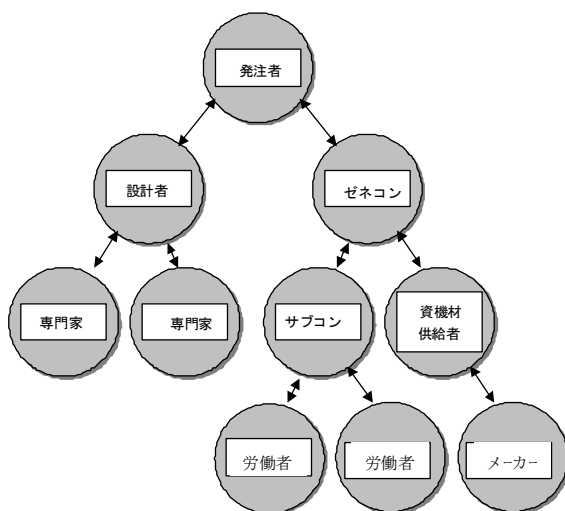


図2 建築プロジェクトの組織（詳細編）

図 5：建築プロジェクトの組織（詳細編）

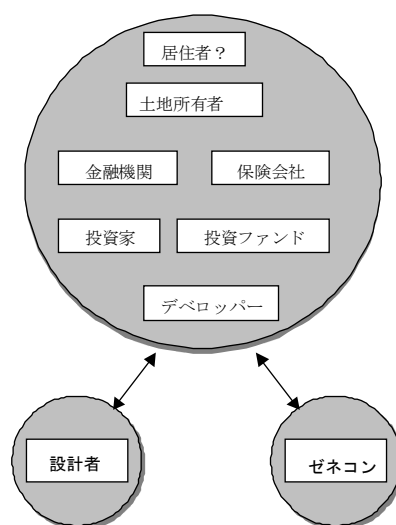


図 3 発注者組織の充実・拡大化

図 6：発注者組織の充実・拡大化

## 2.3 発注方式の多様化と建築プロジェクトの複雑さの拡大

### 2.3.1 発注方式の多様化

図 6 のごとく、発注者に投資ファンド、保険会社、金融機関などが加わると、図 7 以降にみる「発注契約方式の多様化」が本格的に検討されることになる。その場合に必要となるのが、i：専門分化・分業化には一方で全体を統合する理念と役割が必要、ii：発注・契約方式ごとに、建築主のみならずプロジェクトに関係する主体の役割と責任の移転／配分方法が明確に規定された契約約款の整備である。さらにいえば、iii：いろいろな段階での発注者の存在とその果たす役割、iv：それらを受ける側の組織の多様さ、v：つまりは多様な発注契約方式とその守備範囲、vi：それらを法制度の制約と契約によっていかに規定するかである。（図 7～図 12）

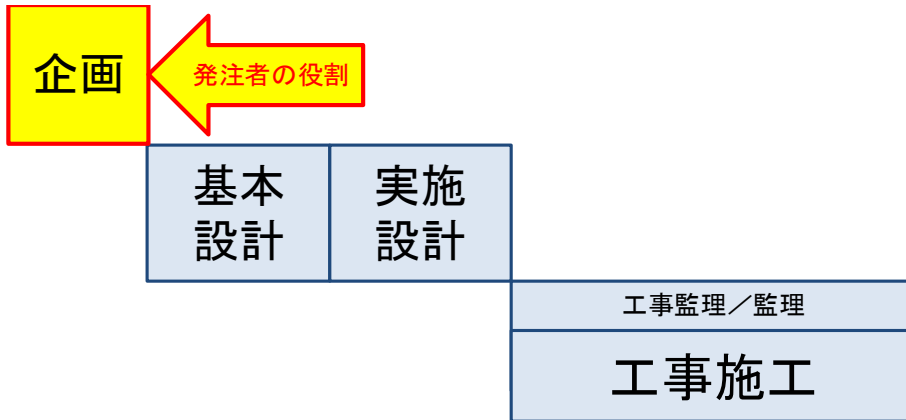


図 7 設計と施工の分離

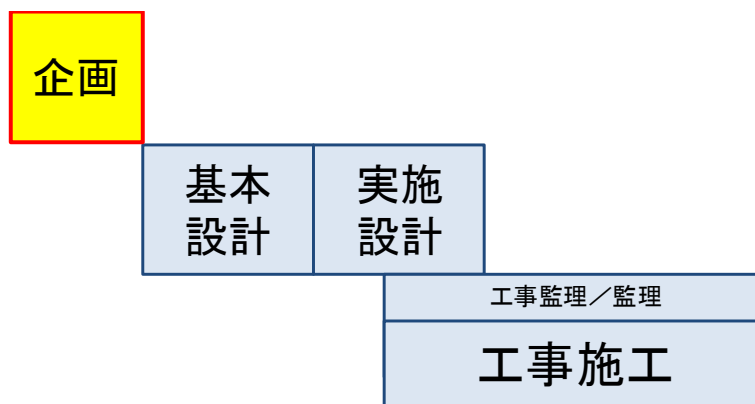


図 8 設計と施工の連携 (1)

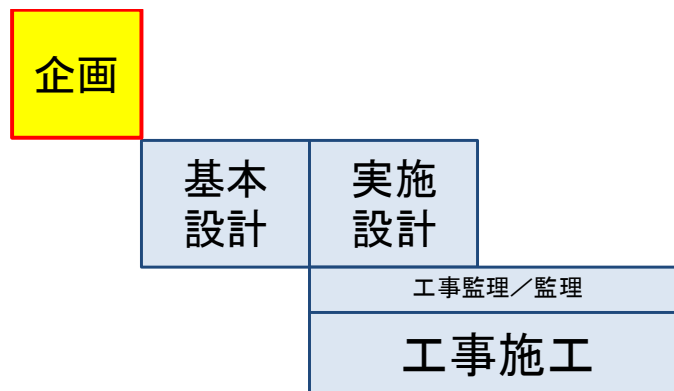


図 9 : 設計と施工の連携 (2)

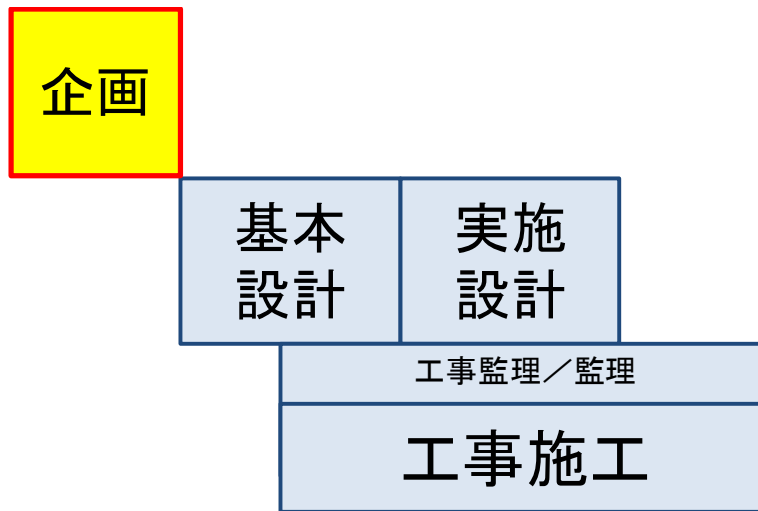


図 10：設計と施工の連携（3）

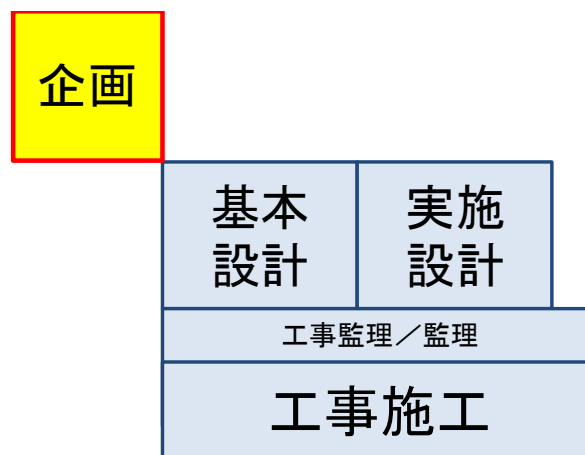


図 11：設計施工一括／JV／Consortium

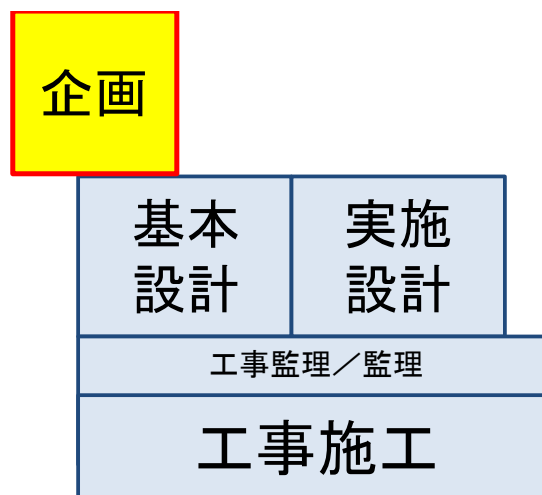


図 12：Turnkey／Package Deal／IPD

## 2.3.2 建築プロジェクトの複雑さの増大

2.3.1 で検討した、多様な発注方式は、プロジェクトにおいて整備される建築物・施設の供用開始までの期間を短縮したり、特に工事段階でのコストを低減・合理化したりするニーズの更なる増大や、高度な安全・環境に関する性能や空間機能、さらには維持管理的確性の確保のための多様かつ高度な技術のプロジェクトへの投入の必要性などがその背景にあるものと考えられる。

これらの発注方式に共通に見られる特性は、伝統的な発注方式、即ち一式請負前提の設計施工分離方式においては、「設計」と「施工」の 2 つの業務の間に、何らかの連携あるいは協働の要素を取り込もうとしているものといえる。また、これらの連携や協働のしかたも、プロジェクト毎の個別性が高く、必ずしも定型的なものとして存在しているわけではない。これに加えて、各々のプロジェクト参加主体（発注者自体を含む）の役割やプロジェクト参画のタイミング等の多様化・複雑化が進んでおり、全体として、「建築プロジェクトの複雑化」が進行している。

発注者の立場から見れば、この建築プロジェクトの複雑化は、2.3.1 で述べたとおり、専門分化・分業化に際して全体を統合する理念と役割をどのように果たしていくか、多様な関係主体の役割・責任の割り当てをそれぞれの契約でどのように規定するか、自らが主導する建築プロジェクトの性格や目標等に照らしてどのような発注方式が適切と思われるかの評価・判断等、発注者として考慮し判断していかなければならない事項は、各段に増加しているといえる。

## 2.4 建築プロジェクトを取り巻く社会的環境の変化

### 2.4.1 「持続可能性」への社会的関心の増大

戦後復興や高度成長期のスクラップアンドビルド期のような「不足している用途建築物」（例えば、学校、住宅等）の集中的建設という時代は、すでに終えており、社会・人口減少の時代とともに、建築物の「持続」が大きな社会的関心の核になりつつある。国連サミットで 2015 年 9 月に提案されている SDGs（Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標）や、投資家の視点も変化し、環境（Environment）、社会(Social)、企業統治（Government）の 3 つを配慮した ESG 投資へと舵は切られている。

建築プロジェクトにおいても、この「持続可能性」への対応は喫緊の課題となりつつある。省エネルギー等地球環境負荷に関する建築物・建築プロジェクトの影響の低減は、国家政策上の最重要課題の 1 つとなり、関係する法制度等の整備も急速に進んできている。また、この視点からの社会的要請は、新築建築物の性能に対するものだけでなく、使用・維持管理段階での建築物・設備機器の運営効率や、維持管理の容易性等にも拡大してきている。

「持続可能性」としての防災に関する視点にも注視をしておく必要がある。直接的には、例えば、昨今の建設現場事故の多発等を踏まえ、工事現場や工事段階の近隣安全環境の確保も大きな社会的関心の 1 つとなっている。さらには、昨今の大規模災害の頻発や、COVID-19 の蔓延等に鑑み、BCP の普及等を含む建築・地域のレジリエンスの確保が、大きな社会的課題になりつつある。

また、高度成長と都市の拡大路線への反省もあり、建築プロジェクトの地域との調和や地域に根差したコミュニティの復権にも強い関心が向けられている。建築プロジェクトがどのように地域コミュニティに受け入れられるのかという視点から、近隣環境への配慮や、近隣コミュニティとの利害調整を的確に行うことへ

の要請も高まってきている。また「地域に立脚した建築物・建築プロジェクト」という観点から、例えば「地産地消」型の建築生態系の構築などといった、建築プロジェクトを遂行していく諸活動・参加メンバーと地域コミュニティの協働という視点も重要度を増してきている。

#### 2.4.2 不動産開発・投資という側面の増大

高度成長期における「特定用途の建築物・施設の不足」への対応のための集中的な新築を中心とした建築活動の時代から、今日の建築プロジェクトにおいては、「不動産開発・運用資産への投資」という側面が大きな比重を占めるようになってきている。

このことは、建築プロジェクトの企画・設計における、従前の「求められる用途」への適性を中心とした目標設定から、運用資産としての需要の開発や採算性等の事業性に関する目標設定を重視したものと、重視すべき視点が拡大してきていることに関係している。

また、同様の観点から、2.2.2 で述べたように、いわゆる建築主としての発注者に加え、投資や金融、事業性評価等に関する専門家が参加したような、「発注者組織」の多様化・複雑化が顕著になっている。このことは、「発注者」としての建築プロジェクトの遂行における各段階での意思決定のされ方に、例えば投資・金融関係者の発言力の増大や、従前の建築プロジェクトにおいてこれらの意思決定について果たしていた設計者の影響力の相対的な変化などを含め、複雑な影響を及ぼす可能性があると考えられる。

#### 2.4.3 建築プロジェクトに投入される技術の多様化・高度化

言うまでもないが、今日の建築界においては、各種の空間構成や構造に関する技術、資材・部品等の品ぞろえや製造・流通、建築物の維持管理の高度化に対応する諸技術、そしてプロジェクト運営のかなめともなる情報関連技術等の開発・発達・普及が著しい。

高度化が進む企画・設計側の諸要求の実現可能性にも、この技術の高度化は決定的な影響力を持っている。特に、BIM（Building Information Modeling）に代表されるような情報マネジメント・意思疎通ツールとしての卓越性は、建築生産組織の変容や発注方式等建築プロジェクトの実施方式の多様化に伴う建築プロジェクトの参加者（発注者、設計者、施工者、その他各種専門家等）相互の協働や役割分担のあり方に大きく影響するとともに、その卓越性を建築プロジェクトの価値や合理性を高め、さらには建築プロジェクトのライフサイクルを通じて、設計・工事を使用・維持管理段階のファシリティマネジメントやアセットマネジメントにつないでいき「持続可能性」を追究していくことにどう活用していくかが重要な課題となってきている。

こうした関連技術の高度化の進展について、発注者がどのように認識し、建築プロジェクトの企画や実施に活用していくことが建築プロジェクトの成功につながっていくのかという視点で、今後の発注者の役割・責任のあり方に影響する重要な要因の1つとしてとらえておく必要がある。

## 2.5 変容する発注者像・建築プロジェクト環境と法制度・契約約款

前節まででは、発注者像・組織や、建築プロジェクトのプロセスやその結果としての出来上がった建築物、そしてそれらの使用といった建築物のライフサイクルにわたって向けられる社会的要求や、プロジェクトを運営する環境は昨今大きく変容してきていることを検討・指摘してきた。こうした変容する状況の中での建築プロジェクトの遂行・運営に影響を与えるもう一つの要素として、建築プロジェクトの運営に関与する関係主体、即ち発注者、設計者、請負者等の役割・責任について、一定の強制力をもつ「規範」として関係する、関係法制度や標準契約約款等の契約規範の今日的状況について検討してみたい。

はじめに、建築プロジェクトの設計・工事段階において関係各主体の役割・責任に直接影響を与える法制度としての建築基準法・建築士法・建設業法を中心とした関係法制度（以下「三法」という）を検討する。これらの三法は、ともに戦後間もなくの時期に制定され、その後の復興や高度成長期における旺盛な建設活動を支障なく遂行するために不可欠なインフラストラクチャとして、建設活動に関係する者・組織に、各々の役割・責任やその遂行における明確な指針を与えてきたものである。例えば建築基準法は、国民の生命、健康及び財産（価値）の保護を図るための、建築物の安全・衛生や近隣途への影響等に関して建築物の設計・建設が満足すべき最低限の技術的基準を示すものであり、建築士法は、建築物の設計や工事監理等必須の業務の適正化を図るための建築士等の資格を定め、管理しているものである。また建設業法は、建設工事の適正な施工を確保し、発注者を保護するため、建設業を営む者の資質の向上、建設工事の請負契約の適正化等を図ることを主な目的としている。さらに各々の法律は、詳細な技術基準、専門的資質等の必要条件、法適合性を担保するための各種手続き等を定める詳細な政令・規則等で補完されている。これらの関係法規範は、設計・工事プロセスの運営における関係各主体の役割・責任のいわば「定石」を提供し、標準化が進んでいる各種契約条件（約款）等の効果も相まって、定型的な設計契約、工事契約等の契約内容に反映され、多くをカバーする一般的な場合の設計・施工プロセスの的確な遂行のための土台として機能してきたといえる。

しかし前節までに述べたような多様化や複雑化が進展している今日の建築プロジェクト環境の下でのプロジェクト運営における発注者の役割・責任を考えるとという本書の目的に鑑みた場合、「三法」が持つ、次のような性質や側面に留意しておく必要があると思われる。

第 1 に、三法は、いわゆる「伝統的」な発注・契約方式である設計施工分離のしくみを前提として組み立てられている性格が顕われており、それ故、例えばデザインビルド等今日の多様化している建築プロジェクトの運営のしかたにおける各参画主体の役割・責任を明確にするために十分な規範までは提供できていない。（例えば設計施工一括契約の場合に、発注者の視点からは、その代理として施工者に対する監督的立場にあることが期待される場合がある「工事監理者」が、契約上どのような施工主体との関係に置かれるべきかについては、法律は特段の定めをしていない。）

第 2 に、これらの三法は、業務法・資格法としての側面が強く、設計者や請負者といった対価を受けて専門的業務を提供する、受注者・サービス供給者としての専門主体についての役割・責任を規定・規制することが主な機能となっていることが挙げられる。すなわちこれらの法制度では、発注者の役割・責任、特に建築プロジェクトを遂行する上での発注者（建築主）の役割・責任については、あまり多くを規定していない。

第 3 に、これらの三法は、前述のとおり、主として設計・工事段階の諸活動を規制の対象としているものであり、今日社会的関心が高まりつつある、使用・維持管理段階以降の（広義の建築プロジェクト）のあり方をコントロールする機能はあまり顕著ではない。（建築基準法において、使用者・管理者の維持管理義務に関する規定などはあるが、ストックが主体となった今日の時代に対応した十分な実効性が果たされているとは必ずしも言えない。）

近年、建築に関係する社会的環境の変化などに対応して、省エネルギー関係や使用段階の労働環境、廃棄物関係等、使用・維持管理（さらには除却・廃棄）段階における建築物・建築プロジェクトの社会的影響をコントロールすることを主目的にした法制度は、次第に多くなってきているが、それぞれが扱っている側面は、極めて限定的となっている。的確な「使用・維持管理段階」の運営を的確に進めるために不可欠であると思われる、「設計・工事段階」からこれらの段階への必要な情報の引継ぎについても、例えばマンション管理の適正化に関する法律におけるにおける管理組合への設計図書等の提供等の限られた事例に整備は限られたものとなっている。

第 4 に、これらの法制度（行政法）は、一般に、建築プロジェクトのような社会的行為が許容の限度を超える社会的影響・混乱等をもたらさないようにするための「必要最小限」の要件・基準等を定めるという性格を有している。例えば景観や日照権をめぐる近隣紛争の例などに見られるように、「法の要件に適合しているからすべてが（社会的に）受容される」とは限らない側面を有していることにも留意する必要があるだろう。

一方、本来個々のプロジェクトの特性や運営の考え方を踏まえて、関係主体の必要十分な役割・責任をプロジェクト毎に定めるツールである、設計、工事請負等の業務に関する「契約」についても、我が国においては、内部に専門家を擁する規模の大きい発注組織等の場合を除き、標準契約約款等の定型化された契約規範を、あまり個別の変更等を加えないで用いて契約内容を定める傾向が高いように思われる。住宅メーカーや工務店等が独自の契約書のひな型を用意して、顧客に提供する場合もあるが、定型性については同様の傾向がある。「三法」の検討同様、多様化や複雑化が進展している今日の建築プロジェクト環境の下でのプロジェクト運営における発注者の役割・責任を考えるうえでは、これらの契約規範の多くも、「伝統的」な設計施工分離の発注・契約を前提として策定されていることを踏まえておく必要があるだろう。専門団体が策定・提供しているデザインビルド系のモデル契約約款もあるが、それでも例えば多様なデザインビルドのバリエーションや、最近の ECI（施工者の早期関与）を導入したプロジェクト運営の方式等、多様なプロジェクト運営に見合った契約約款のモデルや、契約内容の組み立ての指針となるような規範類は、まだ整備が進んでいるとはいえない。

### 第3章 「発注者の（あるべき）役割・責任」を考えるうえでの視点・枠組み

古阪秀三（立命館大学）

平野吉信（広島大学）

#### 3.1 はじめに（本章のねらい）

本第3章では、本書の主題である「発注者の役割・責任のあり方」を、どのような切り口から考えていくのかについての、基本的な視点や枠組みを検討し、提起する。

建築プロジェクトが実行されることにより、いろいろな場面において、社会に対して、あるいは発注者を含む関係者に対する「影響」が生じてくる。この「影響」には、例えば本発注者問題研究を進めることの契機となった構造計算書偽造事件で見られたような、建築物の構造的安全性が保証されないことにより直接の関係者に対して経済的不利益を与えたり、社会全般に対して建築物の安全性についての不信・不安を与えたりするような「ネガティブな影響」がある。一方で建築プロジェクトは一般に何らかの「価値」を生むことを目的として企画され実施されるものであり、関係者にとって何らかの利益や便益を提供するといった「ポジティブな影響」がある。これらのいろいろな影響の中には、ある関係者にとっては利益であっても、他の立場にある者にとってはネガティブな影響であるなど、相反する可能性のあるものもある。

そうした中で建築プロジェクトを望ましい形・方向に進めていくためには、上述の「ネガティブな影響」の発生を回避し、「ポジティブな影響」をできる限り最適化して実現していくことができるように、建築プロジェクトを運営していくことが重要な視点となる。

ここでいう「プロジェクトの運営」とは、的確な目的・目標の設定、プロジェクトの運営方式の選択、実施組織・体制やその中での役割・責任の分担と調整といった戦略・戦術の構築、そしてそうした戦略・戦術の実行のための人的・物的・経済的資源の投入等といった取り組み等といった取り組み、すなわち建築プロジェクトのマネジメントを意味する。そしてこの建築プロジェクトをどのようにマネジメントしていくべきかを考え、意思決定をしていく責任は、本質的には発注者自身にある。もちろんマネジメントのしかたのうち一定の部分は、関係法制度や標準的な契約の考え方・慣行等でサポートされることもあるだろうし、発注者として専門的ノウハウを有する第三者の主体からの支援を受ける場合はあるだろう。しかしながら、第2章で述べた発注者組織・体制や諸環境の多様化・複雑化、そしてプロジェクト毎に性格がことなる個別性の増大等の状況の変化を踏まえると、それぞれの建築プロジェクトの個別の背景・環境・制約等も的確に把握したうえで、そのマネジメントの方針や目標等を意思決定する発注者の役割・責任はより重大なものとなると考えられる。

このような認識を、いわば「これから」の建築プロジェクトに対する発注者の関わり方を評価したり、あるべき方向等を検討するための、第1の俯瞰的かつ基本的な視点として位置づけたい。

#### 3.2 建築プロジェクトから生じる「影響」と、建築プロジェクトの特性の諸側面

前節で指摘したように、建築プロジェクトに起因するポジティブ・ネガティブな影響はいろいろな場面・局面で顕れてくると考えられるが、この場面・局面は、建築プロジェクトと社会又は関係者との接点に存在することとなると考えられる。さらにこの「接点」は、建築プロジェクトというものが持ついろいろな特性に関係していると思われる。

本節では、以上の視角に立ち、建築プロジェクトの特性の諸側面と、それぞれで生ずる可能性がある影響、そしてその影響をコントロールするために必要になると考えられる「発注者の関わり」の考え方を整理し、次章以降で発注者の役割・責任のあり方を論ずる基本的視点・枠組みとして提起したい。

ここでは、建築プロジェクトの影響のしかたに関係する建築プロジェクトの主要な性格として、次の 2 つの特性に分けて検討を行っていく；

- (1) 個々の建築プロジェクトは、それぞれ独自のプロセスを通じて、固有の建築物をつくり、使用・利用し、維持管理していくものである。この「個々の建築物やプロセスの社会的影響」を検討する
- (2) 建築プロジェクトは、建設産業をはじめ社会のいろいろな主体との共同作業として成立し、また総体として社会資本を構築し、その社会資本はいろいろな形で社会的な利用・活用等が図られる、社会的存在である。この観点から「社会的存在としてみた建築プロジェクトの影響」を検討する。

### 3.2.1 個々の建築物やプロセスの社会的影響

建築プロジェクトは、発注者が必要とする生活や仕事、製品を生み出す手段として建築物・施設を建設し、竣工後も継続して利活用するため、相当、長期に渡って事業として展開される事業である。

この建築プロジェクトを通じて生成される建築物・施設やその生成のための工事プロセス等は、当該建築物の利用者・所有者・管理者等との、そして近隣を中心とした社会に対する「接点」となっている。そして、次のような特性と影響をもっている。

#### ① 確保されるべき基本的品質・建築物の安全性：

建築物は、当然ながらその単体空間として、建築空間の利用者や周囲にいる者にとっての安全性や必要な機能の保持が期待されるものである。

建築物は単体としての耐震性や安全性を発揮しないと、その建築物自体の崩壊など、発注者が経済的損失を被るだけでなく、たとえば地震で簡単に崩壊するような建築物であれば、近隣のビルや住宅に対して大きな影響を与えることも、当然、想定される。それゆえ、建築物は単体空間としての安全性、快適性、必要な機能を発揮することが求められる。

過去の杭基礎工事の瑕疵などの欠陥マンション問題でも、発注者としての不動産会社は、分譲した欠陥マンションの所有者に対して、発注者、事業者としての責任をまぬがれることはできない。

公共施設でも必要な安全対策を怠ったために、地震による天井材の崩落で利用者が被害を受けた責任は管理者であり、発注者である自治体が責任を負う事例もあった。

建築物として確保されるべき最低限の安全性は、法令に基づく技術基準などにより支えられているわけであるが、個々の建築プロジェクトの立地・環境や利用目的等に応じて、最低基準を満足するだけでは十分でない場合も多々あるように思われる。

以上から、発注者として、プロジェクトの企画における目的・目標の中で必要と思われる安全水準を設定し、プロジェクトの運営に反映させるための関わりかたが、発注者の役割・責任としての論点となりうる。

## ② 周辺環境への影響：

ひとりしかいない島で、発注者として何を造ろうが勝手ではあるが、街や都市における建築物は単にその人の趣味だけで作れるのではなく、建築物が与える周辺環境への影響、社会への影響を考慮する必要がある。また、建築物は新築後徐々にストックへと変わることから、街並みや景観、CO2削減などの環境問題へも大きな影響を与える。

特に建築物が集積された都市部に存在する「完成建築物」は、大きな影響を社会やその構成員に与えるものとなっている。すなわち「完成し社会に存在する」建築物は、道路その他の都市インフラに与える負荷、都市防災に与える影響等の作用を持つほか、相隣関係を通じ近隣及びその構成員に与える影響を持つ。前者の都市インフラへの負荷等都市全体に対する影響は、「公共の福祉」に対する阻害要因として、例えば密度に関する規制として「公共の福祉」の一定水準を確保するため、私権を制限する形で、法規制上もある程度の強い規制がかけられる。しかし、例えば日照権や眺望権等、ある意味で個人対個人の関係における建築物の影響に関しては、加害側と被害側の双方の利害が一致することは少なく、両者にとって満足が得られる規制の水準となるとは限らない。この水準を超える領域でのトラブルは、ある意味で民法がカバーすべき場面となるが、民法のカバー範囲においては、必ずしも事前確定的な法規範は存在しない。この場合発注者は、その発注を通じて遂行する、建築物の設計や工事において、公法である建築基準法の集団規定や都市計画等の「最低基準」を順守する義務を有するが、それだけでは相隣関係のトラブルをすべて予防することは難しい。①でも述べたことと同様に、個々の建築プロジェクトの立地・環境や利用目的等に応じて、最低基準を満足するだけでは十分でない場合も多々あるように思われる。

以上のことから、発注者として、プロジェクトの企画における目的・目標の中で必要と思われる周辺環境への影響を抑制する目標水準を設定し、プロジェクトの運営に反映させるための関わりかたが、発注者の役割・責任としての論点となりうる。

## ③ 現場における工事プロセスや使用・維持管理プロセス等を含む

上記②の建築物そのものの周辺環境への影響以外にも、建築プロジェクトの中核の1つである工事プロセスも、また騒音、汚染物質、物理的危険、資材搬入等のための道路交通負荷、建設廃棄物の発生とその処理等、周辺環境への多大な影響をもたらす。

また、今日でもかなりの頻度で発生する現場労働災害の問題も、建築プロジェクトが持つ制御されるべき社会的影響の1つである。

このような問題への対処については、施工者側に任せてしまうような風潮もあるとは思われるが、発注者として工事プロセスが及ぼす可能性のある影響の内容について、的確な予測・評価を行い、必要な対応のしかた等を工事契約に的確に含める等の取り組みが、発注者の役割・責任としての論点となりうる。

## ④ 長いライフサイクル：

建築物は、たとえば仮設住宅など数年でその役割を終わるものから、ビルや住宅のように、一度建設されると、数十年、場合によっては数百年にわたって利用されるものもある。いずれも一度建設されると、

当然ながら、そこから生じる環境負荷や利用年数が短くとも、必要な耐震性や機能などは持続可能な状態に確実に維持されることが求められる。

一方、建築物のライフサイクル全体に視野を広げてみた場合、完成建築物の社会に与える影響について考慮すべき領域は大きく拡大する。すなわち地球規模の影響として考慮すべき「環境」関係の影響と、その制御の必要性をどのように認識すべきかについては、今日いろいろな場面、いろいろな次元での議論がされている。そして、全世界的に重大な関心事項となっており、欧米諸国を中心として公法による規制も強化されつつある。わが国においては、省エネ法等関係法制度も、段階的に強化されてきているが、現段階ではまだ新築時における設計環境性能に対する規制が主体となっている。ライフサイクルにわたり環境性能を確保するには、新築時の建築システムの構成のみならず、長期にわたる使用・運用時における、特に設備システムを中心とした建築システムの的確な維持管理が重要なファクターとなる。

以上から、完成後の維持管理の可能性・容易性に関する要件を建築物の設計や工事にも組み込んでいくような取り組み、使用・維持管理段階における環境負荷の想定やその制御のしかたに関する方針をプロジェクトの企画・運営に組み込み反映させていくような取り組み、さらにはこれらの維持管理や使用段階における環境性能に関する設計仕様・データ等を、将来の所有者、管理者、維持管理者等に引き継いでいくことができるようにする取り組み等が、発注者の役割・責任としての論点となりうる。

### 3.2.2 社会的存在としてみた建築プロジェクトの影響

建築プロジェクトは、総体としてみた場合、社会資本としての都市・地域等の構成要素をつくりだし、その存続に大きな影響を与える。また、建築プロジェクトは、発注者個人の活動ではなく、契約や法制度等を通じた、建築産業や金融等の各主体、将来の所有者・利用者・管理者等とのかかわりあいの中で遂行されるプロセスである。

#### ① 強い「公共性」「公益性」「社会性」の性格を有し、また、近隣の建築物やインフラストラクチャ等と一体となって地域環境・景観等を形成する

建築プロジェクトに関わり、発注することは、建築物が持つ公共性、公益性、社会性への配慮が求められる。また、個人の住宅、マンション、オフィスビル、いずれでも、それぞれの建築物を建設し、地域に配置することが社会資本を蓄積していくことの一環であることを十分認識する必要がある。この文脈において建築物は、周辺の他の建築物やインフラストラクチャと相まって、地域の環境・景観を形成するものであることから、建築プロジェクトの企画・運営において、地域としての調和という観点・認識をどのように規格の内容や設計条件等に反映させるのが、発注者にとってのプロジェクトへの関わりの論点の 1 つとなりうる。

#### ② 将来的な所有者等との関係

建築プロジェクトを通じた建築物の生成の影響は、その建築物の利用者・近隣等の関係者・社会に対して及ぼす影響のみにとどまらない。建築プロジェクトにおいては、建築物はその完成後、発注者自身が所有・利用する形態のほか、例えばデベロッパーからの分譲を受けて所有者となる場合等、いろいろな所有の形態がありうる。さらに完成建築物の使用開始時以降においても、その時点の所有者から他の

所有者へと引き継がれていく場合もある。さらには、例えば空き家や管理が立ち行かなくなった区分所有マンションのように、所有者の存在が不明となり、将来における資産運用上の負荷を社会にかけるようになる可能性も否定できない。いわば「継承の時代」における建築物の特性とその特性の社会的影響についても考慮する必要が高まってきている。

これらの側面も含め、建築プロジェクトから生成される建築物・施設の価値として、発注者にとっての価値に並んで、完成後の利用者や所有者にとっての価値（利用・所有に伴う価値／コスト、維持管理や所有継続に関するコスト・リスクの負担等）についての的確に認識しておくことが重要である。

このことには、建築物の完成後の所有・使用段階で発生する恐れのある瑕疵・不具合のリスクにどう対応するかにも関係してくる。特に契約上、あるいは法定上の契約不適合責任期間を経過した後のリスクへの対応は、今後の建築社会において、大きな課題となってくるように思われる。

これらの将来的な所有形態の在り方や管理上の問題等を、建築プロジェクトの設計・工事の発注段階で完全に予測し、事前に対処方法を用意しておくことは、現実には困難性が高い課題であるとは思われるが、例えば大規模かつ複合的なプロジェクトを発意するような場合に置いて、将来的な所有や管理上の問題について可能な限りの予測や方針を立案し、将来の所有者にその意図を伝達する等の取り組みも、今後の建築プロジェクトの運営における発注者の役割・責任を考えるうえでの論点の1つはなってくるだろう。

### ③ 経済行為の組み合わせとしての建築プロジェクト

建築プロジェクトは、発注者にとっても、然るべきレベルの資金を投入して遂行していく経済活動としての特性を有している。この場合、一部の公共プロジェクトの場合を除き、投入した資金は、建築物の完成後に獲得される利用価値又は資産価値によって補填あるいは回収されることが一般的であろう。

この場合、もちろん発注者にとっての利益の確保も重要な発注者の役割・責任に関する論点ではあるが、社会的存在としての建築物を考えた場合、もう一つの重要な論点として、生成される建築物の価値（価格等）が、利用者（例えば賃借人）や所有者（例えば購入者）にとって対応可能（アフォーダブル）である必要があることがある。またそのために発注者としてどのような建築プロジェクトへのかかわりをする必要があるかも同様に重要な論点となるだろう。

一方、発注者を除く建築プロジェクトへの各参画主体の多くにとっても、その参画は経済行為（すなわち、合理的な利益の追求を主目的として行われる）として位置づけられる場合が多いと思われる。このことが、①に述べたような、プロジェクト（特に最も大きな割合の資金が投入される工事段階）における契約上の対立的関係に現れやすいことは容易に予測できる。こうした対立的関係の弊害に対し、契約を通じた詳細な役割・責任の規定によって対処するといった、いわば英米的なプロジェクト運営の思想（職能性と書面契約重視）を用いて、今後のプロジェクトのマネジメントの適正化を図ることももちろん重要な選択肢であるが、我が国伝来の相互信頼等に基づいたプロジェクト運営のポテンシャルも有効な参考材料となる。

もちろん以上の諸点を踏まえて、発注者がどのようなプロジェクトのマネジメントへの取り組みを行うか、行えるかが、最も重要な論点となる。ただしこれらの場合、③で述べたような、発注者（又はそれを支援

する関係主体) のマネジメント力や、マネジメントのいろいろな諸相についての理解・知識が確保されることが前提となると思われる。

#### ④ 多くの資金や技術、人的資源等が投入されて遂行される多種多様な参画主体の協働の活動

「建築プロジェクトの遂行」の主語は、あくまでも発注者（建築主、使用者、管理者等である場合もある）であるが、今日の建築プロジェクトは、「発注者」の名の通り、多種多様な専門的業務を提供する、設計者、施工者、マネジメント・管理者等の専門主体に対して、それらの担当業務を発注者が契約を通じて発注（委託）し、その業務遂行のための費用を負担することによって成立し、運営されている。こうした特性を踏まえて発注者の関わり方を論ずる必要がある、建築プロジェクトのさまざまな側面がある。

各参画主体の基本的（最低限の）役割・責任は、関係法制度や契約規範等で定型的に与えられている部分はあるが、それ以外にも個々のプロジェクトにおける固有の発注者の意思として検討され、契約上規定されるべきものが多くある（多様化・複雑化するプロジェクト運営においてはなおさら）。

それぞれの参画主体に「必要な役割・責任」には、設計・工事施工等直接プロジェクトの実施に必要な業務の目的・目標、業務の内容・範囲のほか、業務遂行に伴う時間・コスト等のリスクへの対応、業務遂行後の瑕疵等への対応等の内容と程度も含まれる。

各専門参画主体に割り当てられる役割・責任は、さらに下請負契約を通じて、サプライチェーンを構成する主体（専門工事業者等）に引き渡されるものもある。また、これらの各参画主体への役割・責任の割り当てに応じて、契約において対価の支払いがされ、又は約定される。さらに、これらが組み合わせられた条件に応じて、例えば工事の完成リスクのような役割遂行上のリスクの負担についても黙示的に割り当てられることになる。

これらの役割・責任、対価、リスクの組み合わせ如何によっては、発注者と各参画主体間の契約において片務的な関係が生じる場合もある。例えば厳格な固定額・総価契約の下では、契約後の事情変更、例えば工事内容の変更や資材コストの上昇等による業務遂行コスト変動のリスクの吸収が施工者側に求められるような例も指摘されることがある。経済活動としての原理的な見地から考えれば、こうしたリスク負担の施工者側への偏在は、このアンバランスを解消する方向、例えば当初の工事費見積もりにおけるコンティンジェンシーの積み上げや、契約後の倒産等や工事上の不具合の発生等による工事完成の不確実性の発生や紛争等を生じさせる場合もある。この紛争や工事完成の不確実性等は、明らかに発注者側のリスクとして作用することになる。我が国の場合には、慣行上あるいは長期的取引への期待等によって、施工者側が当該リスク負担をカバーしようとする傾向があるともいえる。端的に言えば、1949～50年に法制度化された建築基準法、建設業法、建築士法が一式請負を前提としており、多くの新しい発注契約方式や国際的な建設活動の中で、今後のプロジェクト環境の複雑化、経済事情の変化その他の理由で、ここで示したような微妙なバランスが今後とも持続可能であるとは限らない。

以上のような建築プロジェクトの企画・運営上考慮すべき多様なかつ複雑な諸要素について、適切なバランスを追究してプロジェクトの各要素のマネジメントを図っていくことは、かなり難度の高い課題ではあるが、特に個別化、多様化、複雑化等が進展するだろう「これからの建築プロジェクト」が置かれる状況を考えると、発注者が主体的かつ能動的に、プロジェクト諸要素のコントロールに取り組むことの重要性は一層

増していくと考えられる。この役割をどのようにして果たしていくのか？が、発注者の役割・責任のあり方を考えていくうえで、最も重要な論点の1つとなることは確実である。

## ⑤ 発注者と建設産業の相互信頼関係

④で述べたことと併せ、建築プロジェクトの的確な運営のためには、発注者と建設産業から建築プロジェクトに参画する関係主体との相互の信頼に足る良好な関係が不可欠である。

この観点から、建設産業の一翼として、発注者をサポートする仕組みや体制の整備を進め、今後さらに重要性を増す支援業務の提供を強化していくことが期待される。また、建設産業の役割・責任、プロジェクトに向かう姿勢などについても、その実態を発注者が理解できる取り組みが必要である。

一方、発注者は、社会資本の構築に建設産業が果たしている役割や、役割を果たしていくうえでの制約・問題等についての理解を進め、その理解や知識を、発注者の建築プロジェクトへの関わり・マネジメントに反映させていく取り組みが求められる。

言い換えれば、発注者と建設産業はともに、良好な社会資本を形成し、後世に継承していくための『良きパートナー』としての相互理解を進め、建築プロジェクトの適正かつ効果的な運営を目指していくべきである。

## ⑥ 発注者に求められるマネジメント力とそれを支える社会システム

①～⑤に述べてきた建築プロジェクトの特性やそれに対処するための発注者の役割・責任に関する論点は、そのような任に堪えられるレベルのマネジメントに関する力量や知識等が、発注者に備わっていることが前提となるものである。

そのためには、まず、発注者自身の力量の確保・向上を図るための取り組みが第1の論点となる。ただ、個人又は組織としての発注者内部に全ての必要な知識や力量を確保することは、現実問題としては難しい課題であると思われる。そのため、発注者又は発注者組織のマネジメントを支援する第三者的組織の配置や、その組織に対して発注者がどのような役割のしくみや割り当て、業務遂行のコントロールをするかも併せて検討されるべき論点となる。

さらに、発注者の役割・責任を考えていくための論点からは逸脱するが、中長期的な視点からは、発注者・組織におけるマネジメント力を向上させることを支援することができる社会システムの整備についての言及しておきたい。そして、現段階では以下のような機能をどのように整備していくかが、社会共通としての課題・論点となるであろう；

- プロジェクトの企画・運営において発注者のマネジメントを支援する専門家・主体の確立・普及
- 発注者（となるための）教育
- 多様なプロジェクトの運営に適用可能な、技術的あるいは契約関係の参照規範、指針等、“多様化に対応しうる契約規範”の整備

## 第4章 発注者評価の枠組みと評価軸 ～発注者評価マトリックス等の開発～

齋藤 隆司（大成建設株式会社）

### 4.1 はじめに（本章のねらい）

これからの建築プロジェクトにおける、あるべき発注者の役割・責任を明らかにしていくうえでは、建築プロジェクトのネガティブな社会的影響が生じてしまったような事態を分析し、発注者がどのような狙いや価値観等、いわば「**発注者の姿勢**」によってプロジェクトへの関わり方をしたのか、又はするべきだったのかという批判的指摘をするだけでは十分ではない。むしろ発注者がどのような姿勢でプロジェクトに関われば、ネガティブな社会的影響の発生を回避し、ポジティブな影響を実現することができるようになるのか・・・という視点で発注者を評価する（“褒める”）ことができる、客観的な枠組みの構築が必要であることが、小委員会等での議論を通じて明らかになってきた。

「発注者評価マトリックス」は、このような必要に応えるツールとして開発し、改良を図ってきたものである。

そのツールとしての目的は、建築プロジェクトが持つ社会的影響をより良いものとしていくために必要となる、発注者のプロジェクトへの関わり方、即ち「**発注者の姿勢**」を評価・把握し、その結果を整理して可視化できるようにすることにある。

### 4.2 建築プロジェクトにおける社会的影響の諸側面の類型

建築プロジェクトを進めていくうえでの「**発注者の姿勢**」の善し悪しを評価する視点としては、どのような「**発注者の姿勢**」が、建築プロジェクトの社会的影響のどのような側面に関係しているかを理解することが、重要な意味を持つと思われる。このため、発注者評価マトリックスの上では、関係する社会的影響の諸側面の的確な類型化が必要となる。

ここで提案する発注者評価マトリックスでは、この「**社会的影響の諸側面**」の類型として、各々の社会的影響が建築プロジェクトのどのような切り口において生じてくるのかという視点に立った第1の分類軸と、そうした社会的影響を受けるのは何／誰かという視点による第2の分類軸とを組み合わせるものを用いることとした。その基本的考え方を以下に解説する。

#### 4.2.1 社会的影響が発生する建築プロジェクトの局面の類型

この分類軸は、上述の通り、各々の社会的影響が、建築プロジェクトのどのような切り口（局面）において発生してくるのか？という視点に基づいているものである。言い換えれば、個々の建築プロジェクトが持っている特性のうちどの部分が、当該プロジェクトの社会的影響の発生に関係しているのか？に着目したものであり、本発注者評価マトリックスでは、大別して、「**(1)建築物特性**」、「**(2)発注・契約**」、「**(3)プロセス**」という諸類型を取り上げた。

##### ① 「**(1)建築物特性**」について

最初の「**(1)建築物特性**」に関しては、さらに4つの面について細分類を設定した。なお、各細項目名の後に、その類型に含まれる特性項目のうち主たるものを例示として付け加えている。

第1は「**i.単体・内部空間：安全、快適、機能**」である。建築物は、居住者、施設空間の利用者等のユーザーや、さらには広い意味では通行人や近隣住民等を含む利用者一般に対して、その活動に

適した空間機能を提供するものであるから、その特性、特にユーザーにとっての安全性や快適性、機能等のよしあしは、ユーザーが直接影響を受ける要因となっている。

第2は「**ii.都市・社会的側面：公益性、公共性、景観、文化**」である。一般に建築物は、都市や近隣に存在している空間を占有する形で建設され、その後一定期間継続して存在する。従って、その「公益性、公共性、景観、文化」等に関する存在のしかた＝特性は、建築物が存在する都市・社会に多大な影響を与える。この建築物の特性も、近隣に賑わいを提供する、文化的な雰囲気を提供する等のポジティブな側面と、例えば、人荷・車の移動量を増大させ都市インフラに付加を与える、日照その他の周辺への迷惑を与える因子となる、災害時に崩壊して周辺に危害を与える、騒音・汚染物質等を排出する、等のネガティブな側面の両面がある。

第3は「**iii.持続可能性：長期耐用性、環境負荷低減**」である。視野を広げれば、建築物は地球空間に存在しているものであり、地球上の資源を消費し、さらにその建築物の使用・運用を通じて、エネルギーを消費し、膨大な量のCO<sub>2</sub>を排出する等の特性を有している。これらの特性は明らかにこの社会の持続可能性に多大な影響を与える因子となっている。

第4は「**iv.アフォーダビリティ：価格妥当性、低廉性、入手可能性**」である。上記の再分類とは少々視点が異なるが、建築物を使用又は占有することは、必然的にそのための費用を生じさせる。特に居住用資産である場合には、建築物の居住（又は居住のための使用）に要する費用は、その居住者にとっての居住可能性又は入手可能性（アフォーダビリティ）に大きく影響する因子となる。それ以外にも例えば公共施設建築物の建設あるいは運用・維持管理に要する価格・コスト問題は、時として大きな社会的関心を集める場合も多い。

## ② 「(2)発注・契約：役務の調達・資材調達」について

建築プロジェクトにおける「発注」は、発注者によるプロジェクト実施コストの負担あるいは投資という経済的側面を有するが、とともに、設計組織、施工企業、施工チームを構成する専門工事業、資材・製品の製造・供給業等にそれぞれの「業務」を発生させ、主に「契約」を通じて、その業務の遂行のしかたに大きな影響を与える。また、発注の規模や頻度・密度等に応じて、資材流通や労働市場にも影響を与える。発注者がその発注において、どのような契約条件を課すのか・・・などの意思や姿勢によって、契約を受ける立場の企業等は、労働環境・働き方等への影響を含めた多様な影響を受けることとなる。マトリクス上の区分名としては、関係する事項・範囲の例示をくわえて、とした。

## ③ 「(3)プロセス：民意の反映、工事中の防災」について

建築プロジェクトに含まれる工事、使用、維持管理等の各プロセスは、社会の中の特定の場所において比較的長期間継続される活動であることによって近隣や都市社会との複雑な関係を有すること、プロセスの多くは発注者から建築産業への発注を通じて実施されること、特に使用や維持管理のプロセスは、ユーザーや所有者と複雑に関係しあうこと等の性格を持っており、その「プロセス」が、これらの利害関係者、即ちプロジェクト周辺の近隣、ユーザー・所有者、現場の工事従事者を含む建築産業界等に与える影響について、利害関係者間の利害調整・合意形成を含めて、十分かつ的確に考慮される必要がある

#### 4.2.2 建築プロジェクトの社会的影響が及ぶ対象の種類

この分類軸は、問題となる建築プロジェクトの社会的影響を受けるのは何／誰かという視点に立ち、建築プロジェクトのプロセスや成果物がどのような「対象」に影響を及ぼすかについての類型を抽出・整理しようとするものである。

第 1 に、建築プロジェクトの工事や使用・維持管理等のプロセスが「社会の中で行われる」こと、プロセスの成果物としての建築物自体も「社会の中に存在していること」に着目し、「**A. 社会一般**」という影響の対象を抽出した。また、この社会的影響の対象に対して発注者が採るべき「姿勢」の代表例として「**都市文化、経済への影響等の考慮**」を位置付けた。なお、この類型に属するプロジェクトの社会的影響の例としては、大きくは昨今の地球環境負荷に関する影響、立地する都市、近隣等への多様な影響として、日照権その他の相隣関係、容積率その他の議論からうかがえる都市インフラへの負荷、都市防災性能に与える個々の建築物が持つ特性の影響、景観や都市文化への影響等、多様なものがある。

第 2 の類型として設定したのは、「**B. 建築産業**」である。これは「建築プロジェクト」が、発注者の発注に応じた、設計業務、施工業務、資材供給業務、維持管理業務等（いわば「受注者」又はその総体としての「建築産業界」）からの業務提供を受けて運営されるという性格を有していることに着目したものであり、例えば各種の業務の発注・契約の性格如何により、受注者である建築産業の構成組織・企業は、リスク負担の適切性、収益性や企業としての経営の健全性、労働力の維持・確保の能力、はたらきかたの改善や誇りの確保の可能性等、多面にわたって影響を受ける。このため、発注者が採るべき「姿勢」の代表例として「**産業活動、ものづくり、誇り等に関する影響**」を位置付けた。

第 3 に、建築プロジェクトの主たる成果物である「完成建築物」の本質の 1 つである「何者かに所有される」という性格から、「**C. 所有者・管理者**」という側面に着目した。この場合「所有者」としての関心は、資産価値やその価値の持続しやすさ等にあるといえよう。このため、発注者が採るべき「姿勢」の代表例としては「**資産価値、維持しやすさ等の実現**」を位置付けた。

第 4 に、「完成建築物」の本質のもう 1 つが、「意図された用途で使用されること」にあることに着目し、「**D. 使用者**」という影響の対象を設定した。この「使用者・エンドユーザー」にとって必要な建築物の属性には、使用する立場から見た価値につながる空間構成・配置や各種便益をもたらす性能、災害等に対する安全性等、いろいろな側面がある。このため、発注者が採るべき「姿勢」の代表例には「**利用価値、安全性等の確保**」を位置付けた。

#### 4.3 発注者評価マトリックスの構造と適用

4.2 で整理した、建築プロジェクトの社会的影響の諸側面の類型化のための 2 つの分類軸のうち、「**社会的影響が発生する建築プロジェクトの局面の種類**」を縦軸に、「**建築プロジェクトの社会的影響が及ぶ対象の種類**」を横軸に配置して、発注者評価マトリックスの基本的枠組みを構築した。

この基本的枠組みは、第 1 の役割として、ポジティブなものであれネガティブなものであれ、発生する建築プロジェクトの社会的影響が持ついろいろな側面を共通の評価軸に沿って把握・整理することに役立てることができる。

さらにこの基本的枠組みは、問題となる社会的影響をもたらしている、又は社会的影響をより良くするためにとられるべき「発注者の姿勢」を抽出し、マトリックスの該当する各セルにプロットすることによって整理して可視化するという目的で、建築プロジェクトやその中の発注者の姿勢の評価のツールとして適用することができる。この場合、縦軸の「社会的影響が発生する建築プロジェクトの局面の類型」は、発注者が建築プロジェクトのどのような切り口（局面）について発注者としての狙いや価値観を反映していくべきか、という「発注者の姿勢」を評価し整理する分類軸としての意味も持つことになる。

これからの建築プロジェクトにおける発注者の役割・責任を検討していくうえでは、この「発注者の姿勢」を評価し整理するという役割が重要な意味を持つことになるだろう。

この想定される「建築プロジェクトの社会的影響の諸側面」と対応させて、望ましいと思われる「発注者の姿勢」をプロットして全体としての「可視化」を図った発注者評価マトリックスを、表 4-1 に示す。

表 4-1：発注者評価マトリックス

		発注者の姿勢、生成物によって影響を受ける対象			
		(A) 社会一般 都市文化、経済への影響	(B) 建築産業 産業活動、ものづくり、誇り	(C) 所有者・管理者 資産価値、維持やすさ	(D) 使用者 利用価値、安全等の確保
発注者の意思決定・姿勢の対象	(1) 建築物特性				
	i) 単体・内部空間 安全、快適、機能	コンプライアンス デザイン性・安全性・快適性・機能性 の先進的モデル性提供 UDの普及・推進	産業界の先進的技術活用 先導的性能による生産従事者への誇り提供 新分野開拓のインセンティブ提供	先導的性能による資産価値提供 先導的性能による所有者への誇り提供 エビデンスとしての情報提供 維持・管理の容易さ提供	先導的性能による生活・活動空間提供 情報提供による上位の安心感提供
	ii) 都市・社会的側面 公益性、公共性、景観、文化	コンプライアンス 都市地域の防災性向上 都市地域の利便性・公益性・共同性配慮 自然環境・景観・街並みの調和配慮 建築文化・都市地域文化配慮 新たな景観・街並みの創出 地域の活性化 他業界への好影響	地域貢献による生産従事者への誇り提供 産業界の先進的技術活用 新分野開拓のインセンティブ提供	地域貢献による所有者への誇り提供 景観・文化配慮による資産価値提供 維持・管理の容易さ提供	防災性・利便性・景観・文化等との調和 に優れた質の高い都市建築空間提供 質の高い自然環境提供
	iii) 持続可能性 長期耐用性、環境負荷低減	環境性能向上 資産循環性対応 耐用性向上 部品交換・修繕の可能性配慮 用途変更・機能変更のフレキシビリティ配慮	技術開発普及の機会提供 新分野開拓のインセンティブ提供 持続可能性向上による生産従事者への誇り提供	長寿命化・負荷低減による資産価値提供 持続可能性向上による所有者への誇り提供 資産運用・維持管理に必要な情報提供 ランニングコスト・ライフサイクルコスト低減	より高次の安全・安心・利便・快適提供 適切な使用に必要な情報提供
	iv) アフォーダビリティ 価格妥当性、低廉性、入手可能性	合理化、適正価格形成の要求事項適性化 市場原理を超越した建築タイプ供給	合理化、適正価格形成の 技術開発のインセンティブ	合理化、適正価格による 高コストパフォーマンス建築提供 市場原理を超越した建築タイプ供給	合理化、適正価格による 高コストパフォーマンス建築提供 市場原理を超越した建築タイプ供給
(2) 発注・契約 役務の調達、資材調達	公正な契約条件の設定 発注先選定・契約の透明性確保 環境配慮調達条件設定 市場・経済への貢献 周辺住民・関係機関との適切な事前調整 コンプライアンス 企業理念との整合性確保 適切な官民連携 適切な組織編成・市場調査・リスク管理 事業提案の先進性・妥当性・健全性確保 健全・合理的な事業資金調達 発注先・外部専門家の適切な選定 適切な発注・契約方式選択 適切な敷地確保 適切な品質管理方法選択	要求条件の明確化 発注・契約内容の透明化 適正価格・適正工期配慮 下請業務適正化発注条件設定 適切な発注・契約変更 労働安全などの確保の運営 労働市場の維持 生産合理化への柔軟性提供 発注者・受注者間の対等関係構築 優良受注者の事業参加拡大 新たな事業機会提供 責任体制の明確化 管理会社・販売会社の事業参加早期化 発注者・受注者間のパートナーシップ強化	品質保証の確保 修繕・管理履歴情報の保存 的確な取壊保証確保 を可能とする発注姿勢 明確なコンセプト提供 収益性の確保	品質保証の確保 修繕・管理履歴情報の保存 を可能とする発注姿勢 明確なコンセプト提供	
(3) プロセス 民意の反映、工事中の防災	工事周辺への迷惑防止 ステークホルダーの意見・民意反映 アカウントビリティ遂行 リーダーシップ発揮	適切な監理業務遂行 適切な検査遂行 適切なマネジメント業務遂行 発注・契約変更の適切な伝達 リーダーシップ発揮 建築業界の関心反映	所有者の不利益を最小化する 適正な維持管理プロセス設定 所有者の利害・関心反映 契約履行のためのモニタリング体制確保 施工プロセスの的確な記録	使用者の不利益を最小化する 適正な維持管理プロセス設定 使用者の関心・要望反映 契約履行のためのモニタリング体制確保 施工プロセスの的確な記録	

なお、この基本的枠組みに基づく「発注者評価マトリックス」は、社会的な問題が発生したプロジェクトの評価・分析はもとより、各種顕彰制度受賞プロジェクト等“褒められるべき”プロジェクトの評価・分析にも適用され、また、プロジェクトの内部関係者によっても、また外部の第三者によっても、本ツールを適用した客観的評価ができるようになることを意図しているものである。

#### 4.4 発注者評価シートの作成

##### 4.4.1 発注者評価シートを作成した理由

第4章 (1) 発注者マトリックスを作成した背景 (2) 発注者マトリックスの考え方で述べたように、発注者の業務の膨大化と複雑化が進む中、各種顕彰制度、発注者の役割に関する文献など様々な観点から評価基準の追記、補足を行い、網羅性、客観性、妥当性を高めた「発注者評価マトリックス」を

作成した後、この「発注者評価マトリックス」をベースに小委員会内で様々な建築プロジェクトに対し本評価手法を試行した結果、次のような課題が見いだされた。

- ① 発注者以外では知り得ない評価項目が含まれているため、発注者からの情報提供が無いと第三者による評価が容易ではない。
  - ② 発注者が自らの建築プロジェクト等々を評価した場合、評価軸ごとの項目数が異なるため（表 4-3 参照）、評価結果の相互比較検証が難しい。
  - ③ 「発注者評価マトリックス」は 4 列 6 行 = 24 の評価マスで構成されているが、評価マスごとの項目数が最小 1 項目（iv）アフォーダビリティ×（B）建築産業）から最大 15 項目（（2）発注・契約×（A）社会一般）とバラツキがある。（図 4-1 参照）
  - ⑤ iv）アフォーダビリティ 7 項目に対し、（2）発注・契約 37 項目と評価軸ごとの軽重の差が大きい。（図 4-1 参照）
  - ⑤ 1 つのプロジェクトを評価するのか、複数のプロジェクトをまとめて組織の姿勢を評価するのか、自己評価か他社評価かなど、評価方法が確立していない。
- これらの課題を解消し、使い勝手を向上させ、発注者がより分かりやすく自己評価できるような評価ツールとして、項目の具体化と組み換えを行ったものが「発注者評価シート」である。

#### 4.4.2 発注者評価シートの考え方

「発注者評価シート」（表 4-2 と表 4-3）は発注者評価のための自己採点チェックシートで、○×式のチェックシートとなっており、発注者が自らの建築プロジェクトを評価し、事業姿勢を確認するツールとして活用できると考えている。

「発注者評価マトリックス」には、全部で 106 の評価項目があるが、例えば「コンプライアンス」のように繰り返し使われている項目もあり、評価の手軽さを求め、代表的な評価項目である地域貢献、防災、景観、品質、適正価格、持続可能性、耐用性・長寿命化、適切な維持管理、先導的を 6 つの大項目（①地域貢献、②景観・環境、③品質、④発注・契約、⑤持続可能性、⑥先駆性）に再分類し、評価項目の整理を行った。その上で、6 つの大項目それぞれを 5 つの中項目で構成し、この 5 つの中項目それぞれに 15 の小項目を配分した。（表 1 参照）結果、合計で、90 項目（6 大項目×15 小項目）となった。

発注者評価マトリックス			発注者の姿勢、生成物によって影響を受ける対象			
			(A) 社会一般	(B) 建築産業	(C)所有者・管理者	(D) 使用者
発注者の意思決定・姿勢の対象	(一)建築物特性	i)単体・内部空間	3	3	4	2
		ii)都市・社会的側面	8	3	3	2
		iii)持続可能性	5	3	4	2
		iv)アフォーダビリティ	2	1	2	2
	(2)発注・契約	15	14	5	3	
	(3)プロセス	4	6	5	5	

発注者評価シート		
大項目	中項目	小項目
① 地域貢献	5項目	15項目
② 景観・環境	5項目	15項目
③ 品質	5項目	15項目
④ 発注・契約	5項目	15項目
⑤ 持続可能性	5項目	15項目
⑥ 先駆性	5項目	15項目

図 4-1 : 「発注者評価マトリックス」と「発注者評価シート」の評価項目数

「発注者評価マトリックス」の評価項目は、各種顕彰制度評価基準の調査を基に理想的な発注者が行うべき項目を羅列したために、評価を実施する際に、各項目についてどこまでできていれば“合格”としていいのかの判断が難しいこともあり、「発注者評価シート」では、評価項目ごとに“実施しているか実施していないか”で判断ができるように小項目を設定し、○×での採点を可能にした。さらに、中項目に含まれる小項目の項目数（1項目から5項目）を調整することで、評価項目ごとの重要性を反映させた。つまり、「発注者評価シート」では6つの大項目それぞれが5つの中項目で構成され、さらに5つの中項目は重要度に応じて1点から5点までの配点があり、配点数と同数になるように配慮して小項目が設定されている。評価項目と配点の内訳は下記の通り。

## 1 地域貢献

景観、まちづくり	(5点)
地域の防災性・利便性	(4点)
地域貢献	(3点)
地元への事前説明	(2点)
地元への迷惑防止	(1点)

## 2 景観・環境

自然環境	(5点)
環境評価	(4点)
グリーン調達	(3点)
ヒートアイランド対策	(2点)
緑化	(1点)

## 3 品質

品質保証	(5点)
瑕疵担保	(4点)
品質管理	(3点)
検査体制	(2点)
プロジェクト管理	(1点)

## 4 発注・契約

発注・契約の基本的スタンス	(5点)
発注者責任	(4点)
発注者の体制	(3点)
発注方法	(2点)
要求条件	(1点)

## 5 持続可能性

事業継続 (BCP) 計画	(5点)
ライフサイクルコスト	(4点)
建物管理	(3点)
保全計画	(2点)
修繕計画	(1点)

## 6 先駆性

先進モデル	(5点)
デザイン	(4点)
性能	(3点)
技術開発	(2点)
資産価値	(1点)

表 4-2 : 発注者評価シート

1 地域貢献 【総合点 15】

注力する分野	配点	通し番号	評価項目
景観、まちづくり	5	1	立地の独自性を考慮し、その持続可能性に貢献する。
		2	路線価格評価など、立地周辺の資産価値向上に貢献する。
		3	ユニバーサルデザインを積極的に採用する。
		4	緑地や歩道を整備するなど、良好なまちづくりに貢献する。
		5	利用者の路上喫煙を防止すべく、専用の喫煙室又は喫煙ゾーンを設置する。
地域の防災性・利便性	4	6	利便性のある銀行・コンビニ、病院、図書館、託児所等を誘致する。
		7	歩道や公開空地などにより、敷地周辺の歩行者交通を円滑化する。
		8	利用者当り一定割合の駐輪場を提供している。
		9	周辺地域の防災性向上のため、防災備蓄倉庫の提供、帰宅困難者の一時受入れ等で貢献している。
地域貢献	3	10	公共利用等に向け、施設を公開又は提供している。
		11	近隣住民と建物利用者との交流を奨励する取り組みを実施している。
		12	立地地域の生産従業者へ（労働力及び消費力の面において、）貢献している。
地元への事前説明	2	13	周辺住民へ、事前に事業計画等の説明や調整を行っている。
		14	関係機関へ、事前に事業計画等の説明や調整を行っている。
地元への迷惑防止	1	15	工事周辺の迷惑防止策を、請負契約条項に規定している。

2 景観・環境 【総合点 15】

自然環境	5	16	新たな緑地等の自然環境を提供している。
		17	利用者当り一定割合の駐輪場を提供し、車利用を抑制している。
		18	省エネルギー策を講じている。
		19	自然エネルギーの利用を促進している。
		20	廃熱や雨水・中水などを活用している。
環境評価	4	21	第三者による環境評価制度等を利用している。
		22	竣工後の室内の空気環境について、最低基準を示している。
		23	音環境を維持するため、吸音・防音・防振等の対策を講じている。
		24	建物の省エネ活動の見える化（電気使用量、CO2 排出量等）を実践している。
グリーン調達	3	25	環境負荷の少ない資材の調達、すなわちグリーン調達を行っている。
		26	再利用など、建設廃材の削減策を講じている。
		27	建材等について、地産地消（国産品等）の採用に努めている。
ヒートアイランド対策	2	28	敷地内や屋上等の緑化等、建物の蓄熱を抑制している。
		29	環境対策を事業要件の一部に含めたうえで、具体的な取り組みを行っている。
緑化	1	30	敷地内及び沿道の緑化に努めている。

### 3 品質 【総合点15】

注力する分野	配点	通し番号	評価項目
品質保証	5	31 32 33 34 35	施設建築の各部位について、製造者・施工者による品質保証を義務づけている。 施設建築の各部位について、製造者・施工者ごとに品質保証期間を明記している。 品質保証関連書類一式（取扱説明書を含む）を関係者に開示している。 品質確保のための社内規定等が整えられている。 施工時の品質を維持するための竣工後の施設管理体制が整っている。
瑕疵担保	4	36 37 38 39	瑕疵担保期間中のフォローアップ体制及び実施要領等が整えられている。 瑕疵担保期間中に発注者、設計者、施工者による検査に関する規定が契約書に整えられている。 設計責任と施工責任の切り分け、工事区分の明確化に取り組んでいる。 瑕疵担保保証の履行を補てんする「留保金や保険等」の仕組みが整えられている。
品質管理	3	40 41 42	事業計画の品質や妥当性について、助言する外部専門家を任命している。 保有不動産の品質や違法性を管理する責任者を任命している。 契約履行をモニタリングする検査体制、要求性能試験、検査方法について、関係者で合意している。
検査体制	2	43 44	設計責任と施工責任の切り分け、工事区分の明確化に取り組む。 瑕疵検証するフォローアップの業務範囲・実施要領等を提示する。
プロジェクト管理	1	45	事業計画の妥当性について、助言する外部専門家を任命する。

### 4 発注・契約 【総合点15】

発注・契約の基本的スタンス	5	46 47 48 49 50	民間（旧四会）連合協定工事請負契約約款の精神を尊重し、契約を行っている。 すべての契約条件を事前に受注予定者に対し提示している。 支払条件は出来高支払いに準じている。 価格や工期等の適正に配慮すべく、参考価格・参考工期などの根拠資料を備えている。 独自の積算システムの構築・運用により、価格の適正に配慮している。
発注者責任	4	51 52 53 54	工事区分について、事業方針を明文化し、契約検討に必要な情報を提供している。 発注先の選定や契約の際に、透明性の確保に努めている。 「建設業法令遵守ガイドライン」平成19年6月国土交通省や下請法を理解している。 「発注者・受注者間における建設業法令遵守ガイドライン」平成23年8月国土交通省に従い、法定福利費を含んだ金額で契約している。
発注者の体制	3	55 56 57	事業目的をあらかじめ明らかにし、事業コンセプトを関係者と共有している。 「発注者・受注者間における建設業法令遵守ガイドライン」平成23年8月国土交通省を理解している。 契約内容に変更が生じた場合、適切な伝達方法および契約変更方法について関係者間で合意している。
発注方法	2	58 59	事業目的に応じた最適な発注・契約方式を検討している。 適切な発注や契約変更を行うために必要な期間を確保している。
要求条件	1	60	事業計画立案着手に先立ち、計画と条件を明文化している。

## 5 持続可能性 【総合点 15】

注力する分野	配点	通し番号	評価項目
事業継続 (BCP) 計画	5	61	災害発生時にも業務が中断しないよう BCP を考慮した計画となっている。
		62	免震・耐震・制振などの採用により、構造性能向上に努め、施設利用者への安心感を与えている。
		63	建物運営時のエネルギー消費量を試算し、光熱費削減策の実施により、事業継続性向上に貢献している。
		64	将来の機能更新・変更に配慮した、設備計画上のレジリエンスを考慮した計画としている。
		65	耐久性の高い材料・製品等の選定を心がけている。
ライフサイクル コスト	4	66	ランニングコスト・ライフサイクルコストの低減に努めることを事業目標の一つにしている。
		67	ランニングコストに影響するエネルギー負荷について、計画時に検討し、改善策を講じている。
		68	予備品の準備等、将来の部品交換を意識した備えがある。
		69	事業上必要とされる耐用年数に相応しい建材等を選定している。
建物管理	3	70	事業運営上の維持・管理業務を想定し、計画と条件として示している。
		71	事業上の耐用年数を想定し、計画と条件として示している。
		72	維持管理の容易さを確保した計画としている。
保全計画	2	73	必要に応じて、耐久性の高い材料・製品等の選定を心がける。
		74	竣工時に長期修繕計画案が作成されている。
修繕計画	1	75	事業計画立案着手に先立ち、計画と条件を明文化している。

## 6 先駆性 【総合点 15】

先進モデル	5	76	各種表彰制度への応募・受賞等、第三者から高い評価を受けている。
		77	第三者による環境評価制度等を活用し、高い評価を受けている。
		78	新分野開拓に取り組む企業へ、協働や製品採用を通じてインセンティブを提供している。
		79	事業手法について先進的なモデルを採用している。
		80	事業計画（プランニング・コンセプト・施設運用等）について先進的なモデルを採用している。
デザイン	4	81	デザイン性（景観・外観・内部空間）の先進的なモデルとすべく、事業に取り組んでいる。
		82	安全性（防災・防犯・耐震・建材等）の先進的なモデルとすべく、事業に取り組んでいる。
		83	快適性（空気環境・室温環境・音響・眺望・自然採光等）の先進的なモデルとすべく、事業に取り組んでいる。
		84	機能性（省エネ・省資源・制御方法・可変性・耐久性等）の先進的なモデルとすべく、事業に取り組んでいる。
性能	3	85	環境保護に資する先駆的な技術・性能を採用することで、その普及に貢献している。
		86	地域防災に資する先駆的な技術・性能を採用することで、その普及に貢献している。
		87	優良受注者の評価基準を設けている。
技術開発	2	88	産業界の先進的な技術を実用化すべく、独自に取り組んでいる。
		89	合理化、適正価格形成の技術開発・提供について、受注者へのインセンティブを与えている。
資産価値	1	90	施設の資産価値向上に資する先駆的な技術・性能を採用することで、その普及に貢献している。

#### 4.5 発注者評価マトリックス、発注者評価シートの適用事例

4.3 及び 4.4 で整理した、「発注者評価マトリックス」と「発注者評価シート」の適用事例について、公共の発注と民間の発注において適用した場合の事例について述べる。

##### 4.5.1 発注者評価マトリックスを公共建築工事に適用した事例

公共建築工事に於いて発注者評価マトリックスを適用した場合、国民のガイドラインとしての発注をするため、①合理的な使用、②公平で公正な発注手続き、良質な官庁施設をつくるため、③基本的な性能の確保、④政策的な性能の確保（省エネ、ユニバーサルデザインなど）、他の発注機関への先導的役割として⑤地域社会への貢献が求められる。

そのような観点から、発注者評価マトリックスを公共建築工事に適用する前提となった場合、図 4-2 のような評価軸になる。

		発注者の姿勢、生成物によって影響を受ける対象			
		(A) 社会一般	(B) 建設産業	(C) 所有者・管理者	(D) 使用者
(1) 建築物特性	i) 単体	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全性</li> <li>機能性（快適性、UDを含む）</li> <li>デザイン性</li> </ul>	(A) の記載事項への配慮による、 <ul style="list-style-type: none"> <li>先進的技術の活用</li> <li>新分野開拓、技術開発のインセンティブ</li> <li>生産従事者の社会的責任の達成への寄与</li> </ul>	(A) (B) の記載事項への配慮による、 <ul style="list-style-type: none"> <li>資産価値の提供</li> <li>所有者等の社会的責任の達成への寄与</li> <li>使いやすさ、維持・管理の容易さの提供</li> </ul>	(A) (B) の記載事項への配慮による、 <ul style="list-style-type: none"> <li>質の高い施設・環境の提供</li> </ul>
	ii) 都市・社会性	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市防災</li> <li>地域貢献</li> <li>景観・環境調和</li> <li>建築文化</li> <li>他産業への影響</li> </ul>			
	iii) 持続可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>温暖化防止</li> <li>資源循環</li> <li>長期耐用性</li> </ul>			
	iv) アフォーダビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>適正価格</li> <li>適正工期</li> </ul>			
(2) 発注・契約		<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な資金調達・敷地確保</li> <li>公正・透明な発注・契約</li> <li>適切な市場調査・リスク管理</li> <li>品質の管理・向上（品質管理方法、発注先の選定、事業提案の活用）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公正・透明な発注・契約</li> <li>下請契約の適正化</li> <li>労働安全の確保</li> <li>労働市場の維持</li> <li>発注者・受注者の適切な役割分担</li> <li>優良受注者、新規受注者への事業機会提供</li> <li>生産合理化への柔軟性</li> </ul>	(A) (B) の記載事項への配慮による、 <ul style="list-style-type: none"> <li>品質の保証</li> <li>所有者等の社会的責任の達成への寄与</li> </ul>	(A) (B) の記載事項への配慮による、 <ul style="list-style-type: none"> <li>品質の保証</li> </ul>
(3) プロセス		<ul style="list-style-type: none"> <li>周辺住民その他の関係者との調整、意見の反映</li> <li>アカウンタビリティ遂行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設業界の関心反映</li> <li>適切な発注・契約手続き</li> <li>適切な事業管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>所有者等の利害・関心反映</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用者の関心反映</li> </ul>

図 4-2 公共建築工事に於ける評価マトリックスの事例

発注者評価マトリックスの評価として、影響を受ける関係者と影響を及ぼす対象をクロス分析し、発注者としての役割が「見える化」できること。また、課題・効果が「見える化」できるため、発注者としての強みや弱みが自己評価できることに、ポイントが高いことがわかった。

#### 4.5.2 発注者評価シートを分譲マンション工事に適用した事例

民間分譲マンションの建設事例に、発注者評価シートを適用した事例である。発注者評価シートにおける評価項目に加え、着眼点・取組の具体例（図）を加え、よりわかりやすくして、適用した。

### ■ 評価項目 配点

No	評価項目	配点	達成度	評点
<b>地域貢献</b> 20				
1	質の高い都市空間提供(ハード)	5		
2	自然環境の保全・創出	3		
3	景観・街並みの保全・創出	4		
4	地域の活性化(ソフト)	5		
5	周辺住民・関係機関との適切な事前調整	2		
6	工事開始への調整防止	1		
<b>品質</b> 20				
1	発注者の業務に寄り添った体制・合意形成	3		
2	選定条件の明確化	3		
3	契約履行のための事業推進体制の確保	2		
4	的確な瑕疵保証を可能とする発注姿勢	3		
5	適切な品質管理方法選択	2		
6	品質保証の確保	2		
7	適切な監視業務遂行	2		
8	適切な検査遂行	2		
9	施工プロセスの的確な転換	1		
<b>発注・契約</b> 20				
1	適正価格・適正工期確保	5		
2	発注書・契約書間の対応関係構築	4		
3	契約条件の明文化	2		
4	発注・契約方式の適切な選択	1		
5	発注先選定・契約の透明性確保	2		
6	下請業務の適正化	2		
7	適切な発注・契約変更	2		
8	生涯価値化への柔軟性の確保	2		
<b>継続管理</b> 20				
1	高齢化・高齢者による資産価値確保	4		
2	耐用性向上	3		
3	ランニングコスト・ライフサイクルコスト削減の実施	3		
4	ランニングコスト・ライフサイクルコスト削減方針	1		
5	維持・管理の容易さを提供	3		
6	部品交換・修繕の迅速性確保	3		
7	適切な維持管理プロセス設定	2		
8	記録・監視履歴情報の保存を可能とする発注姿勢	1		
<b>環境対応</b> 20				
1	環境性能の向上による所有者への誇り提供	5		
2	環境配慮調達条件設定	2		
3	敷地の利用方法(※LEEDの評価項目)	3		
4	省エネルギー(※LEEDの評価項目)	3		
5	水の確保(※LEEDの評価項目)	3		
6	建材および原料(※LEEDの評価項目)	3		
7	水の有効利用(※LEEDの評価項目)	1		
<b>先進性</b> 20				
1	新技術のインセンティブ提供	3		
2	先進的性能による所有者等への誇り提供	3		
3	技術開発費の確保提供	2		
4	事業用の先進的技術活用	2		
5	デザイン性・安全性・快適性の画期的な取組み	4		
6	先進的性能の生涯・活動空間提供	2		
7	先進的性能による所有者への誇り提供	2		
8	先進的性能による資産価値確保	2		

配点：  
1～5点 計20点

達成度：  
5点 大変良い  
4点 良い  
3点 まあまあ良い  
2点 努力するの必要あり  
1点 かなり努力するの必要あり

評点：  
配点×達成度

評価者：  
野村不動産  
・分譲マンション  
事業推進副部長  
ゼネコンA社  
・分譲マンション  
現場統括所長  
・賃貸ビル  
現場統括所長  
・営業部長  
ゼネコンB社  
・分譲マンション  
設計室長

図 4-3 民間分譲マンション工事における評価シートの事例

## ■着眼点・取組みの具体例 抜粋

評価項目	着眼点(評価の参考にしてください)	取組みの具体例
<b>地域貢献</b> (立地周辺の社会活動や近隣住民の生活に関係する、建設事業を通じた地域・公共貢献度を計ります)		
質の高い都市空間提供 (ハード)	立地周辺の路線価評価など、資産価値向上に貢献している	複合再開発事業・建替事業による都市再生
	立地環境へ、新たな文化・商業施設等、憩いの場を提供している	社内デザインレビュー
	ユニバーサルデザインを積極的に採用し、普及・推進に努めている	『ブラウドUDガイドライン』
	周辺地域の防災性向上に貢献している	『かまどベンチ、ウェルUP』
	周辺地域の利便性向上に貢献している	提供公園、歩道伏空地、街角広場
	公益施設の設置など、地域社会のニーズに応える取り組みを実施している	子育て施設併設
<b>品質</b> (発注者として、めざす品質水準を認識しているか、当該品質管理する職能を備えているかを計ります)		
要求条件の明確化	事業計画立案着手に先立ち、計画予条件を明文化している	『ブラウドクオリティファイル』
	事業計画に関する重要項目の決定事由およびその過程について議事録に記録し保管している	『集合住宅設計基準』、『集合住宅マニュアル』
	賞借する場合の工事区分等を明文化している	『構造躯体検討会』、『安全・防犯対策指針』
<b>発注・契約</b> (発注および契約について、発注者の事業姿勢や公正性、妥当性を計ります。)		
適正価格・適正工期配慮	価格や工期等の適正に配慮すべく、参考価格、参考工期などを査定する根拠等を備えている	『着工会議』『施工説明会』
	合理化、適正価格形成の要求事項を、工事請負契約に明文化している	『標準仕様書』
	イニシャルコストの低減に努めることを事業目標のひとつとしている	『VEフローチャート』
	独自の積算システム構築・運用により、価格の適正に配慮している	『社内概算システム』
	適正工期を確保するために標準工期を設定している	『標準工期設定シート』
<b>維持管理</b> (建物の維持・管理に関する負担軽減による、不動産資産の長寿命化や事業継続性への貢献度を計ります)		
維持・管理の容易さを提供	事業運営上の維持・管理業務を想定し、計画予条件として示している	長期保証制度の採用(オハナ事業)
	事業運営上の維持・管理業務の想定に併し、維持管理の容易さを確保した計画としている	『修繕積立金一定制度』
<b>環境対応</b> (事業由来の環境負荷低減や建物の環境性能向上による、発注者から環境への持続可能性の貢献度を計ります)		
環境性能の向上による 所有者への誇り提供	事業建築の環境性能について、第三者による環境評価制度等を活用している	住宅性能評価書取得、各行環境性能表示取得
	環境評価制度等を活用し、具体的な事業の環境性能について高い評価を受けている	自社独自の環境評価シート設定
<b>先導的</b> (上記以外の先駆的な取り組みへの積極性を計ります)		
デザイン性・安全性・快適性 の先導的な取り組み	デザイン性(景観・外観・内部空間)の先導的モデルとすべく取組んでいる	オーダーメイドマンション事業
	安心性(防災・防犯・耐震・建材等)の先導的モデルとすべく取組んでいる	『家具転倒防止』
	快適性(空気環境・室温環境・音響・眺望・自然採光等)の先導的モデルとすべく取組んでいる	『グリーンカーテン』
	機能性(省エネ・省資源・制御方法・可変性・耐久性等)の先導的モデルとすべく取組んでいる	『エネコック』

図 4-4 発注者評価シートにおける着眼点・取組みの具体事例

発注者評価シートに着眼点及び具体例を示すことで、評価のイメージを共有でき、「気づき」になった。また、発注者評価シートを用いて外部評価者からコメントをいただくことで、着眼点に置き換えることができ、さらなる活用につながる事が期待できる。

発注者を評価することで、相互の取組み意義への理解が深まり、パートナーシップの強化が期待できる。また、同じ発注者でも用途、事業形態により差が現われ、分譲マンションの基準や目線の見直しなどにつながり、発注者評価シートの有効性が確認された。

### 【参考文献】

- ① 2012年11月：ミニシンポジウム「建築プロジェクトにおける発注者像とその評価」
- ② 2015年2月：シンポジウム「発注者を評価する～建築プロジェクトにおける良き発注者像とは～」
- ③ 2016年8月：建築生産シンポジウム「発注者評価手法に関する研究 ～より良き発注者像の確立をめざして～」