

# 管理能力より技術の素養で差が開く

受注者から評価が高い発注機関は、国土交通省よりも高速道路会社。技術力だけでなく、マネジメント力や意欲の面でも評価が低いのは都道府県——。建設会社と建設コンサル

タント会社の社員を対象に本誌が実施したアンケート調査で、技術力格差の実態が改めて浮き彫りになった。

「技術的な知識は高かったか」、「工程をきちんと把握していたか」など、

14の評価項目を設けて、それぞれ3段階あるいは2段階で評価してもらい、点数を付けた(右ページの囲み参照)。例えば、技術的な知識に関する評価では、「高かった」を20点、「どちらとも言えない」を10点、「低かった」を0点に設定。評価項目別や全体の平均点を「評価点」とした。評価点の満点は20点だ。

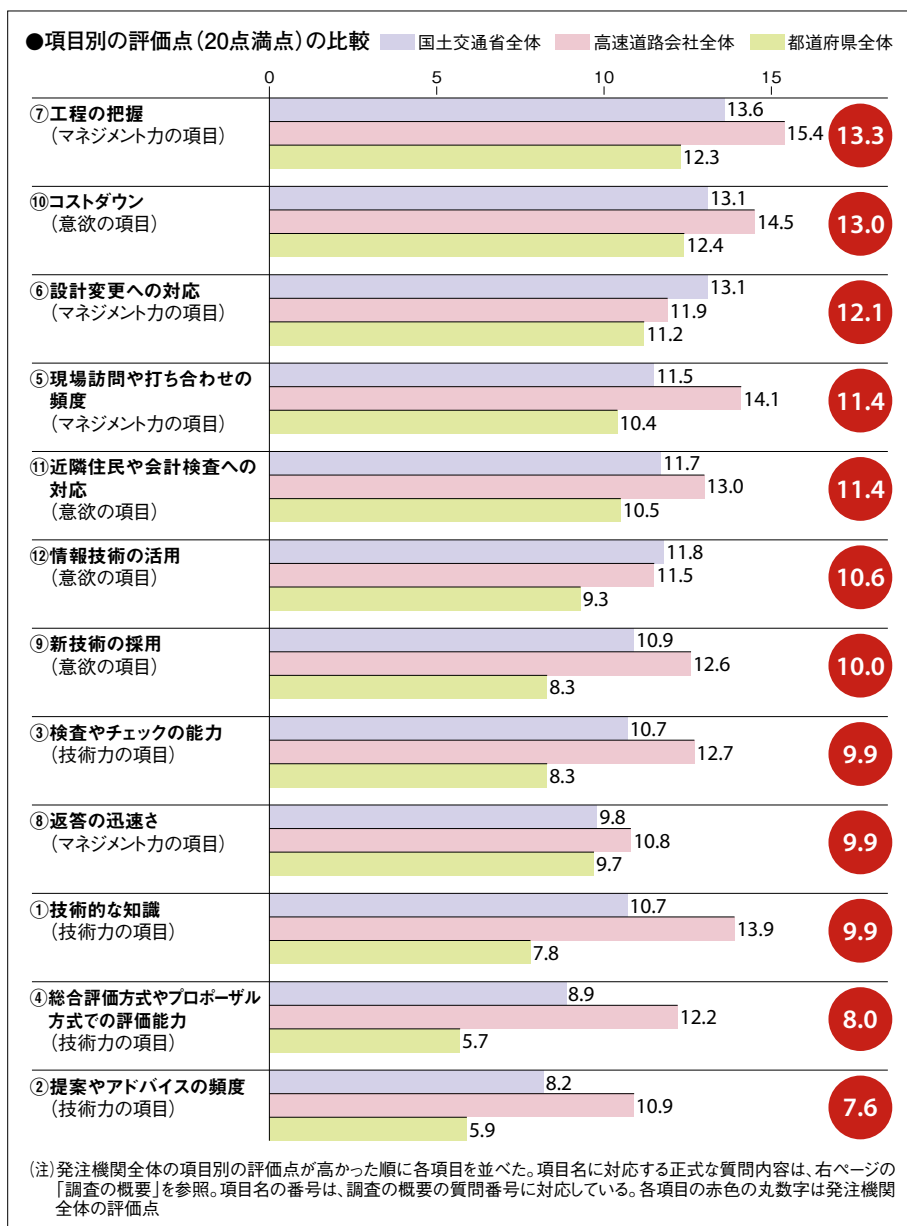
ある評価項目で評価点が10点を超えていれば、その項目を高く評価している人の方が、低く評価している人よりも多いことを示す。逆に、10点を下回っていれば、否定的な評価の割合が大きいと言える。

## 上位は国交省と高速道路会社

評価点を基に発注機関を順位付けたのが32～33ページの表だ。回答数が10件に満たない発注機関を除いた26機関を対象とした。

総合評価点のランキングでは、高速道路会社と国交省の各地方整備局が上位を占めた。技術力、マネジメント力、意欲の三つの指標に分けたランキングでも、同じような傾向が見られた。下位には都道府県がずらりと並ぶ。

評価項目別に国交省と高速道路会社、都道府県の評価点を示したのが左のグラフだ。回答全体で評価が高かった項目順に並べている。「工程の把握」などマネジメント力に関する



項目の評価が高く、「近隣住民への対応」など意欲に関する項目が続く。比較的評価が低いのが、「技術的な知識」などの技術力に関する項目だ。

グラフで示した12項目を発注機関別にみると、高速道路会社の評価の高さが目立つ。12項目すべてで、10点を超えている。ただし、「設計変更への対応」と「情報技術の活用」では、国交省が高速道路会社を上回った。

国交省では2005年以降、各地方整備局が相次いで、設計変更の手続きや可否の判断基準などを記した指針を取りまとめている。また、国交省が音頭を取って、電子納品や電子入札などを積極的に進めている。こういった取り組みが、両項目の高い評価につながったとみられる。

深刻なのが都道府県だ。グラフに示したすべての項目で、国交省と高速道路会社を下回った。特に差が付

いたのが、「技術的な知識」と「総合評価方式での評価能力」。両項目とも、高速道路会社と6点以上の差が開いている。

都道府県が発注する工事やコンサルタント業務には、難易度の高いものは多くないので、高度な技術力は必要ないという意見もあるだろう。しかし、評価点が低かったのは技術力に関する項目だけではない。返答の迅速さや住民対応の積極性など、工事の難易度や組織の規模とは特に関係ない項目でも低い評価だった。

「国の発注者はよく勉強しているが、都道府県では、こちらからの提案に対して明確な回答が少なく、技術的なレベルの低さを感じる」（建設コンサルタント会社の社員）など、アンケートの自由意見欄では、都道府県の担当者の能力不足を指摘する記述が目立った。

今後も一緒に働きたい割合

上位は新潟県と北海道  
高速道路会社を都道府県が上回る

総合的に見ると都道府県の評価は低かったものの、受注者が都道府県の仕事を敬遠しているというわけではない。

「今後も一緒に働きたいか」との問いに対して、都道府県が発注した案

◎「今後も一緒に働きたい」との回答の割合

順位	発注機関名	(%)
1	新潟県	86.7
2	北海道	86.4
3	西日本高速道路	82.6
4	岩手県	81.8
5	大阪府	80.0
6	四国地方整備局	78.6
7	中部地方整備局	77.8
7	九州地方整備局	77.8
9	関東地方整備局	75.5
10	岡山県	75.0
11	東北地方整備局	71.9
12	近畿地方整備局	71.4
13	神奈川県	68.8
14	東日本高速道路	68.3
15	北海道開発局	67.7
16	北陸地方整備局	65.4
17	静岡県	64.3
18	愛知県	63.2
19	中国地方整備局	58.6
20	中日本高速道路	58.3
20	埼玉県	58.3
22	首都高速道路	52.9
23	兵庫県	50.0
23	広島県	50.0
25	東京都	46.9
26	奈良県	36.4

国土交通省全体	72.5%
高速道路会社全体	64.9%
都道府県全体	68.3%

【調査の概要】

- 本誌読者と日経BP社の建設・不動産総合サイト「ケンブラッツ」の登録会員のうち、建設会社と建設コンサルタント会社の社員を対象に、9月3日から12日にかけてインターネット上でアンケート調査を実施した。過去10年間に担当した土木工事やコンサルタント業務を最大3件まで挙げ、それぞれの発注者を14の項目で評価してもらった。評価対象とした発注機関は、国土交通省の8地方整備局と北海道開発局、東日本、中日本、西日本、首都、阪神の5高速道路会社、47都道府県の計61機関。
- 質問項目は以下の通り。建設会社向けと建設コンサルタント会社向けで質問内容を変えた項目は、前者をA、後者をBとしている。
- ① [A施工、Bコンサルタント業務] に関する技術的な知識は高かったか
- ② [A施工方法、Bコンサルタント業務] に対する提案やアドバイスの頻度は多かったか
- ③ [A中間検査やしゅん工検査の能力、B成果品をチェックする能力] は高かったか
- ④ この発注者が [A総合評価落札方式、Bプロポーザル方式] で発注すると仮定した場合、参加者からの提案を適切に評価できると思うか
- ⑤ [A担当者が施工現場に来た、Bコンサルタント会社との打ち合わせ] の頻度は多かったか
- ⑥ [A設計変更、B設計内容の変更提案] をどの程度、認めたか
- ⑦ [A工程、B業務の進捗] をきちんと把握していたか
- ⑧ 質問や相談に対する返答は迅速だったか
- ⑨ [A工事段階、B設計段階] での新技術の採

- 用に積極的だったか
- ⑩コストダウンに積極的だったか
- ⑪ [A近隣住民、B会計検査] への対応に積極的だったか
- ⑫情報技術の活用に積極的だったか
- ⑬契約には入っていない仕事を無償でさせられたことがあったか
- ⑭この発注者と今後も一緒に働きたいか
- ①～⑫は3段階で評価してもらった。例えば、①や③は「高かった」、「どちらとも言えない」、「低かった」、④は「できると思う」、「どちらとも言えない」、「できると思わない」、⑥は「必要なものはほぼ認めた」、「どちらとも言えない」、「必要なものでもほぼ認めなかった」など。③は「なかった」と「あった」、⑭は「働きたい」と「働きたくない」の2段階で評価してもらった。
- 評価に応じて①～⑫は20点、10点、0点の3段階で、⑬と⑭は20点、0点の2段階で点を付け、発注機関別に算出した各評価項目の平均値を、その項目における評価点とした。さらに、全項目の平均値を、総合評価点とした。そのほか、①～④を「技術力」、⑤～⑧を「マネジメント力」、⑨～⑫を「意欲」を測る指標ととらえ、それぞれの平均点も求めた。
- 回答は888件。10件以上の回答があった発注機関をランキングの対象にし、回答が10件以上あったのは、国土交通省の全機関と、阪神を除く4高速道路会社、13都道府県の計26発注機関。なお、発注機関全体、国土交通省全体、高速道路会社全体、都道府県全体の総合評価点や評価点には、ランキングに入っていない発注機関の評価も含めてそれぞれ算出した。

件の68.3%で、受注者が「働きたい」と回答した。高速道路会社の64.9%に3ポイント以上の差を付けている。

最も評価が高かった発注機関は、新潟県だ。「働きたい」との回答が86.7%に上った。新潟県土木部技術管理課の大野昇参事は、「受注者に仕事を任せきりにするのではなく、よきパートナーとして現場の課題と一緒に解決していこうとする姿勢が評価されたのではないかとみる。

上位の5発注機関のうち、四つを都道府県が占める。上位の自治体では、地元の受注者と比較的良好な関係を築いているようだ。

### 都とは「働きたくない」が多数

国土交通省は上位5位までには入らなかったものの、6位以下にずらりと各地方整備局が並んだ。国土省全体では「今後も働きたい」との回答が7割を超え、高速道路会社や都道府県を上回った。

「働きたくない」との回答が「働きたい」を超えたのが、奈良県と東京都だ。アンケートでは、「余計な検討や資料の作成を大量に要求される」（奈良県の発注業務を手がけた建設コンサルタント会社社員）、「設計内容を全く把握しておらず、設計変更の理由を説明しても納得してもらえない」（東京都の発注工事を手がけた建設会社社員）といった声が寄せられた。

総合ランキングと比較すると、高速道路会社の評価の低さが目立つ。西日本高速道路会社が3位に食い込んだものの、ほかの会社は上位に入ることができなかった。

### 無償の仕事をさせられた割合

#### 契約外の仕事が少ない国土省 高速道路会社は評価が低い

「無償の仕事をさせられたことがあったか」との問いで、受注者が「あった」と答えた案件の割合が最も少なかったのが国土交通省だ。無償奉仕があった割合の少ない順に並べたランキングで、上位10位のうち七つを地方整備局が占めた。

国土省は前述のように、総合的な評価では高速道路会社より低かったものの、「今後も一緒に働きたい」との回答割合は最も高かった。その理由の一つが、この無償奉仕の少なさと言えるだろう。

対照的に、「一緒に働きたい」との回答が少なかったのが高速道路会社だ。無償奉仕が「あった」割合は45.9%にも上った。

アンケートで具体的な無償奉仕の内容を記入してもらったところ、現場周辺の草刈りや清掃、近隣からの苦情対応、地元説明への資料作成などが特に目に付いた。これらをいわば“雑用”として、発注者が当然のように受注者に要求している実態が読み取れる。

ある建設会社の社員からは、こんな指摘もあった。「着工前の現場から古タイヤや冷蔵庫などの不法投棄と思われる廃棄物が多数、見つかった。発注者は費用を負担せず、結局は自社で約50万円かけて処分した」。

建設コンサルタント会社からは、地元対応に関する不満が数多く寄せられた。「自治会の集まりは大抵、夜に開かれる。ひどい発注者だとあ

さつだけして、説明はすべてコンサルタントに任せてしまう。議事録の提出も求められることもある」（建設コンサルタント会社の社員）。

これらの仕事は、無償でさせられるのが一般的だ。「発注者は『業務を進めるには地元の了承が必要な』から、コンサルタントが手伝うのは当然だ』と思っている」と前出の社員は指摘する。

#### ●「無償の仕事をさせられた」との回答の割合

順位	発注機関名	(%)
1	四国地方整備局	14.3
2	新潟県	26.7
3	岩手県	27.3
4	北陸地方整備局	28.0
5	静岡県	28.6
6	九州地方整備局	28.9
7	中部地方整備局	30.6
8	近畿地方整備局	31.0
9	東北地方整備局	31.3
10	関東地方整備局	33.0
11	西日本高速道路	39.1
12	東日本高速道路	40.0
12	神奈川県	40.0
12	大阪府	40.0
15	埼玉県	41.7
16	北海道	42.9
17	東京都	43.8
17	広島県	43.8
19	中国地方整備局	47.9
20	北海道開発局	48.4
21	兵庫県	50.0
21	岡山県	50.0
23	中国地方整備局	51.7
24	愛知県	63.2
25	首都高速道路	64.7
26	奈良県	81.8

国土交通省全体 **33.6%**

高速道路会社全体 **45.9%**

都道府県全体 **43.0%**

技術的な知識

高速道路会社が上位を独占  
国交省では四国地整がトップ

発注者の技術力の裏付けとなる「技術的な知識」のランキングは、1位から4位までを高速道路会社が独占した。民営化前の旧公団も技術力が高いと言われていたので、順当な結果かもしれない。

高速道路会社のなかでトップだったのは、総合評価点でも全発注機関のトップに立った西日本高速道路会社だ。2位の首都高速道路会社とちょうど2点の差があり、この項目では、ほかの高速道路会社よりも一つ抜きん出ている。

高速道路会社の上位陣に続いたの

は、国土交通省の各地方整備局だ。国交省で「技術的な知識」が最も高く評価されたのは、総合評価点も国交省のなかでトップだった四国地方整備局。

自治体のなかで、この項目で最も評価点が高かったのは神奈川県だ。国交省の地方整備局の間に割って入る形になった。

高速道路会社全体の評価点が13.9点だったのに対し、国交省全体の評価点は10.7点と約3点の差が付いた。さらに国交省全体の評価点と都道府県全体の評価点の差も約3点だった。

●「技術的な知識」の上位

順位	発注機関名	評価点
1	西日本高速道路	16.1
2	首都高速道路	14.1
3	中日本高速道路	13.5
4	東日本高速道路	13.3
5	四国地方整備局	12.9
6	北陸地方整備局	12.7
7	中部地方整備局	11.4
7	中国地方整備局	11.4
9	神奈川県	11.3
10	近畿地方整備局	11.2
11	関東地方整備局	10.8
12	東北地方整備局	10.0
12	岩手県	10.0
12	広島県	10.0

国土交通省全体	10.7
高速道路会社全体	13.9
都道府県全体	7.8

●「設計変更への対応」の上位

順位	発注機関名	評価点
1	西日本高速道路	17.0
2	四国地方整備局	15.7
3	新潟県	15.3
4	北陸地方整備局	14.6
5	兵庫県	14.3
6	九州地方整備局	14.2
7	北海道	13.6
7	静岡県	13.6
9	東北地方整備局	13.1
10	中部地方整備局	12.8
10	中国地方整備局	12.8
12	関東地方整備局	12.7
13	近畿地方整備局	12.6

国土交通省全体	13.1
高速道路会社全体	11.9
都道府県全体	11.2

設計変更への対応

西日本除く高速道路会社は苦戦  
4道県が上位に入る

上位3位は、高速道路会社、国土交通省、都道府県のなかで、それぞれ総合評価点の最も高かった発注機関が占めた。

この項目で目を引いたのは、1位になった西日本高速道路会社を除くほかの高速道路会社が上位に全く入らなかった点だ。高速道路会社全体の評価点も低く、都道府県全体の評価点と、あまり差が付かなかった。その結果、国土交通省全体の評価点が13.1点で最も高かった。

高速道路会社に対しては、建設会社と建設コンサルタント会社の社員

のいずれからも、工事やコンサルタント業務で変更が生じたにもかかわらず、設計変更に応じてもらえなかったとする声が多かった。高速道路会社では、そもそも発注時の積算価格や単価が低くて、採算が合わないという主張もあった。

高速道路会社がコスト増に対する設計変更に応じないのは、民営化前の旧公団時代からの伝統だとする指摘がある一方、民営化によってさらに厳しくなったという意見もあった。

上位に新潟県など4道県が入ったのも目を引く。

## 総合評価方式での評価能力

### 新方式多用する首都高に高評価 都道府県全体は極めて低く

総合評価落札方式の入札において、発注者に技術提案の評価能力があるか否かを建設会社の社員に尋ねた質問項目だ。

トップになった首都高速道路会社は、入札・契約制度の改革に熱心に取り組んでいる。2006年に入札過程で参加者との価格交渉を取り入れた多段階方式の総合評価落札方式を導入したほか、同年実施した高度技術提案型の総合評価落札方式による中央環状品川線の入札では、参加者に提案費用を支払うなど、入札参加者の持つ技術力を引き出す工夫を次々

に打ち出している。

この質問項目は、ほかの項目とやや異なる。ほかのほとんどの項目は、基本的に実際の工事で直接対応に当たった監督官などに対する評価と見るべきだ。それに対し、総合評価落札方式の技術提案の評価を担うのは、工事の監督官などと異なることが多いので、監督官が属する発注機関そのものに対する評価ととらえるべきかもしれない。

国土交通省全体と都道府県全体の評価点は10点を下回った。特に都道府県全体の評価点は非常に低い。

### ●「総合評価落札方式での評価能力」の上位

順位	発注機関名	評価点
1	首都高速道路	14.4
2	西日本高速道路	13.8
3	四国地方整備局	12.2
4	東日本高速道路	11.9
5	北陸地方整備局	11.2
6	中日本高速道路	11.0
6	大阪府	10.0
8	中部地方整備局	9.6
9	近畿地方整備局	9.4
10	関東地方整備局	9.1
10	九州地方整備局	9.1
12	北海道	8.8
13	広島県	8.3

国土交通省全体	9.2
高速道路会社全体	12.0
都道府県全体	5.6

### ●「プロポーザル方式での評価能力」の上位

順位	発注機関名	評価点
1	四国地方整備局	16.0
1	西日本高速道路	16.0
3	首都高速道路	13.8
4	東日本高速道路	12.4
5	九州地方整備局	10.9
6	中日本高速道路	10.0
6	神奈川県	10.0
6	新潟県	10.0
9	東北地方整備局	9.5
10	中部地方整備局	9.2
11	兵庫県	9.0
12	北陸地方整備局	8.9
13	関東地方整備局	8.5

国土交通省全体	8.6
高速道路会社全体	12.4
都道府県全体	5.8

## プロポーザル方式での評価能力

### 四国地整と西日本高速が同点首位 採用例多い国交省は振るわず

国土交通省の四国地方整備局と西日本高速道路会社が同点で、建設コンサルタント会社の社員に評価してもらったこの項目のトップに並んだ。

総合評価方式での評価能力と同様に、この項目も発注機関に対する評価だと考えるのが妥当かもしれない。それを裏付けるように、国交省全体、高速道路会社全体、都道府県全体のいずれの評価点も、総合評価方式での評価能力の項目と非常に似た結果になっているのも興味深い。

自由意見では「特定する過程が不透明」、「プロポーザルという名の随

意契約が頻発している」といったプロポーザル方式の運用に対して不満を示す声はいくつかあった。不満の有無が評価に影響したと考えられる。

プロポーザル方式の採用実績の少ない都道府県全体の評価点が低いのは当然だとして、採用実績が非常に多い国交省全体の評価点も10点を割り込んであまり振るわなかった。国交省のなかでも評価点の低かった関東地方整備局に対する回答数が、国交省のなかで飛び抜けて多かったことが、国交省全体の評価点を引き下げる結果となった。

返答の迅速さ

北海道、新潟、岡山が上位に  
国交省が意外に低評価

工事でもコンサルタント業務でも、仕事を進めていくなかで、着手時には想定していなかった事態が生じる。その際、受注者から判断を仰がれた発注者が、素早く適切な指示を与えるかどうか、受注者の採算に大きな影響を与える。同じ内容の指示を受ける場合、もちろん受注者にとっては、素早く返答する発注者の方が好ましい。

この項目でトップに立ったのは、総合評価点で首位の西日本高速道路会社だった。北海道や新潟県、岡山県が上位に食い込んだ。

四国地方整備局は別として、意外だったのは、ワンデーレスポンス（即日回答）で受注者からの問い合わせに迅速に対応することを目指している国土交通省の各整備局の評価点が総じて低かったことだ。特に、国交省のなかで最も早くワンデーレスポンスに取り組んだ北海道開発局が上位に入らなかった。国交省全体の評価点は、都道府県全体の評価点とあまり差がない。

この項目の評価を見る限り、国交省のワンデーレスポンスの取り組みは、まだ改善の余地がありそうだ。

●「返答の迅速さ」の上位

順位	発注機関名	評価点
1	西日本高速道路	12.6
2	首都高速道路	11.8
3	四国地方整備局	11.4
3	北海道	11.4
5	新潟県	11.3
6	岡山県	10.8
7	関東地方整備局	10.7
7	東日本高速道路	10.7
7	兵庫県	10.7
10	東北地方整備局	10.6
10	神奈川県	10.6
12	近畿地方整備局	10.0
12	中日本高速道路	10.0
12	岩手県	10.0
12	静岡県	10.0

国土交通省全体	9.8
高速道路会社全体	10.8
都道府県全体	9.7

●「新技術の採用意欲」の上位

順位	発注機関名	評価点
1	西日本高速道路	15.2
2	首都高速道路	14.7
3	四国地方整備局	13.1
3	東日本高速道路	13.1
5	北陸地方整備局	12.7
6	近畿地方整備局	11.7
7	関東地方整備局	11.6
8	新潟県	10.7
9	東北地方整備局	10.6
9	中日本高速道路	10.6
11	中国地方整備局	10.3
12	九州地方整備局	10.0
12	神奈川県	10.0

国土交通省全体	10.9
高速道路会社全体	12.6
都道府県全体	8.3

新技術の採用意欲

西日本高速、首都高速が1、2位  
コンサルタントから高い評価

工事や設計に新技術を採用する意欲の有無を尋ねた質問項目だ。この項目で1位になった西日本高速道路会社に対しては、特に建設コンサルタント会社の社員から、新技術の採用に積極的だったという回答が多かった。建設コンサルタント会社の社員に限定すると、西日本高速道路に対する評価点は17.0点と非常に高い。一方、建設会社の社員に限定すると評価点は13.8点だ。

2位の首都高速道路会社も西日本高速道路と同様の傾向で、建設コンサルタント会社の社員からの評価点

は16.3点だった。ほかの高速道路会社も、建設会社の社員より建設コンサルタント会社の社員からの評価点の方が高かった。高速道路会社は、工事段階よりも設計段階で新技術の採用に積極的に取り組んでいることがうかがえる。

一方、国土交通省の各地方整備局に対する建設会社と建設コンサルタント会社の社員の評価点の傾向は一律でなかった。都道府県全体の評価点が8.3点と低くなかで、この項目でも総合評価点で都道府県の首位となった新潟県が上位に入った。