

## 英国における建設調達改善に関する調査研究(1)

日大生産工（非常勤） 盛武 建二

### 1 まえがき

1990年代、英国の建設工事のパフォーマンスは発注者および請負者ともに満足できない状態が長く続いていた。英国の解決すべき問題として、発注者の不満は、クレームが多い、クレームに伴う設計変更により最終工事価格が予算を大幅に超える、工期が遅れる、工事の品質が悪いといったものであり、建設業界の課題は利益率や生産性が低く、研究開発には不十分な投資しかできないといったものであった。

### 2 建設パフォーマンス改善の歩み

改善に向けて取り組みの端緒となった**レイサム報告書**（「参考文献」1）では、VFMが得られない状況を改めるには「**チームを作る**」方法に切り替えることが必要であるとしている。これは建設工事関係者の関係を敵対的なものから**信頼に基づく協働の関係**に変えようとするものであり、具体的にはまず発注者が、受注者が相応の利益を得ることを認め、相応の利益が得られる契約関係を築くことで、発注者が望む成果を得ることができると説いている。また、政府はリーベン卿に委託して1995年にConstruction Procurement by Government（**政府の建設調達**）を発表した。この報告書で具体的に政府は紛争や不信を減ずるために**受注者とよりよいコミュニケーション**をとり、省庁職員は調達とリスクマネジメントに関する研修を増やし、建設産業向けの一つの窓口を設けるなどすべきとした。こうしたにも係わらず、**建設パフォーマンスの改善は不十分なものであった**。

### 3 建設パフォーマンス改善のためのキャンペーン活動

レイサム報告書やイーガン報告書を受けて行なわれたキャンペーン活動は、建設産業の業績改善を目的としたCBPP（Construction Best Practice Programme；建設最善執行計画）、M41（Movement for Innovation；革新運動）、Housing Forum（住宅フォーラム）があり、これらには政府が活動助成金を出している。また、発注省庁の業績改善のための活動として、Government Construction Client Panel（政府建設発注者会議）、Government Construction Industry Task Force（政府建設産業タスクフォース）、Local Government Task Force（地方自治体タスクフォース）、Achieving Excellence Programme（優良工事達成計画）などがある。

---

Study on Improvement of Construction Procurement in the UK(1)

Kenji MORITAKE

#### 4 建設パフォーマンスの改善のための方策

英国会計検査院が考える**建設パフォーマンスの改善**（政府の建設サービス調達内容の改善と建設産業の経営内容の改善）について政府内で主要な役割を果たしているのはDTI（Department of Trade and Industry；貿易工業省）とOGC（Office of Government Commerce；政府商務局）である。レイサム報告書以降この二つの目的を一体的に解決すべき改善策に取り組むようになった。政府調達の改善の全体を担当するOGCは、発注者に対して次の新しい建設工事实施システム施策を勧めている。多様な契約方式（**官民パートナーシップ**（PPP：Public Private Partnerships）、**デザインビルド**、**プライム契約**が主なもの）の採用である。

##### （１）パートナーリング

（２）**ゲートウェイプロセス**（建設事業のプロセスの区切りとなる段階にプロジェクトから独立した組織によるレビューを実施）

（３）**パフォーマンスの計測**（コスト、工期、品質の予定された改善が達成されていることを確認）

政府の各省庁ではこれらの施策の方式を試行しているが、いずれの方式も**最低価格のみで受注者を選ばず、協働の関係の下で建設パフォーマンスを向上するための手段**として使われる。新しい方式の中で我が国の公共工事でまだ適用されていないものとして、**パートナーリング**や**ターゲットプライス**（Target Price）での価格合意方式がある。

#### 5 パートナリング

##### a) パートナリングの定義

ベネットとジェイズやNAOなどいくつかの定義があるが、パートナーリングは英国における新しい方式を代表するコアコンセプトであると同時に、協働の実践を含んだネジメント技術である。従って、調達方法として見てもパートナーリングは、競争入札により最低価格者を契約の相手とする伝統的方式とは対立する。また、パートナーリングは、建設産業を高信頼性経済に導く方式であり、発注者と請負者等が互いに信頼するためには、**関係者の長期的関係が必要となる**。

##### b) パートナリングの内容

パートナーリングには、**プロジェクトパートナーリング**、**プライム契約**、**戦略パートナーリング**など様々な形態があるが、重要な点は、良い成果を得るという目的に向かって関係者が互いに信頼し合える組織文化、社風を作り出し、協働して問題を解決するための仕掛けとして個々の行為が存在する点である。

##### c) 成功するパートナーリングの要件

「建設の近代化」（「参考文献」2）では発注省庁に対して次の事項を保証することを求めている。

OGCが推薦するいずれかの調達方法を採用してパートナーは**競争的に**選ばれるべき。

建設品質、工期、コスト縮減の達成に関する**明確な計測できる目標**が発注者と受注者で合意されるべき。

効率性やパフォーマンスに関して報告された改善に自信をもつために、発注者が受注者の財務記録やコスト情報に合理的にアクセスするよう**オープンブックアカウンティング**が合意されるべき省と建設会社は、**VFMと改善を行う継続プログラム**を約束しなければならない。

また、「建設の近代化」では以下のようなプロジェクトでパートナーリングが適するとしている。以下の**はプロジェクトパートナーリングに、は戦略パートナーリングに適したプロジェクトとなる**。

## 6 価格合意の方式

ユーザーの要求を特定することが困難な複雑なプロジェクト  
建設会社が不確実、解決法を見越すことが難しい及び複合の解決法が必要なプロジェクト。  
コストと品質の継続的改善に焦点をあてて、繰り返し同様の施設を望む組織。  
建設プロセスから無駄や非効率を除く既知の事項がある個々のプロジェクトやプロジェクトシリーズ。

### d) パートナリングの課題

パートナリングは**参入の障壁**になっており、公共部門のPFI (Private Finance Initiative) ですでに明らかになっている。例えば参入障壁があまりに高いと競争を抑制し、その結果は達成されたVFMに影響する。そして、パートナリングの意義は認めつつも、力のある組織があまりに多くの便益を得ることは信頼の精神に反するとし、納税者を反競争的实践から守るためにパートナリングを認めるための適切な道具が必要としている。

### e) パートナリングとパートナーシップ

PPPIはPFIの発展形であるが、そのパートナーシップは公共サービスの包括的外部委任における官民の役割分担である。また、パートナリングは建設工事の契約において関係者が協働する組織運営技術であり、PPPといくつかの共通の概念を持つ。

パートナリングにおいては受注者から何らかのインセンティブを与えるように価格合意することが必要になり、その方式としては**ターゲットプライス、アウトカムベースの支払い、プライム契約**などがあるが、いずれの方式も設計変更による価格増加リスクを避け、受注者にコスト縮減や工期短縮などのインセンティブを与えることの要求には応えようとしている。また、協働のインセンティブが明確な方法、オープンブックアカウントリングの採用との組み合わせ可能な方法を考えるなら、パートナリングには**ターゲットプライス方式**が適当となる。

## 7 まとめ

### a) 建設の近代化における評価

「建設の近代化」においては、パートナーリングにより民間では2～30%に節約をもたらした。しかし、政府の建設調達の高品質とコスト効率を改善するためには、計画した利益が達成され、パフォーマンスが満足できる水準より低い時に早急に修正行動が取られていることを確実にするために、**信頼できるパフォーマンス計測**が必要としている。

### b) 建設の近代化の勧告

「建設の近代化」は政府建設調達のパフォーマンス向上、及び建設業界のパフォーマンス向上の観点から次のような勧告を行っている。

**DETR**（環境交通地域省；現在は、**DTI**）：協働的な先導指針の作成、**M41**（3ページ参照）に影響力を行使しての革新的デモンストレーションプロジェクト、より洗練されたパフォーマンス指標の開発などを行うべきである。  
**OGC**：グッドプラクティスを普及するようイニシアティブを発揮するべきである。

**関係省庁**：発注関係省庁は、建設パフォーマンス改善を計測する、生涯コストの節約を図る、発注者として職員の教育訓練を充実するべきである。

**建設産業**：公共建設部門の改善のためにもっと技術革新を使用するべきである。

## 「参考文献」

### （1）レイサム卿の報告書（1994年）

建設工事において競争入札により最低価格入札者を契約の相手方とする伝統的な方法は価格に見合う価値（**Value for Money ; V F M**）をもたらしてはいないとし、その状況を改善するための処方箋を示す内容。

### （2）「建設の近代化」

（2001年～英国会計検査院）

レイサム卿の報告書以来の建設工事におけるベストプラクティスを目的とする英国政府の取り組みについて、総合的に調査・評価した報告。

「**PFI：建設パフォーマンス**」

（2003年2月～英国会計検査院）

PFI方式により建設パフォーマンスが改善されたかの設問について検証。