

英国および米国における パートナーリングについて

社団法人 海外建設協会

パートナーリングとは

(1) パートナリング普及の背景

他産業に比べ概して近代化が遅れていると言われる建設・エンジニアリング業界の体質改革には、諸外国においてもさまざまなマネージメント手法や制度改革が試みられてきたが、近年これらの中で英米の公共調達における「パートナーリング」の普及が注目されている¹⁾。この背景には、建設プロジェクトにおける関係者の恒常的対立というビジネス・カルチャー打開への模索がある。

周知のように、英米における契約では、契約範囲と責任の詳細かつ厳密な定義と明確化が重要課題とされ、その内容の変更や差異に関しては契約後の「クレーム」として取り扱われることになっており、これがいわゆる国際標準（グローバル・スタンダード）となっている。

英米ではこれに過度の低価格競争が加わって、長らく発注者と施工業者などプロジェクト関係者間に恒常的な対立関係を生んできた。つまり1970～80年代の英米建設調達の現実とは、競争激化を背景に、本来の価値を創る生産プロセスとはむしろ逆行する、紛争多発への膨大な法務関連出費による「社会的損失」構造であった²⁾。

このような環境下、訴訟回避を目的としたコンフリクト・マネージメントの手法として代替紛争解決手段（Alternative Dispute Resolution）などが制度化され一定の成果をあげたが、米陸軍工兵隊（US Army Corps of Engineers）のチャールズ・コーワン（Charles Cowan³⁾氏は「紛争解決への最も効果的方法は、紛争を事前に防止すること（conflict avoidance）である」として、従来の対立図式から協力関係構築への思想転換の必要性を説いた。

これがプロジェクト着手時にプロジェクト関係者各々の「ゴール」、懸念事項、予想される課題などをすべてオープンに俎上に載せて協議し、プロジェクト・リスクを関係者が共に担い解決するという「パートナーリング⁴⁾」の考え方である。

米国建設業協会（AGC, The Associated General Contractors of America）によれば、「パートナーリング・プロセスは、共に作りあげたコミットメントとコミュニケーションの戦略（ストラテジー）をもとに当事者間の仕事の関係（協業）を確立する試みである。それは信頼とチーム・ワークが紛争を防止し、参画者全員の利益のために協力的結束を促し、成功裡でのプロジェクトの完成を促進する環境を生み出すことである。（AGC of America, Sept. 1991）」としている。

「勝つか負けるか」（win-lose）の関係を、「共

勝ち」(win-win)に転ずるとする「パートナーリング」では、旧来の契約を介した「対立的構図」から、“ミッションの共有”を軸とした「信頼と協調関係」へのマインド・リセットを図る。プロジェクト参画者の関係は、個々の参画企業がそれぞれの思惑で自社の利益最優先を図っていた従来の図式から、情報共有とオープン・コミュニケーションを基礎とした相互依存の「運命共同体」へと転換を目指す。

紛争対応は、従来の紛争が生起してからの法的対処に対して、予防的対応(プロアクティブ)に重点が移る。紛争処理は、契約条項に基づく権利義務履行責任の追求という法的処理から、対話による紛争原因の早期解消⁵⁾そして合意形成に変わる。

パートナーリングではプロジェクト着手時点での「ワークショップ」が重要な役割を担っており、ここでプロジェクトを成功に導くための“共通ミッション”と行動規範の合意形成を行う。パートナーリングはこの合意の証である「憲章(Charter)」⁶⁾を行動原理としたチーム・ビルディングのプロセスである。

契約は相互に約定で縛る(binding)ことによって個別参画企業がそれぞれリスクを回避しようとするものだが、パートナーリングはプロブレム・ソリューション型チーム・ワークによってリスクを共に軽減し解消しようとするものである。そこには思惑を異にする複数の組織が介在する鬩ぎ合いのプロジェクトがあるのではなく、ただ一つのチームによって取り仕切られる「運命共同体」のプロジェクトがあるのである。

(2) 英国のアイデアリズムと米国のプラグマテズム

米国におけるパートナーリングは、従来の契約制度の枠組みの外に置かれ、いかなる法的制約も伴わないヴォランタリーな活動として定着している。一方、英国ではパートナーリングを法的契約として制度化を図るというラディカルな模索が進展している。

すなわち、発注者、設計者、施工者、サブコンなどプロジェクト関係者は、それぞれ2者関係を

基本とし個別契約を行うのが常だが、これをすべてのプロジェクト参画者が一同に署名する一本の契約書に集約する(複数当事者間の契約)という「パートナーリング契約約款⁷⁾」が英国で登場している。当然、法的責任の所在の曖昧さなどさまざまな問題が指摘されており、法律家からの批判は絶えないが、「運命共同体」としてのパートナーリングの本質の具現化を図ったという意味では実に斬新かつ画期的な試みである。

因みに従来の国際契約約款として多用されているFIDIC(Federation Internationale des Ingenieurs-Conseils)などは「対立(confrontation)」を前提としているが、英国のパートナーリング契約約款は他ならぬ「協力(co-operation)」を思想根底に据えて約款化が図られている。

一方、米国では「信義則の認識(recognition of good faith)」を確認する「憲章(Charter)」以外には、パートナーリング手順(process)があるのみで、英国にあるようなパートナーリングの“法的契約”としての制度化への模索は見られない。むしろ米国では、パートナーリングを従来の契約関係とまったく切り離し独立させることで、パートナーリング自体が訴訟多発社会における訴訟原因を形成する可能性を実質的に封じたのである。

パートナーリング導入における英米のアプローチのこの相違は、いわば英の「アイデアリズム」に対する米の「プラグマテズム」とも言える根本的な相違であり、両国における同制度の今後の普及・発展の行方を大きく分けるに相違ない。

(3) パートナーリングの費用対効果と将来展望

ところでパートナーリングに依然懐疑的なプロジェクト推進者の多くには、同制度導入が往々にして追加的な時間と費用を要すとの批判がある。したがってここでパートナーリングの「コスト・エフェクティブネス(費用対効果)」についての米国の調査結果に触れておく。

米陸軍工兵隊によれば、パートナーリングの費用は総プロジェクト・コストの約0.15%相当とされ、政府一般調達庁(GSA: General Service Administration)では、同費用は総工事費の0.5%以

内。米コンストラクション・インダストリー・インステテュートの調査 (Sep. 1996) では、被調査企業の74%が総プロジェクトコストの0.5%以内 (同54%が0.25%以内、2%を超える例はない) としている。

他方、エフェクティブネスという側面では、パートナーリングを実施している主要発注機関において、その多くが工期短縮、予算内での完成、そして訴訟・クレーム減少という顕著な成果を得ており、その財務効果として7%から最大26%ものプロジェクト・コスト削減が報告されている。さらに興味深いことに、同調査 (CII, 1991) は、パートナーリングが発注者の競争優位を促進すると結論づけパートナーリング導入の実効性は高いとしている。

もっともパートナーリングはプロジェクト推進の万能薬ではない。パートナーリングはオープンかつ平等なパートナー関係構築、すなわち価値観の共有が鍵だが、国際的な市場におけるプロジェクト発注者のレベルはさまざまであり、設計者、施工者の能力も決して均一ではない。発展途上国へのさまざまな資金援助を行っている世銀の融資担当者などはこのような国々でのパートナーリングの導入には依然懐疑的であり、途上国における普及にはその実行性など依然ハードルが高いのが現状と言える。

一方、視点を大きく変えパートナーリングの将来を展望すれば、各国でそれが普及、促進されてゆく背景には、プロジェクトへのあらたな時代の要請があると見られる。すなわち、単純な一式請負という従来型発注方式から、フィージビリティやプロジェクト・ファイナンスなどの上流サービスに始まり、運営管理・メンテナンスなど下流サービスを包含するプロジェクト・ライフサイクルの「バリュー・ストリーム (価値創出の流れ)」に建設業のビジネス・パラダイムは大きく広がってきている。すなわち、顧客や発注者の要請によって、発注形態ははるかに多彩な様相を呈してきている。

プロジェクトの複雑化、建設サービスの多様化

が、従来の関係者の個別契約を軸にしたプロジェクト推進方式から、より統合されたアライアンス機能を求めるべく変化を促し、これが異なった複数組織を跨いだ「チーム・ビルディング」をその思想根底に据えたパートナーリングをして注目を集める所以となっているのである。

ENR 誌は2001年6月18日号の論説で「パートナーリング」を論じ、建設・エンジニアリングにおける「クライアント・サービス」はもはや多くの分野で「価格」という単純な概念よりはるかに重要となっていると指摘している。すなわち、それは旧来の「サーバント (servant)」のまま安住するか、クライアントの「パートナー (partner)」として脱皮するかという大きな選択を建設・エンジニアリング業界に迫るものであると論じている。

この意味ではパートナーリングを「和の精神」に基づく協働関係に過ぎないと片付け、すでにわれわれの文化にビルトインされている仕組みを取り立てて学習する必要などない、と断じる一部の見解には明らかに短絡がある。

欧米建設・エンジニアリング業界が目指している「パートナーリング」は、日本的協調関係とは似ても非なるものである。その本質はいわば請負という建設業の旧来のビジネス・パラダイムの思想転換を狙うものといっても良い。施主と建設・エンジニアリング会社という旧来の関係は今や大きくその転換を迫られているのである。

- 1) 英国では1994年に英国建設業改革の契機となったレイサム報告書 ("Constructing the Team, July 1994, HMSO) 以来、財務省 (OGC, Office of Government Commerce, Ministry of Treasury)、道路庁 (Highway Agency) を始めさまざまな公的調達機関によってパートナーリングが採用されている。一方、米国では1988年に米陸軍工兵隊 (US Army Corps of Engineers) が初めて公共工事である米軍調達プロジェクトにパートナーリングを導入、その実効性が確認されて以来、米海軍施設部隊 (NAVFAC)、米政府一般調達庁 (GSA, General Services Administration, Public Building Service) さらに連邦道路庁 (The Federal Lands Highway Office of the Transport Department) などに広く

普及した。

2) 米コンストラクション・インダストリー・インステテュート(CII, The Construction Industry Institute)(Sep.1996)は、「年間8,470億ドル GNP 規模の建設産業は過当競争の中、利潤の遞減が継続し、投資リターンでは航空産業に次ぐ低効率業種と化しており、過酷な競争を背景にその利益を挽回しようとクレームや訴訟に訴えることが恒常化している。」と報告。また、英国レイサム報告書で著名なマイケル・レイサム卿は80年代の英国建設業の実態を「全労働者2百万人、GNPの6~8%を占める一大産業の実態は、研究開発投資よりはるかに高い出費をクレームや紛争処理のため、弁護士や裁判所に費やしている... (Oct.2001 Speech)」と述べている。

3) チャールズ・コーワン氏は1988年パートナーリングを初めて米陸軍工兵隊の公共調達に導入し、工期短縮、コスト削減などに成果をあげ、軍関係プロジェクトを軸にその普及を図った。その後アリゾナ州運輸局にて同手法の普及に尽力。

4) 「パートナーリング」に普遍的定義はない。パートナーリングをマネジメント手法とする英国、生産的協働関係確立のプロセスとするオーストラリアなど、その定義はさまざまであるが、米コンストラクション・インダストリー・インステテュートは、パートナーリングを次のように定義している。

「(パートナーリングとは)参画者のリソース(経営資源)の最も効果的な活用を図り、所与のビジネス目的を達成すべく、二つ以上の組織で交わされるコミットメント(誓約)である。これには旧来の(契約を軸にした)関係から、組織の垣根を越えたカルチャー共有への(思想)転換が求められる。パートナーリングにおける関係は、信頼、共通ゴールへのコミットメント、そして各々の参画者のプロジェクトへの期待と価値観の相互理解をその礎としている。」

5) 紛争予防には「イシュー・レゾリューション・ラダー」(Issue Resolution Ladder)というコンフリクト・マネージメントの手法が導入されている。紛争原因の種となる初期的段階の問題を第一線の担当者レベルであらかじめ定められた期間内に解決する。これが解決されない場合、上位のマネージメント・レベルに課題を上げ同様に期限を設けて問題の早期解決を図る。

解決困難な問題ほど高位の段階(ラダー)に引き

上げられ問題の深刻さに応じ、相応のマネージメント・レベルが対応する仕組みになっている。イシュー・レゾリューション・ラダーは、プロジェクト着手時に分野ごとに各ラダーの担当者、解決期間を関係者全員の合意をもとに定義する。

6) 「憲章(Charter)」では、通常、

- ①プロジェクト・コストの確実性と縮減、
- ②全当事者の適正利益確保、
- ③安全性ならびに地域社会への貢献、
- ④品質および工程の厳格管理、
- ⑤参画者の密接な連絡・コミュニケーションによる協調精神、相互信頼の醸成、
- ⑥訴訟の防止・抑制

などを定め、発注者を含むすべてのプロジェクト関係者のトップが署名する。法的権利義務という次元を超えた、いわば「紳士協定」とも言うべきものである。

パートナーリングの目的は、この憲章に列記された事項を達成することによって、投じた資金に見合った価値(best value)をクライアントないし社会に提供することにある。

7) 最も革新的なパートナーリング約款はPPC2000(Project Partnering Contract, The Association of Consultant Architects LTD)と言われる契約書である。他にパートナーリング契約として多用されているECC契約約款(Engineering and Construction Contract, The Institute of Civil Engineers)がある。詳細は平成14年国土交通省委託調査：海外建設市場環境整備事業B調査報告書；英国パートナーリング2003年3月(海外建設協会)参照。

パートナーリング適用事例とそのプロセス構成要素について

英国では、レイサムレポート(1994年)およびイーガンレポート(1998年)という二つの報告書の中で、パートナーリングの導入が正式に報告され、プロジェクトの性格により、一定期間パートナーリング協定を結ぶことでその効果を最大限に引き出すことができるとしている。また、プロジェクト・プロセスの改善事項の一つとして、「統合的なプロジェクト・プロセスの構築」を掲げている。

一方米国においては、1980年代、熾烈を極める

一般競争入札と対立的契約関係，あるいは不効率な管理が，米建設産業のコスト・オーバーランと工期遅延を恒常化させ，特にその過剰な訴訟体質は深刻な問題となり，抜本的な対応策が求められていた。このような背景の中，米陸軍工兵隊のチャールズ・コーワン氏によって1989年に初めて米軍調達プロジェクトに請負契約などの従来の法的契約関係から独立した「パートナーリング」という概念が導入された。

パートナーリング採用の理由としては，英国のハイダー社（Hyder）の事例にあるようにコスト削減，工期短縮等があり，レイサムレポートの中ではコストを30%，工期を25%削減可能と提唱している。

次に，パートナーリングの各プロセス構成要素について説明する。まず，パートナーリング手法を採用する場合の入札および業者選定について見ると，英国では公正な手続を確保するために，2段階評価の業者選定プロセスを適用するケースが推奨されている。

まず第1段階において，価格，技術およびパートナーリングという三つの評価基準で検討し，第2段階でこのうちの技術とパートナーリングについて詳細に検討する。このことは入札価格競争のみに頼る劣悪な業者を排除することに役立つとともに，技術力のある，品質レベルの高い，しかもパートナーリング的風土に馴染みの深い日本企業にとって有利に働くものである。

英国のコントラクト-220プロジェクト（チャンネル・トンネル・レール・リンク/セクション2）の入札にあるように，入札においては一般的に次のような手順をとる。

すなわち，

- ① 工事公告掲載
- ② 事前書類審査の実施
- ③ 入札受付
- ④ 競争入札審査
- ⑤ 最終候補者決定

等である。

この場合の評価基準は“ コマーシャル（コス

ト）”，“ テクニカル（技術）” および“ パートナリング” からなり，各々の評価点の重み付けはプロジェクトの性質・複雑さ等で異なると言うが，第2段階の詳細評価の時点では，コマーシャル/テクニカルの2点に関して最終2社の評価点が非常に近づき，これらの評価基準で差別化することが難しくなり，“ パートナリング” という評価基準の比重が増したとのことである。

ファシリテーターは，ワークショップの議事日程を取り決め，紛争処理，ヒアリングおよびコミュニケーション技能に関する研修の実施，ならびに各メンバーの問題解決方法の洞察において非常に役立つ立場にいる。

また，ファシリテーターの主な役割としてはパートナーリング・チャーター，問題解決システム，共同評価システムのようなワークショップで取り決める必要のある事項の作成の支援である。このようなファシリテーターを利用するかどうかは，すべての利害関係者によってビジネス面を考慮して決定されるものとする。

プロセスの中核を占めるパートナーリング・ワークショップの目的は，適切なコミュニケーション，ならびに発注者，設計者，請負業者およびその他の当事者間のチームを相互に形成し，パートナーリングの手法の中でそのようなチーム・メンバーを教育することである。

パートナーリング・ワークショップは，適切かつ早期にプロジェクトを完了するために必要な各メンバー間の信頼と尊敬の環境を確立するための最初のステップである。このステップにおいて取り組む事項・課題は，パートナーリング・チャーター，問題解決プロセス，合同評価プロセス等の立案・作成および各メンバーの役割・問題点に関する討議からなる。

さらに，プロジェクトを成功裡に進めるという共通目標を有していれば，一方の当事者にとって望ましいことは，他の当事者にとっても望ましいことが多い。英国では，「ターゲットコスト」が共通目標の一つとして重要な役割を果たしている。また，米国アリゾナ州運輸省（Arizona Depart-

ment of Transportation) の場合には、工期短縮とコスト削減に関するパートナーリングの直接的効果としての定量的な数値データはないが、平均して工期は8～10%程度短縮されている、とされる。

パートナーリングにおいては、“問題解決のラダー”方式が問題解決のプロセスで用いられる。すなわち、問題が生じた場合には、各パートナーは問題を正しく理解し、得られた時間内に可能な限り下位のレベルで解決できるようにする。しかし、ある一定の期間内に合意できない場合には、上位レベルへ問題解決を移行する。

パートナーリング方式では関係者が一堂に集い、フェース・トゥ・フェースで協議する場を増やすことで、問題の芽を摘むことが最も重要な要素であると言われている。

パートナーリングと契約

(1) 英国のパートナーリング契約概要

英国のパートナーリングは、従来二者関係で契約した後、憲章(charter)に関係者が署名しその精神を確認する方法が採られたが、法的強制力のある契約の形にしたのがパートナーリング契約である。

パートナーリング契約は、ペイン・シェア／ゲイン・シェアと呼ばれる損と得を分かち合う方法および配分率を定めている。この基準となる金額を目標価格と呼び、起こりうるリスクの対処費用を含んだ目標工事費用である。リスクの発生如何により実際の最終原価が、目標価格を超過する時も下回る時もある。原価超過時にはその超過分を発注者と請負者がどのような割合で負担するか、原価が目標価格を下回った時には追加利益分をどう分かち合うかを約定する。

ペインとゲインの計算には原価の透明性を確保することが必須である。請負者の明らかな過失に伴う費用は不算入原価と呼ばれ、原価として認められない。正当な原価だけがペイン／ゲインの計

算に用いるための実コストと見なされる。

目標価格は、契約で定めた事象が発生した場合には、増額／減額される。契約で発注者負担のリスクとされた事象や設計変更により原価が増加した場合は、目標価格も増額される。

ペイン・シェア／ゲイン・シェア比率、相互信頼協力精神、紛争解決手段、請負者査定用の目標達成度指標を定めたものがパートナーリング契約であり、主な契約約款に英国土木学会(ICE)発行のECC Option-Cや、ACA(The Association of Consultant Architects Ltd)発行のPCC2000がある。

(2) 米国におけるパートナーリングと契約

英国ではパートナーリングの取り決めを工事契約の中に取り込み、統一的なパートナーリング契約を締結するのが一般的であるが、米国の事情はかなり異なっている。パートナーリングを採用するプロジェクトにおいても従来の工事契約約款がそのまま使用されており、パートナーリングと工事契約の整合性はほとんど問題にされていない。既存の調達・契約システムはあくまで所与のものとして堅持されており、パートナーリングは、既存のシステム内で契約を履行する際の態度・関係を改善するための取り組みと考えられているようである。

米国では、特に「パートナーリングは契約ではない」と強調される。英米法体系では「契約」(contract)は「その履行が法的義務と認められ、その違反に対して法的救済が認められる約束」と定義されるから、パートナーリングは法的に強制可能な(enforceable)約束ではないと言っていることになる。

伝統的に、英米法においては「協議する義務」は法的に強制できないと考えられている。その意味から言えば、正に「協議すること」を根幹とするパートナーリングが契約でないと言われるのは、当然のことなのかもしれない。

また、もともとパートナーリングは法的紛争防止を意図して始まったものだから、問題を法的手段ではなく、当事者の自発的協調で解決しようということが強調されるのも自然なことと言える。米

国のパートナーリングは、当事者の法的な権利義務を扱うものではなく、プロジェクトを成功させるためにパートナーとしてどう振舞うべきかという道義的責任に基礎を置くものである。

(3) パートナリングに関する紛争について

前述のとおり、米国ではパートナーリングを請負契約の外に置いており、法的には何ら意味を持たない。したがってパートナーリングに直接関係した紛争は発生していない。紛争を未然に防ぎ訴訟費用を削減する、というパートナーリング推奨者達の目論見は成功していると言える。これに対し、オーストラリアはイギリスと同じくパートナーリングを契約の中に取り込んでおり、パートナーリングに関する紛争は減少しているが、地元法律事務所のウェブサイトより判例1件の概要を入手したので、紹介する。

なお、ここに紹介する米国の判例は、パートナーリングに正面から取り組んだ紛争例とは言えないが、米国のパートナーリング事情を伝えるという主旨で取り上げる。

① 米国の判例

プロジェクト資金の調達に苦慮した発注者は、何とかしてプロジェクトを実現させるために請負者に対して「パートナーリング」を前面に出した引き合いを行った。これを信頼した請負者は、契約を締結して工事に着手したものの、工期延長、追加費用、出来高支払い等で発注者と争うことになる。判決は、単に「パートナーリング」という関係をもって、相手側に正確な情報を開示する特段の法的義務が発生するわけではないとした。

② オーストラリアの判例

採鉱作業のために発注者と請負者が、請負者の提示した作業コストの純粋な見積もりを基にした単価で合意し、パートナーリングの契約を締結した。請負者は見積もり金額の5%の利益を得る権利を与えられていた。契約後両者の関係が悪化し、契約が解除され、請負者は発注者を訴えた。判決では、請負者が純粋な見積もりではない単価を提出していたことから、契約上の誠実義務違反と判断して、請負者の訴えを退けた。

パートナーリングのメリット・デメリット

建設プロジェクトにおいて行われるパートナーリングには、どのようなメリット・デメリットがあるのだろうか。ここでは、米国および英国においてパートナーリングに参加する当事者が、どのようなメリット・デメリットを認識しているかについて、述べてみたい。

(1) 米国の場合

米国のパートナーリングは、従来の工事調達・契約方式の枠組み内で、プロジェクト参加者の関係改善・円滑化を図る取り組みと言える。基本的な特徴としては、プロジェクト開始時に関係者全員でセッションを行うこと、工事期間中、定期的にプロジェクトを評価し、問題点の早期発見・解決を図ることが、挙げられる。

パートナーリングの第1のメリットは、コスト削減である。従来、コストについては、発注者と請負者の利害は相反すると考えられがちだったが、パートナーリングでは、関係者の協調の下で経済的プロジェクト運営を図る方が全員の利益にかなうと考える。実際、工事の無駄を減らしたいという点では関係者の利害は一致しており、関係者がその点を認識すれば、発注者・請負者双方のコストを同時に削減できるのである。

パートナーリングの第2のメリットは、工期短縮である。パートナーリングでは、遅延があっても契約上の責任の問題はとりあえず措き、関係者全員が協力して工期の回復に努めることになっている。自分の責任でないと知らぬ振りをするより、全員で工期短縮の知恵を出し合う方が、結果としてすべての当事者に良い結果になるのである。

パートナーリングの第3のメリットは、工事の品質向上、瑕疵発生率の低下である。パートナーリングによって、工事関係者の良好な関係が実現し、急な工事変更が少なくなり、施工上の問題が早期に解決されれば、当然、工事の品質向上にも効果があると考えられている。

パートナーリングの第4のメリットは、法的紛争の防止である。パートナーリングの最初のセッションでは各当事者の抱える問題を関係者全員で共有し、早期解決を図る。また、最初のセッションでお互い気心が知れるので、問題が起こっても協議がしやすくなる。実際に、パートナーリングを行う工事では、施工中の問題が法的紛争に発展することは少ないようである。

もちろん、パートナーリングが採用されればすべてがうまくいくわけではない。当事者が協調的行動を取らず、誰かが一方的譲歩を強いるような状況になれば、パートナーリングは失敗となる。しかし、米国の場合、工事契約は従来のままだから、駄目なら元の工事契約に戻るまでで、パートナーリングを試みることにデメリットはないと考えられているようである。

(2) 英国の場合

英国のパートナーリングは、従来の工事調達方法や契約方式そのものを見直すものである点で、米国のパートナーリングと大きく異なっている。特筆すべき特徴としては、

- ① 工事業者が計画段階からプロジェクトに参画すること
 - ② パートナーリングの枠内で能力重視の工事業者選定が行われること
 - ③ パートナーリングの概念を取り込んだ工事契約が締結されること
- を挙げることができる。

英国においても、パートナーリングのメリットとしては、コスト削減、工期短縮、品質向上、紛争防止等が挙げられるが、説明のしかたは若干異なっている。英国では、工事業者がパートナーとして工事計画に参画し、そのノウハウが最大限活用されること、パートナーリングによるコスト削減等の成果が各当事者にインセンティブとして分配されることが、特に強調される。

英国では、コスト・工期面でのパートナーリングのメリットは、予見可能性(predictability)の向上だという見方もある。英国のパートナーリングでは、工事計画の段階で工事のリスクを徹底的に検

討する。その結果、契約価格や工期に余計なコンティンジェンシーを見込む必要がなくなり、施工段階で予定が狂う可能性も減少する。コスト・工期が削減・短縮されること自体より、施工中のリスクが減少し、工事が予定通り完成することが、発注者・請負者双方に大きなメリットであると見るのである。

工事業者にとっては、価格競争の緩和が最大のメリットかもしれない。英国においても、建設業における受注競争は熾烈であり、ある程度クレームを前提として入札価格を決定せざるを得ない状況も見られた。パートナーリングにおける業者選定は施工能力・実績重視で行われる。良い仕事で発注者の信頼を獲得すれば次の仕事につながることであり、従来の価格重視の業者選定より望ましい姿として歓迎されている。

デメリットとしては、パートナーリングという新しい概念を工事契約に取り込んだため、当事者の法的権利義務が不明確になったという点が挙げられている。しかし、この問題は、パートナーリングの事例が蓄積され契約約款が改訂されていけば、次第に解消していくものと思われる。

パートナーリングにおける問題点と対策

FIDIC (Federation Internationale des Ingenieurs Conseils) は1999年に新版を発行し、設計責任を含む、発注者と受注者の権利と義務を軸に、従来型の契約関係を基本にその見直しと改良を進めている。これとは別のアプローチであるパートナーリングもまた一方で、紛争原因となる障害の分析と、プロセスの中にすべてのステークホルダー(stakeholder)を参加させることにより、より良いビジネスのプロセスを構築することで新たな実績を生み出している。

しかしパートナーリングは従来の契約関係とは異なった性質の問題点を持っており、事実パートナーリングを採用する英国や米国では、それぞれの国の商習慣、契約文化を背景にその問題を解決する

装置を考えている。パートナーリングはその源は一つでもその形態においては多くの形があり、英国ではパートナーリングが契約の一部を構成しているが、米国ではそうではない。以下パートナーリングにおける問題点と対策を、国土交通省の調査レポートからまとめてみたい。

英国のパートナーリングについての契約との関連では、英国の法律家による次のような指摘がある。「新しいパートナーリングの契約は、契約当事者間の紛争を解決するための方法については良く考慮されているが、契約の本質であるリスク負担と責任の権利義務の関係が厳格でなく、また実際の判例や仲裁の事例による補強がまったくないという大きな欠点がある。

したがってこの契約を巧く機能させるためには、あらかじめ損害の負担割合を、発注先の負担を主として、残りを各契約者間で最大限の範囲を設けた上で、この限度以上のものは発注先が負担し、これをリスク管理の専門家である保険会社に転嫁する。」つまり、パートナーリングの精神に基づく新しい契約を機能させるためには、パートナーリングがステークホルダー間の利害関係をどこまで調整することができるかが重要なポイントの一つとなる。

次にパートナーリングのステークホルダーである発注者・建設業者・コンサルタントについては、まずパートナーリングが一般の納税者または入札参加者に対して客観性が保てるのかとの、競争・開示・公平の原則についての問題が発注者側にある。特に公共工事ではパートナーリングの構成員の馴れ合いは許されず、入札者に対して、均等な機会と評価の客観性が保証されなければならない。

このような透明性を確保する具体的な方法として、英国ではターゲットコストに対する達成度で表すことで納税者に対する説明責任に対応している。このターゲットコストの合理性は、専門の独立したエンジニアの査定により公平性を高めている。また、入札者に対しての機会均等、評価の客観性についても、入札評価基準として例えばコマース30%、技術評価40%、パートナーリング30

%を基準に数量的に評価したり、施工実績評価のために、安全衛生・原価管理・瑕疵発生率等の七つの基準を設けたり、評価の客観性を高める努力もなされている。

ただし、発注側は、VEで入札前に貢献をしたとか、あるいはクレームがなかった建設業者は、これを将来の評価に反映させることにより次への仕事のチャンスを高め、建設業者にパートナーリングへのインセンティブを与えることを考えている。

レディング大学の教授もパートナーリングにこの排他性を認め、馴れ合いのパートナーリングが品質の向上に結びつかず、官民の癒着の危険をはらんでいることを指摘している。パートナーリングの構成員が固定化することによるサプライチェーンの系列化や、構成員の役割・機能が属人的になり変更が難しくなる硬直化が始まった場合には、この指摘も現実のものとなるだろう。

建設業者の側でも、契約がコストプラスフィーでパートナーリングを採用する通常の場合とはともかく、ランプサムでこの方式をとる契約では、技術的な施工の問題については協力関係が維持できるが、費用の問題となると当該コストが当初の契約金額に含まれていたかどうかの問題となり、ビジネス上の力関係が出てくる。

確かに、工事に伴うリスクは事前に洗い出しが行われ、施工ミスによるコストも一定の範囲で認められるシステムにはなっているが、ローリスクローリターンであるために、ワークショップでの綿密なリスク登録やリスク配分が行われないと、フィーの金額に比して大きな責任を負担する可能性が残る。また建設会社は、協力業者、資材調達、施工方法などに関する情報を、その単価とともにワークショップで開示するため、その業務は一種のノウハウの提供によるフィービジネスとなり、法的責任、保険等のリスク管理の手法、またその組織についてもそれに対応する形にしていく必要がある。

コンサルタントの視点でも、自己に過失がないところでパートナーリングにより一定の比率でリス

クを負担することについて、新たな対応をしなければならないと考えている。従来は設計コンサルタントが年間を通じて一定額の保証を限度とするPI保険を購入していたが、パートナーリング工事においてはリスクが工事ごとに範囲が異なり、当該工事ごとの保険調達も検討対象となる。この対策としてある保険会社は、パートナーリングの工事では当該工事ごとにまったく異なった保険の手配が必要となる事を示唆している。

最後に発展途上国でパートナーリングを実施する場合の問題を考えてみる。世界銀行のある担当者によると、発展途上国でのパートナーリングの採用は、プロジェクトの実施機関である発注側にとって公明性を確保する上で大きな問題があると考えている。

融資対象者はそのレベルにおいて多種多様であるから、当初にすべての詳細を規定した固定的な内容の契約が必要で、もし合意内容が発展していくパートナーリングのモデルで訴訟になった場合、何が当事者の合意を示した契約か判断ができないし、契約の変更により当初の契約が機能しない

と、契約管理に不慣れな途上国の発注者は工事請負業者を管理する事ができないことなどを危惧していた。この担当者は、現在使用している従来型の契約の変更で問題対応が可能であり、紛争解決はDRB（Dispute Review Board）も契約の中で用意されており、当事者だけの解決（パートナーリング）でなくDRBの様に第三者を含めるシステムが、物事を決定する上で、また当事者の他に対する信用を高めるためにも良い方法だとしていた。

しかし、パートナーリングは、プロジェクト関係者全員のすべての経験とノウハウで事前に問題事象を抽出・数量化し、リスクと費用を合理的配分することにより紛争案件と未然に対峙することであり、融資実施者が危惧する問題も、これらの解決のシステムをプロジェクト実施者に合ったオプションの形式で提言することができれば、パートナーリングを世界標準と認知し、新しい契約文化として途上国の発注者を含めたステークホルダーのメリットを実現する道も拓けるだろう。

—原稿執筆者（執筆順）—

パートナーリングとは

株式会社竹中工務店 営業本部国際部課長

いけはら
池原

よしただ
良忠

パートナーリング適用事例とプロセス構成要素について

鹿島建設株式会社 海外事業本部海外法人部工事管理部長

いづか
飯塚

ただお
忠夫

パートナーリングと契約

(1) 英国のパートナーリング契約概要

前田建設工業株式会社 海外部営業第2グループ課長

わがつま
我妻

しゅうや
秀哉

(2) 米国におけるパートナーリングと契約

大成建設株式会社 国際支店営業部契約室課長

や た がい
矢田貝

だいすけ
大輔

(3) パートナーリングに関する紛争について

清水建設株式会社 国際業務室法務部長

ほし の
星野

ひろし
浩

パートナーリングのメリット・デメリット

大成建設株式会社 国際支店営業部契約室課長

や た がい
矢田貝

だいすけ
大輔

パートナーリングにおける問題点と対策

西松建設株式会社 海外事業部海外営業部営業部長

もて き
茂木

ひと し
仁志