

# 英国の Achieving Excellence in Construction initiative

## ——パートナーリングというチームワークによるプロジェクトマネジメント——

社団法人海外建設協会パートナーリング研究会(元)座長

にのみや たか お

二宮プロジェクト顧問・技術士事務所 代表 二宮 孝夫

### 1. 序

近年十数年来にわたって建設工事をスムーズに進める手法の一つとして、欧米各国は「パートナーリング」を適用したプロジェクトを幅広く展開してきている。パートナーリングについては、本誌2004年7月号に「社団法人 海外建設協会」が「英国および米国におけるパートナーリングについて」を上梓しているし、本年3月に「PARTNERING」も出版している。また海外建設協会や筆者がパートナーリングに関するセミナー、講演を行っているのご存知の方も多いと推察する。本稿ではパートナーリングの概論、香港における事例紹介を行い、英国における公共調達の実状とそれにかかわるパートナーリングについて、英国関係機関の情報を基に紹介し、いかにして“ Achieving Excellence in Construction ”を行おうとしているかを紹介する。

### 2. パートナリングとは

#### (1) パートナリングの歴史

パートナーリングとは「Partner + ing = Partnering」の造語のとおり、「パートナーをしようよ」「パートナーになろうよ」という考え方で、複数の利害相反する人々がチーム構成員となってプロ

ジェクトの目的達成に向かって協働行動をする、プロジェクトマネジメントの手法である。

パートナーリングは1980～90年代に北米の生産工場で日本の製造業の強さに感応する形で始まった。米国陸軍工兵隊でまず始まり、次いで英国建設産業に取り入れられた。さらに90年代半ばに英国で提唱された“ Trusting the Team ”思想がパートナーリングを飛躍的に広めていった。これらの実施体験から開発された「戦略的協働実施要綱 (Code of Practice for Strategic Collaborative Working)」はパートナーリングの真髄となぜ良いかを説明し、推進時の多くの事象への対応を明確にしている。ただし同時にパートナーリングの弱点も明らかになってきており、実際の導入時には十分な対策が肝要であることも認識されてきている。

現在の英国の建設産業では、パートナーリングにより伝統的敵対的方法に比して30%のコスト削減と40%の工程短縮の実績が報告されている。パートナーリングはさらに進化して「戦略的パートナーリング」、いわゆる発注者と複数の会社がプロジェクトを継続的に実施する形態の時代に入ると、40%のコスト削減、50%の工程短縮が可能との発表もある。

いずれにしても、従来の対立的関係における建設工事推進が主流であった時代に比べ、コスト超過や工期遅延が減少し、発注者と建設業者がより良く理解しあえる状況になっていることは、米、英国以外でも豪州や香港で経験済である。

パートナーリングは人種、組織ヒエラルキー、甲乙の関係を超越したプロジェクトマネジメント手法として、21世紀の建設業界は他の優れた製造業界に伍していけるヒントを得ていると言える。

(2) 英国、香港のパートナーリング取り組み状況  
[英国]

英国では1990年代半ばにレイサム、イーガン卿の提唱でパートナーリングが官民の建設プロジェクトに採用されて以来、制度面で多様な試みがなされている。

- ・パートナーリングに参加するチーム員相互の紳士協定のレベル(=米国方式)から、チーム員にパートナーリング実施義務を負わせる工事契約締結へのレベル変化(英国方式で第4項で詳説)
- ・個別間から複数関係者間パートナーリングへの転換
- ・プロジェクト単位のパートナーリングから戦略的パートナーリングへ、さらに戦略的協働形態への進化が将来の姿と言われている。

[香港]

1990年代末に地下鉄会社 MTRC (半官半民) が新設路線建設に採用して以来、多くのプロジェクトで実施し、近年は電力会社、公共工事、民間開発業者が積極的に採用している。

- ・当初は甲乙のコミュニケーション増進主体によるインセンティブイゼーション併用方式により、発注者がクレーム対応の大幅減少効果達成
- ・ペイン・ゲイン/シェア適用によるコスト削減、工期短縮効果の達成
- ・民間開発業者がプロジェクト企画初期にパートナー(請負業者)を選定し、双方がプロジェクト目的を理解することによるパートナーリング相乗効果の達成
- ・公共工事での甲乙協力体制により社会へのアカウンタビリティの増進
- ・ファシリテーター、ファシリテーション技術の向上が目覚しい
- ・公共工事ではパートナーリングを工事契約にリンクする形態(英国式)を考慮中

(3) ファシリテーターとチームワークの組み立て

パートナーリングは利害相反者の集まりを一つのチームに導き、協働思考・協働作業でクライエン

トのプロジェクト目的を全参加者が達成し、win-winをエンジョイする手法である。従って、理屈のみでは相互のぶつかり合いですぐに壊れてしまうか、関係者の安易な妥協により重大な問題を内蔵する懸念が存在する。そこで独立な立場の第三者としてファシリテーターの関与が不可欠となる。

ファシリテーターは建設産業に関する技術、契約、安全、品質などに知識があり、かつ経営や人間心理にも通じている人が適切である。まずプロジェクト初期にチーム全員に対してのパートナーリングワークショップを行い、“Trusting the Team”の考えを浸透させ、憲章(Charter)を作成し署名させてパートナーリングチームをスタートさせる。工事中の問題については常に“Best for the Project”を判断基準としてチームのベクトルの方向を正しく維持するようにガイドする。勿論ペイン・ゲイン/シェアの対象者ではない。

### 3. 香港におけるパートナーリング + ペイン・ゲイン/シェアとリスクマネジメント

(1) MTRC 地下鉄改修工事へのパートナーリング的業者調達

香港繁華街の中心にある TST 駅延伸・改修工事である。発注者は過去の工事評価を参考に5社を指名(元施工者は落選)、5社によるパートナーリング方式によるプロジェクトマネジメント、概要の施工計画、自社紹介等のプレゼンテーション評価から2社を選定した。2社はおおの分離した状態で甲乙と一緒に施工計画、粗利・現場経費計画、工事費積算を行い、発注者に個別にプレゼンテーションをし、1社が選ばれた。この際失注者には一定の補償がなされた。また、発注者と選定された業者とのネゴの会議には ICAC (Independent Committee Against Corruption: 独立汚職防止委員会) のメンバーが業者への事前告知なしで同席して会議進行の状況を審査し公正性を担保している。

(2) パートナーリングによる工事推進・リスクマネジメント

ファシリテーターによるパートナーリングチーム組成の後、甲乙は同じフロアーに事務所を構え、

特に同様職種は机を並べるか、すぐ近くに机を配置し、日常的コミュニケーションの増進と、工事推進中の問題の共有を図った。下請、専門業者、資材の調達業者側が用意した合い見積もりや説明書を発注者に開示して同意を得た上で発注した、いわゆるオープンブック方式である。

工期遅延の大きな原因となる図面承認、地域社会、地下埋設物、他政府機関の承認・許認可事項、等は発注者が積極的に動き、契約上は4週間の期限が1日～2週間で解決した。また、現場が日々直面する地質に絡む問題も発注者と一緒に考える習慣を確立して効果的に行えた。これらは問題を発生前に解決するというパートナーリングのリスクマネジメントの典型と評価できる。

### (3) ゲイン・シェアの達成

無駄の排除（他役所のアクション待ちの解消、発注者との頻繁なコミュニケーションによる無駄工事の解消、沿道コミュニティとの甲乙協働体制等）によりコストを削減し、工期を短縮させた。結果として当初目標工事費を下回って完成し、甲乙双方がゲインシェアを得た。

### (4) 公共工事とパートナーリングの現状

香港では下記の発注者がパートナーリング方式プロジェクトに採用している。

- ・ 政府関係発注者；住宅局，土木設計・開発局，下水道局，道路局，水道局，地域出張所等
- ・ 政府出資企業発注者；香港空港公団，香港住宅公団
- ・ 半官半民企業発注者；九龍広東鉄道会社（KCRC），地下鉄会社（MTRC）
- ・ 民間（フランチャイズ）；中華電力会社（CLPP）

それぞれの局，公団，会社ではパートナーリング方式の採用に伴い，業者の調達（単純価格競争から総合評価査定，ネゴベースまで），推進（コミュニケーション増進策のみから契約的パートナーリングまで），完成後の評価（感謝状のみからペイン/ゲイン・シェアまで）に独自の対応をしている。それは各発注機関の内部理解度の熟成度合いを反映していると言える。

## 4. 英国の NEC 3 Engineering and Construction Contract

### (1) パートナリングと契約の関連

パートナーリングと契約の関係は大きく分類すれば非契約型と契約型になる。

- ・ 非契約型パートナーリングは、主として米国、香港で採用されている。これはパートナーリングを道義上の約束事として実施し、パートナーリング推進上での取り決めや約束事には法的拘束力を持たせない。参加者の誠実性からなるジェントルマンアグリーメントである。従っていつでも中断できるし、チャーター等の不実行でも契約不履行とはならない。
- ・ 契約型パートナーリングは英国で検討され実施されつつある。香港でも一部公共工事で検討されている。英国では NEC3 で、工事契約書にパートナーリングが規定されている。すなわちチーム間の協力、情報提供、問題解決等の行為に対して参加者の権利義務が規定されており、法的拘束力が発生する。

### (2) パートナリングへの言及 NEC3 Option X12 Partnering

当該オプションはパートナーリングを適用する NEC3 プロジェクト契約者に適用される。簡単な内容は下記のとおりである。

- ・ X12.1；提議と条件 契約へのパートナーリング抱合とパートナー間で「コアグループ」組成を定義
- ・ X12.2；Action コアグループ（発注者代表がリーダー）のプロジェクト遂行義務を規定。ただし NEC3 契約に含まれないパートナー（例えば専門業者，設計者などを想定）は法的に拘束されない。
- ・ X12.3；協働 パートナーはコアグループと協働の上，おのおのの責務遂行のための情報の発信や要求の権利義務がある。
- ・ X12.4；インセンティブ 契約上の KPI の実績に従いパートナーへの支払い。

## 5. Achieving Excellence in Construction (AEC) 戦略; [英国財務省 (HM Treasury), 政府調達庁 (Office of Government Commerce), 国家会計検査院 (National Audit Office)]

AEC 戦略を通して、中央政府調達局や公共組織は継続的改善により、新規工事、維持管理、改築工事の Value for Money の効率化と有効性を最大化することを確約している。

### (1) 1999年からの概観

AEC 戦略は1999年3月に、建設業界の発注者としての政府の仕事を改善するために、財務省長官が導入した。AEC 戦略は3カ年計画として出発しその主な分野は、

- ・パートナーリング
- ・長期的関係の開発
- ・財務や意思決定・承認チェーンの減少
- ・改善された手法の展開と権限分与
- ・仕事達成度測定指標の適用
- ・価値・リスクやライフコスト管理の手法の利用

2002年には AEC 戦略の成功は3年間の結果から明らかとなった。すなわち公共建設工事の工期とコスト管理は目に見える改善がなされたのである。当初の3年経過後主要な点が成功基盤としてハイライトされ、AEC の将来戦略が開始された。

将来の戦略は、各部署の建設調達における進捗モニターと戦略的目標に重点をおいている。また、AEC 調達ガイドラインはトップマネジメントレベルの2章と一般の11章とからなっている。

### (2) 効果と結果

2005年の AEC 戦略的目標の結果は、1999年の導入以来大きな改善が成されたことを示している。1999年と2005年の比較において、

- ・工期内完成の達成度は34%から65%へ向上
- ・工事予算内完成の達成度は25%から61%へ向上した。

国家会計検査院は2005年に刊行した「より良い建設による公共サービスの改善」の中で、AEC の最適な実施の適用により建設工事において8億ポンドの無駄が避けられた、とハイライトしている。さらにもし優れた仕事すべての公共工事に

適用されれば、毎年の建設予算で26億ポンドの価値を得ることが可能である、と同誌は積算している。優秀建設工事調査は、いかに AEC 戦略の基本が公共発注部門や地方自治体を通して建設調達改善に導いたかを示している。

さらに各部署が今後取るべき改善策として14項目を提言しているがその中で、下記に注目する。

- ・パートナーリングは工期、コスト等の目標達成に非常に有効であるが、同時に競争性を維持して節約とサービス向上の維持を図らねばならない。
- ・公正な支払いを含めた戦略的協働型契約により「協働」の背中を押し続ける必要がある。

### (3) 次段階への飛躍

2006年9月の結果調査では前<sup>(2)</sup>項の工期・予算内完成はそれぞれ92%、86%と大幅な改善を示している。これらの改善の起因となる理由は発表されていないが、今後調査をして次回の報告書では明確になると思われる。

AEC 戦略の優秀な仕事の適用により、調達部局は継続的改善、効率・有効性追求、新規・維持・改修工事の VFM (Value for Money) を最大化することを確約している。そのため随時これらの将来のプロジェクト情報を発信し、個別機関・会社が自分達の調達応募計画の検討を可能にするようにしている。その際の主要な評価指標は、

- ・瑕疵なく、発注者および関係者の期待値以上の工期・予算内完成
  - ・調達時間の改善
  - ・安全管理の改善
- などである。

### 【参考文献】

- 1) 「PARTNERING」海外建設協会著、鹿島出版会
- 2) OGC (Office of Government Commerce) UK, 刊行物
- 3) Improving Public Services through better construction by NAO, UK
- 4) Partnering in the Construction Industry by John Bennett and Sarah Peace
- 5) nec, nec2 and nec3 compared by ROBERT GERRARD
- 6) パートナーリング・セミナー2007 9 20 国土交通省・海外建設協会主催