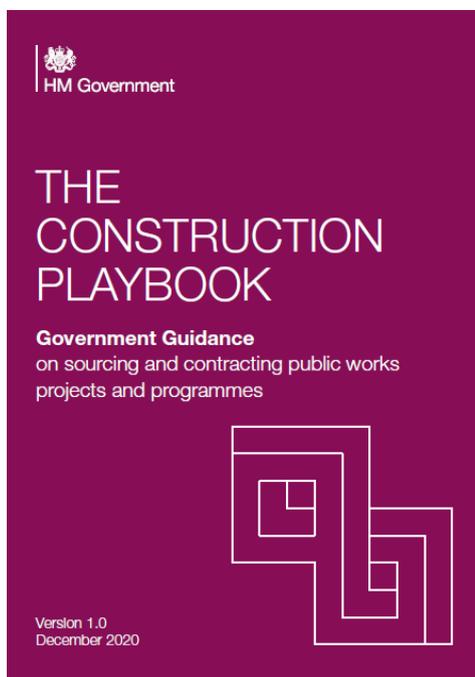


建設プレイブック THE CONSTRUCTION PLAYBOOK

公共事業プロジェクトおよびプログラムの調達および契約に関する政府ガイダンス
Government Guidance
on sourcing and contracting public works projects and programmes

バージョン1.0、2020年12月



本書は、2020年12月に英国の内閣府から発表された建設プレイブック（The Construction Playbook, Version1 2020）全文78ページを、翻訳ソフトを利用し、訳したものです。原文は以下の英国政府HPにあります。<https://www.gov.uk/government/publications/the-construction-playbook>

建設プレイブックは、一般的な調達やプロジェクトのライフサイクルの主な段階「準備と計画、公告、選定、評価と発注、契約の履行」を中心に、12章で構成され、各章では特定のトピックに関するベスト・プラクティスが紹介されています。公共事業のプロジェクトやプログラムの実施方法を改善する上で、大きな影響を与える改革や行動を章末にキーポリシーとしてまとめています。

2022.7 一般社団法人建設コンサルタンツ協会

目次

アレックス・チザムによる序文	1	社会的価値、中小企業	
はじめに – 正しく始める	2	、早期契約	22
分野横断的な優先課題	4	 サプライチェーンへの早期関与	23
健康、安全、福祉	4	 アウトカムベースの取り組み	23
建物の安全性	4	知的財産権	25
環境に配慮した再構築	5	現代の奴隷制度	25
業界との連携	6	4 人とガバナンス	27
プレイブックフロー図	8	法令順守	27
14の重要方針の概要	10	承認プロセス	27
 準備と計画	13	高官級責任者（SRO）と	
1 パイプライン、ポートフォリオ		部門間協力チーム	28
、長期契約	13	政府主要プロジェクトのポートフォリオ	28
 商用パイプライン	13	機会構築ワークショップ	29
 市場の健全性と能力の評価	13	5 整備モデルの評価	31
 ポートフォリオと		 標準化と	
長期的な契約	14	費用推定モデル	34
産業界と中小企業の役割	15	費用推定モデルを用いた	
サプライチェーンにおける中小企業の役割	15	全ライフサイクルコストの把握	34
2 最新施工法（MMC）	17	6 効果的な契約の締結	36
 需要の調和、		プロジェクト・スコアカード	36
デジタル化、合理化	17	主要業績評価指標（KPI）	37
品質計画	18	整備モデルの商業化I	37
プラットフォームの活用	19	商業的な取り組み	38
最新施工法（MMC）の目標	19	調達戦略	38
 デジタル技術のさらなる導入	19	契約戦略	39
3 早期契約と明確な仕様	21	調達手順	39
早期契約	21	入札コストの抑制	39
イノベーション、持続性		フレームワークの活用	39
早期契約	22	標準化された契約と条件	40
		一般条項	41
		持続可能な関係	41
		紛争回避の誓約書	41

目録	43	人々	60
7 入札への参加	43	11 成功するリレーションシップ	60
トーンの設定	43	効果的な契約と	
調達のタイムライン		ポートフォリオの管理	60
と透明性	43	サプライチェーンとの	
リスクマネジメント	44	関係構築・維持	61
 リスク分散	45	戦略的なサプライヤーリレーション	
公正な報酬	46	シップマネジメント	62
 支払いメカニズムと		12 運用への移行	64
価格設定方法	47	運用の初期計画	64
不当な契約	48	データの交換	64
目録	49	事前譲渡	65
8 選定時の適切な配慮	49	成功の評価と共有	66
選考方法について	49	学んだ教訓	66
迅速かつデジタルな支払いプロセス	49	この文章について	68
 サプライヤーの		主な用語	68
f経済的・財務的地位の評価	50	建設プレイブックの	
目録	52	対象者は？	68
9 入札の評価と契約締結	52	建設業プレイブックの	
価値に基づく調達	52	適用範囲は何ですか？	70
社会的価値	53	複雑さと妥当性	70
堅牢な評価	53	連絡先	71
評価モデルの作成	53	建設プレイブックの整備	72
記録の保存と		原則と方針の実践	74
フィードバックの提供	54	ケーススタディ	74
低価格の入札紹介	54	実装	74
10 解決策の立案と		用語一覧	75
継続的な財務モニタリング	56	あとがき	78
 解決策の立案	56		
サプライヤーの倒産リスクを			
軽減するためのオプション	57		
継続的な財務モニタリング	57		
法令順守の確認	58		
公共部門に依存するサプライヤー	58		

アレックス・チザムによる序文

優れた公共事業を実現することは、私たち全員が信頼している公共サービスを提供するために、政府にとって非常に重要です。経済・社会インフラ全体で最大370億ポンドの契約が来年にかけて市場に投入される予定ですが、このころざしに応えるために、私たちは納品へのアプローチを変える必要があります。

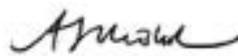
学校、病院、刑務所の建設から、大規模なインフラ、公共部門が請け負う建設、エンジニアリング、その他の幅広い事業プロジェクトやプログラムに至るまで、私たちは、建物と建設現場の感染の安全性を高めながら、COVID-19流行からの復興を支え、将来の経済を構築する、より良い、より迅速で環境に優しいソリューションの提供に全力を尽くしています。

建設部門は英国経済の鍵を握っています。2018年には英国経済に1,170億ポンドを貢献し、200万人以上の雇用を支えています。私たち建設部門は、世界トップレベルを目指して努力を続けます。建設業の生産性を安全に向上させ、社会経済をレベルアップするために熟練した人材を国中に提供し、2050年までに温室効果ガスの排出量を正味ゼロにすることを目指します。

このビジョンは、建設業界を改革するために協力し合いを行い、明確な要件を定めることのみ達成されるでしょう。この時、政府のリーダーシップは非常に重要であり、政府は建設業界と共に努力し、行動を一致させ、強化されるようにする必要があります。

建設プレイブックは、専門知識とベストプラクティスを結集するために、官民の幅広い協力のもとで作成されました。これは、最近発表された国家インフラストラクチャー戦略に基づいており、今後10年以上にわたってインフラストラクチャーネットワークを変革し、より良く、より速く、より環境に配慮した建設ができるようにするという政府の志をサポートしています。

寄稿してくださった方々に感謝するとともに、「コンストラクション・プレイブック」を支援できることを嬉しく思います。



シビル・サービス最高執行責任者兼内閣府事務次官

はじめに – 正しく始める

建設プレイブックは、プロジェクトやプログラムを最初から正しく進めることに重点を置いています。学校、病院、大規模なインフラストラクチャ・プロジェクトのいずれであっても、このプレイブックの原則と方針は、公共事業プロジェクトとプログラムの評価、調達、管理方法を変革するものです。

私たちは、プロジェクトやプログラムについて新しい方法で考える必要があります。変革は、プロジェクトやプログラムのポートフォリオ全体にわたって、リスク、持続可能性、イノベーションに体系的にアプローチすることによってのみ達成されるでしょう。私たちは、すでに存在する卓越した技術を活用し、そこから学ぶことで進歩を促し、低レベルの生産性や将来のスキル不足に対処するなどして、建設部門の健全性を強化する必要があります。将来に向けて、十分な訓練を受けた労働力を備え、収益性が高く、持続可能で、回復力のある業界を作ることは、私たち全員の利益となります。

改革に成功すると、当初は時間がかかりますが、その分、整備後効果は何倍にもなって返ってきます。そのためには、さまざまな部署から人を集め、適切な専門性を持ったチームを作る必要があります。このような「フロントエンド・ローディング」の試みは、成功の可能性を高めるものです。「計画を立てないことは、失敗することを計画すること」です。

このプレイブックの施策を採用することで、私たちは以下を実現します。

- 継続的な改善とイノベーションを推進するために、業界の意見を取り入れて設計された、**明確で適切な成果ベースの仕様を設定**します。
- **適切な場合には、ポートフォリオ全体でより長期の契約を促進**します。私たちは、公共支出を通じてより大きな価値を推進するため、主要な資産タイプやプログラムについて長期計画を策定します。
- **設計、部品、インターフェイスを可能な限り標準化**します。
- **標準化と需要の集約により、イノベーションと現代的な工法を推進**します。顧客の能力を向上させ、サプライヤーに明確な要求を設定します。
- より良い成果を得るためのインセンティブを与え、リスク管理を改善し、業界全体の財務の健全性を促進する、**持続可能でWin-Winの契約形態を構築**します。
- 重要な契約に決議計画情報要件が導入することで**サプライヤーの財務評価を強化し、万が一に備えます**。

“ 学校、病院、大規模なインフラストラクチャ・プロジェクトのいずれであっても、このプレイブックにある原則と方針が、公共事業プロジェクトとプログラムの評価、調達、管理の方法を変革することになるでしょう。”

- ・ プロジェクトを成功に導くための時間とリソースを先行投資することで、**エンドツーエンドのプロジェクトとプログラムの実施速度を向上させます。**

このプレイブックは、適切な環境を整え、次のことを可能にします。:

- ・ **建物と建設現場の安全性を向上させ、安全な施設づくりと労働者の保護を徹底する。**
- ・ 2050年のネットゼロ公約に向けて前進し、気候変動と戦い、未来のために設計されたより環境に優しい施設を提供するために、**全ライフサイクル炭素アプローチに焦点を当てます。**
- ・ 地域社会のCOVID-19からの回復、経済的不平等への取り組み、機会均等の促進、ウェルビーイングの向上につながる**社会的価値を推進する。**

建設プレイブックを我々の仕事のやり方に組み込むことは既に始まっていますが、これは、プロジェクトやプログラムの提供方法を改善するために、政府全体が共に進んでいく道です。政府は、画一的なアプローチは存在しないことを認識し、「遵守または説明」を基本に改善を進めるため、複数年にわたる実施プログラムを約束しました。このプレイブックは、「建設2025」、「国家インフラ戦略2020」で示された我々の志を継続し、公共部門全体からのベストプラクティスを結集しています。

また、SROの能力向上、計画改革、潜在的な技能不足への対処、将来の労働者の育成と並んで、納期を改善するための政府の重要な柱の一つです。

私たちは、購買行動を通じて業界の改革を推進する必要があり、このプレイブックは、建物や建設現場の安全性、コスト、スピード、成果品品質の継続的改善、より良いデータの共有化、アップスキルや実習を通じた将来の労働力育成への投資、英国BIMフレームワークの採用など、我々が業界に何を期待するのか（何を求めて発注契約するか）を定めています。これをサポートするために、サプライヤーはこのプレイブックに記載されている原則とポリシーをサプライチェーンを通じて伝えていく必要があります。

このプレイブックは、政府と産業界が今後どのように協力していくかを定めた「具体」である。共に行動し、我々の努力を一致させることによってのみ、我々は持続的な改革を達成することができる。すなわち、我々が提供する公共事業を改善し、それを利用する人々の日々のニーズに応え、納税者にお金に見合った価値を提供することができるのです。

ガレス・リス・ウィリアムズ-**政府のチーフ・コマーシャル・オフィサー**

ニック・スモールウッド-**インフラプロジェクト庁、チーフ・エグゼクティブ**

分野横断的な優先課題

健康、安全、福祉

安全と健康は私たちの最優先事項です。建設業は依然として危険な産業であり、労働災害による死亡者数のほぼ30%を占めています。過去20年間に改善されましたが、事故や健康障害のレベルは依然として高く、工期の縮減が安全衛生を犠牲にするようなことがあってはなりません。そのために、私たちは次のことに注力しています。:

- 建設デザイン・マネジメント規則2015 (CDM) の原則を全てのプロジェクトとプログラムに組み込み、法的要件を遵守する。
- 職業性肺疾患、筋骨格系障害、ストレスを含む業務上の精神的不健康の事例を減らす。
- 中小企業のリスクマネジメントとリスクコントロールの改善を支援します。

すべての契約当事者は、労働安全衛生を管理・改善するための包括的なアプローチの一環として、これらの優先事項をプロジェクトおよびプログラム計画に組み込む必要があります。**健康安全庁 (Health and Safety Executive : HSE)**が詳しい情報を提供しています。

建物の安全性

2017年に起きたグレンフェルタワー火災の悲劇は、建設業が建設した資産や施設も安全に運用される必要があることを示しました。建設プロジェクトは、規制要件を一貫して達成し、あらゆる段階で安全確保を実証できるような方法で調達および契約管理される必要があります。

建物の安全性を確保するためには、設計、建設、使用、保守の各段階、およびこれらの段階間の受け渡しにおいて、正しい行動と実践を設定することが重要です。調達プロセスの改善は、全ての建設プロジェクトの方向性を決める上で大きな役割を果たします。ここでは、最低コストではなく、品質と要求される安全性を追求することから始めなければなりません。また、各受け渡しにおいて、安全上重要なデータと責任者の責任を途切れなく移転し、製品保証を含むリスクのグローバルな視点を持つことを完全に可能にする必要があります。

住宅・コミュニティ・地方政府省は、ジュディス・ハキット氏の報告書「Building a Safer Future」に対応して作成された建物の安全性に関する**情報とガイダンス**を提供しています。安全は職場の外にも及び、**CLOCS**は最も安全な建設車両の移動を保証するための国家規格です。

環境に配慮した再構築

政府は、2050年までに地球温暖化への寄与を停止することを法律で定めています。

これを達成するためには、公共部門の総合的な購買力を活用して、公共事業の実施に変革をもたらし、温室効果ガス（GHG）の排出を削減し、持続可能なアウトカムを達成する必要があります。

全ての契約機関は、不動産やインフラのポートフォリオ全体について、2050年までに、あるいはそれ以前に、GHG排出量を正味ゼロにするための戦略と計画を策定しなければなりません。これらは、包括的な持続可能性の枠組みの下で調整されるべきであり、プロジェクトやプログラムが設定された目標を確実に達成するためのシステムとプロセスが整備されていなければなりません。公共事業の設計寿命を認識し、契約当局は、ライフサイクルを通してプロジェクトやプログラムのGHG排出量を理解し、最小化するために、全ライフサイクル炭素評価（PAS2080など）の使用を採用すべきです。

持続可能なアウトカムを達成することは、ネット・ゼロ公約と並行して検討されるべきです。例えば、資源やエネルギーの使用を最小限に抑え、廃棄物を削減し、生物多様性を高めることです。これは、**持続可能な開発**を支持する政府の確信と、**国連の持続可能な開発目標**（UN SDGs）を実現するという公約を支持するものです。

「建設プレイブック」 の読み方



建設プレイブックは、一般的な調達物やプロジェクトのライフサイクルの主な段階を中心に次のように構成されています。

- 準備と計画
- 公告
- 選定
- 評価と発注
- 契約の履行

プレイブックは12の章で構成されており、各章では特定のトピックに関する最善の方法が紹介されており、14の重要方針に基づいています。重要方針は、公共事業や計画の実施方法を改善する上で、最も大きな影響を与える改革や行動です。

重要方針のシンボルはプレイブックアイコン  で、これが表示されるたびに実務担当者が注意すべき重要なポリシーが示されます。図1は、各章が調達品ライフサイクルのどの位置にあり、主要なプロジェクトフェーズとどのように整合し、重要方針がどこに現れるかを示しています。

業界との連携

建設プレイブックは、建設リーダーシップ協議会と広く産業界によって共同開発され、承認されています。

この業界同意の署名者である我々は、『建設プレイブック』を支持します。建設プレイブックは、建設リーダーシップ評議会、広く産業界、学界が全面的に参加して開発されたものです。建設部門関係者の協働を通じて、建設部門はイノベーションを加速させてきました。そして今、「建設プレイブック」が発表されたことで、人材、技術、能力への投資を支える長期的な関係を構築する機会となりました。

私たちは、この業界がより生産的で予測可能なものになるために変化が必要であることを認識しています。成功のためには、プロジェクトの成果が測定可能する必要があるだけでなく、市場も変化する必要があります。長期的かつ戦略的な協力関係の構築には、顧客の支持が必要です。公共部門がこのプレイブックに従うことで、より早く、より効果的にこれを実現することができます。

全ての関係者が変化から利益を得ることができます。このプレイブックでは、政府は、より早く、より良く、より環境に配慮したサービスを提供することで価値の向上を実現する産業界のパートナーに利益を与えるよう定めています。これには、リスク移転に対するより一貫性のある公平な手法と、公正な報酬の約束が含まれます。

このような顧客主導の取り組みに対応するためには、産業界も変化しなければなりません。私たちは、デジタル機能の向上を含む新しいソリューションを開発する必要があります。また、サプライチェーンのあらゆるレベルにおいて、より協調的に仕事をする必要があります。社会的価値、持続可能性、資産パフォーマンスをより重視することが求められます。私たちは、このパートナーシップ手法を全面的に支持します。

このような規模の改革は、業界全体が協力しなければ出来ません。業界側では、コンサルタントや請負業者、専門家、建材サプライチェーンなど、プロジェクトチームの全てのメンバーがビジョンを共有し、原則を一貫して適用する必要があります。業界全体にチャンスと役割を担っています。

建設プレイブックは、建設業のパフォーマンス、収益性、持続可能性を向上させるという私たちの目標をサポートするものです。この出版は工程の始まりであり、定められた工程は時間をかけて発展していくものと思います。建設プレイブックとその実施プログラムに全面的に取り組むことで、私たちはより早く進歩し、より良い装備を手に入れることができます。

建設リーダーシップ協議会の名前・組織リスト

Adrian Savory
CEO, Bam Nuttall

Alasdair Reisner
Chief Executive, Civil Engineering
Contractors Association

Alex Vaughan
CEO, Costain

Andrew Davies
CEO, Kier

Andy Mitchell
CEO, Tideway and Co-Chair of
Construction Leadership Council

Andy Steele
Group CEO, Osborne

Ann Bentley
Global Board Director,
Rider Levett Bucknall

Dr Anne Kemp OBE
Chair, UK BIM Alliance

Brian Berry
CEO, Federation of
Master Builders

Dale Evans
Chair, Project 13

Professor David Mosey
Director, King's College London
Centre of Construction Law

David Pinder
Chairman, Mixergy

Graham Watts
CEO, Construction Industry
Council

Greg Craig
Chair, CBI Construction Council
and President & CEO, Skanska

Hannah Vickers
CEO, Association for Consultancy
and Engineering

Jaimie Johnston
Director & Head of Global
Systems, Bryden Wood

Professor Jennifer Whyte
Co-Director, Imperial College
London Centre for Systems
Engineering and Innovation

James Wimpenny
CEO, Bam Construct UK

John Newcomb
CEO, Builders Merchants
Federation

John O'Connor
Group Commercial Director,
Laing O'Rourke

John Slaughter
Director External Affairs,
Home Builders Federation

John Waterman
Chief Operating Officer,
Willmott Dixon Construction

Julian Gatward
Managing Director,
Taylor Woodrow

Keith Waller
Programme Director,
Construction Innovation Hub

Leo Quinn
Group Chief Executive,
Balfour Beatty

Mark Beard
President, Chartered Institute
of Building and Chairman, Beard

Mark Enzer OBE
Chief Technical Officer,
Mott MacDonald

Mark Reynolds
Group CEO, Mace

Melanie Leech CBE
Chief Executive, British Property
Federation

Michael Graham
Executive Chairman, GRAHAM

Mike Chaldecott
CEO, Saint Gobain UK and Ireland

Nick Baveystock
Director General & Secretary,
Institution of Civil Engineers

Nirmal Kotecha
Chair, Infrastructure Client
Group Management Board and
Director of Capital Programme &
Procurement, UK Power Networks

Peter Anderson
Managing Director – Transport
Infrastructure, Amey

Peter Caplehorn
Chief Executive, Construction
Products Association

Richard Beresford
CEO, National Federation
of Builders

Richard Robinson
CEO, UK and Europe, Atkins

River Tamoor Baig
Chief Executive & Founder,
Hack Partners

Rob Lashford
Regional Director, Speller Metcalfe

Sarah Beale
CEO, Construction Industry
Training Board

Sarah Jardine
Chief Inspector – Construction,
Health & Safety Executive

Simon Gorski
Managing Director – Construction,
Europe, Lendlease

Simon Rawlinson
Head of Strategic Research &
Insight, Arcadis

Stephen Beechey
Group Public Sector Director,
Wates

Steve Bratt
Group CEO, Electrical Contractors'
Association

Suzannah Nichol MBE
Chief Executive, Build UK

Tim Bowen
Managing Director – Strategic
Development, Keltbray

Vincent Clancy
Chairman & CEO,
Turner & Townsend

プレイブックフロー図

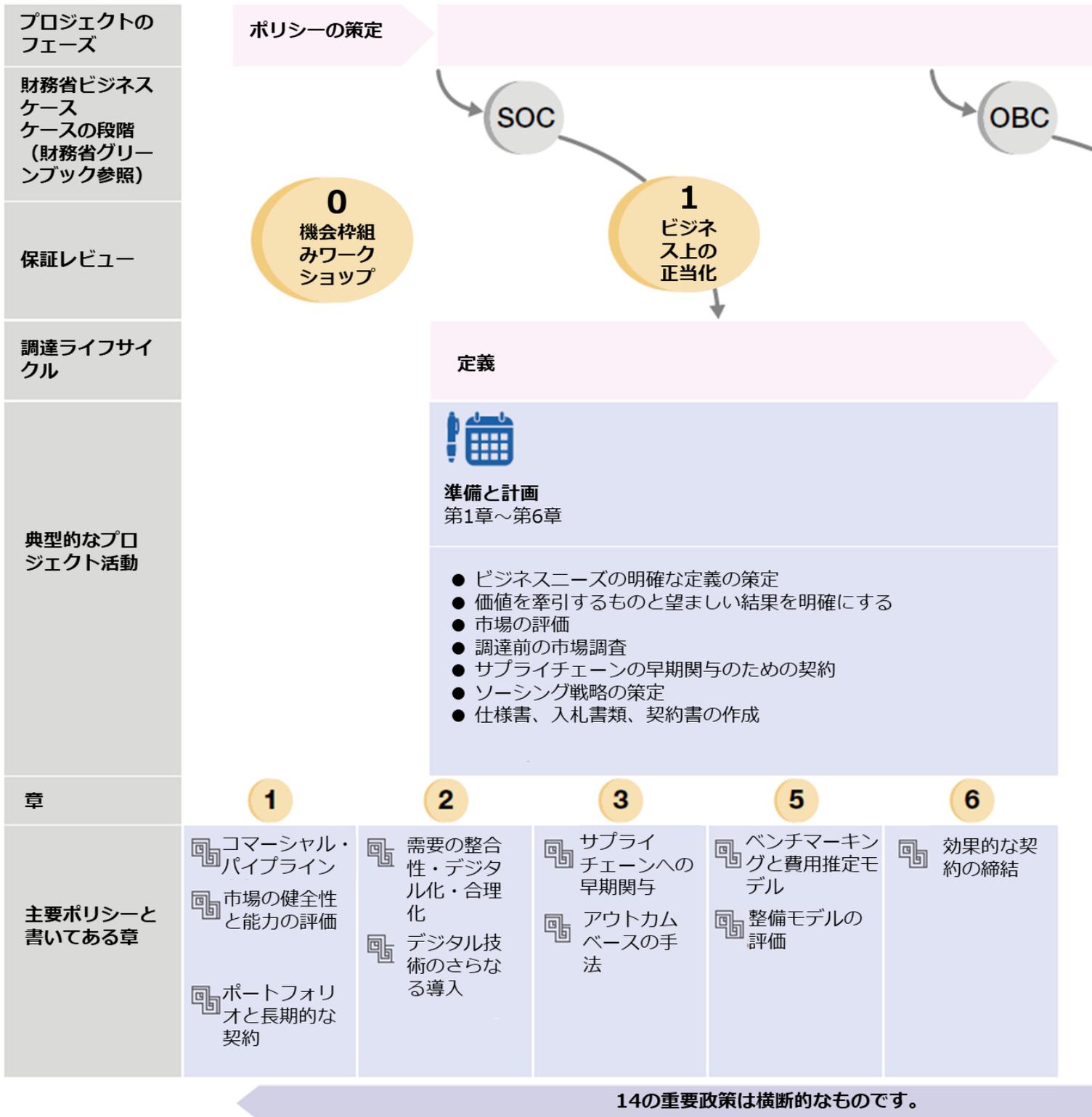
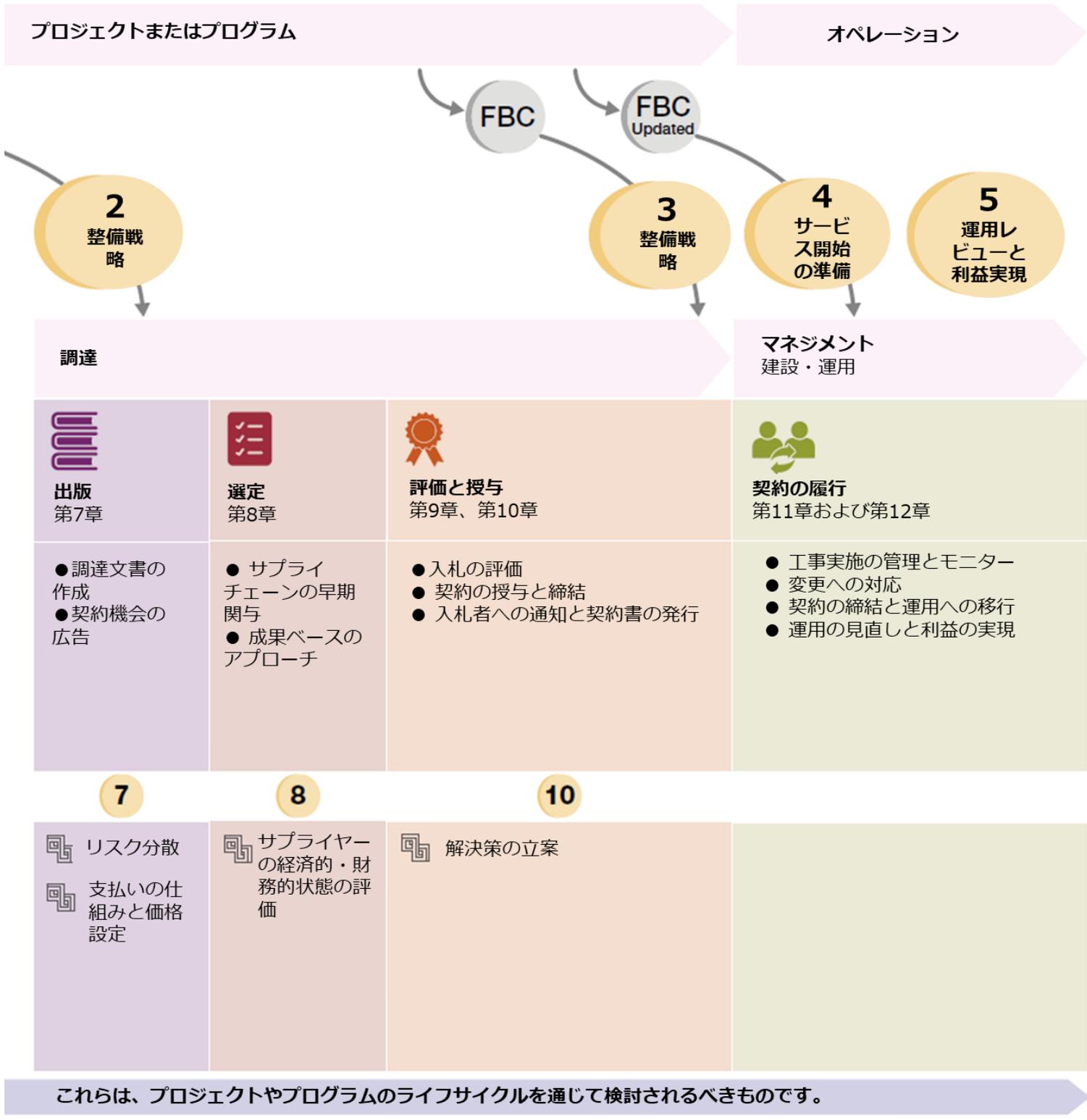


図1. 典型的な調達プロセスにおける本プレイブックの位置づけ



14の重要方針の概要

これらの方針は、中央政府の各省庁と関連団体（ALB）に対して「遵守または説明」に基づいて義務付けられており、支出管理を通じて実施されます。第4章「人材とガバナンス」をご参照ください。

より良い、より早い、より環境に優しいサービスの提供

- 政府は、建物や建設現場の安全性を向上させながら、COVID-19パンデミックからの回復を支援し、将来の経済を構築するために、より良い、より早い、より環境に優しいソリューションを提供することに取り組んでいます。
- この14の重要方針は、ビジネスの最善の方法と改革をまとめたもので、プロジェクトやプログラムのエンド・ツー・エンドのスピードを向上させる、より安全で革新的な製造主導の手法への転換を通じて、より良い、より早い、より環境に優しい整備を推進します。
- 全12章の各章では、プレイブックと各章の具体的な内容がどのようにして実現されるのかを明確に説明しています。

商用パイプライン

契約当局の商用パイプラインは、公共事業のための新しい中央政府調達パイプラインでサポートされます。

パイプラインは、サプライヤーが政府の長期的な需要をよりよく理解し、契約の機会に対応できるように準備するのに役立ちます。

市場の健全性と能力の評価

プロジェクトやプログラムは、準備・計画段階の早い時期に、市場の健全性と能力の評価を行います。

これにより、プロジェクトやプログラムのチームは、市場における潜在的な機会と限界の特定、新たな技術やイノベーションを活用、どのような行動が競争を促進するか、市場の健全性を向上させるかの検討ができます。

ポートフォリオと長期的な契約

私たちは、公共支出によってより大きな価値を生み出すために、主要な資産タイプとプログラムの長期計画を策定します。必要に応じて、ポートフォリオ全体にわたる長期的な契約により、生産性向上と効率化を実現するための新技術への投資に必要な確証を産業界に与えることとなります。

契約当局は、これが革新的で競争力のある市場を犠牲にするものではないことを示すべきです。

需要の整合性 ・デジタル化・合理化

契約当局は、個々のプロジェクトやプログラムの需要を整理することにより、デジタル化し、合理化します。これにより、プラットフォーム・手法、標準的な製品や部品の開発と使用が促進されます。

長期契約と組み合わせることで、デジタル技術や遠隔での製造技術を計画、投資、提供する市場の能力を変革できます。

デジタル技術のさらなる導入

契約当局は、英国BIMフレームワークを使用して、データの生成と分類、データセキュリティとデータ交換手法を標準化し、情報管理フレームワークの採用と国家デジタルツインの構築をサポートします。

初期のサプライチェーンへの関与

プロジェクトやプログラムのビジネスケースを開発する際に、早い段階でサプライチェーンを関与させる必要があります。

プロジェクトのライフサイクルの早い段階でサプライチェーンを関与させることにより、後工程での問題を軽減し、アウトカムに焦点を当てた明確な設計や仕様を策定できます。

アウトカムベース・アプローチ（成果主義）

契約当局は、仕様書において、範囲ではなく、アウトカム（成果）を重視すべきである。新しいプロジェクト・スコアカードは、プロジェクトやプログラムが政府の戦略的優先順位に沿った明確なアウトカムを設定することを支援するために開発されました。

政府の透明性向上のため、政府の最も重要な契約から最も関連性の高い3つの主要業績評価指標（KPI）を公開します。

ベンチマーキングと費用推定モデル

プロジェクトやプログラムは、過去のプロジェクトやプログラムの情報を分析するベンチマーキングを行うべきです。これにより、意思決定者は、より多くの情報を得た上で、より賢明な投資決定を行うための重要な洞察とデータを得ることができます。

また、プロジェクトやプログラムでは、ライフサイクル全体のコストと価値をより良く理解するために、費用推定モデルを作成する必要があります。

整備モデルの評価

契約当局は、特定のプロジェクトやプログラムに最も適した整備モデルと構造を決定するために、エビデンスに基づいたプロセスを踏むべきです。適切な整備モデルは、クライアントと産業界が協力して、最良の結果を提供することを可能にします。

効果的な契約の締結

私たちは、データの交換をサポートし、協働を促進し、価値を向上させ、リスクを管理するような契約の構造を確保します。契約は、継続的な改善のための明確な期待値を設定し、本プレイブックの原則に沿ったものとします。

今後数ヶ月間に、現在の組織を見直し、必要に応じて組織を統合し、新たな「ゴールドスタンダード」を採用する予定です。これにより、契約当局は、最善の方法に出会い、本プレイブックに記載されているポリシーを体現している体制を容易に特定できるようになります。政府全体の競争力と柔軟性を確保するため、フレームワークにはいくつかのオプションが用意されています。

リスク分散

リスク分散の提案は、それが真の意味での市場への参加によってもたらされることを確認するために、検討と精査の対象となります。

不適切なリスク分散は、政府との取引を希望するサプライヤーの長年の懸念事項であり、より考慮された手法により、政府をより魅力的なクライアントとし、より良いコストパフォーマンスを実現し、サプライヤーと合意した契約上のアウトカムの実現に集中する動機付けとなります。

支払いの仕組みと価格設定

支払メカニズムと価格設定方法は、リスク分散と密接に関係しており、同様に、望ましい行動やアウトカムを確実に動機付けるために、より大きな検討と精査が行われます。

この変化は、建設部門を長期的に持続可能で、本プレイブックのより広いビジョンを達成する、活気に満ちたダイナミックな市場とするための基本的なものです。

サプライヤーの経済的・財務的地位の評価

公共事業では、選定プロセスの一環として、契約期間中にサプライヤーが倒産するリスクを評価する際、最低限の基準を遵守します。

最低限の選定を一貫して行うことで、財務リスクに対する理解が深まり、公共事業の遂行をより確実なものにできます。

解決策の立案

重要な公共事業契約のサプライヤーのために、解決策の立案情報を提供することが義務付けられます。

大規模な倒産は稀ですが、この変更により、重要なサプライヤーの倒産によって重要な公共事業の継続性が損なわれるリスクに対して、政府が確実に備えられるようになります。



1 パイプライン、ポートフォリオ、長期契約

ビジネスのパイプラインを公開し、新技術や持続可能なソリューションへの投資を促進するためのポートフォリオを構築することで、正しく行うことができる。

より良く、より早く、より環境に優しいサービスの提供



- 調達パイプラインにより、多様なサプライヤーが今後の機会に備え、より良い、より速い、より環境に優しい整備方法の開発ができます。
- 市場を効果的に管理することで、イノベーションが促進され、プロジェクトやプログラムを実現するための新しい改善策をもたらす新しいプレーヤーが生まれます。
- 長期的な契約は、より安全で、より早く、より持続可能なソリューションを提供する、製造業主導の手法を含む技術と能力への投資を促進します。

商用パイプライン

私たちができる最も重要なことの一つは、現在および将来の政府契約と商業活動に関する包括的なパイプラインを準備、維持、公開することです。

商用パイプラインを公開することで、サプライヤーは政府内の将来的な需要を把握できます。予定されている活動に関する早期の洞察を共有することで、中小企業や非営利・地域・社会企業（Voluntary, Community and Social Enterprises : VCSE）を含むサプライチェーンへの幅広い参加と多様性の実現、

そして、長期的な能力開発の支援が期待できます。

公表された商用パイプラインが真に効果的であるためには、3年から5年先を見越したものでなければなりません。

契約当局の個々の商用パイプラインは、公共事業プロジェクトやプログラムのためのインフラプロジェクト庁の公表された調達パイプラインによってサポートされます。これは、既存の「国家インフラ・建設パイプライン」を補完するものであり、最新施工法（Modern Methods of Construction : MMC）の使用、契約機会の地域的配分、社会的価値の提供方法、GHG排出量のネット・ゼロ公約の達成など、政府の優先事項をより詳細に把握できます。

市場の健全性と能力の評価

健全で競争力のある市場は、納税者のためにお金に見合った価値を実現する能力を支えるものです。

良好な市場管理とは、個々の契約やサプライヤーを超えて、商業戦略や契約を設計することです。それは、短期、中期、長期にわたって健全な市場を促進する商業戦略と契約を設計することでもあります。

“公共事業やプロジェクトに製造業主導のアプローチを採用することで、生産性を向上させ、より良いコストパフォーマンスを実現することができます。”

全ての公共事業プロジェクトは、準備・計画段階の早い時期に市場の評価を行うべきです。これには、利用可能なスキル、能力、市場のキャパシティの検討、参入障壁や市場の集中度の評価が含まれるべきです。これらの評価は、以下のために使用されなくてはなりません。:

- 市場における潜在的な機会と限界を特定する。
- 新しい技術やイノベーションを効果的に活用する。
- スキルと能力の強化を含め、どのような行動が競争を高め、市場の健全性を向上させるかを検討する。

個々のプロジェクトやプログラムの市場健全性評価は、より広範で継続的な市場戦略の一部を構成すべきです。契約当局は、内閣府やクラウン・コマーシャル・サービス（Crown Commercial Service : CCS）の商業チームが収集した補足的な市場情報へのアクセスを要求できます。また、より複雑で実質的な競争問題に関しては、競争市場庁（Competition and Markets Authority : CMA）に助言を求めることもできます。

ポートフォリオと長期的な契約

公共事業のプロジェクトやプログラムに、より製造業主導の手法を採用することで、生産性を向上させ、より良いコストパフォーマンスを実現します。

我々は、設計要素を標準化し、必要に応じて、ポートフォリオ全体で長期契約を採用します。これにより、産業界に必要な確実性がもたらされ、サプライヤーが革新的な新技術や最新施工法に投資することが商業的に可能となり、整備のスピードが向上します。

個々の契約の長さや大きさは、適切な区切り点と、安全性、時間、コスト、品質の継続的な改善を推進するための明確な契約義務をもって、特定の市場に合わせて設計されるべきです。例えば、4+4契約（良好なパフォーマンスに基づく延長あり）によって提供される8年間の比較的確実な業務は、適切に活用された場合、より速く、より良く、より環境に配慮した整備とアウトカムの向上を実現できます。

契約当局は、一連の個別プロジェクトとしてではなく、ポートフォリオとして仕事をまとめる機会を特定するために、パイプラインを見直すべきです。すでに実施しているところは、公共部門全体に目を向け、製品レベルでのポートフォリオを構築する機会を見出すべきです。

これは、プラットフォーム・手法や標準的な製品・部品の使用を増やすことと密接に関連しています（第2章参照）。

この手法は、以下のいずれかまたはすべてに当てはまる時に適していると考えられます。:

- プログラムに再現性のある資産や強い最新施工法の可能性があること。
- 学校、病院、公共部門の脱炭素化プログラムなど、長期的なパイプラインがある。
- より良い価値を生み出すイノベーションの機会がある（例：公共部門の脱炭素化）。

契約当局は、これが革新的で競争力のある市場を犠牲にするものでないことを示し、中小企業がこの分野で中心的な役割を果たせるよう需要の集約をしなければなりません。Tパフォーマンス体制は、継続的に現在の金額に見合った価値を実現するために、継続的な改善に同意する必要があります。

内閣府の調達プログラムは、複数のプロジェクトをまとめることが適切かどうかを判断する際にアドバイスを提供できます。プロジェクトやプログラムは、その手法を開発する際に、早期に、かつ広範囲に市場と関わるべきです。

産業界と中小企業の役割

サプライヤーは、このような契約方法に対応する準備が必要です。中小企業は建設業界に多大な貢献をしており、近年登場したイノベーションや製品開発の多くで中心的な役割を果たしています。中小企業は豊富な経験を持っていますが、大企業のサプライヤーがのようには取り組めない場合があります。プロジェクトやプログラムの初期段階では、このことを認識し、それに応じて中小企業に求める内容を調整することが重要です。

また、中小企業が参加するジョイントベンチャーやコンソーシアムが登場し、補完的なスキルや経験を持ち寄って工事を行うことも考えられます。これにより、小規模で新しく、革新的な企業が繁栄する環境を作れ、中小企業全体の健全性に貢献できます。

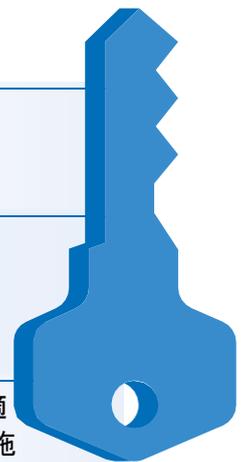
サプライチェーンにおける中小企業の役割

政府は、公共調達を通じて中小企業を支援することを約束しています。中小企業がサプライチェーンを通して関与する場合、元請業者がこのプレイブックとサプライヤー行動規範に規定された原則と方針に従うことを期待します。

契約当局は、実際にどのようにこれを評価できるか、また、サプライチェーンからのフィードバックに連動した重要業績評価指標の使用が適切かどうかを検討すべきです（第6章参照）。

キーポイント

1. 政府全体のサービスに対する将来の需要見込みを供給者が理解できるように、商業パイプラインを公表する。適切な情報を提供するために、インフラプロジェクト庁 (IPA) と連携する。
2. すべてのプロジェクトとプログラムについて、取引する市場の健全性と能力を定期的に評価する - 革新的なアプローチをどのように活用するか、新規または潜在的な市場参加者を奨励するか否かを検討し、懸念事項があれば対処する。
3. 今後のプロジェクトやプログラムを定期的（少なくとも四半期ごと）に見直し、適切な作業をポートフォリオにまとめ、スケールメリットを活用して新技術や最新施工法への投資の促進機会を特定する。



さらに詳しく知りたい方

1. [GovS008商用機能基準](#)
2. [マーケットマネジメントガイダンスノート](#)：これは公共サービスのために作られたものですが、あらゆる市場に役立つガイダンスとなっています。
3. 一般的な商品やサービスに関するサプライヤー・ファクトシートや市場レポート：ci@crowcommercial.gov.uk から入手できます。
4. .CMA からの助言は、advocacy@cma.gov.uk から得ることができる。
5. ポートフォリオや長期契約に関するインフラプロジェクト庁や内閣府調達プログラムからのアドバイスは、sourcing.programme@cabinetoffice.gov.uk から得ることができる。
6. [国家インフラ・建設調達パイプライン \(National Infrastructure and Construction Procurement Pipeline\) 2020/21年版](#)



② 最新施工法（MMC）

需要の集約と標準化により、最新施工法の使用を増加させ、公共事業の整備方法を変革します。

より良く、より早く、より環境に優しい建設を推進



- 要求事項や規格を共有することで、相互運用可能な部品への投資を促進し、納期短縮を実現します。
- また、オフサイト製造の利用拡大で、従来の建設方法よりも迅速・高効率・高品質・安全・GHG排出量の少ないソリューションを提供できます。
- 英国BIMフレームワークやデジタルツインなどのデジタル技術をさらに導入することで、プロジェクトやプログラムのパフォーマンス、持続可能性、コストパフォーマンスが向上し、設計チームから請負業者を経由して施設運営者まで、建築情報の「金の糸」の効果的な保持・管理が可能になります。

最新施工法は幅広い用語で、オフサイト製造とオンサイト技術の範囲をカバーしています。最新施工法は、従来の手法に代わるものであり、建設業界と公共部門の両方において、生産性、効率性、品質の大幅な向上をもたらす可能性があります。

私たちは、最新施工法や技能への投資を支援するために、建設資材の調達方法を変える必要があります。

長期契約の採用は一つの方法ですが、公共事業のポートフォリオ全体の契約に関しても、最新施工法を最大限に活用する方法を積極的に検討する必要があります。

契約当局は、組織レベルでの包括的な戦略を策定する必要があります。この戦略は、ポートフォリオから個々のプロジェクトやプログラムに至るまで、一貫したものでなければなりません。最新施工法はそれ自体が目的ではなく、契約当局は、最新施工法を使用することで、より大きな価値を生み出し、プロジェクトやプログラムのアウトカムを達成することができるのか、どのように、どの程度までできるかを検討する必要があります。

需要の調和、デジタル化、合理化

契約当局は、共通の要求事項や共通の基準を開発・採用するために、協力する機会を模索すべきです。これは、様々なサプライヤーによる標準化された相互運用可能なコンポーネントを、様々な公共事業で使用できるように行われるべきです。これにより、より弾力性のあるパイプラインが構築され、この分野における効率性、革新性、生産性が促進されます。

“オフサイト建設を支持する推定を基に、英国で革新的な技術のためのダイナミックな市場を創造することを約束します。”

需要の集約と標準化により、プロジェクトのライフサイクルを通じて、以下のようなプラスの効果をもたらします。:

- 最適化された再現可能なプロセスを共有することで、現場の安全性と効率性の向上します。
- 自動化、設計の繰り返し使用、要件と関連ソリューションの共有などにより設計プロセスが効率化します。
- カテゴリー管理の改善や、メーカーが部材パイプラインの一貫性の活用することにより、購入効率が向上します。
- 製造業の工夫が増えることで、より環境に配慮したソリューションが実現します。
- 製造された部品や組立品を共有することによる予測可能性の向上とメンテナンスコストの削減、およびそれに伴う手法の共有化が出来ます。

実際には、契約機関は以下のような方法でこれらのメリットを得ることができます。:

- 規格や仕様書の一貫した構造、ルール、言語の開発と使用をサポートし、共通の理解とデジタルおよび自動化されたソリューションの使用を促進します。

- 規格や仕様書をデジタル化し、要件が人間と機械の両方で読めるようにする。これにより、他の規格やプロセス・ワークフローとの相互参照が容易になります。
- デジタル・オブジェクト・ライブラリや差異を減らすための共通の手法を用いて、ポートフォリオやセクター間でデザイン・コンテンツを共有します。

基準や仕様を設定する際、契約当局は持続可能性を考慮し、2050年までにネット・ゼロを達成することや、国連SDGsに対する英国の公約など、政府の幅広い優先事項を支援するオプションを検討する必要があります。

品質計画

製造業では、プロジェクトやビジネスプロセスの遂行に品質計画の手法を利用することで、生産性が向上し、無駄や誤差が減ることが実証されています。契約当局は、サプライヤーが品質計画プロセスを使用するための要件を仕様の一部として含めるべきです。ISO9001は、政府の要求事項と適用される規制を満たす品質管理システムの要件を規定しています。

プラットフォームの活用

我々は、標準化された相互運用可能なコンポーネントやアセンブリで構成される製品プラットフォームに基づいて建設プロジェクトの調達を検討しており、その要件はデジタルコンポーネントカタログの一部となる予定です。

契約当局は、独自のプラットフォーム・ソリューションだけでなく、例えば、異なる業界間で部品の相互運用性を可能にするプラットフォームを使用するなど、業界横断的なプラットフォーム・ソリューションの適用方法を見つけるために協力する必要があります。

今後の調達や枠組みは、このようなプラットフォームの活用に基づいて設計を開発・提供し、部品を製造・供給し、時間をかけて改良・発展させるための革新を行なえる市場とサプライチェーンの開発によって、サポートする必要があります。

最新施工法（MMC）の目標

オフサイト建設を前提に、英国で革新的な技術のためのダイナミックな市場を作ること約束します。その目的は、効果的な新技術の開発と使用を可能にする手法を開発しながら、現在、利用可能な最良の手法を用いてプロジェクトを遂行することです。

各省庁やALBは、プロジェクトやプログラムの実施において、最新施工法の使用レベルの目標を設定することが新たに期待されています。ビジネス・エネルギー・産業戦略省（BEIS）とインフラプロジェクト庁（IPA）は、政府全体の建設パフォーマンスをよりよく理解し、組織のパフォーマンス向上を支援するために、共通の評価基準を開発しています。

サプライチェーン全体との継続的な関わりは、最新施工法を活用した戦略の開発と実施に不可欠です。

デジタル技術のさらなる導入

英国の建設に関するデータは急増していますが、断片的なものや、簡単にアクセスできないものが多くあります。データの一貫性と質の向上は、安全性の向上、技術革新の実現、コストの削減、より持続可能なアウトカムの支援など、プロジェクトやプログラムの整備方法に変革をもたらします。

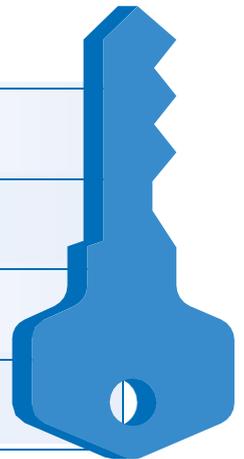
契約当局とサプライヤーは、英国のBIMフレームワークを適用する必要があります。これには、BIMの相互運用性と政府のソフトランディングを実現するための規格、ガイダンス、その他のリソースが含まれています（第12章参照）。これらには、情報要件の定義、データの生成と分類、情報セキュリティ、データ交換、に関する標準化された手法が含まれます。

英国BIMフレームワークを採用することで、組織や業界を超えた安全で弾力性のあるデータ共有を可能にする標準とプロトコルの共通フレームワークである情報管理フレームワークをサポートすることになります。さらに、情報管理フレームワークは、国家デジタルツイン（建設環境全体でデジタルツインを接続したエコシステム）の主要な実現者となります。

デジタルツインとは、現実世界とデータ接続された、資産、プロセス、システムのリアルなデジタル表現です。デジタルツインは、意思決定を改善するためのデータに基づいた洞察を提供することで、プロジェクトやプログラムのパフォーマンス、持続可能性、コストパフォーマンスの向上に役立ちます。

キーポイント

1. 需要を集約・標準化し、最新施工法の導入を推進するための組織戦略を策定する。
2. サプライチェーンを巻き込み、最新施工法の使用に関する現実的な目標を設定し、必要な指標を報告する能力を確保する。
3. 英国のBIMフレームワークで定められた基準を満たし、契約する。
4. 標準化された相互運用可能な部材や組み立てからなる製品プラットフォームの使用を検討する。



さらに詳しく知りたい方

1. 英国BIMフレームワークは、BIMを導入するための包括的な手法を定め、ツールやリソースを提供しています。
2. Centre for Digital Built Britainは、情報管理フレームワークと国家デジタルツインの開発を主導しています。
3. IPA は、governmentconstructionteam@ipa.gov.uk を通じて、標準化とプラットフォーム・手法への戦略的手法の開発において契約当局を支援します。
4. Construction Innovation Hub Platform Design Programme (建設イノベーションハブ・プラットフォーム設計プログラム) 。
5. 運輸省のTIES Living Labは、「データ、測定方法、評価基準の活用」、「最新施工法とデジタル技術の活用」、「ビジネスプロセスの改善」という3つの主要テーマを通じて、さらに大きな効率化推進の促進を目指しています。



3 早期契約と明確な仕様

サプライチェーンと早期に連携し、明確で適切な成果ベースの仕様の策定は、タイムリーでコスト効率の高い整備を実現するための重要な要素です。

より良く、より早く、より環境に優しい建設を推進



- 明確な成果ベースの仕様は、社会的価値と持続可能性に重点を置いた、革新的で費用対効果の高いソリューションを促進します。
- サプライチェーンの早期関与は、プロジェクトやプログラムのライフサイクルの早い段階で、エンド・ツー・エンドのプログラム期間を短縮し、機会を特定し、リスクを早期に軽減し、サプライチェーンの全ての層で業界の専門家の知識と経験を利用するための鍵となります。
- 早期に参画することで、サプライチェーン・メンバーの専門家の相互依存関係が明らかになり、適切な品質レベルと安全性を高めるソリューションの開発に共同で参加できます。

このプロセスを通じて、我々の要求の実現可能性、代替オプションの実現可能性、より良い成果と安全性の向上を実現できる革新的なソリューションを検討する意欲が（市場や政府内に）あるかどうかを理解することができるのである。また、早期契約は、プロジェクトやプログラムを実現するためにどのような関係を築きたいかを市場で検証し、市場のリスク許容度やコマーシャル手法の可能性（第7章参照）など、行動や仕事の進め方（第11章参照）について明確な期待値を設定する機会でもあります。

早期の市場への優れた関与は反復的であり、製品メーカー、中小企業、非営利地域社会企業、事業者を含むサプライチェーンの全ての層を巻き込む必要があります。

プロジェクトやプログラムは、最初のビジネスケース（省庁やALBの場合は戦略的アウトラインケース）の段階でテストされるべきであり、サプライヤーが要求を理解し、契約機関が受け取ったフィードバックを反映できるように、十分に早い段階で契約が行われるようにする必要があります。全ての予備的な市場協議は、公共調達原則（平等な扱い、無差別、均整、透明性）を遵守し、いかなるサプライヤーも不当な利益を得ないように取り扱われなければなりません。

早期契約

私たちは、過去と一緒に仕事をしたことのあるサプライヤーやこれから市場に参入しようとしているサプライヤーなど、サプライチェーンのあらゆるレベルで、市場に話しかけることを恐れません。契約機関とサプライヤーの双方にメリットがあることを認識し、これを定期的を実施しています。このプロセスは、今後の調達機会を促進し、多様な意見を取り入れ、プロジェクトに関連する課題やリスクを議論する場の提供ができます。

範囲（スコープ）ではなく、結果に焦点を当てることで、イノベーションが生まれ継続的な改善が促進されます。

事前情報通知を発行することにより、予備市場協議をオープンに発表することは良い慣習です。

イノベーション、持続性、早期契約

イノベーションには様々な形がありますが、まずは新しい考え方を受け入れること、そしてその考え方を検討・評価する場を設けることが大切です。契約当局は、既にある手順や製品の改善を求めることから、既存技術の新市場への適用、変革につながる新製品や手順の開発まで、イノベーションへの取り組みを継続的に改善できる方法を検討する必要があります。この継続的な改善は、イノベーションへの手法とこれを取り巻く商業的条件との間の意図しない対立を考慮する必要があります。

プロジェクトやプログラムは、初期の段階から革新的な思考で取り組むべきです。また、契約を超えて、問題に対する斬新な解決策を提案するために市場から新しい問題解決策を提案してもらうための研究やイノベーションに基づく手順も考慮されるべきです。

契約当局は、潜在的なサプライヤーが提示するソリューションには、ライフサイクル全体の炭素評価を伴うことを求めるべきです。この評価は、より広範なサプライチェーンと協力して実施され、資産の寿命を通じたGHG排出量を最小化する方法を反映させるべきです。

ライフサイクルカーボン評価は、初期の契約段階でのより高いレベルの評価から、最終的な入札書類に含まれる強固な評価へと、時間をかけて成熟していくことが期待されます。

社会的価値、中小企業、早期契約

社会的価値とは、雇用機会を促進し、技術を開発し、環境の持続可能性を向上させることで、公共調達利益を最大化する方法です。これにより、英国の中小企業、有志地域業界組織、社会的企業に公平な競争の場を提供できます。中小企業はそれぞれの分野の専門家であり、最新施工法や革新的な技術、提案されたソリューションのライフサイクル全体でのGHG排出量を最小化する方法についての知見を提供できます。

早期契約は、契約当局にとって、中小企業や社会的価値に対する手法を試す機会となります。各省庁やALBがどのように社会的価値を考慮すべきかについての詳細は、PPN 06/20（第9章参照）に記載されています。

サプライチェーンへの 早期関与

公共事業のプロジェクトやプログラムでは、計画されたアウトカムと費用対効果を達成するために、早期のサプライチェーンへの関与(ESI)を契約すべきです。ESIに時間を投資することで、より効果的な設計が可能となり、下流での変更や潜在的なコスト増加を抑えることができます。その結果、建設開始時の納期を短縮できます。

ESIは、建設前の段階で、1次請負業者と2次、3次請負業者、供給業者を正式に関与させ、設計（製品やインターフェースに関する標準の利用を含む）、原価計算、リスク管理、プロジェクトやプログラムの構造化に意見を述べることにより、請負業者の早期関与の原則を拡張しています。

優れたESIは、提案が明確に理解され、プロジェクトを成功させるために必要なものに限定されていることを保証するための強力なリーダーシップ、強力な商業管理を含むプロジェクトガバナンス、および適切な資格を有する実務者に依存しています。信頼が重要であり、アイデアや革新的なソリューションを共有するプロセスにおいて、相互に有益でオープンかつ協力的な手法を採用することが重要です。全ての当事者の意図と作業方法を明確に示す透明性のある手法を採用すべきです。

調達プロセス、評価方法、および契約は、一般に、ESIと建設段階の両方をカバーするように構成されるべきです。ESIに続いてさらに競争的な調達プロセスを行うことは可能ですが、これはESIを使用する利点を損なう可能性があります。

アウトカムベースの 取り組み

プロジェクトやプログラムは、ライフサイクル全体の価値、パフォーマンス、コストに焦点を当てたアウトカムベースの手法を採用すべきです。これによりサプライヤーは、アウトカム（成果）の出し方を規定することなく、契約当局の目標を理解できます。範囲（スコープ）でなくアウトカムに焦点を当てて共有することで、イノベーションが生まれ、継続的な改善が促進されます。

プロジェクトやプログラムの開始時には、明確で測定可能なアウトカム（成果）を設定する必要があります。その際、プロジェクトやプログラムはライフサイクル全体の価値に焦点を当てるべきです。これによりチームは、自分たちのプロジェクトがより広範な相互依存関係にあるシステムの一部としてどのように機能するかを特定し、理解することができ、政府の経済的、社会的、環境的優先事項に貢献できます。市場から調達する際のプロジェクトレベルでは、アウトカムと評価基準は社会的価値モデルを利用する必要があります。これにより、適切な整備モデル、商業的手法、市場へのルートが示されます（第5章、第6章参照）。

インフラプロジェクト庁(IPA)が開発している新しいプロジェクト・スコアカードは、チームがこれを達成するためのサポートとなります。このスコアカードは、公共価値フレームワークと社会的価値モデルで定義された政府の優先的なアウトカムの実現に対する個々のプロジェクトの貢献度を関連付ける明確な枠組みを示しています（第6章参照）。

契約機関やサプライヤーがライフサイクルを通じて十分な情報に基づいた意思決定を行えるように、産業界と協力して、2021年に建築環境で使用するための一貫した生涯価値の定義を策定します。

明確な目的に裏打ちされた設計は、要求事項や仕様を満たすものであり、プロジェクトやプログラム全体をタイムリーかつコスト効率よく実現するために重要な要素です。設計目的、要求事項、仕様を作成する際には、エンドユーザーや市場を含む幅広いステークホルダーとの関わりが重要です。プロジェクトやプログラムは、明確なビジョンを持ってスタートし、サプライチェーンが革新的なソリューションを提供する機会を得るために、過度な規定を避けなければなりません。

必要に応じて、製品やインターフェースの一貫した規格を定め、不必要なオーダーメイドのソリューションを減らし、効率化を図り、需要を集約して、プラットフォームベースの手法を採用する動きを支援する必要があります（第2章参照）。

優れた設計や仕様は、最終的に完成するまでにいくつかの段階を経ることになります。表1は、技術仕様書を作成する際に考慮すべきいくつかのポイントを示しています。最終的に仕様書は、市場が情報を得た上で入札するかどうかを判断するための十分な情報を提供し、契約当局が建設されるものについて確信を持ち、両者が価格に何が含まれているかを明確にするものでなければなりません。

表1. 技術仕様書の効果的な作成

良い例	避けるべきこと
<ul style="list-style-type: none"> • 簡単な言葉を使用し、専門用語を避ける。 • 用語、記号、頭字語(アクリロニム)を定義する。 • 論理的な構造を採用する。 • 簡潔にする(「契約者は...しなければなりません」)。 • 結果に焦点を当てる。 • 請負業者がソリューション(方策)の価格決定に十分な情報があることを保証する。 • 仕様書が契約書案に完全に反映され、組み込まれていることを確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> • プロセスの初期段階でソリューションを過剰に指定すること。 • 過度に入力を指定すること。 • 関連する全ての利害関係者と関わることを怠り、要求を見落とすこと。 • 契約予定者を差別したり、不当に有利な条件を提示したりすること。 • 契約書と仕様書を別々に作成すること。

知的財産権

知的財産権に関する明確な戦略の策定で、より良いコストパフォーマンスを実現し、競争市場をサポートし、革新的なソリューションを促進します。

知的財産権とは何か、契約からどのように発生するかについて、共通の理解を得ることが重要です。契約当局は、様々なオプション、それらが実際にどのような意味を持つのか、そしてサプライヤーが提供するソリューションへの影響について、サプライヤーと早期に連携する必要があります。

知的財産戦略を策定する際には、以下の点を考慮します。

- 知的財産の位置づけが異なると、プロジェクトやプログラムのコストはどのように変化するか？ 将来の業務に対する潜在的なコストへの影響は？
- 将来的に知的財産を使用する必要がある場合、契約終了時にはどうなるのか？ 市場への影響は？
- サプライヤーが最高のアイデアやイノベーションを提供することを奨励しているか？

知的財産は、契約に定められた明確な責任のもと、契約期間を通じて管理されるべきです。

現代の奴隷制度

商品、サービス、工事を調達する場合、特に建設業をはじめとするリスクの高い部門から調達する場合は、現代奴隷法(Modern Slavery Act 2015)に沿って、サプライチェーン内の現代奴隷制のリスクを軽減するために必要なあらゆる手段を講じる必要があります。

現代の奴隷制に対抗するためには、計画と準備の段階から、商業活動におけるリスクベースの手法を適用する必要があります。

現代奴隷制のリスクを管理・軽減するために、商業活動のライフサイクルを通じて定期的なモニタリングを実施しなければなりません。さらなる情報は、PPN 05/19 および関連する「Tackling Modern Slavery in Government Supply Chains guidance」に記載されています。

キーポイント

1. 早期に市場に参入し、論理的な説明の中で、自社の提案が市場の健全性と能力の評価、および中小企業やベンチャー企業を含む潜在的なサプライヤーからのフィードバックの両方に基づいていることを証明できるようにしておく。
2. 全ての公共事業プロジェクトは、早期のサプライチェーン関与(ESI)を契約すべきです。
3. 適切で明確かつ効率的な仕様書は、プロジェクト全体をタイムリーかつコスト効率よく実施するために重要な要素です。仕様書は、生涯価値の観点に重点を置き、政府のより広範な経済的、社会的、環境的な優先事項と公約に沿ったものでなければなりません。
4. 資本プロジェクトとプログラムの提供において、サプライヤーが品質計画プロセスを特定して使用するという要件を組み込み、契約管理チームに品質プロセスを熟知させます。



さらに詳しく知りたい方は

1. Collaborative models for construction procurement 建設調達共同モデル：建設調達の2段階オープンブック、統合プロジェクト保険、コスト主導型調達モデルに関するガイダンスとよくある質問。
2. Delivery Platforms for Government Assets: (政府資産の配信プラットフォーム)
3. Infrastructure procurement routemap (インフラ調達ルートマップ)
4. Framework Alliance Contract 1 (FAC1) and ICG Project 13 (特にFAC-1とProject 13の原則を統合したCrown Commercial Service Construction framework agreements (CCS建設フレームワーク協定))
5. Construction Innovation Hub Quality Planning Guide (建設イノベーションハブ品質計画ガイド)
6. Government Property Standard (政府財産標準) と Government Property Profession Career Framework (政府財産専門職キャリアフレームワーク)
7. 現代の奴隷制に関する詳細は、PPN 05/19 およびUK Government Modern Slavery Statement (英国政府の現代の奴隷制に関する声明) に記載されています。



4 人とガバナンス

正しいアウトカムに集中するためには、各チームが必要に応じてガバナンスフォーラムや中央保証プロセスに早期に関与することが重要です。

より良く、より早く、より環境に優しい建設を推進



- プロジェクトやプログラムが、このプレイブックに記載されている14の主要政策に沿っていることを確認することで、より良い、より速い、より環境に優しい整備を実現します。
- 適切な承認プロセスにより、プロジェクトやプログラムの実施が、意図されたアウトカムや政府の幅広い優先事項に集中するようになります。
- 公共事業をポートフォリオで管理することで、プロジェクトやプログラムの提供方法に変革をもたらすことができます。
- 将来的には、建築物安全法案の一部として、法定ゲートウェイ承認は、厳格な介入を提供します。
- 将来的には、建築物安全法案の一環として法定検査承認は、計画、設計、建設、運用の各段階で建築物の安全リスクが考慮されているかどうかを確認するために、規制遵守状況を厳密に検査するための明確な介入方法が提供される予定です。

法令順守

建設プレイブックは、全ての公共事業プロジェクトとプログラムに適用されます。中央政府の省庁やALBに対しては、「協力するか、説明するか」の基準で義務づけられています（13章の「この文書について」の節を参照）。

中央政府の場合、建設プレイブックへの順守は、各省庁のガバナンスプロセス、内閣府の中央管理（1件あたり1,000万ポンド以上のプロジェクト）、財務省の承認プロセスを通じて行われています。

内閣府調達プログラムでは、対象となる組織と協力して、地域のガバナンスフォーラムや承認プロセスの中に「建設プレイブック」を組み込んでいきます。

このプレイブックに記載されている原則やポリシーを適用し、グリーンブックに沿ってベストプラクティスの5ケースモデルを使用し、オレンジブックの原則を適用することで、公共事業のプロジェクトやプログラムをより良く、より早く、より環境に優しい形で提供できます。

承認プロセス

契約当局は、効果的な意思決定を可能にするために、一貫性、透明性、比例性、合理性のあるプロセスを持つべきです。これまでの経験から、承認にポートフォリオ・手法を採用して前もって時間をかけることで、さらなる利益を引き出し、より良い結果を導くことができます。

承認ゲートウェイは、プロジェクトやプログラムへの取り組みを検証し、課題を与え、正しい結果に焦点を当てていることを確認します。複雑さ・コスト・リスクが大きければ大きいほど、より強固で厳格なプロセスが必要となります。

“成功する事業遂行とは、市場の能力に見合った機能的な専門知識と経験を兼ね備えた適切なチームを確保することにあります。”

とりわけ、プロセスは以下のようにあるべきです：

- プロセスは、必要に応じて、ベンチマークおよび過去のコストモデルから得られる過去のコストおよびスケジュールのデータを利用すべきである（第5章を参照）。
- プロセスは、プロジェクトを評価し、コストと納期短縮の継続的な改善を推進するために、サプライチェーンとの関係の種類を含め、納期に対する戦略的な取り組みを考慮する必要があります。
- プロセスは、望ましいレベル内での機会とリスクの一貫した強固な特定と管理をサポートし、オープンで建設的な挑戦、イノベーション、卓越した事業遂行を支援するものでなければなりません。

承認はプロジェクトのタイムラインの重要な部分を占めており、プロジェクトは、潜在的なプロセスや調達への影響について市場に対して透明性を保つべきです。

高官級責任者（SRO）と部門間協力チーム

プロジェクトやプログラムの高官級責任者は、論理的な説明を有し、プロジェクトやプログラムとその利益やアウトカムの提供に責任を負います。SROは、ガバナンスと承認プロセスを十分に理解し、承認と実施を通じてプロジェクトやプログラムをリードするために十分な時間を確保する必要があります。

整備を成功させるためには、適切なSROと、市場の能力に見合った機能的な専門知識（導入を支援するための機能横断的マトリクスは「本書について」を参照）と経験を兼ね備えた人材のチームを確保することが必要です。これには、論理的な説明とプロセスを十分に理解して、最初から物事を正しく進め、承認の不必要な遅延を防ぎ、入手可能な最善の情報と専門知識によって意思決定を行う人材が含まれます。

大規模で複雑なプロジェクトの場合、現在および計画中のチームと整備能力は、保証・承認プロセスの一環として、インフラプロジェクト庁（IPA）によって精査されます。

政府主要プロジェクトのポートフォリオ

公共事業にポートフォリオ・手法を採用することで、組織レベルでのリスク管理が向上し、何が有効なのかをより深く理解できます。また、能力を高め、プロジェクトやプログラムの提供方法に変革をもたらす能力を引き出すことができます。契約当局は、プロジェクトやプログラムの集積をそのライフサイクルを通して管理する際に、ポートフォリオ・手法を採用すべきです。

中央政府の最も複雑で戦略的に重要なプロジェクトは、政府主要プロジェクト・ポートフォリオ（GMPP）を形成しています。これはIPAが監督しており、各省庁は定期的にプロジェクトやプログラムのデータを提供しています。GMPPでは、プロジェクトやプログラムのライフサイクルの追跡が可能であり、それには整備の信頼性評価や予測される利益も含まれています。

機会構築ワークショップ

戦略的計画やプロジェクト設計の変更に影響を与える能力が比較的高く、その変更を行うためのコストが比較的低い時期に、機能的な整備の専門知識を持つ人々を集めるべきです。

大規模なプロジェクトになる可能性のある中央政府の新しい構想は、そのために機会構築ワークショップ（かつての「プロジェクト検証レビュー」（PVR）をベースにしたもの）を経るべきです。

これらのワークショップの目的は以下の通りです：

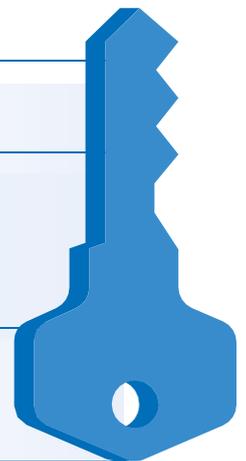
- プロジェクトチーム、意思決定者、主要な利害関係者の間で、プロジェクトの機会（目的、意図された結果、スコープ）についての整合性と明確化を作り出す。
- 要求事項に対する共通理解の構築。
- 重要な成功要因、関連するリスクと機会を特定する。
- 実現に必要な努力の範囲を決定し、実現を妨げる可能性のある能力や能力のギャップを理解する。

初日から全てのチームが同じ見解を持つことで、最初から適切な意思決定を行うことができ、より良く、より早く、より環境に配慮した整備とアウトカムの向上を実現するための方法に集中できます。

人々が取り組むべき基準は、[GovS 008 Commercial](#)、[GovS 002 Project Delivery](#)、[GovS 004 Property](#)、[GovS 006 Finance](#)などの政府の機能基準に規定されています。。

キーポイント

1. 優れた承認プロセスは、組織全体で効果的な意思決定を可能にし、費用対効果を向上させるために、一貫性、透明性、合理性がなければなりません。
2. プロジェクトやプログラムのSR0は、適切な経験と資格を持ち、ガバナンスと承認プロセス、自分の責任範囲を十分に理解し、プロジェクトやプログラムの承認と実施を導くために十分な時間を確保すべきです。
3. 契約当局は、主要プロジェクトのライフサイクルを追跡するために、ポートフォリオ・手法を採用すべきです。中央政府の最重要プロジェクトやプログラムは、GMPPの一部として追跡される。
4. プロジェクトやプログラムには、それに見合った早期チャレンジレビューを行うべきです。



さらに詳しく知りたい方は

1. 内閣府調達プログラムは、地方自治体やローカルパートナーシップとの連携を含め、建設プレイブックの導入を主導しています。 sourcing.programme@cabinetoffice.gov.uk までご連絡ください。
2. 政府主要プロジェクト・ポートフォリオ（the Government Major Projects Portfolio : GMPP）への参加は、財務省の プログラムとプロジェクトの承認プロセス に定められています。
3. GovS 002 プロジェクト整備機能基準
4. HMT Spending Teamsへの参加に関するアドバイスは、各部門の承認・精査担当者にお問い合わせください。
5. IPAの保証プロセスに関するガイダンスについては、 gateway.helpdesk@ipa.gov.uk
6. 政府主要契約ポートフォリオ（Government Major Contracts Portfolio : GMCP）は、政府の最も複雑で戦略的に重要なサービスを追跡し、GMPPを補完するものです。GMCPの詳細については、 sourcing.programme@cabinetoffice.gov.uk までお問い合わせください。
7. 内閣府の管理についてご質問がある場合は、 cabinetofficecontrols@cabinetoffice.gov.uk までご連絡ください。



5 整備モデルの評価

適切な整備モデルの取り組みは、役割と責任の最適な分担を決定することにより、顧客と産業界が協力して最良の結果をもたらすことを可能にします

より良く、より早く、より環境に優しい整備の推進

- 望ましい結果と価値の分析とを使って整備モデルを検討することで、組織は価値を最もよく守り、これらの結果の提供を可能にする役割と責任を定義することができるようになります。
- 最も適切な整備モデルを積極的に評価することで（慣れ親しんでいるが不適切な可能性のあるモデルを採用するのではなく）、変革を実現することができます。

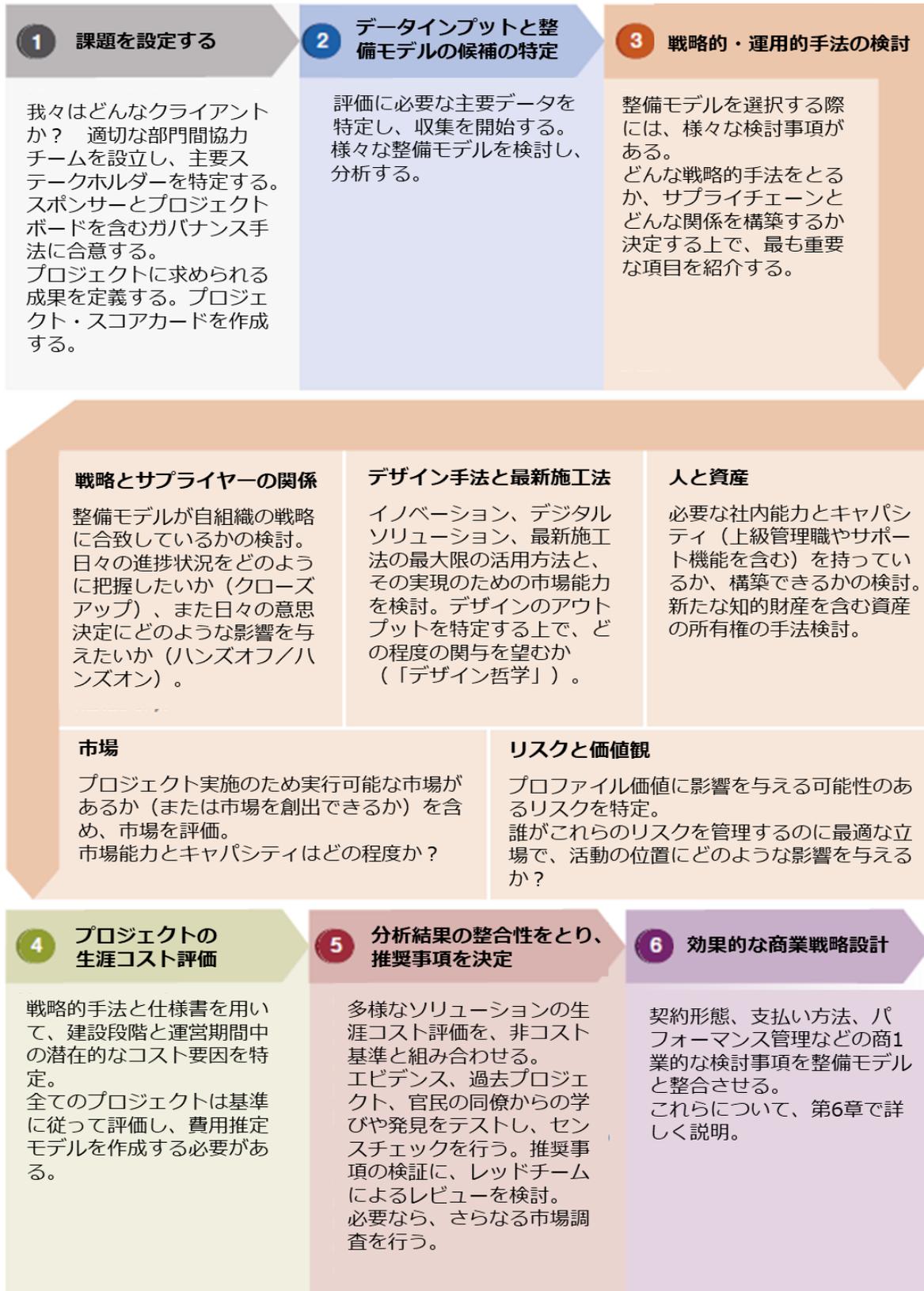
整備モデル評価（DMA）は、契約機関がプロジェクトやプログラムの整備をどのように構成すべきかについて提言を行うための、分析的かつ証拠に基づいた手法です。これは、適切なレベルの分析と注意を払って検討されるべき戦略的な決定です。これは、最初のビジネスケースの段階（省庁やALBの戦略的アウトラインケース）に情報を提供するのに十分な早さで行われる必要があります。

どの整備モデルが最高の価値を提供するかを決定するためには、価値分析、戦略的リスク、顧客と市場の要因の分析が必要であり、顧客と市場全体の役割と責任の分担に情報を提供する必要があります。

図2に示す構造化された手法は、グリーンブックで規定されているオプション評価の取り組みと一致するハイレベルなフレームワークを提供しています。契約当局は、幅広い整備モデルの可能性と、各モデルがライフサイクル全体でどのように価値を基準とした取り組みをするかを検討する必要があります。財務省とIPAは、選択した整備モデルがプロジェクトやプログラムの目的に最もよく達成できるように、プロジェクトやプログラムの精査を強化しています。

重要なのは、達成したい目的と成果（ステップ1）、戦略的取り組み（ステップ3）、ライフサイクルコストのしっかりとした理解（ステップ4）から始めて、整備モデルを運用するための適切な商業的な取り組みを決定することです（ステップ6）。整備モデルに対する戦略的取り組みを理解したら、それを商業的な取り組み（工事の調達、契約、管理の方法）に反映させる必要があります（第6章参照）。

図2. 公共事業のプロジェクトやプログラムにおける整備モデルの評価



整備モデル手法の可能性

戦略的な取り組み	共通の特徴
1: トランザクション（取引） “要求は分かっているが、誰がそれを提供するの がベストか？”	標準的なサービスを提供するために業界が 関与し、調達時には競争が行われるという 伝統的な手法。
2: ハンズオン・リーダーシップ（現場で実際的な指 揮をとる） "複雑なものだから、私がしっかり見守る必 要がある"	複雑な業務やステークホルダーの存在によ り、クライアントのコントロールが難しく なっている。最低コストよりも結果の確実 性とステークホルダーの管理が重要。
3: プロダクト・マインドセット "私はこれらをたくさん必要とし、より良く、より 環境に優しく、より速くなることを必要としてい ます。"	多くの場合、デジタルデザインや製造組立 設計を多用して、製造業から再現性の教訓 を学ぶ。 徐々に改善され、効率化されていくべき。 実行可能性は、再現性のある製品の目に見 えるパイプラインにかかっている。
4: ハンズオフ・デザイン（委託デザイン） "この問題を解決しなければなりません、解決策 についてはかなりの柔軟性を持たせてもよいと考 えている"	クライアントは結果を明確にし、ソリュー ション（物理的な構造を必要としない場合 もある）に関しては不可知。 イノベーションに前向きで、問題解決のた めに技術を利用することに率直。
5: 信頼できる助っ人 "助けが必要だから、私がどうすべきかを言わなく ても、私の代わりに実行してくれ。"	クライアントはコアビジネスに集中してお り、クライアントの作業手順や技術的な課 題をクライアントよりもよく知っている可 能性のある有能なサプライヤー（多くの場 合、安全を最重視すべき環境にある）を必 要する。 顧客と市場が近接しており、仕事量の変動 する可能性がある。

標準化と 費用推定モデル

標準化されたデータを使用することで、コスト見積もりの一貫性と全体的な堅牢性を高めることができます。標準化とは、過去のプロジェクトやプログラムから得られた情報や成功事例を分析し、データの基準点を作ることです。標準化は、費用推定モデルに必要なインプットを生成し、全ライフサイクルコスト評価のための構成要素を提供し、プロジェクトやプログラムの性能の比較対象を提供できます。

プロジェクトやプログラムは、「論理的な説明」の開発の各段階において、コスト、スケジュール、GHG排出量、合意された成果など、主要なプロジェクトの成果物の標準化を行うべきです。これは、2021年に設立されるデータIPAベンチマーキングハブによってサポートされます。コストと機能をしっかり理解することは、適切な意思決定を行い、プロジェクトやプログラムを成功させるために不可欠です。不正確な見積もりは、非現実的な期待につながり、プロジェクトの成功の可能性を狂わせることとなります。

費用推定モデルを用いた 全ライフサイクルコストの 把握

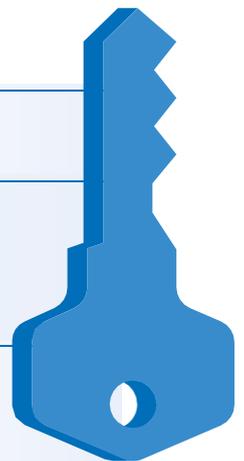
プロジェクトやプログラムを実施する際の生涯コストやリスクを明確に理解するには、費用推定モデル (Should cost model - SCM) を作成するのが最適です。SCMIは、プロジェクトやプログラムの建設段階と予想される設計寿命の両方を含めた全ライフサイクルコストの「あるべき姿」を予測するものです。

全てのプロジェクトやプログラムは、SCMを作成する必要があります。SCMを作成するための投資のレベルは、調達の複雑さと重要性によって異なります。大規模なプロジェクトやプログラムでは、SCMIはより詳細なものとなり、そのレベルは進化していくでしょうが、DMA をサポートするために、計画と準備の段階で作成されるべきです。

SCMIは、様々なオプションとシナリオに関連する全生涯コストとリスクについての理解を深めることになる。これは、入札者との関わりや、サプライチェーンに全ライフコストを重視するよう動機付ける方法を含む適切な商業戦略に情報を提供する。また、リスクと不確実性がコストとスケジュールの両方に与える影響をより深く理解することで、より現実的な予算を推進することができる。また、SCMIは全生涯炭素アセスメント（第3章参照）ともリンクさせるべきである。

キーポイント

1. 整備モデル評価は、プロジェクトやプログラムの準備・計画段階の早い時期に行われるべきです。
2. 整備モデル評価を行うためには、整備モデルの適切な商業的手法を決定する前に、達成したい成果、戦略的手法、価値のしっかりとした理解について考えることから始めます。
3. プロジェクトやプログラムは、論理的な説明の開発の各段階において、コスト、スケジュール、GHG排出量、合意された成果など、主要なプロジェクト成果物の基準化を行うべきです。
4. SCM（費用推定モデル）は、整備モデルの評価を行うために、計画・準備段階の一部として作成されるべきです。



さらに詳しく知りたい方は

1. [Project Initiation and Project Development Routemap](#)（プロジェクト開始・開発ルートマップ）特にGovernance Module（管理モジュール）を参照ください。
2. [Construction Innovation Hub Value Toolkit](#)（建設イノベーションハブ・価値ツールキット）
3. [Should Cost Modelling Guidance Note](#)（費用推定モデル・ガイダンスノート）：公共サービス用に作成されたものですが、有用なガイダンスを提供しており、2021年には建設用に更新される予定です。
4. [HM Treasury guidance on quality assuring government models](#)（政府モデルの品質保証に関する財務省ガイダンス）
5. [IPA Best Practice in Benchmarking guidance](#)（インフラプロジェクト庁ベンチマークガイダンス）
6. [IPA Benchmarking capability tool](#)（インフラプロジェクト庁ベンチマーキング能力向上ツール）



6 効果的な契約の締結

我々は、契約当局とサプライチェーンの間に、成果に焦点を当てた持続可能で弾力性のある効果的な関係を実現し、全ての人に長期的な価値を生み出す契約環境を作りたいと考えています。

より良く、より早く、より環境 に優しいサービスの提供



- 成果を明確に表現することにより、サプライチェーンは、期待値が明確で透明性のある環境での整備に集中できる。
- 適切かつ考慮されたビジネスの取り組みにより、より良く、より早く整備できる。
- 標準化された契約条件は、調達プロセスを簡素化、迅速化し、期待値の透明性を向上させる。

契約戦略は、長期的に真の価値を提供するように設計されるべきです。整備モデルに対する戦略的手法を理解したら、それをビジネスの取り組み、つまり工事の調達、契約、管理の取り組みに反映させる必要があります。

契約当局は、社内の専門家や契約したアドバイザーと協力して、長期的な価値を最適化する最も適切な商業的な取り組みと調達戦略を確立し、この価値に貢献できるように早期に全てのチームメンバーを参加させる必要があります。その後、工事の種類や複雑さ、意図する成果、提供モデルに合わせて適切な契約形態を選択する必要があります。そして、工事の種類や複雑さ、意図する成果、整備モデル、調達戦略、商業的取り組みに合わせて、適切な契約形態を選択する必要があります。また、適切なレベルの供給能力と容量に基づいて、どのように契約を管理するかを反映させる必要があります。

プロジェクト・スコアカード

新しいプロジェクト・スコアカード（成績表）は、2021年の導入に向けて、テンプレート、ガイダンス、トレーニングの公開を含め、試行中です。導入に先立ち、契約当局は、最初に成果を明確に設定し、政府の戦略的優先事項への貢献を理解し、プロジェクトやプログラムのライフサイクルを通じてこれらを参照することで、同じ原則を適用できます。

プロジェクト・スコアカードは、契約書類の一部として、契約の中で参照されるべきです。プロジェクト・スコアカードは、論理的な説明に関連する承認・保証手順を通じて参照され、契約プロセスに情報を提供するために使用され、完了後の強固な評価のための基準線を形成します。

また、プロジェクト・スコアカードを通じて合意された成果は、プロジェクトまたはプログラムの主要業績評価指標（KPI）の設計に使用されるべきです。

主要業績評価指標（KPI）

適切な仕様と業績評価方法は、優れた契約の基礎です。適切な KPI があれば、契約は、重要なものの提供を奨励するように設計され、逆効果または意図しない誘因を最小化し、良好な関係を促進するはずで

す。契約上の KPI は、プロジェクトの整備段階（設計、建設、試験・試運転など）におけるサプライヤーの進捗と能力を測定するために使用されます。KPI は、プロジェクトやプログラムの規模や複雑さに関連し、釣り合っていることが重要です。これを間違えると、混乱と緊張が生じる可能性があります。例えば、KPI の数が多すぎると、契約が複雑になり、サプライヤーとの関係が曖昧になってしまいます。KPI は、アウトカムと継続的な改善に焦点を当て、必要に応じてプロジェクト・スコアカードと整合させ、契約の履行中に実現される予定の利益の両方を推進すべきです。

KPI がどのように機能するか、あるいはどのように測定されるかについて誤解があると、入札者が価格設定をすることが難しくなります。KPI が共同で形成され、理解されるように、入札者及びサプライヤーと緊密に協力することが重要です。定量的で測定可能な KPI を使用することは、何が重要かについての共通理解を促進し、全ての関係間で成功する関係を支援します（第 11 章参照）。

KPI を策定する際、契約当局は IPA と政府建設委員会が策定中の政府横断的な建設指標を考慮すべきです。これらは、政府の公共事業部門全体の能力の可視性を向上させるのに役立ち、政府の戦略的目標に沿ったものです。

政府横断的な透明性の課題に沿って、政府の最も重要な契約の上位 3 つの KPI を公開すべきです。

これらは、契約がその目的を達成しているかどうかを証明するために最も関連性の高い 3 つでなければなりません。これらは定期的に測定され、それらの能力は四半期ごとに公表されるべきです。

整備モデルの商業化

適切な商業的取り組みを決定することは、意図した利益とより広い価値を達成するために重要です。商業的取り組みは、整備モデル、望ましい結果、サプライチェーンとの関係のタイプとリンクしている必要があります。商業的取り組みや仕事の性質によっては、調達手順や契約戦略にも影響を与えることとなります。

成果を出すための最も効果的な方法の一つは、協働を促進し、無駄を省く契約環境を作ることです。契約は、複数の当事者の商業目的とインセンティブを統合し、調整するように設計された積極的な関係とプロセスを生み出すべきです。

“成果をあげるための最も効果的な方法の一つは、協働を促進し、無駄を省いた持続可能な契約環境を構築することです。”

これまでの経験から、提携の取り決めが常に適切というわけではありませんが、商業目的を効果的に調整することで、意図したアウトカムを向上させ、より高いコストパフォーマンスを実現できる可能性があるため、より複雑な業務プログラムでは検討すべきです。また、提携モデルは、より効果的な統合を実現し、効果的で整合性のある取り決めにつながり、より広範なサプライチェーンとの連携やプラットフォームの提供を可能にします。

契約戦略に必要な意思決定を行う前に、商業的な取り組みと調達戦略を策定する必要があります。

商業的な取り組み

商業的な取り組みは、市場に出るどの段階においても、調達するのではなく、どの程度の整備責任を負うのか、負うことができるのか、あるいは必要なのかに基づいていなければなりません。これは、整備モデルの取り組みと連動しており、様々なオプションに関連するリスクとリスク移転のレベルの見解を含むべきです（第5章参照）。

調達戦略

以下のようないくつかの重要な検討事項があります：

1. 契約締結方法（交渉、直接締結、フレームワーク、コンペなど）。
2. 誰が設計に責任を持つか（例：建築家、請負業者、我々）。
3. 誰が調整と統合の責任を取るか。

契約当局は、プロセスを通してサプライチェーンを関与させるべきです（第2章参照）。

契約戦略

ここでは、商業モデルに基づいた契約形態を定義する。これには以下が含まれます。:

- 重要なリスク分散を定義し、それが契約に適切に反映されるようにすること
- 契約上の役割と責任に関する以前の決定事項を文書化すること。
- 各当事者の権利と義務を明確に定義し、商業モデルの実施、契約の管理、プロジェクトの実施に必要な関連契約プロセスを定義すること。

契約書は、プロジェクトの全ての重要な要素をまとめたもので、完全に統合された一貫性のある一連の文書でなければなりません。契約書には、購入したいもの（仕様）、整備の方法と期間、リスク分散、その他の主要な商業条件（支払い方法やKPIなど）、問題が発生した場合の対応などが定義されています。

調達手順

コマーシャル手法と契約戦略を検討した後は、最も適切な調達手順を選択する必要があります。

調達手順の選択に関する内閣府の方針は、[PPN 12/15](#)に記載されています。

入札コストの抑制

政府契約の入札コストは、入札をしない理由として、また中小企業や非営利地域社会企業にとっての参入障壁としてよく挙げられる。調達プロセスは、契約機会の規模と複雑さに釣り合った期間と投入労力であるべきです。調達プロセスを不必要に複雑化または長期化させることで、入札者の数を減らし、競争を阻害する危険性があります。

フレームワークの活用

フレームワークは、政府が公共事業、物品、サービスを調達するための効率的な方法であり、契約当局が規模の経済を活用する機会を提供できます。しかし、フレームワークを不適切に使用すると、契約当局、市場、サプライヤーに悪影響を及ぼし、意図せずに価格が高騰する可能性があります。

成功するフレームワーク契約は、目的、成功指標、目標、インセンティブを調整する原則に基づき、価値の向上とリスクの低減に向けた共同作業を可能にするものでなければなりません。そして、これに透明性のある能力測定と作業配分の手順を組み合わせる必要があります。FAC-1フレームワークは、これを実現できる標準的なフレームワーク契約の好例であり、本プレイブックに記載されている多くの目標を実現できます。

我々は、必要に応じてフレームワークを統合し、フレームワークの新しい「ゴールドスタンダード」の採用を視野に入れて、現在のフレームワークの状況の見直しを行います。これにより、契約当局は、ベストプラクティスを満たし、本プレイブックに記載されている原則や方針を具現化しているフレームワークを容易に特定できるようになります。政府全体の競争力と柔軟性を確保するため、フレームワークにはいくつかのオプションが用意されます。

標準化された契約と条件

標準化された契約書や標準化された契約条件は、調達手続きの簡素化とスピードアップに役立ちます。

公共部門全体で共通手法の適用により、ベストプラクティスがより簡単に組み込まれ、サプライヤーは方針と実践の一貫した適用を経験する可能性が高くなります。契約当局は、契約を効果的に管理するための適切な供給を確保すべきです（第11章参照）。

プロジェクトやプログラムがオーダーメイドの手法を正当化する場合を除き、適切なオプション付きの標準的な建設契約を選択する必要があります。標準的な契約は、次のようなものから選ぶべきです。

- 土木技術者協会発行のNEC 3またはNEC 4
- JCT(共同契約裁定機関) 2016が発行したもの
- コンサルタント・アーキテクト協会（Association of Consultant Architects）が発行する PPC2000/TAC-1およびFAC-1

特定の理由で異なる形態の契約を使用する場合は、関連する管理や承認プロセスにおいて、本プレイブックへの順守を明示的に示す必要があります（第4章参照）。

入札を行う前に、上記の要素に照らして契約書のドラフトをストレステストしたり、第三者ピアレビューしたりすることは、特に意図しない結果のチェックに役立ちます。その際、契約条件が意図せずしてイノベーションや持続可能なサプライチェーン、最新施行法への投資を制限しないことを確認ください。

一般条項

契約修正条項は通常、主契約条項ではカバーされず、プロジェクトや顧客固有の要件やリスクに対処するためにモデル契約に追加されます。NEC(新エンジニアリング契約)では、これらはZ条項として知られており、JCTの契約では、これらは通常、修正条項一覧 (Schedule of Amendments) を通じて行われます。

契約当局は、IPAとCCSが作成した標準的な「一般条項」(モデル条項とも呼ばれる)を使用し、公共調達に一般的に含まれる非争点の修正をカバーする一貫した標準的な契約バリエーションを推進する必要があります。

特定の契約に適用されない条項は含まれるべきではありません。また、個々の一般条項に変更を加えてはいけません。一般条項は、このプレイブックに記載されている新しいポリシーを含めて更新され、IPAとCCSからさらなるサポートを受けることができます。

持続可能な関係

より持続可能な契約という共通の課題を達成するために、建設部門は機敏で革新的であり、設計やプロジェクト管理に新技術を取り入れ、最新施行法を通じて真の変革と効率化を実現する必要があります。

また、契約方法を通じて信頼関係を築き、長期的な視点に立ち、リスクを管理し、情報をより効果的に共有し、変化が必要な時には柔軟に対応し、最終的には継続的な改善と真の価値を提供する必要があります(第11章参照)。

紛争回避の誓約書

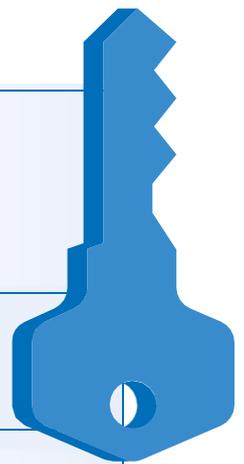
紛争回避の誓約書(CAP)は、専門家や業界団体の連合体によって作成されたもので、紛争を回避し、発生した紛争を早期に処理するために友好的な解決手段を用いることを表明するものです。

契約当局は、適切な条項を全ての公共工事契約の標準条項として採用し、紛争に発展する前にこのメカニズムを使って問題を解決する必要があります。

CAPは、協力して仕事をし、早期介入技術を使用して、コスト削減し、プロジェクトやプログラムを時間通り、予算内で提供する支援をする理念を表明しています。

キーポイント

1. 効果的で持続可能な契約は、プロジェクトとプログラムのアウトカムをサポートし、選択された整備モデルとの整合性を実現するように設計され、このプレイブックに記載されているベストプラクティスと方針に一致し、継続的な改善を促進し、データの交換を可能にする構造になっており、英国BIMフレームワークの使用を契約化する必要があります。
2. 調達プロセスは、中小企業及び非営利地域社会企業にとって参入の障壁とならないよう、契約機会の規模及び複雑さに相応の期間及び労力に対応すべきです。論理的な説明は、選択した手順を正当化すべきです。
3. 適切なオプションが選択された標準的なフレームワークと建設契約は、標準的な一般条項（モデル条項とも呼ばれる）とともに使用されるべきです。



もっと詳しく知りたい方へ

1. 調達手順（デシジョンツリー）の入手方法 [PPN 12/15](#)
2. [公開された標準フォーム（FAC-1）](#)
3. 紛争回避誓約書と支援資料は、[RICSウェブサイト](#)からダウンロードできます。



7 入札への参加

私たちは、プロジェクトやプログラムのライフサイクルを通して、効果的にリスクを管理し、協力して問題を解決する能力に自信を持つ必要があります。

より良い、より速い、より環境に優しい**整備**を実現するために

- プロジェクトやプログラムのあらゆる段階で積極的にリスクを特定・管理することで、納期の改善とイノベーションの機会の増大を促進します。
- 公正な見返りと持続可能な成果に基づく協力的で信頼できる関係が、バリューベースの実施モデルを支えています。

トーンの設定

プロジェクトやプログラムは、「サプライヤー行動規範」に従って運営されるべきである。これは、公共事業提供の共同作業の性質を認識し、サプライヤーとの建設的かつ協力的な関わりをどのように実現するかを定めたものである。契約通知書と入札書類には、調達が行われることを示す文言を記載すること。

プロジェクトやプログラムを入札に出す前に十分に準備することは、すべての人の利益となる。その前に、「このプロジェクトやプログラムは成功するように設定されているか」という最終的なセンスチェックを行うことは良いことである。

調達のタイムラインと透明性

サプライヤーは、ソリューションを開発し、価格を設定し、説明を行い、入札文書に対して質の高い回答をするために、十分な時間と入札文書の可視性を必要とします。経験上、不適切なタイムスケールや透明性の欠如は、デューディリジェンスの欠如につながる可能性があります。

また、入札の実施において、多くの問題を引き起こす可能性があります。

早期の市場参入は、特定の調達にどれだけの時間が必要か、または適切かを知るのに役立ち、これは調達とプロジェクトのタイムラインに反映されるべきです（第6章参照）。

“ リスクを管理し、負担することが最も得意な当事者によって所有または共同所有されるようにすることが、民間セクターとの間で金銭的価値と成功の結果をもたらす鍵となる”

リスクマネジメント

プロジェクトやポートフォリオを成功に導き、持続可能な成果を得るためには、商業的なライフサイクルを通じた協力的なリスクマネジメントが不可欠です。リスクと**機会決定**に対するポートフォリオの視点は、一般的なリスクと成功した治療戦略の両方に対して首尾一貫した対応を可能にし、より良い投資成果をもたらします（第1章参照）。

リスクマネジメントとは、組織内のリスクを管理し、内部統制を行使するために設計され、運用される活動の調整である。

契約を有効に活用してリスクと機会を特定し、管理する積極的なアプローチは、商業ライフサイクルを通じて改善、革新、価値を推進することができます。私たちは、サプライヤーと協力して、これらのことを正しく理解することを目指しています。:

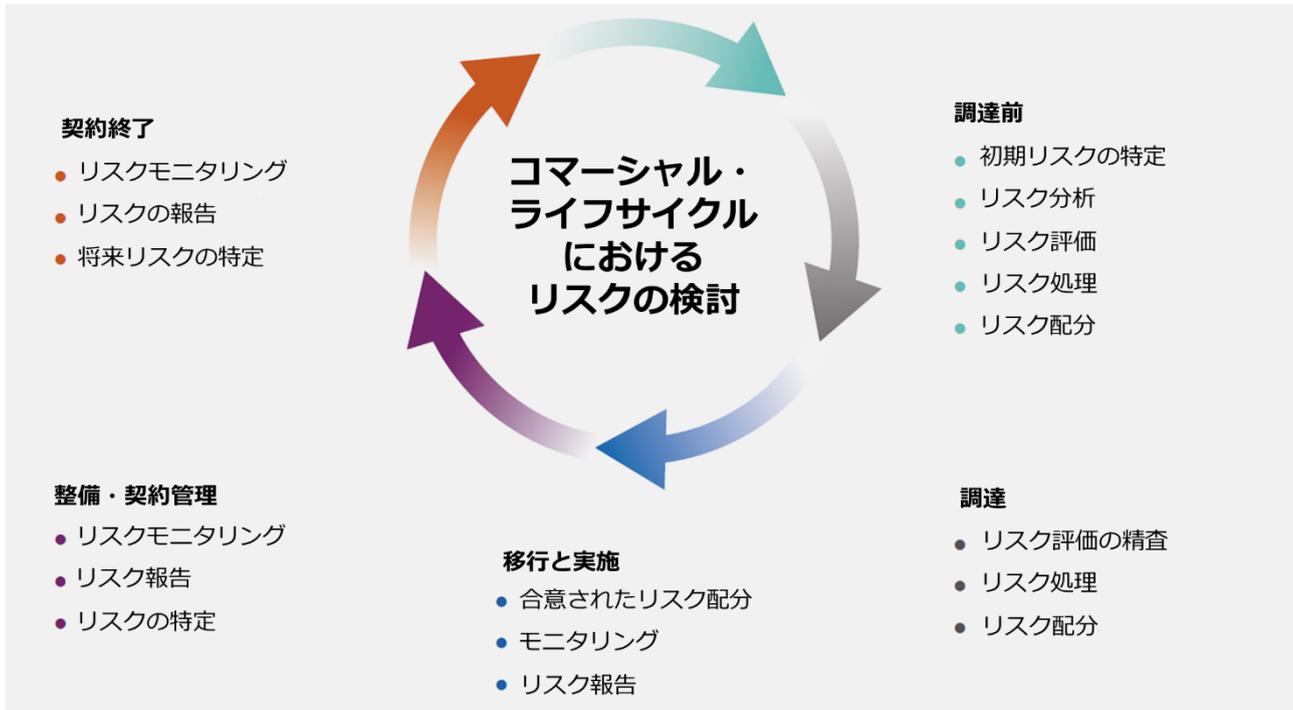
- ・ リスクをどのように管理すべきかを決定し、優先順位をつけるための「識別と評価」。
- ・ リスクを許容レベルまで管理するためのリスク処理オプションの選択、設計、実施。
- ・ 統合された、洞察力に富んだ、情報量の多いリスクモニタリングの設計と運用。

- ・ 意思決定の質を高め、経営陣や監視機関がその責任を果たすことを支援するための、適時、正確かつ有用なリスク報告。

リスクマネジメントは、市場の健全性と能力の評価（第1章参照）、明確な仕様の策定（第3章参照）、実施モデルのアプローチ（第5章参照）、契約設計（第6章参照）、そして契約の履行と終了（第12章参照）を通じてプロジェクトと商業ライフサイクルの初期に開始されます。図3は、コマーシャルライフサイクルにおけるリスク検討の主要ステップを示したものである。

私たちは、すべてのプロジェクトやプログラムにリスクはつきものであり、リスクを負わずにイノベーションを起こすことはできないと認識しています。複雑な状況では、一般的にリスクのトレードオフが必要とされ、アプローチを開発する際には、最適な結果を得るために許容されるリスクと受け入れられるリスクが含まれる場合があります。重要なのは、予見された、あるいは予見されなかったリスクや機会が発生したときに、それを特定し、対処するための連携した透明性の高いメカニズムを持つことです。

図3. コマーシャルライフサイクルにおけるリスク



リスク分散

リスクを管理し、負担することが最も可能な当事者によって所有または共同所有されるようにし、その当事者がどのように対処するつもりかを理解することは、金額に見合った価値と成功する結果を提供するための鍵となる。

リスク配分は、どの当事者が各リスクを引き受けるかを定義し、各サプライヤーがどのリスクにどの程度まで責任を持つか（あるいは持ち続けるか）を特定し、契約当局がどのリスクにどの程度まで責任を持つかを特定するものである。リスク配分は、プロジェクトスコアカードに示されたプロジェクトとプログラムの戦略的成果に沿った、優れたリスクマネジメントによって支援されるべきである。

政府との取引を希望するサプライヤーにとって、不適切なリスク配分は依然として主要な懸念事項の一つである。また、国家監査院が政府との契約を監査する際に、最も頻繁に指摘される問題の一つでもある。したがって、このことは、将来のサプライヤーとの主要な議論の対象となり、初期のエンゲージメントの一部として開始されるべきものである。例えば、建設開始前に共同作業を通じてリスク軽減に役立つ解決策を開発する機会を探るなど（第3章参照）。リスク管理のアプローチとリスク配分の提案は、正式に市場に出る前に広範な精査を受ける必要があります。

リスクをどのように配分するかは、そのリスクが発生した場合に管理・吸収するための実務能力と財務能力の両方を考慮する必要があります。私たちは、公共事業の実施について常に国民に対して説明責任を負っており、風評リスクをサプライチェーンに転嫁することはできません。リスク配分の不備は、サプライチェーンの不安定化、コストパフォーマンスの低下、イノベーションの阻害など、さまざまな弊害を引き起こす可能性があります。契約を締結する前に、リスクの所有権とそれぞれの役割と責任について、共同で理解する必要があります。

良いアプローチは、以下の通りです。

- ・ 商業戦略策定時に適切な焦点を当て、リスク処理方法を市場でテストし、サプライヤー、サプライヤーが依存するサプライチェーン、契約当局の間のリスクバランスを探る。
- ・ プロジェクトの戦略的目標や整合性の達成に焦点を当てた初期リスク作業を展開する。
- ・ サプライチェーン内のどの組織が各リスクを管理・負担するのに適しているか（サプライヤー、政府、共同リスクかどうかなど）、また各リスクに対してどの程度の責任を負っているかを考慮したリスク配分マトリックスを作成する。潜在的な入札者とのエンゲージメントを通じて反復し、契約期間中はプロアクティブに管理する。

- 適切なリスクレジスターの共有と、見込みのあるサプライヤーやサプライチェーンとのリスク配分に関する透明性のあるコミュニケーションを含む。

これは、プロジェクトやより広範な成果に沿った、契約サプライヤーとの共同登録につながるはずで

公正な報酬

短期的な思考は、公共部門全体が市場から得ることのできる金銭的価値を低下させる可能性があります。

不合理な支払いメカニズムの義務付け、不合理な条件の適用など、多くの事例があります。

そして、持続不可能なコスト削減を求めます。そのため、低品質に偏り、契約不履行の確率が高くなる可能性があります。また、競争が極端に弱まるため、サプライヤーが市場から退出する可能性もある

基本的な原則は、契約は利益を生むものでなければならぬということです。サプライヤーが関心を持ち続け、市場が持続可能であるためには、公正なリターンと期待が合理的である必要があります。

支払メカニズムと 価格設定方法

支払いメカニズムや価格設定の考え方と、リスクに対する考え方は密接に関係しています。メカニズムの目的は、リスクとリターン最適なバランスを契約に反映させることである。

一般的な原則として、支払いは、成果物および／または業務価値の提供、および供給者のパフォーマンスと関連付けるアプローチをとるべきである。価格設定のアプローチは、範囲と要件に関する確実性またはリスクのレベルを反映するものであるべきです。

プロジェクトの範囲が確実な場合は、固定価格制が適切な場合がありますし、

範囲が不確実な場合は、変動費方式がより適切な場合があります。

選択された価格設定方法とシナリオテストを適用したリスク配分について、十分な根拠があること、新規または複雑なメカニズムについては、入札書類に実例を記載すること。いくつかの関連した調達がある場合、全体的なアプローチを検討し、個々の支払いメカニズムが全体的な意図した結果をサポートすることを確認することが重要である。正式に市場に出る前に、提案された支払いメカニズムをテストし、サプライヤーのキャッシュフローの変動が妥当であることを確認する。

契約当局とサプライヤーは、常にサプライチェーンに迅速に支払いを行うべきである（第8章参照）。

公共工事を発注する契約当局のための注意事項と禁止事項

やるべきこと

- 早期警告と共同意思決定を含む、サプライヤーとの積極的なリスク管理手法を適用する。リスク・ポットと許容される仮定の使用を考慮する。
- リスク分散と価格設定の手法が、プロジェクトとより広範なアウトカムに沿っているのを確認する。
- 支払いメカニズムで対応できない場合、サプライヤーがコントロールできない価格設定リスクを管理している場合は、契約に適切な指標化（すなわち、サービスを提供するための基本的なコストを反映した指標または指標の組み合わせを使用すること）が含まれていることを確認する。
- 適切な配慮に十分な時間をかけて、調達に関連する全てのデータを共有する（共有が適切な場合）。

やるべきでないこと

- 仕様の定義が不十分であったり、評価基準が不明確であったりする不完全な入札書類を発行すること（第3章および第9章を参照）、これは価格設定およびプロジェクトのリスクにつながりません。
- サプライヤーに無制限の賠償責任を求める。賠償責任の限度額を設定する際には、サプライヤーの財政能力を認識する。
- 例外は、法律上問題がない場合や、政府間でビジネスの方針が合意されている場合など、少数の事例に限定すべきである。
- サプライヤーがクライアントやコンサルタントのリスク想定価格設定しかできないような遅い入札によって、意図せずにリスクプレミアムを増やし、リスク軽減の機会を逃す。
- サプライヤーが適切な配慮を完了できない場合、データ（予測を除く）のエラーに責任を持つ。
- データが不正確であることが判明した場合には、これを反映してエラーを調整するための契約上のメカニズムがあるべきで、適切な配慮の結果が最初から得られるとは限らないことを認識し、結果に対処するための公正なコマーシャル手法を開発する。

不当な契約

リスク分散と価格設定の方法を誤ると、契約が受注者にとって負担の大きいもの（損失を生むもの）になる可能性があります。

受注者が公に不当な契約と指定した場合、根本的な原因を分析し、契約が不当なものになった理由とそれに対処するための方策についての受注者と話し合う必要がある。

キーポイント

1. 市場との有意義なエンゲージメントを実施する。協力的な姿勢を示し、サプライヤーに明確なエスカレーション・ルートを提供する。
2. リスクは、それを負担し管理するのに最適な者（契約当局を含む）に配分され、管理されるべきです。契約上の配分は、当事者がリスクとその管理についてどの程度責任を負うかを反映すべきである。
3. 契約は、市場が持続可能であるために、収益性が高く、公正なリターンを提供するように設計されなければなりません。様々な状況下で収益性をテストし、支払いメカニズムの開発にコストモデルを活用することは良いことです。
4. 責任限度額を含む支払いメカニズムや価格設定方法は、要求範囲のリスクと不確実性のレベルを反映すべきであり、より厳密な精査が必要となる。
5. 公的に過酷な契約と指定された場合、根本的な原因を分析し、サプライヤーと話し合う必要があります。公的に過酷な契約と指定された場合、根本的な原因を分析し、サプライヤーと話し合う必要があります。

もっと詳しく知りたい方へ

1. Supplier Code of Conduct（サプライヤー行動規範）
2. The Green Book: appraisal and evaluation in central government.
（グリーンブック：中央政府における審査と評価）
3. Orange Book: Management of risk – Principles and Concepts.
（オレンジブック：リスクの管理-原則とコンセプト）
4. Risk Allocation and Pricing Approaches Guidance Note.
（リスク分散と価格手法ガイダンスノート）これは公共サービスのために作られたものですが、他の市場にも有用なガイダンスを提供している。
5. Cabinet Office guidance on Two Stage Open Book and Supply Chain Collaboration
（内閣府の「2段階オープンブック」と「サプライチェーン協力」に関するガイダンス）
6. Construction Innovation Hub Value Toolkit
（建設イノベーションハブ・価値ツールキット）



8 選定時の適切な配慮

サプライヤーの回復力と能力は、当局の契約ポートフォリオ全体の優先事項であり、調達時にこれを保証する責任があります。

より良く、より早く、より環境に優しいサービスの提供



- 契約に従って行われた仕事に対して迅速かつデジタルな支払いを行うことで、サプライチェーン全体を通して健全なキャッシュフローを確保することができます。
- 最小限のテストを一貫して適用することで、財務リスクをよりよく理解し、公共事業の実施をより適切に保護することができますようになります。

選考方法について

選考プロセスは、入札者が契約を遂行するために適切であることを示し、当社の要件を満たすかどうかを判断することなどに使用されます。

標準的な情報は、サプライヤー登録サービスを通じて入手することができます。

契約当局は、以下に示すように、事前資格審査段階において、供給者の経済的・財政的な状況を考慮すべきである。

迅速かつデジタルな支払いプロセス

政府は、すべてのビジネスにおいて、迅速、公正かつ効果的な支払いが重要であることを理解しています。契約に従って行われた仕事の対価が迅速に支払われることで、サプライチェーン全体、特に下層部において健全なキャッシュフローが確保されます。

公共事業の実施において、より多くの中小企業の成長と取り込みを支援するために、サプライチェーンに流れる公共支出の可視性を高める必要があります。サプライヤーは、自動化されたデジタル決済・契約システムおよびプロセスに投資すべきである。

デジタル化によってサプライチェーン全体における透明性、情報交換、支払いパフォーマンス、契約管理が改善される。

“公共部門のプロジェクトや計画の遂行を保護するためにサプライヤーの経済的・財務的な状況を選考過程で考慮することは非常に重要である”

迅速な支払いの原則は、すべての公共調達に適用され、すべてのサプライヤーは、サプライチェーンに対して迅速に支払いを行う必要があります。年間500万ポンドを超える契約については、省庁及びALBは、信頼できるサプライチェーンを有していることを証明するために、サプライヤーの支払システムのプロセス及びパフォーマンスの評価を選定プロセスの一部に入れ、これを証明できないサプライヤーを排除することが適切であるかどうかを判断しなければなりません。詳細なガイダンスはPPN 04/19およびPPN07/20に記載されています。

サプライヤーの経済的・財務的地位の評価

公共部門のプロジェクトやプログラムの遂行を保護するためには、選定プロセスにおいてサプライヤーの経済的・財政的な状況を考慮することが重要です。

財務評価と継続的なモニタリングは、選定の参考にするだけでなく、プロジェクト期間中のリスク管理活動にも反映させるべきである。

政府は現在、他のサービスと同様に、すべての建設調達においてこれらのアセスメントを実施することを期待しています。重要なのは、個々のプロジェクトに合わせ、比例し、公正で透明性のあるものであることです。この方法に関するガイスは、

「サプライヤーの経済的・財務的地位の評価とモニタリング」ガイダンスノートに記載されています。

適切な財務報告のテストの主要な原則は、以下のとおりです。：

- 目的は、入札者が特定の契約を履行するための財務的能力を判断することである。
- 経済的・財政的地位は、選考時の適性に関する総合的な判断の一部を構成しています。
- 調達の比率や最低要件の評価方法は、透明で客観的かつ非差別的であるべきである。
- すべての入札者は、その規模や体質にかかわらず、公平に扱われるべきであり、採用されたテストによって不用意に不利益を被ることがあってはならない。
- 財務評価指標に対する入札者のスコアが「低リスク」以外の結果になった場合、入札者は、許容できる追加の証拠を提出し、異なるリスク分類がより適切である理由を説明する機会を与えられるべきである。
- 「低リスク」以外のスコアの入札者は、許容できるリスク軽減策（第10章参照）を講じることを条件に、手続きを進めることができる場合がある。

注) PPN04/19 (Procurement Policy Note 04/19 : 調達ポリシーノート) 【廃止】

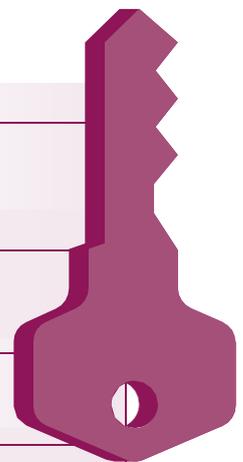
PPN 07/20 (Procurement Policy Note 07/20 : 調達ポリシーノート) - GOV.UK (www.gov.uk)

契約階層化ツールは、入札者がテストされる厳しさを決定するために使用され、より重要な契約にはより高いしきい値が設定される必要があります。評価は、契約の規模、リスク、複雑さに比例し、柔軟に、過度にリスクを回避することなく、SQに明確に記載されなければなりません。

経済的・財政的状况を評価するための指標は、往々にして後ろ向きであることを認識することが重要である。そして契約当局は、確固たる市場の健全性評価（第1章参照）を行い、継続的な財政監視（第10章参照）のために適切なシステムを導入することを保証すべきである。

キーポイント

1. 選考プロセスは、入札者が除外事由を遵守し、契約遂行に適していることを示すことができるかどうかを判断することなどに使用されます。
2. 入札の評価・落札段階が入札者自体の評価であるのに対して、選定段階は入札者自体の評価である。
3. 迅速な支払いの原則はすべての公共調達に適用され、すべてのサプライヤーはそのサプライチェーンに迅速に支払う必要があります。
4. 入札者の経済的・財政的状况を評価する主な目的は、公共事業やサービスの提供を保護することである。公共調達の原則（平等な扱い、無差別、比例、透明性）を遵守する。



さらに詳しく知りたい方は

1. Standard Selection Questionnaire (SQ) PPN 8/16（標準的な選考質問書）
2. Supplier Registration Service for Government（政府向けサプライヤー登録サービス）
3. Assessing and Monitoring the Economic and Financial Standing of Suppliers
（サプライヤーの経済的・財政的地位の評価と監視 ガイダンスノート）
内閣府のサポートは supplierfinanalysis@cabinetoffice.gov.uk で受けられます
4. Financial Viability Risk Assessment Tool（財務健全性リスク評価ツール）
5. Guidance on Corporate Financial Distress（企業の財務上の問題に関するガイダンス）



9 入札の評価と契約締結

私たちは、公共事業やプログラムを通じて、より広い価値を推進します。価格競争だけを奨励することは、誤った経済や不健全な市場を生み出すことになりかねないため避けるべきである。

より良く、より早く、より環境に優しいサービスの提供



- 契約当局は、価値、望ましい／要求される成果、およびそれらが2050年までにGHG排出を正味ゼロにすることを含む政府の幅広い優先事項とどのように整合するかを明確に理解する必要があります。
- 堅牢な評価プロセスと基準により、正しい結果を得ることに集中し、より良い、より速い、より環境に優しい実施を実現するための最良の選択肢を選択することができます。

価値に基づく調達

このプレイブックに記載されているように、契約当事者は、達成しようとしている成果を考慮し、スピード、コスト、品質以外の幅広い価値ドライバーを特定する必要があります。これをバリューベース調達といいます。バリューベース調達は、組織レベルで採用され、プロジェクトやプログラムへのポートフォリオアプローチを通じて推進されるべきです。

政策意図、プロジェクトの選択、承認、開始、調達、評価基準、契約、納品、運用に至るまで一貫したアプローチが必要である。プロジェクト・スコアカードは、プロジェクトのライフサイクルを通じて参照できるように、政府の戦略的優先順位に沿った明確な成果を最初に把握するためのツールを提供することで、プロジェクトがこれを実行するのを支援するものです。

評価、および評価基準は、コストよりも価値に焦点を当てるべきである。バリュー・フォー・マネーは、プロジェクトやプログラムの期間中、最小の支出で品質と効果のベストミックスを確保することと定義されています。それは初期投資費用を最小限に抑えるということではありません。

「出費」を考えると、重要なのは、最低購入価格ではなく、ライフコストである。全体のライフコストは、資本、保守、管理、運用、退出など、資産の一生にかかる総費用を考慮したもので、初期価格とは大きく異なることがあります。全体のライフコストが有利であれば、より高い品質に対してより多くの費用を支払うことは正当化されるかもしれない。契約当局は、利益の増大がコストの上昇を正当化するかどうかを判断する必要があります。手頃な価格であることは、常に重要な要素です。

“評価、および評価基準は、コストよりも価値に焦点を当てるべきである。”

契約当局は、公共事業プロジェクトやプログラムの入札を、公表されている落札基準に基づき、最も経済的に有利な入札（MEAT）を決定することによって評価する必要があります。

社会的価値

私たちは、一貫したツール、フレームワーク、プラクティスを用いて、バリュードライバーを市場に伝え、私たちが購入するものに社会的価値を埋め込んでいきます。社会的価値は、すべての中央政府調達において、要件が契約の主題に関連し、かつ比例する場合、明示的に評価されるべきである。

2021年1月からは、入札評価の差別化要因となるよう、調達において社会的価値の加重を最低10%とし、正当な理由があればより高い加重を適用することができる。中央政府の優先政策テーマと成果、および詳細情報は、[PPN 06/20](#)に記載されています。

堅牢な評価

契約当局は、公共調達の規則とベストプラクティスに準拠した強固な評価プロセスを実施することが期待されています。

評価とは、最終的な賞の決定だけでなく、その決定に至るまでのプロセス全体の設計と実行、プロセスが適切に文書化され、社内外の精査に耐えられることを保証することです。よく計画された評価は、入札者が電子入札フォームに記入する以上のものであり、業界が革新的で変革的なソリューションで対応できるように構成されるべきであり、それが望ましい結果である。

契約当局は、調達前にMEATの方法論と試験の評価基準および重み付けを十分に活用し、望ましい結果が得られるようにする必要があります。例えば、最低限の品質基準を不適切に適用すると、意図せずして価格による競争に陥ってしまうことがあります。

評価モデルの作成

コストは重要な評価基準であるが、質の高い公共事業やプログラムを提供すること、あるいは2050年までにGHG排出量を正味ゼロにするなどの法的義務を果たすことの重要性を認識し、コストよりも質の高さが重視される場合が多くなるでしょう。品質評価基準は、入札者の得点が近すぎたり同一になったりしないように、競合する入札者間の得点に差をつけることができるよう、十分に練られた詳細なものである必要があります。

評価モデルの開発において、契約担当当局は、プロジェクトスコアカードに示された成果、PPN 06/20 (for departments/ALBs) に示された社会的価値の優先事項を活用し、「質」の基準の一部として健康全などの幅広い要因を検討するべきである。

記録の保存とフィードバックの提供

評価者は、入札の評価について詳細な記録を残し、与えられた得点と得点の根拠を明記しなければなりません。

終了時には、しっかりとした評価報告書を作成する必要があります。

これは、評価が規定の評価モデルに従って完了したこと、割り当てられた点数を裏付ける証拠を示すこと、すべてのコストを明確に検討すること、入札が契約期間中財政的に持続可能であることを示すことを示すものでなければなりません。

公契約規則2015年第86条では、評価プロセスの終了時に落札者にフィードバックを提供することが義務付けられています。落札者にとっては、何が良かったのか、どうすれば良かったのか、今後どのような点に気をつければ良いのか、フィードバックに時間をかけることは非常に有効である。これは、多様で健全な市場の長期的な発展を支えるものです。

低価格の入札紹介

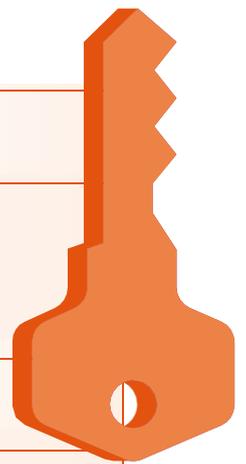
公共事業が複雑な場合、たとえ評価基準が品質とコストのバランスを考慮したものであっても、低コストのバイアスがかかる危険性がある。

全入札の平均値またはあるべきコストモデルより10%以上低い異常低入札は、受入前に内閣府に照会すること。

これは、関連法規に従って行われる。

キーポイント

1. バリューベースの調達法は、組織レベルで採用され、プロジェクトやプログラムへのポートフォリオアプローチを通じて推進されるべきです。
2. 評価は、単にコストだけでなく、価値に焦点を当てるべきである。契約当局は、公共事業プロジェクトやプログラムの入札を、公表されている落札基準に基づき、最も経済的に有利な入札（MEAT）を決定することによって評価する必要があります。
3. 新しい社会的価値のフレームワークと今後のプロジェクトスコアカードを活用し、公正、オープン、透明な評価基準を設計する。
4. プロジェクトのライフサイクルの早い段階でバリュードライバーを特定し、それを評価基準に変換するために、堅実な全ライフバリューの定義、あるべきコストモデル、ベンチマークを使用する。



さらに詳しく知りたい方は

1. The Green Book（グリーンブック）：中央政府における審査と評価
2. Bid Evaluation Guidance Note.（入札評価ガイダンスノート）
これは公共サービス向けに作成されたものですが、他の市場にも役立つガイダンスを提供しています。
3. 中央政府契約の授与における社会的価値の考慮 -PPN06/20
4. Construction Leadership Council - Procuring for Value（建設リーダーシップカウンシルー価値の調達）は、政府、発注者、産業界が、調達の手法を変えることにより、建設セクター取引の影響を最大化する方法について提言している。
5. Construction Innovation Hub Value Toolkit（建設改革ハブ価値ツールキット）



10 解決策の立案と継続的な財務モニタリング

大規模な倒産はめったにありませんが、重要なサプライヤーの倒産によって引き起こされる重要なプロジェクトの継続に対するリスクに備えておく必要があります。

より良く、より早く、より環境に優しいサービスの提供



- 効果的な計画、モニタリング、リスクの軽減により、公共事業の遂行を保護し、サプライヤーの倒産による時間、コスト、品質への影響を最小限に抑えることができます。

契約当局とサプライヤーは、財政難に陥った場合に双方が迅速に行動できるよう、オープンで透明性の高い関係を築くべきです。サプライヤーが債務超過に陥った場合、建設プロジェクトに影響が及び、遅延や追加コストが発生する可能性が高く、重要な公共事業の実施が危険にさらされる可能性もあります。

サプライヤーの財務上の問題に関するガイダンスは、「Guide to Corporate Financial Distress」に掲載されています。

このガイダンスでは、潜在的な苦境の一般的な兆候、財務的苦境がどのようにして破産につながるか、破産のさまざまな形態、取るべき手順、利用可能な追加サポートについて説明しています。

解決策の立案

解決計画を立てることで、倒産の影響を軽減し、新しいサプライヤーへの秩序ある移行の後にプロジェクトを継続できるようにできます。この計画を立てるのに最適な時期は、契約の開始時であり、その後も定期的に更新する必要があります。

現在、全ての重要建設工事契約において、サプライヤーからの破綻処理計画情報の提供が義務付けられています。この要件は、契約期間中ずっと適用されます。

これにより、以下のことが可能になります。:

- サプライヤーの破綻がもたらす潜在的な影響と、プロジェクトの継続的な実施に対する主要なリスクをよりよく理解する。
- サプライヤー（および／または倒産処理専門家）と協力して、重要な公共事業に対するリスクを制限するための緩和策を策定する。

サプライヤーのサービス継続計画（旧：事業継続計画・災害復旧計画）および撤退計画を見直す際には、それらが強固で、サプライヤーが倒産した場合の影響に適切に対処していることを確認する必要があります。

“破綻処理計画は、サプライヤーが破綻した場合でもプロジェクトを継続できるようにし、破綻の影響を軽減するのに役立ちます”

契約当局は、すべての重要な建設プロジェクトとプログラムについて、独自のコンテンツ・プランを設置し、できるだけ早い段階でこれを実行に移し、定期的にリフレッシュしておくべきである。

この方法についてのガイダンスは、破綻処理計画ガイダンス・ノートに記載されています。

サプライヤーの倒産リスクを軽減するためのオプション

供給者の安定性に懸念がある場合、契約当局が利用できる潜在的な契約上のオプションがいくつかあり、倒産による影響を緩和するのに役立ちます。

契約全体のコストパフォーマンスへの影響を考慮し、特定されたリスクと契約の重要性に応じた処置が必要です。

主な選択肢は以下の通り。

- 債券。通常、独立した第三者によって提供され、サプライヤーが故障した場合に金銭的な支払いを行う。債券は、低額の契約では負担の大きい要件となり、入札に反映される可能性のある大きなコストを追加することになるため、比例して使用されるべきである。債券の利用を検討する際には、専門家の助言を得る必要があります。

- 保証。保証では、サプライヤーが契約を守らない場合、他の当事者（親会社など）が契約条件を履行すること（履行保証）および／または契約当局に金銭的な支払いを行うこと（金銭保証）を約束します。
- プロジェクトの銀行口座。サプライチェーンの全構成員に直接かつ同時に支払いが行われるリングフェンス銀行。内閣府の支払方針では、PBAは必ずしも適切ではないが、やむを得ない理由がある場合を除き、使用することが望ましいとされています。

継続的な財務モニタリング

調達時にサプライヤーの財務状況を評価する必要がありますが、その後、突然、あるいは時間の経過とともに悪化する可能性があります。サプライヤーが財務的に破綻するリスクを早期に認識することで、「万が一」の破綻に備え、重要なプロジェクトの継続性に対するリスクを軽減するための時間を確保することができます。

通常、モニタリングは、第一に、日々の契約管理の役割から独立した機能またはチームによって実施されるべきである。その頻度は、契約の重要度や、認識されている失敗のリスクを反映すべきですが、少なくとも年1回、通期の決算と連動して実施されるべきです。公共部門に依存するサプライヤーや、契約当局がそのサービスにとって重要であると評価するサプライヤーについては、より定期的なレビュー（例えば、6ヶ月以内ごと）が推奨されます。企業の発表やその他の情報源を監視する継続的な「アラート」システムを確立する必要があります。

財務モニタリングの結果は、契約管理者と協議され、必要に応じてサプライヤーに安心感と追加情報を求めるべきである。モニタリングとフォローアップにより懸念のレベルが上がったことが示唆された場合、契約管理者は、コンティンジェンシー・プランが最新のものであることを確認し、どのような追加措置やモニタリングが必要であるかを検討する必要があります。

法令順守の確認

新規重要契約期間中にサプライヤーに求める財務上の閾値には、調達時に実施される財務テストが含まれます。また、新規の重要な契約を締結するサプライヤーの取締役会に対しても、これらの閾値を継続して満たしていることを毎年確認するよう求める予定です。

契約締結に先立ち、サプライヤーに対して、信用格付（入手可能な場合）および財務状況を保証するよう求めています。また、把握している財務上の窮境事象がないことを確認する必要があります。

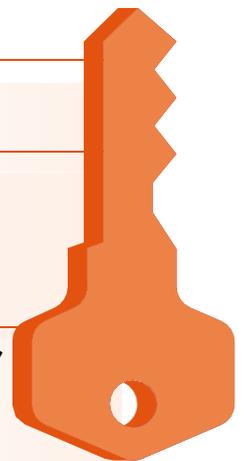
公共部門に依存するサプライヤー

また、公共部門に依存するサプライヤーがもたらす公共サービスや工事の提供に対するリスクを管理するために、政府全体で共同して取り組んでいます。各省庁が公共部門に依存するサプライヤーとの建設契約を解除する予定がある場合、内閣府市場・サプライヤーチームに通知する必要があります。

標準約款は、定型約款（6章参照）の一部として利用できるようになる予定です。これは、サプライヤーが公共部門に依存するサプライヤーであるかどうかを毎年確認することを求めるものです。また、破綻計画の情報提供を求められることもあります。

キーポイント

1. 破綻計画は、サプライヤーが倒産した場合に、重要なプロジェクトの継続と新しいサプライヤーへの秩序ある移管を保証するのに役立ちます。
2. 重要な契約に関するサプライヤーのサービス継続計画を見直す場合、サプライヤー倒産継続の要素が含まれていることを確認する。退出計画や退出情報が、サプライヤーの倒産に起因する緊急退出をカバーしていることを確認する。
1. 重要な契約については、サプライヤーの協力を得て独自のコンティンジェンシー・プランを策定し、最新の状態に保つとともに、サプライヤーが支払不能に陥るリスクを確実にカバーする。
4. 継続的な財務モニタリングにより、起こりうる問題を早期に特定し、コンティンジェンシー・プランを事前にテストすることができます。
5. 潜在的な供給者の支払不能に対するリスクの軽減を検討する場合、比例性と供給者と競争力へのより広い影響を考慮することが重要である。



さらに詳しく知りたい方は

1. Resolution Planning Guidance Note. (解決計画ガイダンスノート)
内閣府のサポートを受けるには、resolution.planning@cabinetoffice.gov.uk
The Sourcing and Consultancy Playbooks - GOV.UK (www.gov.uk)。
2. Contingency plan template (コンティンジェンシー計画テンプレート)
Corporate financial distress - GOV.UK (www.gov.uk)
3. Assessing the Economic and Financial Standing of Suppliers Guidance Note
(サプライヤーの経済的・財務的地位の評価に関するガイダンスノート)
The Sourcing and Consultancy Playbooks - GOV.UK (www.gov.uk)
4. Corporate Financial Distress Guidance Note 企業の財務的苦痛に関するガイダンスノート
Corporate financial distress - GOV.UK (www.gov.uk)



11 成功するリレーションシップ

プロジェクトやプログラムのライフサイクルを通じて、サプライヤーとどのように協力し、効果的な契約管理を含めた契約上のアウトカムを、どのように達成するかを検討する必要があります。

より良く、より早く、より環境
に配慮したサービスの提供



- ・ サプライヤーと一緒に行動することで、相互理解を深め、より効果的に問題を解決し、より良い製品をより早く提供することにつながります。
- ・ 優れた契約管理は、意図した成果とより大きな価値の提供に焦点を当て、問題を解決し、提供を改善するために迅速な問題解決を可能にします。
- ・ 戦略的なサプライヤーリレーションシップマネジメントは、さらなる価値とイノベーションを引き出すことができます。

契約当局は、組織レベルおよびポートフォリオレベルでサプライチェーンとの関係を構築することを重要視する必要があります。多くの公共事業は高価値で複雑なため、バリュー・フォー・マネーを実現するために戦略的なサプライヤー・アプローチが必要になることが多い。

戦略的な枠組みの中で、組織とサプライヤーとの関係の性質は、個々のプロジェクトやプログラムに合わせて調整されるべきである。つまり、標準的な契約書式を使用するという原則を守りながら、具体的な関係性を考え、早期に市

場に働きかけるということです（6章参照）。商業設計、契約設計、調達から納入への移行をサポートするために、納入チーム、設計者、契約管理者はプロセスの初期段階から関与し、各段階に十分な時間が割り当てられるようにする必要があります。

効果的な契約とポートフォリオの管理

プロジェクトやプログラムは、契約の運用を明確に理解した適切な資格を持つコントラクトマネージャーが監督する強固な契約関係の上に築かれるべきです。

契約の管理方法は、調達プロセスの早い段階で十分な検討を必要とする重要な戦略的決定であり、契約上の合意に反映されるべきものです。プロジェクトやプログラムの調達にポートフォリオ・アプローチを採用することが期待されるのに伴い、契約当局は、契約の管理に戦略的ポートフォリオ・アプローチを検討すべきである（戦略的サプライヤー関係管理に関する下記を参照）。

“サプライヤーと一緒に行動することで、相互理解を深め、納期を向上させ、より効果的に問題を解決することができます。”

優れた契約管理には幅広い活動が含まれており、政府の最も重要な契約は、契約管理専門家基準フレームワークに規定されているように、専門家または実務家認定の契約管理者によって管理されるべきです。

サプライチェーンとの関係構築・維持

サプライヤー行動規範にあるように、サプライヤーと一緒に行動することで、相互理解を深め、納期を向上させ、より効果的に問題を解決することができます。

良い方法は、次のような質問を考えてみることで

- 以前、同様のプロジェクトやプログラムにおいて、サプライヤーとどのような関係を築いてきましたか？意図した成果を上げることができましたか？
- プロジェクトやプログラムにとってどのような関係が最も適切かを理解するために、市場や社内の上級ステークホルダーと関わっているか？
- あなたの評価戦略は、意図したサプライヤーとの関係性に沿っていますか？

- リスク配分、負債、支払いやインセンティブ構造、契約管理プロセスなどの契約条件は、実現したい関係に合致していますか？
- 必要であれば、契約の種類を変更できるような柔軟性があるか？

すべてのタイプの関係において、明確かつ合意された報告変更管理および紛争解決メカニズムは、適切な場合には、許容されるコストがどのように管理されるかを含め、重要な成功要因である。これらは、標準的な契約書式に含まれています（第6章参照）。

関係は、契約当局とそのサプライチェーンの間だけでないことが多い。プロジェクトの成功には、コンサルタントを含む様々な支援者が重要な役割を果たす可能性があり、全体的なアプローチにおいて考慮されるべきです。

より複雑なプロジェクトやプログラムでは、契約による実施に基づくコラボレーション、オープン性、透明性、柔軟性の原則を備えたパートナーシップモデルが、成功とイノベーションの推進に有益であることが、経験によって実証されています。パートナーシップモデルの重要な成功要因には、双方のパートナーによる実施の重視、明確な役割と責任、紛争の解決方法に関する理解の共有、協力的な文化が含まれます。これには、次のようなものが含まれます。

- ・ 従業員の共同配置
- ・ 透明性を高めるための共通のレポートイング
- ・ 共同パートナーシップの原則の策定や、ワンチームによる「win-together, fail-together」アプローチの採用
- ・ 両者によるエグゼクティブ・スポンサーシップと、全体的な関係を監督するシニアシングル・ポイント・オブ・コンタクト
- ・ 個人がプロジェクトやプログラムに対する責任を果たすために必要な知識やトレーニングを受けていることを確認すること

プロジェクトとプログラムは、最初のワークショップから始めるべきである。このワークショップでは、プロジェクト実施チーム、リーダーシップ、主要な利害関係者が一堂に会し、基準、行動、仕事の進め方に関する期待事項を設定し、成功の指標と目標を調整し、個々のプロジェクトが組織の目標をどのようにサポートしているかを概説します。これらのワークショップは、プロジェクトの規模や既存の関係に比例した長さや複雑さを持つべきであり、納品段階を通じて定期的に関与することでフォローアップする必要があります。

戦略的なサプライヤーリレーションシップマネジメント

重要な契約が締結された場合、または契約当局が単一のサプライヤーと複数の重要な契約を結んでいる場合、そのサプライヤーが組織レベルで戦略的であると見なされるかどうかを検討する必要があります。その場合、戦略的サプライヤーリレーションシップマネジメントの手法を活用する必要があります。

契約機関は、Win-Winの利益を促進するために、組織内で戦略的なサプライヤー・リレーションシップ・マネジメントのアプローチをどのように採用できるかを検討する必要があります。

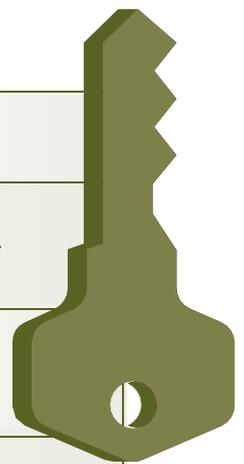
実際には、下を意味する。

- ・ 契約以上の価値創造
- ・ 共同での戦略策定、目標、計画
- ・ 協力的な行動と作業
- ・ 人間関係の測定とモニタリング
- ・ 総合的なパフォーマンスとリスクの管理

サプライヤーとの関係を改善し、価値を創造するために、組織独自のサプライヤー管理に加えて、内閣府のマーケット・サプライヤー・チームは、政府の戦略的サプライヤーとの関係を維持する責任があります。政府の戦略的サプライヤーと契約を結んでいる場合は、市場とサプライヤーチームに定期的に関わり、政府の全体的な目標との整合性を確保する必要があります。

キーポイント

1. 効果的な契約管理は、費用対効果を高め、契約上のアウトカムを成功させるために不可欠です。
2. 政府の最も重要な契約は、契約管理専門家基準のフレームワークで規定されているように、専門家または実務家認定の契約管理者によって管理されるべきです。
3. 市場や上級の利害関係者と協力して、どのような関係がプロジェクトに最も適しているかを検討し、それを調達手順や契約モデルの選択に役立てる。
4. 戦略的なサプライヤー・リレーションシップ・マネジメントの手法は、目的の達成を改善し、当初の契約以上に相互の価値を高められます



さらに詳しく知りたい方は

1. Supplier Code of Conduct サプライヤー行動規範
2. Contract management professional standards (契約・マネージメント・プロフェッショナル・スタンダード)
3. Foundation level Contract Management Training and Accreditation (基礎レベルの契約管理トレーニングと認定)
Civil Service: helping you with managing contracts and suppliers - GOV.UK (www.gov.uk)
4. Strategic Supplier Relationship Management Guide (戦略的サプライヤー・リレーションシップ・マネージメント・ガイド)
5. クラウン・リプレゼンタティブと政府の戦略的サプライヤー・プログラムに関する情報は、GOV.UKに掲載されています。
Crown Representatives and strategic suppliers - GOV.UK (www.gov.uk)
6. ISO 44001:2017は、協働的なビジネス関係の効果的な特定、開発、管理のための要件を規定している。
7. Project 13 (プロジェクト 13)



12 運用への移行

私たちは、政府のソフトランディング・手法を採用することで運用に向けた準備を早期に行い、プロジェクトやプログラムの成功を透明性をもって評価する必要があります。

より良く、より早く、より環境に優しいサービスの提供



- 政府のソフトランディング手法は、時間、コスト、運用リスク（安全衛生を含む）を削減する必要があります。
- 過去のプロジェクトやプログラムで何がうまくいったかを理解することで、将来的にはより良く、より早く、より環境に配慮したサービスを提供するための継続的な改善が可能となります。
- オペレーターへの移行には、安全性を最優先にしたオペレーションを可能にするための建物情報という「金の糸」が含まれます。
- 完了レポートは、アウトカムをどのように達成しているかの透明性を高め、今後の教訓を検討するための参考資料となります。

運用の初期計画

第1章では、全てのプロジェクトやプログラムは準備に時間と資源を費やすべきであるという期待を示しました。この指針となる原則は、契約の完了に近づいているときにも同様に適用され、初期段階での計画が不可欠です。

英国のBIMフレームワークでサポートされている妥当な政府ソフトランディング（GSL）手法は、全ての公共事業プロジェクトに適用されるべきです。

ソフトランディングという言葉は、インフラの場合、建設から引き渡しと完了、そして運用と最終使用へのスムーズな移行を反映するために一般的に使用されます。しかし、成功するGSLの手法は、プロジェクトのライフサイクル全体に渡って組み込まれており、意図された運転性能と利益をできるだけ早い段階で達成するための長期的なアフターケアの期間も含まれています。オペレーターは、最終製品ができるだけ早く意図した結果と幅広い利益を達成できるように、プロセスの初期段階から継続的に関与する必要があります。

データの交換

プロジェクトやプログラムを効果的に完了させ、移行させるための重要な成功要因は、プロジェクトのライフサイクルから運用開始までの間、高品質で堅牢なデータを当事者間で共有することです。

GSLは、建物やインフラの目的に応じた「金の糸」を維持し、納入時や施設の運用／最終使用時のパフォーマンスを構造的にモニタリングできるようにすることで、アウトカムを重視した手法をサポートします。これには、プロジェクトのライフサイクルを通じたデータ（リスク管理などのプロジェクトデータを含む）の運用へのスムーズな移行の実現も含まれます。

“プロジェクトのライフサイクルから運用に至るまで、関係者間で高品質で堅牢なデータを共有することが、重要な成功要因です。”

保守・運用情報に対する戦略的な手法は、設計・建設全体の意思決定をサポートします。これにより、時間、コスト、運用リスク（安全衛生リスクなど）を削減することができます。

事前譲渡

プロジェクトが終了される前に、公共の業務が運用可能な状態であることの確認が重要です。

- ・ これには以下が含まれます。
- ・ 竣工プロジェクト情報モデルを契約機関に提供する。
- ・ プロジェクト情報モデルから契約機関のオペレーターへの情報の伝達。
- ・ エンドユーザーのオリエンテーションとトレーニングを実施し、主要なオペレーションシステムに慣れ親しんでもらう。
- ・ CDM2015健康・安全ファイルを含むデジタル化された操作・保守マニュアルの引き渡し。
- ・ 初期および長期的なアフターケア計画を実施し、チームを動員する

運用に移行する前に準備状況のレビューを行うことは良い事です（ゲートウェイ4レビューとしても知られている）。このレビューでは、組織が必要なビジネス上の変更を実施する準備ができていないか、適切な契約管理体制が整っているか、継続的にパフォーマンスを評価する方法を確認する必要があります。

必要に応じて、契約書には、契約終了時にサプライヤーが契約当局にデータや情報を提供する義務など、完成、保守、移行の取り決めに関する明確な期待事項を含めるように記述すべきです。また、契約書に記載されているように、タイムリーかつ効率的な方法でメンテナンスを管理する方法について、明確な理解が必要です。

契約当局とサプライヤーは、プロジェクト終了時に、最終支払いや未解決の問題や欠陥のタイムリーな解決など、契約をまとめるための合意された合理的なプロセスがあることを確認するために協力すべきです。

継続性と移行の成功を確保するためには、適切なリソースがプロジェクトの完了と引き渡しまで継続し、予算の制約や他のプロジェクトの遂行のために早期に離脱しないようにすることが重要です。

成功の評価と共有

今後のプロジェクトやプログラムにおいて、より良く、より早く、より環境に配慮したものを提供するためには、体系的で堅牢なデータを収集し、何がうまくいったのか、どこを改善すべきなのかを理解する必要があります。全てのプロジェクトやプログラムは、最終的なコスト、スケジュール、GHG排出量のデータをIPAのベンチマーキングハブに提出しなければなりません。

評価は、プロジェクトやプログラムが建設段階で成功したかどうかと、運用段階で成功したかどうかの両方に焦点を当てるべきです。例えば、建物はスケジュールと予算通りに完成したかもしれませんが、運用を通じてエンドユーザーの要求を満たしているかどうか、またプロジェクトの幅広い影響を評価することも重要です。これは、プロジェクト・スコアカードで設定されたアウトカムとリンクしていなければなりません。

GMPPのインフラプロジェクトおよびプログラムについては、国家インフラ戦略で定められているように、2021年4月以降、完了後6ヶ月以内に完了レポートを発行することが新たに義務付けられています。この報告書では、最終的なコストとスケジュールを報告し、今後のプロジェクトに適用するためのベストプラクティスや教訓を明らかにします。また、これらのプロジェクトでは、運用開始後5年から10年の間に、長期的な経済的・社会的利益の評価を公表することが求められます。これにより、契約当局は、論理的な説明で合意された優先事項や評価基準、また将来的にはプロジェクト・スコアカードで設定されたパフォーマンスやアウトカムを比較できるようになります。

学んだ教訓

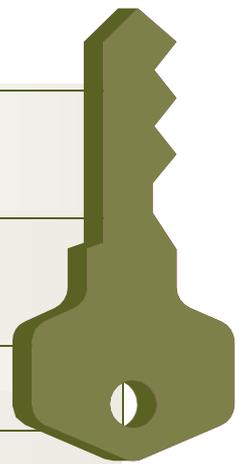
教訓は、プロジェクトやプログラムの全期間を通じて収集され、共有され、プロセスを改善し、提供を迅速化するために、全体を通して提供にフィードバックされるべきです。

公共部門全体で教訓を共有するために、フィードバック、ストーリー、ケーススタディを公開すべきです。これにより、継続的な改善と、より良く、より早く、より環境に優しい公共事業の実施が促進される。

教訓レポートは、sourcing.programme@cabinetoffice.gov.uk を通じて、内閣府のソーシングプログラムと共有する必要があります。

キーポイント

1. 英国 BIM フレームワークでサポートされている比例政府ソフトランディング（GSL）手法は、全ての設計および建設プロジェクトに適用されるべきである。
2. プロジェクトが終了される前に、公共の仕事が運用上使用可能であることを確実にすることが重要であり、実施前に準備状況のレビューを完了することは良い事である。
3. 全てのプロジェクトは、IPA ベンチマーキングハブにアウトターン・データを提出すること。
4. プロジェクトやプログラムの全期間を通じて教訓を収集し、全体で共有することで、プロセスを改善し、整備を迅速化すること。



さらに詳しく知りたい方は

1. Gov S008 Commercial Functional Standard Gov S008 商用機能基準
<https://www.gov.uk/government/publications/commercial-operating-standards-for-government>
2. The Green Book: クリーンブック、（中央政府における審査と評価）
<https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government>
3. Government Soft Landings Revised guidance for the public sector on applying BS8536 parts 1 and 2 （公共部門向けの政府ソフトランディング改訂ガイダンス）
4. OGC Gateway Process Review 4: Readiness for service
<https://www.gov.uk/government/publications/ogc-gateway-review-4-readiness-for-service-guidance-and-templates>
5. OGC Gateway Process Review 5: （運用レビューと利益の実現）
<https://www.gov.uk/government/publications/ogc-gateway-review-5-operations-review-guidance-and-templates>

この文章について

主な用語

1. Public works project/programme(公共事業プロジェクト／プログラム) – 改装や改造を含む全ての建築、土木、建設、インフラストラクチャー。物品を除く設備の建設も対象となります。
2. Contracting authority(契約当局) – 公共工事を調達する全ての公共部門の機関（分割統治機関を除く）。建設プレイブックは、全ての公共工事に万能の手法があるわけではないことを認識した上で、中央政府の各省庁とALBに対して、「遵守または説明」に基づいて義務づけられています。より広範な公共部門は、「建設プレイブック」を考慮に入れることが推奨されます。
3. Departments – 中央政府の省庁やALBに特定のポイントがある場合に使用されます。
4. Should – 「建設プレイブック」と、それに含まれる全ての原則と方針は、「遵守または説明」に基づいて実施される義務的なガイダンスです（「契約権限」を参照）。これは、中央政府やALBの支出管理や適切なガバナンス、承認プロセスを通じて実施されます。

建設プレイブックの対象者は？

建設プレイブックは、公共事業のプロジェクトやプログラムの計画・実施を担当する公共部門の契約当局の商業、財務、プロジェクト・整備、政策などの専門家を対象としています。

原則と方針は、公務員や業界の利害関係者の意見を取り入れながら、共同で作成されています。これらは、公共部門で公共工事のプロジェクトやプログラムに関わる全ての専門家にとってのグッドプラクティスと言えます。このプレイブックは、2021年に実施プログラムの一環として、さらなるガイダンスや契約資料によってサポートされる予定です。

これまでの経験から、プロジェクトを成功させるには、さまざまな専門分野を組み合わせた分野横断的な作業が必要であることがわかっています。重要なのは、プロセスの初期段階で、適切な部門からのインプットを得て、連携したチームを編成することです。パイプラインレビューは、早期の計画立案を促し、より協力的な作業の機会を特定するのに役立ちます。

図4は、14の主要ポリシーを機能別にマッピングして分析したものです。この図は、契約機関が「建設プレイブック」を実施する際の指針となるものであり、契約機関の構造によって異なる場合があります。

閣僚、常任幹事、会計責任者、コマーシャル・ディレクター、プロジェクト・スポンサー、SROは、意思決定者や承認者として行動する際、あるいは精査や保証の立場でチェックを行う際にも、このプレイブックが役に立つでしょう。

図4. 14の主要政策における役割と責任の分析。OKUAは以下の意味です。

- Ownership(オーナーシップ). 機能内の個人が活動をリードし、

その活動に対する全体的な責任を持つこと。J-Oは、オーナーシップが複数の機能に分かれている場合に用いられる。

- Knowledge(知識) 機能内の個人が、活動の少なくとも1つの要素に関する主題専門家であること。
- Understanding(理解) 機能内の個人が、その活動が何であり、どのようなものであるかを理解していること。
- Awareness. (認識) 機能内の個人は、どのような活動が必要で、誰が責任を負うのかを知っている。

図4. 14の主要政策における役割と責任の分析

機能	主要な政策分野													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
コマーシャル	O	O	O	J-O	K	O	K	J-O	K	J-O	J-O	J-O	J-O	O
ファイナンス	U	U	U	U	A	A	A	J-O	U	U	K	K	J-O	K
プロジェクト整備、デジタル、不動産、人事を含むプログラムとオペレーション	K	U	K	J-O	O	K	K	U	J-O	K	J-O	J-O	U	U
ポリシー	A	A	K	K	K	U	O	U	K	U	U	U	A	A
法務	プロジェクトやプログラムのライフサイクルを通して、法的義務を認識する必要がある。													
監査、通信、セキュリティを含むその他の機能	その他の機能は個々のプロジェクトに依存する													

建設業プレイブックの適用範囲は何ですか？

建設プレイブックは、建築、土木、建設、設備など、全ての公共事業プロジェクトとプログラムに適用されます。

建設プレイブックには、政策の開始から移行・運用までの間に何をすべきかが記載されており、より良く、より早く、より環境に配慮したサービスを提供し、アウトカムを向上させるためのベストプラクティスの枠組みが示されています。このフレームワークは、ガバナンスから個々のプロジェクトやプログラムの実施に至るまで、組織の構造全体に組み込まれていなければなりません。

このプレイブックは、中央政府とALBIに対して、全ての公共事業に万能の手法があるわけではないことを認識した上で、「遵守または説明」に基づいて義務づけられています。より広範な公共部門は、「建設プレイブック」を考慮に入れることが推奨されます。これは、2020年12月以降の全ての新規プロジェクトやプログラムに適用されます。図5は、「建設プレイブック」を採用するにあたり、契約当局とサプライヤーがとるべき行動を示しています。

プロジェクトやプログラムの計画・準備がすでに進行している場合や、既存のフレームワークが存在する場合、契約当局は、開発の適切な段階で原則や方針を組み込むためにあらゆる合理的な手段を講じて、建設プレイブックの導入に向けた現実的な手法を採用すべきです。また、研修中のプロジェクトやプログラムを再開したり、既存のフレームワークを再リリースすることは期待されていません。

建設プレイブックは、内閣府が開発したソーシング・プレイブックの幅広いポートフォリオの一部です。公共サービスの提供に関するガイダンスは、GOV.UKに掲載されています。ソーシングプログラムは、契約当局がどのプレイブックがプロジェクトに最も適しているかの判断をサポートしています。

公共事業のための枠組み合意（および動的購買システム）は、建設プレイブックの対象であり、定められた原則と方針に従って設定されなければなりません。

複雑さと妥当性

このプレイブックに記載されている原則と方針はすべて、各プロジェクトやプログラムの複雑さや重要性に応じて適用されるべきです。

契約当局は、最も重要な契約を決定するためのシステムとガバナンスフォーラムを設置すべきである。一般的に、複雑さ、コスト、リスクが大きいほど、プロジェクトやプログラムの重要性は高くなり、その設定、調達、管理を成功させるためには、より強固で厳格なプロセスが要求されます。

英国財務省の承認プロセスで示された原則は、以下のようなより複雑で重要なプログラムやプロジェクトの特徴を示すガイドとなります。

- 将来的に、計画が立てられていない多額の支出を契約上約束することになる。
- 高価な前例となる可能性がある
- 新規性があり、議論の余地がある、あるいは重大な反響を引き起こす可能性があり、公共部門にリスクをもたらす。

- ・ 一次法の制定、または法定要件としての財務省の同意が必要。

また、IPAでは、IPAルートマップの一部として、複雑性を評価するための「整備環境の複雑性評価」を開発しました。

より複雑で重要なプロジェクトについては、契約当局は以下を行うべきです。

- ・ プロジェクトやプログラムのライフサイクルの初期段階で、強固なプロジェクト計画、設計、プロジェクト実行の準備を行うことで、「フロントエンドローディング」の割合を増やすことを検討する。
- ・ ESI（早期サプライチェーン関与）を契約する
- ・ アライアンスベースの手法を検討する
- ・ ライフコストとスケジュールの両方をカバーする、詳細かつ多段階の「費用推定モデル」の開発
- ・ ソリューションの識別と選択の初期段階で、ライフ全体の炭素手法を組み込む
- ・ 専門家または実務家レベルの契約マネージャーを配置する。

第4章では、コンプライアンスと承認に関する詳細なガイダンスを掲載しています。

連絡先

契約当局と産業界は、当事者がこのプレイブックの精神に沿ってプロジェクトやプログラムに取り組んでいない場合、連絡を取ることを推奨する。この「建設業プレイブック」に関するお問い合わせやご意見は、次までお願いします。

内閣府ソーシングプログラム

(sourcing.programme@cabinetoffice.gov.uk)

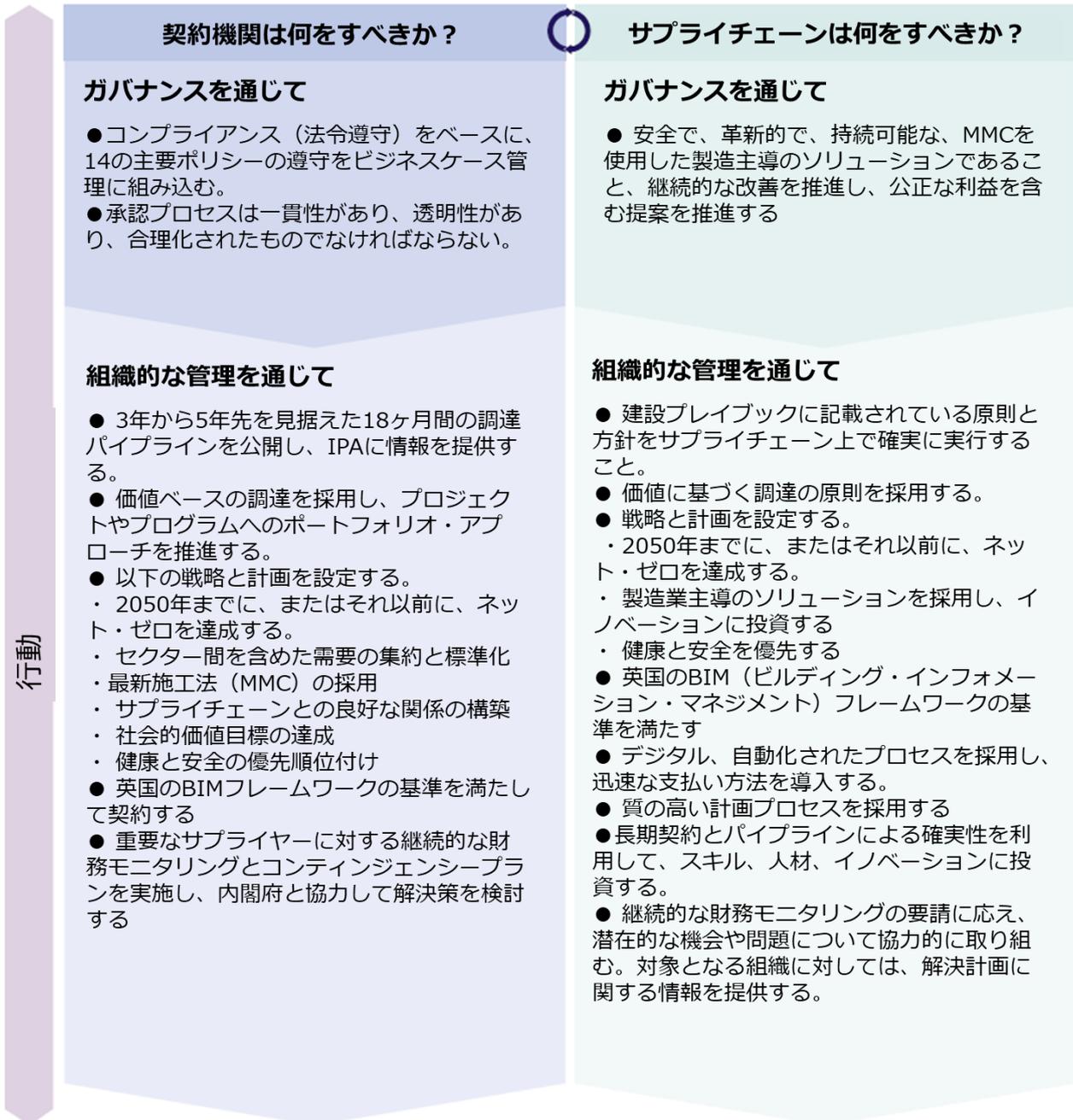
本プレイブックは、フィードバックに対応し、ベスト・プラクティスを継続的に示すために、毎年更新されます。

公共調達慣行や政府方針の遵守についてサプライヤーが懸念を抱いている場合、公共調達審査サービスを利用することができます。

公共調達審査サービス（範囲と任務 - GOV.UK (www.gov.uk)) は、サプライヤーが公共調達の慣行について匿名で懸念を提起するための明確で構造化された直接的なルートを提供し、その懸念に関する照会者へのフィードバックを提供します。

建設プレイブックの整備

図5. 建設プレイブックを採用するために、契約当局とサプライチェーンがとるべき行動。



ポートフォリオ手法を採用した場合、プロジェクトやプログラム・レベルの活動の多くは、

ポートフォリオ・レベルで完結します。

行動

契約機関は何をすべきか？

ポートフォリオを通じて

- 長期契約のポートフォリオに仕事をまとめる機会を特定するために、将来の仕事をレビューする（少なくとも四半期ごと）。
- 社会的価値、リスク管理、データを含む戦略的価値の原動力を満たすために、ポートフォリオ全体でより幅広い価値を生み出すアプローチを検討する。

プロジェクトやプログラムを通して

- 適切な経験を積んだ高官級責任者(SRO)とリソースを持ったクロスファンクショナルチームを設置する。
- 協力的な仕事のやり方を採用し、すべての関係者と「ワン・チーム」の気風を醸成する。
- 広く協議し、市場、特に中小企業からの幅広い参加を促す。
- 市場の健全性と能力の評価を行う。
- 明確で適切な成果ベースの仕様を設定し、プロジェクトスコアカードを使用する。
- サプライチェーンが早期に参加できるように契約する。
- 整備モデルの評価を行う
- コスト、スケジュール、カーボン、合意された成果など、主要なプロジェクト成果物のベンチマーキングを実施し、これらを費用推定モデルのインプットとして使用する。
- 公正な対価を支払い、長期的に良好な関係を維持するための持続可能な契約を策定する。
- 定型的な条項を含む標準的な契約書を使用する。

サプライチェーンは何をすべきか？

ポートフォリオを通じて

- 社会的価値、リスク管理、データの取得と使用を含む、ポートフォリオ全体でのより広い価値生成のためのアプローチを検討する。
- プロジェクトやプログラムの全期間を通じて、生産性とコストの継続的な改善を実証する。

プロジェクトやプログラムを通して

- 適切な経験を積んだSROとリソースを備えたクロスファンクショナルチームを設置し、契約当局が設定する期待に応える。
- 協力的な仕事のやり方を採用し、すべての関係者と「ワン・チーム」の気風を醸成する。
- 契約当局との早期かつ広範な関わりを持ち、ソリューションを共同開発する。
- 安全で、革新的で、持続可能な、MMCを使った製造主導のソリューションを開発し、継続的な改善を推進する。
- 適正なマージンを考慮して入札する。
- リスクは、それを負担し管理する能力が最も高い者が管理すべきである。支払いの仕組みや価格設定の方法は、要求の範囲におけるリスクや不確実性のレベルを反映したものでなければならない。
- 契約当局が定めた財務情報を提供する。
- 契約当局と協力して、契約当局（またはそのオペレータ）への堅牢なデータの移転を含む、契約をまとめるための合意されたプロセスを確認する。

原則と方針の実践

ケーススタディ

建設プレイブックは、官民双方のベスト・プラクティスをまとめ、今後一貫して行うべきことを示しています。このプレイブックに掲載されている原則や方針に沿って、過去に多くの事例があります。

この「プレイブック」をどのように実践すればよいかを実務者に理解してもらうために、公共部門の組織が利用できるケーススタディをいくつか集めました。以下はその例です。

- ・ HMPファイブ・ウェルズ
- ・ Anglian Water社の@One Alliance

ケーススタディの詳細については、sourcing.programme@cabinetoffice.gov.ukをご覧ください。

実装

プレイブックの導入は始まっていますが、これは、プロジェクトやプログラムの提供方法を改善するために、政府全体が共に歩む旅です。政府は複数年の実施期間を設け、万能なアプローチは存在しないことを認識した上で、「遵守または説明」に基づいて改善を進めることを約束しています。

内閣府は、Government Commercial Collegeで利用可能な一連のe-learningモジュールを含む、実施を支援するための資料を作成します。

ガバメント・コマーシャル・カレッジサイトへのログイン
(govcommercialcollege.co.uk)

導入に関する詳しい情報は、sourcing.programme@cabinetoffice.gov.ukで入手できます。

用語一覧

ALBs: Arm's Length Bodies : 関連団体。公共団体の特殊なものでExecutive Agencies (EA)、Non-Departmental Public Bodies (NDPBs) やNon-Ministerial Departments (NMDs)等を含む。

Compact: 同意、協定

Best practice: ベスト・プラクティス

benchmarking: 基準に従っての評価

Boilerplate clauses : 一般条項

Delivery: 実施、提供、整備

due-diligence: 適切な配慮

Front-end loading (FEL) : フロントエンドローディング、プロジェクトのライフサイクルの早い段階で、設計の変更に影響を与える可能性が比較的高く、変更のためのコストが比較的低い時期に、しっかりとした計画と設計を行うこと。一般的には、資本集約的でライフサイクルの長いプロジェクトを抱える業界に適用される。プロジェクトの初期にかかる時間とコストは、通常、プロジェクトの後の段階で変更を行うために必要なコストや労力に比べればわずかなものである。

Government Soft Landings : 政府のソフトランディング（軟着陸、激変緩和）

Modern Slavery Act 2015 : 現代奴隷法2015

portfolio allocation : 資産配分

proportionate: 均整 [釣り合い] の取れた、妥当性

risk allocation: リスク分散

risk premium : リスクプレミアム、不確実な価格変動を伴リスク資産の期待収益率において価格変動リスクの対価とみなされる部分のこと(Wikipedia)。

safety-critical : 安全を最重視すべき

Should cost model : 費用推定モデル

Value for money: 支払対価、金額に見合った価値

well-being : ウェルビーイング、身体的・精神的・社会的に良好な状態にあることを意味する概念で、「幸福」と翻訳されることも多い。世界保健機関（WHO）憲章の前文では、「健康とは、病気ではないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態（well-being）にあることをいいます（日本 WHO 協会：訳）」とされている。（日本 WHO 協会 HP 引用）

ALBs: Arm's Length Bodies : 関連団体

BEIS: Business, Energy and Industrial Strategy : ビジネス・エネルギー・産業・戦略

BIM: Building Information Management : ビルディング・インフォメーション・マネジメント

CAP: The conflict avoidance pledge : 紛争回避の誓約書

CCS: Crown Commercial Service : クラウン・コマーシャル・サービス

CDM: Construction Design and Management : 建設デザイン・マネジメント

CMA: Competition and Markets Authority : 競争市場庁

DMA: Delivery Model Assessment : 整備モデル評価

ESI: Early Supply chain Involvement : 早期サプライチェーン関与

FAC1: Framework Alliance Contract 1 : フレームワーク提携契約1

FEL : Front-end loading : フロントエンドローディング

GHG: Green House Gas : 温室効果ガス

GMCP: Government Major Contracts Portfolio : 政府主要契約ポートフォリオ

GMPP: the Government Major Projects Portfolio : 政府主要プロジェクト・ポートフォリオ

GSL: Government Soft Landings : 政府のソフトランディング

HSE: Health and Safety Executive : 健康安全庁

IP: Intellectual Property : 知的財産

IPA: Infrastructure and Projects Authority : インフラプロジェクト庁

JCT: Joint Contracts Tribunal : 共同契約裁定機関

KPI: key performance indicator : 主要業績評価指標

MEAT: the Most Economically Advantageous Tender : 最も経済的に有利な入札

MMC: Modern Methods of Construction : 最新施工法、プレキャスト工法

NEC : New Engineering Contract : 新エンジニアリング契約

PBA : Project bank accounts: プロジェクトの銀行口座

RICS : Royal Institution of Chartered Surveyors : 王立公認調査員協会

SCM: Should cost model : 費用推定モデル

SDGs: Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標

SMEs: Small and Medium-sized Enterprises : 中小企業

SQ: Standard Selection Questionnaire : 標準的な選択質問票

SROs: Senior Responsible Owners : 高官級責任者

TIES: Transport Infrastructure Efficiency Strategy : 交通インフラ効率化戦略

VCSEs: Voluntary, Community and Social Enterprises : 非営利・地域・社会企業

あとがき

元の出版物は、英国のOpen Government License v3.0の条件に基づいて使用許諾されており、自由使用になっています。翻訳には、DeepL翻訳（有料版）、英辞郎XI等を使用しました。原本に多用されている写真は自由使用でないので省いています。

翻訳には、インフラストラクチャー研究所研究員の中村明氏、伏見健吾氏、小倉雅史氏とともに取り組みました。土木研究所で一緒した千田重之氏には、元の英文を翻訳用に整理していただきました。その他、ご協力・ご支援いただいた方々に感謝します。

翻訳にあたって、Arm's Length Bodies (ALBs) : 関連団体、Compact: 同意・協定、benchmarking: 基準に従っての評価、Boilerplate clauses : 一般条項、Business case: ビジネスケース、Delivery: 整備、Front-end loading (FEL) : フロントエンドローディング、Government Soft Landings : 政府のソフトランディング、portfolio allocation : 資産配分、proportionate: 釣り合いの取れた、risk premium : リスクプレミアム、safety-critical : 安全を最重視すべき、Should cost model : 費用推定モデル、Value for money: 支払い対価、Modern Slavery Act : 現代奴隷法、等々、翻訳にあたって経済用語をはじめ、一般的に流布している英語の意味と違ったり、理解を深める必要があったり、興味深い用語や概念が多くありました。それらは、用語一覧に整理しています。

先に、2021年6月に翻訳・印刷した、英国の国家インフラ戦略、と合わせて参照頂ければ幸いです。

2022年7月 インフラストラクチャー研究所副所長 加本実