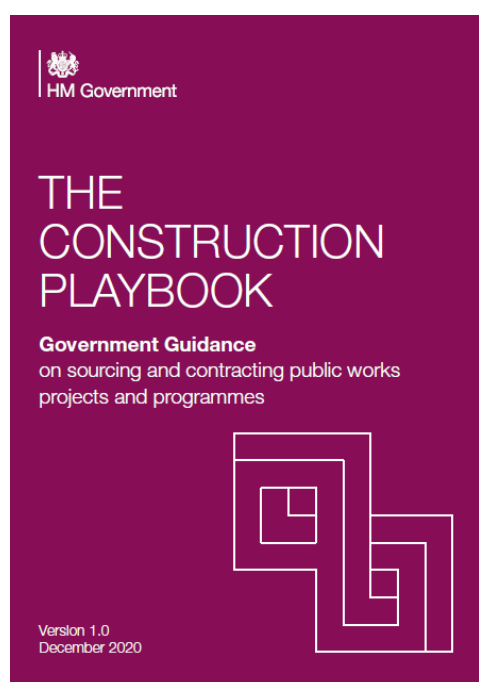


建設プレイブック 未定稿

THE CONSTRUCTION PLAYBOOK

政府ガイダンス Government Guidance
バージョン 1.0、2020 年 12 月

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
on sourcing and contracting public works projects and programmes



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.* 一般社団法人建設コンサルタンツ協会

目次

序文：アレックス・チザム（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 - 最初からやり直す

分野横断的な優先事項

健康、安全、ウェルビーイング

建物の安全性

環境に配慮した再構築

業界との連携

プレイブックのフロー図

14 の主要政策の概要

1 パイプライン、ポートフォリオ、長期契約

「＊」 コマーシャル・パイプライン

「＊」 市場の健全性と能力の評価

「＊」 ポートフォリオと長期契約

産業界と中小企業の役割

サプライチェーンにおける中小企業

2 最新施工法（MMC）

「＊」 需要の調和、デジタル化、合理化

品質計画

プラットフォーム・手法

最新施工法（MMC）の目標

「＊」 デジタル技術のさらなる導入

3 早期契約と明確な仕様

早期契約

イノベーション、持続性、早期契約

社会的価値、中小企業、早期契約

「＊」 サプライチェーンへの早期関与

「＊」 アウトカムベースの手法

知的財産権

現代の奴隷制度

4 人とガバナンス

法令順守

承認プロセス

高官級責任者(SRO)と部門間協力チーム

政府主要プロジェクトのポートフォリオ

機会構築ワークショップ

5 整備モデルの評価

「＊」ベンチマーキングと 費用推定モデル
費用推定モデルを用いた生涯コストの把握

6 効果的な契約の締結

主要業績評価指標（KPI）
整備モデルの商業化
コマーシャル手法
調達戦略
契約戦略
調達手順
入札コストの抑制
フレームワークの活用
標準化された契約と条件
一般条項
持続可能な関係
紛争回避の誓約書

7 入札への参加

方針の決定
調達のタイムラインと透明性
リスクマネジメント
「＊」リスク分散
公正な報酬
「＊」支払メカニズムと価格設定方法
負担の大きい契約

8 選定時の適切な配慮

選定プロセス
迅速かつデジタルな支払いプロセス
サプライヤーの経済的・財務的地位の評価
「＊」評価と契約締結

9 入札の評価と契約の締結

価値に基づく調達
社会的価値
堅牢な評価
評価モデルの作成
記録の保持とフィードバックの提供
低コストの入札照会

10 解決策の立案と継続的な財務モニタリング

「＊」解決策の立案

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

継続的な財務モニタリング

法令順守の確認

公共部門に依存するサプライヤー

11 成功するリレーションシップ

効果的な契約およびポートフォリオ管理

サプライチェーン関係の構築と維持

戦略的サプライヤー・リレーションシップ・マネジメント

12 運用への移行

運用の初期計画

データの交換

事前譲渡

成功の評価と共有

学んだ教訓

この文書について

主要な用語

建設プレイブックの対象者は？

建設プレイブックの適用範囲は？

複雑さと妥当性

連絡先

建設プレイブックの提供

原則と方針の実践

ケーススタディ、

実装

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、私たちが頼りにしている公共サービスを政府が提供するために不可欠です。来年には、経済・社会インフラ分野で最大 370 億ポンドの契約が締結される予定ですが、この目標に応えるためには、これまでの整備方法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、公共部門が行う幅広い建設、エンジニアリング、その他の事業のプロジェクトやプログラムに至るまで、私たちは、より良く、より早く、より環境に優しいソリューションを提供することで、COVID-19 パンデミックからの回復を支援し、建築物や職場の安全性を向上させながら、未来の経済を構築することを約束します。

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。

私たちは、世界レベルのセクター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、経済をレベルアップするために熟練した雇用を国中に提供し、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、協力し合い、業界を改革するための明確な要件を示すことによってのみ達成されます。政府のリーダーシップは非常に重要であり、行動に一貫性を持たせ、強化するために、我々の努力を建設業界と一致させる必要があります。

『建設業プレイブック』は、専門知識とベストプラクティスを結集するために、官民を問わず幅広い協力体制を構築した結果、完成したものです。

最近発表された「国家インフラ戦略」に基づいており、今後 10 年以上にわたってインフラネットワークを変革し、より良く、より早く、より環境に配慮した建設を実現するという政府の目標を支援するものです。

貢献してくださった方々に感謝するとともに、『建設プレイブック』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 - 最初からやり直す

「学校、病院、大規模なインフラプロジェクトなど、このプレイブックに掲載されている原則や方針は、公共事業プロジェクトやプログラムの評価、調達、管理の方法を変革します。」

『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。学校や病院、大規模なインフラプロジェクトなど、公共事業のプロジェクトやプログラムを評価、調達、管理する方法は、この『建設プレイブック』の原則と方針によって大きく変わります。

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で、リスク、持続可能性、イノベーションに体系的に取り組むことによってのみ達成されます。

私たちは、すでに存在する優れたものを利用し、そこから学ぶことで進歩を促し、低水準の生産性や将来のスキル不足への対応を含め、この部門の健全性を強化する必要があります。将来のために十分に訓練された労働力を備えた、収益性の高い、持続可能で弾力性のある業界を作るとは、私たち全員の利益につながります。プロジェクトを成功させるには、開始時には時間がかかりますが、その分、整備後には何倍にもなって返ってきます。これを可能にするためには、さまざまな部門の人々を集めて、適切な専門知識を持つ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」への手法は、成功の可能性を高めます。「計画に失敗することは、失敗することを計画すること」です。

このプレイブックの方針で、以下のことを行います。

- 明確かつ適切なアウトカムベースの仕様を設定し、業界の意見を取り入れながら設計することで、継続的な改善とイノベーションを推進する。
 - 適切な場合には、ポートフォリオ全体で長期的な契約を促進する。
- 公共投資の価値を高めるために、主要な資産やプログラムの長期計画を策定する。
- 設計、コンポーネント、インターフェースを可能な限り標準化する。
 - 標準化と需要の集約、顧客の能力向上、サプライヤーへの明確な要求事項の設定により、イノベーションと最新施工法を推進する。
 - 持続可能で Win-Win の契約形態を構築することで、より良い結果を生み出し、リスク管理を改善し、建設業界の財務状況を健全化する。
 - サプライヤーの財務評価を強化し、重要な契約に解決計画情報の要件を導入することで、物事がうまくいかない稀なケースに備える。
 - プロジェクトを成功に導くための時間とリソースを前もって投資することで、エンド・ツー・エンドのプロジェクトやプログラムの提供スピードを向上させます。

このプレイブックは、適切な環境を整えることで、以下のことを可能にします。

- 建物と職場の安全性を向上させ、安全な施設を作り、従業員を保護する。
- 2050 年のネット・ゼロ公約に向けて前進し、ライフ・カーボン・手法に重点を置くことで、気候変動に

対処し、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。

- 社会的価値の推進：地域社会の COVID-19 からの回復、経済的不平等への取り組み、機会均等の推進、ウェルビーイングの向上を支援します。

建設プレイブックの導入はすで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、政府全体が共に歩む道です。政府は、万能な手法は存在しないことを認識した上で、「遵守するか、説明するか」の基準で改善を進めるために、複数年にわたる実施プログラムを約束しています。このプレイブックは、「建設 2025」や「国家インフラ戦略 2020」で示された目標を継続して構築し、公共部門全体からベストプラクティスを集めたものです。このプレイブックは、SRO の能力向上、改革の計画、潜在的なスキル不足への対応や将来の労働力の育成と並んで、整備を改善するための政府の重要な柱の一つです。

このプレイブックでは、建物と職場の安全性、コスト、スピード、整備品質の継続的な改善、より良いデータの共有、スキルアップ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、業界に期待すること（あるいは契約すること）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方針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「コンパクト」なものです。共に行動し、努力を重ねることによってのみ、我々は永続的な改革を達成できます。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常的なニーズを満たし、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

分野横断的な優先事項

健康、安全、ウェルビーイング

健康と安全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、職場での人身事故の約30%を占めています。過去20年の間に業績は改善されましたが、事故や健康被害のレベルは依然として高く、整備速度の向上が安全衛生を犠牲にすることがあってはなりません。これを達成するために、私たちは以下を重視しています。

-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、ストレスを含む仕事に関連した精神的不健康の発生を減らす。
- 中小企業のリスク管理の改善を支援する。

全ての契約機関は、労働安全衛生を管理・改善するための包括的な手法の一環として、これらの優先事項をプロジェクトやプログラムの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年に発生したグレンフェルタワー火災の悲劇は、建設業界が建設した資産や施設も、運用上の安全性が必要なことを示しました。建設プロジェクトは、規制要件が一貫して達成され、全ての段階で安全性が実証されるような方法で、調達と契約管理を行う必要があります。

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・ハキット女史の報告書「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影響をなくすことを法律で定めています。この目標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ベスト・プラクティスが紹介されています。キーポリシーとは、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、最も大きな影響を与える改革や行動のことです。

重要政策のシンボル「*」は「プレイブック」のアイコンで、これが表示されるたびに、実務者が留意すべき重要な政策であることを示しています。図 1 は、各章が調達ライフサイクルの中でどの位置にあるか、主要なプロジェクトフェーズとどのように関連しているか、重要な方針がどこにあ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』を支持することを確認します。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。建設セクターディールの協働を通じて、セクター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が得られました。

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、プロジェクトのアウトカムが測定可能なほど向上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、クライアントのサポートが必要です。公共部門がこのプレイブックに従えば、より早く、より効果的にこれを行うことができます。

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を向上させた業界のパートナーに報いることを目指しています。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、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。

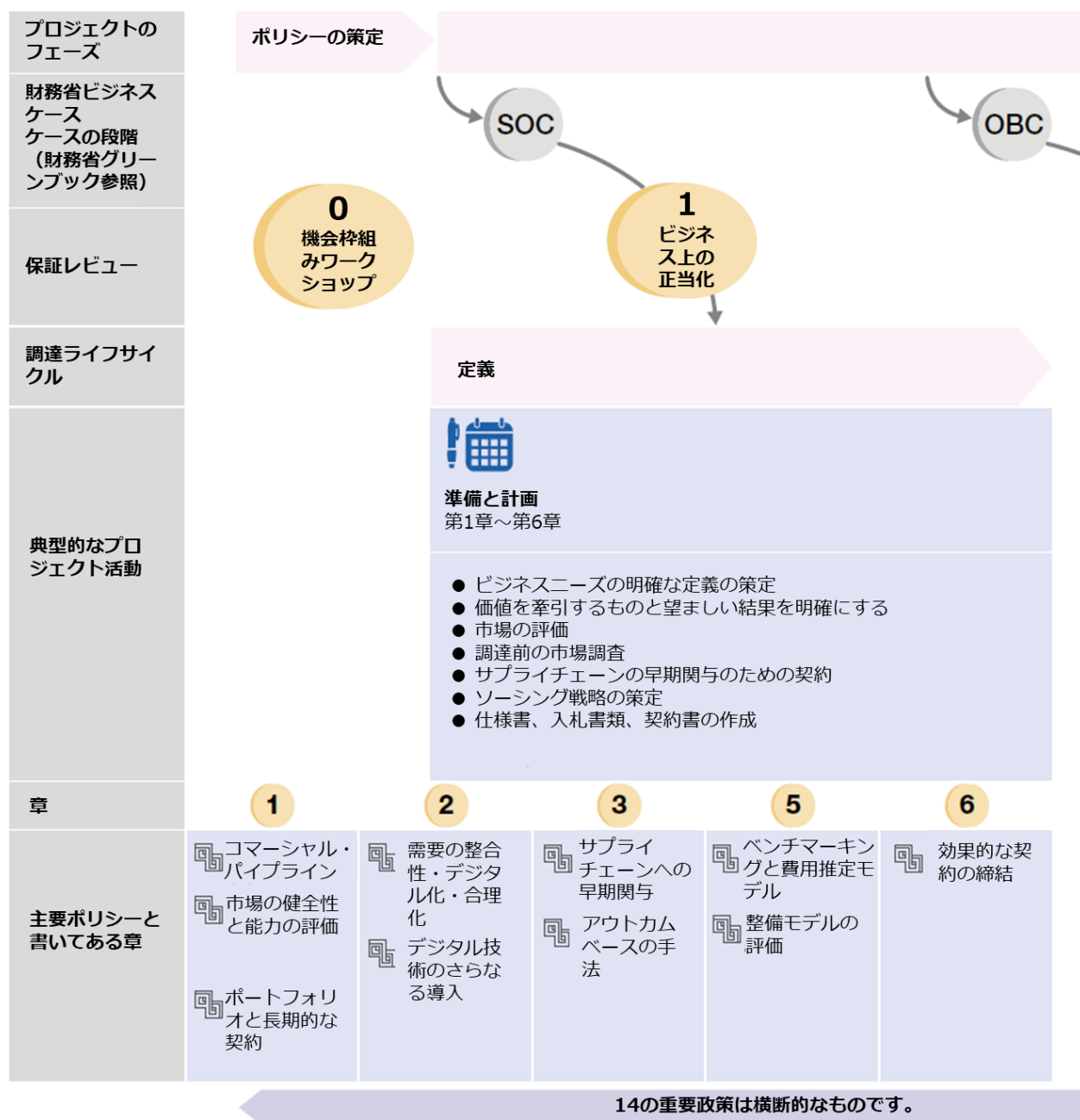
このような規模の変化は、業界全体が協力しなければ起こりません。業界側では、コンサルタントや請負業者、専門家、建材サプライチェーンなど、プロジェクトチームの全てのメンバーがビジョンを共有し、原則を一貫して適用する必要があります。業界全体にチャンスと役割があります。

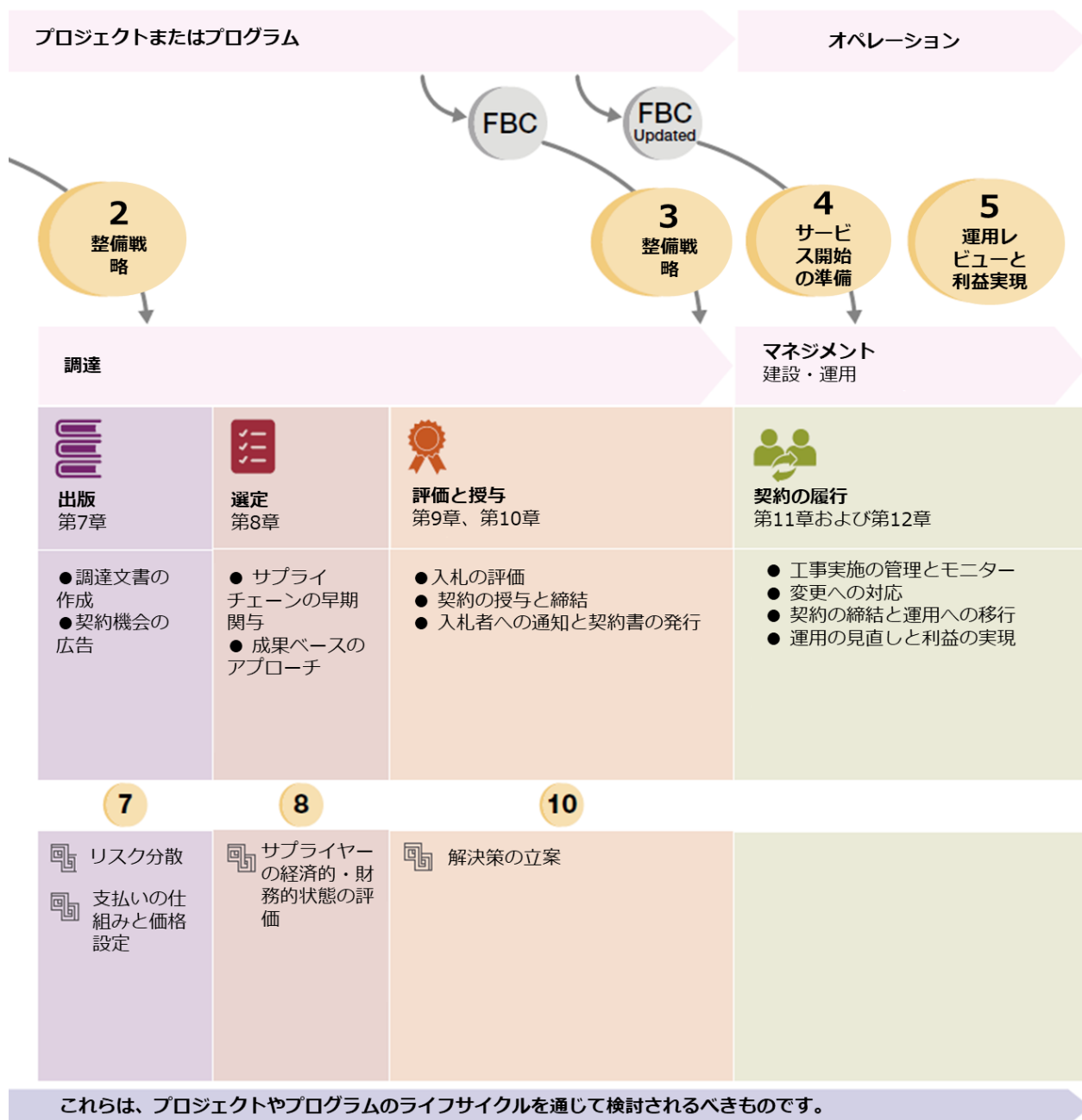
『建設業プレイブック』は、建設業のパフォーマンス、収益性、持続可能性を向上させるという私たちの目標をサポートするものです。この出版は旅の始まりであり、定められた手法は時間をかけて発展していくものです。この『建設業プレイブック』とその実施プログラムに全面的に取り組むことで、私たちはより早く進歩し、より良い装備を手に入れることができます。

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	James Wimpenny CEO, Bam Construct UK	Peter Anderson Managing Director – Transport Infrastructure, Amey
Alasdair Reisner Chief Executive, Civil Engineering Contractors Association	John Newcomb CEO, Builders Merchants Federation John O'Connor	Peter Caplehorn Chief Executive, Construction Products Association
Alex Vaughan CEO, Costain	Group Commercial Director, Laing O'Rourke	Richard Beresford CEO, National Federation of Builders
Andrew Davies CEO, Kier	John Slaughter Director External Affairs, Home Builders Federation	Richard Robinson CEO, UK and Europe, Atkins
Andy Mitchell CEO, Tideway and Co-Chair of Construction Leadership Council	John Waterman Chief Operating Officer, Willmott Dixon Construction	River Tamoor Baig Chief Executive & Founder, Hack Partners
Andy Steele Group CEO, Osborne	Julian Gatward Managing Director, Taylor Woodrow	Rob Lashford Regional Director, Speller Metcalfe
Ann Bentley Global Board Director, Rider Levett Bucknall	Keith Waller Programme Director, Construction Innovation Hub	Sarah Beale CEO, Construction Industry Training Board
Dr Anne Kemp OBE Chair, UK BIM Alliance	Leo Quinn Group Chief Executive, Balfour Beatty	Sarah Jardine Chief Inspector – Construction, Health & Safety Executive
Brian Berry CEO, Federation of Master Builders	Mark Beard President, Chartered Institute of Building and Chairman, Beard	Simon Gorski Managing Director – Construction, Europe, Lendlease
Dale Evans Chair, Project 13	Mark Enzer OBE Chief Technical Officer, Mott MacDonald	Simon Rawlinson Head of Strategic Research & Insight, Arcadis
Professor David Mosey Director, King's College London Centre of Construction Law	Mark Reynolds Group CEO, Mace	Stephen Beechey Group Public Sector Director, Wates
David Pinder Chairman, Mixergy	Melanie Leech CBE Chief Executive, British Property Federation	Steve Bratt Group CEO, Electrical Contractors' Association
Graham Watts CEO, Construction Industry Council	Michael Graham Executive Chairman, GRAHAM	Suzannah Nichol MBE Chief Executive, Build UK
Greg Craig Chair, CBI Construction Council and President & CEO, Skanska	Mike Chaldecott CEO, Saint Gobain UK and Ireland	Tim Bowen Managing Director – Strategic Development, Keltbray
Hannah Vickers CEO, Association for Consultancy and Engineering	Nick Baveystock Director General & Secretary, Institution of Civil Engineers	Vincent Clancy Chairman & CEO, Turner & Townsend
Jaimie Johnston Director & Head of Global Systems, Bryden Wood	Nirmal Kotecha Chair, Infrastructure Client Group Management Board and Director of Capital Programme & Procurement, UK Power Networks	
Professor Jennifer Whyte Co-Director, Imperial College London Centre for Systems Engineering and Innovation		

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 の主要政策の概要

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。

より良く、より早く、より環境に優しいサービスの提供

-政府は、建物や職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、より良く、より早く、より環境に優しいソリューションを提供することを約束します。

-この 14 の主要政策は、ビジネスのベストプラクティス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、より良く、より早く、より環境に優しい整備を推進します。

-全 12 章の各章では、この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。

「*」 コマーシャル・パイプライン

契約機関のコマーシャル・パイプラインは、公共事業プロジェクトのための新しい中央政府調達パイプラインによってサポートされます。

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を特定し、新たな技術やイノベーションを活用し、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、ポートフォリオを通じた長期契約は、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実性を産業界に与えることになります。

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調和させ、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、デジタル技術やオフサイト・マニュファクチャリング技術を計画、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する必要があります。

「*」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論理的な説明を作成する際には、サプライチェーンを早期に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に関与させることにより、下流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。

「*」アウトカムベースの手法

契約当局は、仕様書の中で、業務範囲よりもアウトカムに焦点を当てるべきです。

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事項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賢明な投資決定を行うための重要な洞察力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、可能な限り最高の結果をもたらす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します。

今後数ヶ月間に、現在のフレームワークの状況を確認し、必要に応じてフレームワークを統合し、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、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ポリシーを体現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関与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、政府との取引を検討してい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、サプライヤーが合意され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、望ましい行動や結果へのインセンティブを確保するために、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繁栄したダイナミックな市場にするための基本であり、本プレイブックの幅広いビジョンを達成するものです。

「*」サプライヤーの経済的・財務的地位の評価

公共事業では、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、選定プロセスの一環として、最低限の基準を遵守します。

最低限のテスト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、正しい方法で始める。＞

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、プロジェクトやプログラムの整備方法を改善するためのイノベーションや新しいプレーヤーを育成します。
- ・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。

「*」 コマーシャル・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。

コマーシャル・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。

公表されたコマーシャル・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。

契約当局の個々のコマーシャル・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。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。
- ・効果的な新技術やイノベーションを活用する。
- ・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。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できる取り組みを行う能力がない場合もあり

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

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。サプライチェーンを通じて中小企業が関与する場合、元請業者にはこのプレイブックとサプライヤー行動規範に記載されている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リンク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. 商用パイプラインを公開し、サプライヤーが政府サービスに対する将来需要の可能性を理解する。
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. 全てのプロジェクトやプログラムで扱う市場の健全性と能力を定期的に評価する - 革新的な手法の活用法や、新規または潜在的な市場参入者の奨励法を検討し、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は

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は、ci@crowncommercial.gov.uk から請求できます。

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。

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は、プロジェクトのライフサイクルを通じて、以下のようなポジティブな影響をもたらします。

- ・最適化された反復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。
- ・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る、設計プロセスの効率化。
- ・カテゴリ管理の改善や、メーカーが部材パイプラインの一貫性の活用による購入効率の向上。
- ・製造方法の増加に伴う環境に優しいソリューション。
- ・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。

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・コンテンツを共有する。

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・手法

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。

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、異なるセクター間での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、セクター横断的なプラットフォーム・ソリューションの適用方法についても、協力して機会を見つけるべきです。

今後の調達やフレームワークは、このようなプラットフォーム・アプローチ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、革新的な技術のためのダイナミックな市場を英国内での創出を約束します。その目的は、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、また効果的な新技術の開発と使用を可能にする手法を開発することです。

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、組織やセクター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は

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の早期契約と、アウトカムに基づいた明確で適切な仕様の策定は、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、より環境に優しい整備を実現

- ・ 明確なアウトカムベースの仕様は、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。

早期契約

私たちは、過去に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、期的に実施しています。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。このプロセスを通じて、私たちは要求事項の実現可能性、代替案の実現可能性、より良い結果をもたらす、安全性を向上させ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にあるかどうかを理解できます。

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、最初の論理的な説明（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、契約当局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、公共調達の原則（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。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。

＜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。＞

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にオープンなこと、そしてそれらのアイデアを検討・評価できる場を設けることから始まります。契約当局は、イノベーションへの手法を継続的に改善する方法を検討すべきです。それは、すでに実施されているプロセスや製品の改善を求めることから、既存の技術を新しい市場に適用すること、そして変革をもたらす新製品やプロセスを開発することまで含みます。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を招待するような、研究と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、公共調達の利益を最大化する方法です。これにより、英国の中小企業、有志地域セクター組織、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 Tier1 のコントラクター、Tier2、Tier3 のサブコントラクターおよびサプライヤーを正式に関与させることで、コントラクターの早期関与の原則を拡張し、設計（製品およびインターフェースの標準の使用を含む）、コスト計算、リスク管理、プロジェクトまたはプログラムの構築にインプットします。

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手法

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、コマーシャル手法、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
・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。	・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。

・知的財産の立場が異なると、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、契約期間中に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 建設調達の共同モデル： 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。＞

＜整備の成功は、市場の能力に見合った機能的専門性と経験を兼ね備えた適切なチームを持つことで成り立ちます。＞

より良く、より早く、より環境に優しい整備の推進

- ・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、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投資することで、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手法を検証し、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。

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 Should Cost Model 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手法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、卓越したデリバリー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コレクション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キャパシティ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、お金の価値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 SRO 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手法は、役割と責任の最適な分担を決定することにより、クライアント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プロファイルと一緒に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デリバリー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ある。これは、最初のビジネススペースの段階（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。

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手法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ベースの手法をサポート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、達成したい目的とアウトカム（ステップ 1）、戦略的手法（ステップ 3）、生涯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手法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手法を理解したら、それを商業的手法（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

戦略的手法	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（現場で実際の指揮をとる） "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）を必要とする。 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。

「*」ベンチマーキングと費用推定モデル

ベンチマーキング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。ベンチマーキングとは、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。ベンチマーキングは、費用推定モデルに必要なインプットを生成し、生涯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パフォーマンス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、合意されたアウトカムなど、主要なプロジェクトアウトカム物のベンチマーキングを行うべきです。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。コストとパフォーマンスをしっかりと理解することは、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になります。

費用推定モデルを用いた生涯コストの把握

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) を作成するのが最適です。費用推定モデル 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生涯コストの「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、費用推定モデルを作成する必要があります。費用推定モデル を作成するための投資のレベルは、調達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、費用推定モデル 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。

費用推定モデルは、様々なオプションやシナリオに関連する生涯コストやリスクについての理解を深めます。これにより、入札者への情報提供や、サプライチェーンに生涯コストを重視させるためのインセンティブを与える方法など、適切な商業戦略を立てることができます。また、リスクや不確実性がコストやスケジュール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立てることができます。また、費用推定モデル は、ライフサイクル全体の炭素評価 (第 3 章参照) と連動していなければなりません。

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コマーシャル手法を決定する前に、達成したいアウトカム、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、合意されたアウトカムなど、主要なプロジェクトアウトカム物のベンチマーキングを行うべきです。
4. 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、アウトカム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

・アウトカム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手法により、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、それをビジネスの手法、つまり工事の調達、契約、管理の方法に反映させる必要があります。

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コマーシャル手法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、意図するアウトカム、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、意図するアウトカム、整備モデル、調達戦略、コマーシャル手法に合わせて、適切な契約形態を選択する必要があります。また、適切なレベルのリソース能力とキャパシティに基づいて、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、最初にアウトカムを明確に設定し、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・保証プロセスを通じて参照され、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ベースラインを形成します。

また、プロジェクト・スコアカードを通じて合意されたアウトカムは、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、重要なものの提供にインセンティブを与えるように設計され、逆効果または意図しないインセンティブを最小化し、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パフォーマンス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、政府の公共事業ポートフォリオ全体のパフォーマンス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、それらのパフォーマンス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

適切なコマーシャル手法を決定することは、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。

ビジネスの手法は、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。コマーシャル手法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になります。

アウトカム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。

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、コマーシャル手法と調達戦略を策定する必要があります。

コマーシャル手法

コマーシャル手法は、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、整備モデルの手法と連動しており、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、ターゲット、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パフォーマンス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、サプライヤーはポリシー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リソースを確保すべきです（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、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、プロジェクトやクライアント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)を使用して、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へのコミットを示すものです。

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ポリシーに一致し、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。

より良く、より早く、より環境に優しい整備を推進

- ・プロジェクトやプログラムの全ての段階で、リスクを積極的に特定し管理することで、整備の改善やイノベーションの機会を増やすことができます。
- ・公正な報酬と持続可能なアウトカムに基づいた協力的で信頼できる関係は、価値ベースの整備モデルをサポートします。

方針の決定

プロジェクトやプログラムは、「サプライヤー行動規範」に基づいて運営されなければなりません。この行動規範は、公共事業の共同作業の性質を認識し、サプライヤーとの建設的で協力的な関わり方を実現する方法を定めています。契約通知書や入札書類には、サプライヤー行動規範の精神に基づいて調達が行われることを示す記述が必要です。

プロジェクトやプログラムは、入札を行う前に十分な準備をすることが皆のためになります。その前に、"このプロジェクトやプログラムは成功のために準備されているか?"という最終的な感覚のチェックを行うことは良い習慣です。

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、説明を求め、入札書類に対して質の高い回答をするために、十分な時間と入札書類の可視性を必要としています。これまでの経験から、不適切なタイムスケールと透明性の欠如は、適正評価の欠如、急ぎのソリューション、質の低い入札につながり、実装の下流段階で多くの問題を引き起こす可能性があります。

市場との早い段階での関わりは、特定の調達にどのくらいの時間が必要か、あるいは適切かを知るのに役立ち、これを調達とプロジェクトのタイムラインに反映させるべきです（第6章参照）。

「リスクを管理・負担する能力が最も高い当事者がリスクを確実に保有、または共同で保有することは、民間企業との取引でお金の価値を高め、成功を収めるための鍵となります。」

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させ、持続可能なアウトカムを得るためには、コマーシャルライフサイクルを通じた協調的なリスク管理が不可欠です。リスクと機会の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、より良い投資アウトカムをもたらします（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、内部統制を行うために設計・運営される活動を調整することです。契約を効果的に利用してリスクと機会を特定・管理する積極的な手法は、コマーシャルライフサイクルを通じて改善、革新、価値の向上を促進します。

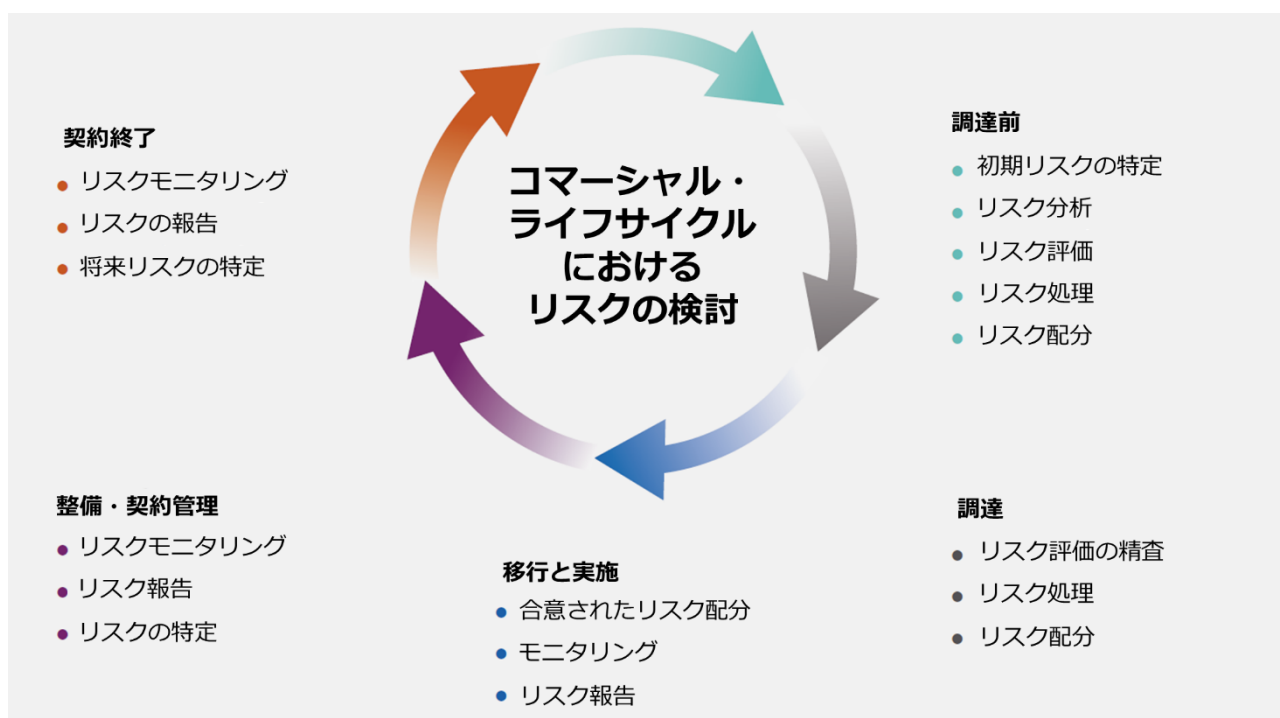
私たちは、サプライヤーと協力して、以下のことを正しく行うことを目指しています。

- ・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。
- ・リスクを受容可能なレベルに管理するための、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、有益なリスクモニタリングの設計と運用。
- ・意思決定の質を高め、経営陣や監督機関が責任を果たす支援のための、適時・的確・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）、整備モデルの手法（第5章参照）、契約のデザイン（第6章参照）を通じて、プロジェクトやコマーシャルライフサイクルの早い段階から始まり、契約の完了と退出（第12章参照）まで続きます。図3は、コマーシャルライフサイクルにおけるリスク考慮するための主要なステップを示しています。

私たちは、全てのプロジェクトやプログラムにはリスクがつきもので、リスクを取らずにイノベーションを起こせないと認識しています。複雑な状況では、一般的にリスクの相殺が必要で、手法を開発する際には、最適な結果を得るために耐えられるリスクと受け入れられるリスクが含まれても差し支えありません。重要な事は、予見された、あるいは予期せぬリスクや機会が発生した場合、それを特定して対処するための、率直なメカニズムを統合化していることです。

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・負担する能力が最も高い当事者がリスクを確実に保有または共同で保有し、どのように処理するかを理解していることは、費用対効果の高いアウトカムを実現するための鍵です。

リスク分散は、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責任を負うかを特定し、契約当局がどのリスクにどの程度責任を負うかを特定します。リスク分散は、プロジェクト・スコアカードに記載されたプロジェクトおよびプログラムの戦略的アウトカムに沿った適切なリスクマネジメントによって支えられるべきです。

リスクの不適切な配分は、政府との取引を検討しているサプライヤーの主な懸念事項の一つであり、また、国家監査院が政府契約を監査する際に最も頻繁に指摘する問題の一つでもあります。したがって、この問題は、将来のサプライヤーと議論する際の重要な事項であり、初期契約の一環として開始する必要があります。例えば、建設を開始する前に、共同作業によってリスクを軽減するための解決策を開発する機会を模索するなどです（第3章参照）。リスク管理の手法とリスク分散の提案は、正式に市場に出る前に、広範囲にわたって精査されなければなりません。

リスクをどのように配分するかは、万一、リスクが発生した場合に、そのリスクを管理・吸収するための現実的な能力と財政的な能力の両方を考慮に入れるべきです。私たちは、公共事業の遂行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。不適切なリスク分散は、サプライチェーンの不安定さ、コストパフォーマンスの悪さ、イノベーションの阻害など、多くの悪影響を引き起こす可能性があります。契約を締結する前に、リスクの保有とそれぞれの役割と責任について共通の理解をする必要があります。

良い手法は次の通りです。

- ・商業戦略策定時に適切な焦点を当て、市場でのリスク処理手法を検証し、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、契約当局の間でのリスクバランスを検討する。
- ・プロジェクトの戦略的目標の達成と調整に焦点を当てた初期のリスク作業を行う。
- ・サプライチェーン内のどの組織が各リスクを管理・負担するのに最適な立場にあるか（サプライヤー、政府、共同リスクのいずれであるか）、またどの程度まで各リスクに責任を持つかを考慮したリスク分散マトリックスを作成する。潜在的な入札者との契約を通じて反復し、契約期間中は積極的に管理する。
- ・見込みのあるサプライヤーおよびサプライチェーンとの間で、適切なリスク登録の共有およびリスク分散に関する透明な対話を行うことを含む。これにより、契約したサプライヤーとの間で、プロジェクトおよびより広範なアウトカムに沿った共同登録を行うべきである。

公正な報酬

短期的な思考は、公共部門全体が市場から得られる費用対効果を低下させる可能性があります。不合理な支払い方法を強制したり、不合理な条件を適用したり、持続不可能なコスト削減を求めたりした例は数多くあります。これにより、低品質に偏り、契約不履行の可能性が高まります。また、サプライヤーが市場から撤退し、競争が著しく弱まる可能性もあります。

基本的な原則は、契約は報酬を生むものでなければならないということです。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、公正な報酬と期待値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

支払いの仕組みと価格設定の手法、そしてリスクへの手法は密接に関連しています。支払いメカニズムの目的は、リスクと報酬の最適なバランスを契約に反映させることです。

一般的な原則として、支払方法は、アウトプットの提供や仕事の価値、サプライヤーのパフォーマンスに連結させるべきです。価格設定の手法は、範囲（スコープ）と要件に関する確実性またはリスクのレベルを反映させるべきです。

プロジェクトの範囲が確実な場合は、固定価格が適切な時があり、範囲の不確実性が高い場合は、最高のコストパフォーマンスを実現するために、変動価格の手法が適している時があります。

入札書類には、選択された価格設定方法とシナリオテストを用いたリスク分散についての十分な根拠が示されねばならず、斬新で複雑なメカニズムについては実例が示されねばなりません。いくつかの関連した調達がある場合、全体的な手法を検討し、個々の支払いメカニズムが全体的に意図された結果をサポートしていることの確認が重要です。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差異が合理的であることを確認ください。

契約当局とサプライヤーは、常にサプライチェーンへの支払いを迅速に行うべきです（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す。
- ・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 of 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。

負担の大きい契約

リスク分散と価格設定の方法を誤ると、契約がサプライヤー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。

サプライヤーが過酷な契約を公に指定した場合、根本的な原因を分析し、契約が過酷になった理由とそれに対処するためのオプションについてサプライヤーと話し合う必要があります。

キーポイント

1. 市場との有意義な契約を行う。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も適した者（これには契約当局が含まれる）に割り当てられ、管理されるべきである。契約上の配分は、当事者がリスクとその管理に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、公正な報酬を提供するように設計されるべきである。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おいて費用推定モデルを活用することは良法である。
4. 責任限度額を含む支払メカニズムと価格設定方法は、要求範囲におけるリスク及び不確実性のレベルを反映すべきであり、より厳格な審査を受けることになる。
5. 契約が負担の大きいものとして公的に指定された場合は、根本的な原因分析とサプライヤーとの対話を促すべきである。

もっと知りたいかたは？

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

- ・ 契約に基づいて行われた作業に対して、迅速かつデジタル支払いを行うことで、サプライチェーン全体で健全なキャッシュフローを確保します。
- ・ 最低限のテストを一貫して実施することで、財務リスクをより深く理解でき、公共事業の遂行をより確実なものにできます。

選考プロセス

選定プロセスは、特に、入札者が契約を遂行するための適性を示し、当局の要求を満たすことができるかどうかを判断するために用いられます。標準選定質問書（SQ）を使用し、一部の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できる場合があります。

契約当局は、以下に示すように、事前資格審査の段階でサプライヤーの経済的・財政的状況を考慮する必要があります。

迅速かつデジタルな支払いプロセス

政府は、全てのビジネスにおいて、迅速かつ公正で効果的な支払いの重要性を理解しています。契約に基づいて行われた作業に対して迅速に支払われることで、企業はサプライチェーン全体、特に下層部で健全なキャッシュフローを確保できます。

公共事業の実施において、より多くの中小企業の成長と参入を支援するためには、サプライチェーンを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の支払・契約システムとプロセスに投資すべきです。デジタル化により、サプライチェーン全体の透明性、情報交換、支払実績、契約管理が改善されます。

速やかな支払いの原則は、全ての公共調達に適用され、全てのサプライヤーはサプライチェーンに速やかに支払うべきです。年間 500 万ポンド以上の契約の場合、省庁と ALB は、信頼できるサプライチェーンを持っていることを証明するために、サプライヤーの決済システムのプロセスとパフォーマンスの評価を選定プロセスの一部に含め、これを証明できないサプライヤーを除外することが適切な場合、その決定をしなければなりません。さらなるガイダンスは、PPN 04/19 および PPN 07/20 に記載されています。

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)

サプライヤーの経済的・財務的状态の評価

公共部門のプロジェクトやプログラムを安全に遂行するためには、サプライヤーの経済的・財政的状況を選定プロセスで考慮することが重要です。

選定時の情報だけでなく、財務評価と継続的なモニタリングは、プロジェクト期間中のリスク管理活動に反映されるべきです。政府は現在、他のサービスと同様に、全ての建設工事の調達において、これらの評価が実施されることを期待しています。重要なのは、これらの評価が個々のプロジェクトに合わせて行われ、均衡的、公平的、透明的であることです。この方法に関するガイダンスは、「サプライヤーの経済的・財務的状況の評価と監視」ガイダンスノートに記載されています。

適切な財務テストの主な原則は以下の通りです。

- ・ 目的は、特定の契約を履行するための入札者の財務能力を判断することである。
- ・ 経済的・財務的状況は、選定の際の適性の総合的な判断の一部を構成する。
- ・ 調達のための比率や最低必要条件を評価する方法は、透明性が高く、客観的で、差別のないものでなければならない。
- ・ 全ての入札者は、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。
- ・ 財務評価基準に対する入札者のスコアが「低リスク」以外の分類となった場合、入札者には追加の受け入れ可能な証拠を提供し、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が与えられるべきである。
- ・ 低リスク以外のスコアを獲得した入札者は、受け入れ可能なリスクの軽減を条件として、入札を進めることができる場合がある (第 10 章参照)。

契約階層化ツールを使用して、より重要な契約にはより高いしきい値を設定して、入札者を厳しくテストすべきである。評価は、契約の規模、リスク、複雑さに比例し、柔軟性があり、過度にリスクを嫌うものではなく、SQ（標準的な選択質問票）で明確に説明されるべきである。

契約当局は、強固な市場健全性評価（第1章参照）を策定し、継続的な財務モニタリング（第10章参照）のための適切なシステムを導入を確認する必要があります。

キーポイント

1. 選定プロセスは、特に、入札者が除外事由を遵守し、契約を遂行するための適性を示すことができるかどうかを判断するために用いられる。
2. 選定段階は、入札者自身に対する評価であり、評価・授与段階が入札に対する評価であるのとは対照的である。
3. 即納の原則は全ての公共調達に適用され、全てのサプライヤーはサプライチェーンに速やかに支払うべきである。
4. 入札者の経済的・財政的地位を評価する主な目的は、公共事業とサービスの提供を保護すること。公共調達の原則である「平等な扱い」「無差別」「妥当性」「透明性」を守ること。

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 入札の評価と契約の締結

＜私たちは、公共事業のプロジェクトやプログラムを通じて、より幅広い価値を推進します。市場に価格だけの競争を促すことは、誤った経済や不健全な市場を生み出す可能性があるため、避けるべきです。＞

より良く、より早く、より環境に優しいサービスの提供

- ・ 契約当局は、価値、望ましい/要求される結果、そしてそれらが 2050 年までに温室効果ガス排出量を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している必要があります。

- ・ 厳格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、より良く、より早く、より環境に配慮したサービスを実現するための最良のオプションを選ぶことができます。

価値に基づく調達

本プレイブックに記載されているように、契約当局は達成しようとしているアウトカムを考慮し、スピード、コスト、品質を超えたより広い価値の原動力を特定する必要があります。これは価値ベースの調達として知られています。価値ベースの調達は、組織レベルで採用され、プロジェクトやプログラムに対するポートフォリオ・手法を通じて推進されるべきです。

政策の意図、プロジェクトの選択、承認、開始、そして調達、評価基準、契約、納品、運営に至るまで、一貫した手法をとるべきです。プロジェクト・スコアカードは、政府の戦略的優先事項に沿った明確なアウトカムを最初に把握し、プロジェクトのライフサイクルを通して参照できるツールを提供することで、プロジェクトが実現するのを助けます。

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す。お金に見合った価値とは、プロジェクトやプログラムの存続期間中、最小限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ます。初期の資本コストを最小限に抑えることではありません。

支出を検討する際に重要な要素は、最低購入価格ではなく、全生涯コストです。生涯コストとは、資本金、メンテナンス、管理、運用、撤退など、資産の寿命までの総コストを考慮したもので、初期価格とは大きく異なる場合があります。生涯コストが有利であれば、高品質のためにより多く支払うことが正当化される場合があります。契約当局は、利益の増加がコストの増加を正当化するかどうかを判断すべきです。手頃な価格は常に重要な要素です。

契約当局は、公共事業プロジェクトおよびプログラムの入札を、公表された落札基準に基づいて、最も経済的に有利な入札（MEAT）を決定することにより評価しなければなりません。

社会的価値

私たちは、一貫したツール、フレームワーク、慣行を用いて、価値の原動力を市場に伝え、購入するものに社会的価値を組み込みます。社会的価値は、要件が契約の主題に関連し、釣り合っている場合、全ての中央政府の調達において明示的に評価されるべきです。2021年1月以降の調達では、社会的価値が入札評価の差別化要因となるよう、総得点の10%以上の加重を適用すべきであり、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ます。中央政府の優先的な政策テーマとアウトカム、およびさらなる情報は PPN 06/20 に記載されています。

堅牢な評価

契約当局は、公共調達規則とベストプラクティスに準拠した堅牢な評価プロセスを実施することが期待されます。評価は最終的な発注決定だけでなく、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ていること、内部および外部の精査に耐えられることが重要です。十分に計画された評価は、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、これらが望ましい結果である場合には、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る。

契約当局は、最も経済的に有利な入札（MEAT）手法を十分に活用していることを確認し、望ましい結果が得られることを保証するために、調達前に評価基準と重み付けをテスト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、意図せずに価格を基準とした競争になってしまいます。

評価モデルの作成

コストは重要な評価基準ですが、質の高い公共事業やプログラムを提供することの重要性や、2050年までに GHG 排出量をネットゼロにするなどの法的義務を果たすことを認識して、コストよりも品質を重視する場合も多くあります。品質評価基準は、競合する入札の間でスコア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なければならず、入札者のスコアが近づきすぎたり、同じスコアになったりすることは避けなければなりません。評価モデルを開発するにあたり、契約当局は、プロジェクト・スコアカードに記載されているアウトカム、PPN 06/20（省庁/ALB 向け）に記載されている社会的価値の優先順位を参考にし、「品質」基準の一部として健康と安全を含む広範な要因を考慮すべきである。

記録の保持とフィードバックの提供

評価者は、入札の評価を詳細に記録し、与えられたスコアとスコアの根拠を示さなければなりません。評価が完了したら、しっかりした評価報告書を作成しなければなりません。これは、評価が記載された評価モデルに従って完了したことを実証し、割り当てられたスコアを裏付ける証拠を示し、全てのコストの明確な質問を提供し、入札が契約期間中に財政的に持続可能であることを実証しなければなりません。公共契約規則（Public Contracts Regulations） 2015 の規則 86 では、評価プロセスの最後に落札者にフィードバックを提供することが求められています。優れたフィードバックに時間を費やすことは、落札者にとって、何が良かったのか、何をもっと良くできたのか、将来検討すべき点を理解するのに役立ち、非常に有益です。これにより、多様で健全な市場の長期的な発展が期待できます。

低コストの入札照会

公共工事が複雑な場合、品質とコストのバランスを考慮した評価基準が設定されていても、低コストに偏る危険性があります。

各省庁は、全入札の平均値や費用推定モデルよりも 10%以上低い異常な低価格の入札があった場合、それを受け入れる前に内閣府に照会しなければなりません。これは、関連規則に従って行われます。

キーポイント

1. 価値観に基づく調達とは、組織レベルで採用され、プロジェクトやプログラムに対するポートフォリオ手法を通じて推進されるべきです。
2. 評価は、単にコストではなく、価値に焦点を当てるべきです。契約当局は、公共事業のプロジェクトやプログラムの入札を、公表された落札基準に基づいて、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べきです。
3. 新しい社会的価値のフレームワークと次期プロジェクト・スコアカードを利用して、公正でオープンで透明性のある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価値を決める物を特定し、それを評価基準に確実に反映させるために、ライフサイクル全体の価値をしっかりと定義し、費用推定モデルとベンチマーキングを使用する。

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OUN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（旧称：事業継続計画および災害復旧計画）および撤退計画を検討する際には、それらが堅牢であり、サプライヤーの倒産による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。

契約当局は、全ての重要な建設プロジェクトやプログラムについて、独自の危機管理計画を策定し、可能な限り早い段階で導入し、定期的に更新する必要があります。この方法に関するガイダンスは、Resolution Planning Guidance Note 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

サプライヤー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、倒産の影響を軽減するのに役立ちます。処置は、特定されたリスクと契約の重要性に比例し、契

約の全体的なコストパフォーマンスへの影響を考慮する必要があります。

主なオプションは以下の通りです。

- ・社債

通常、独立した第三者によって提供され、サプライヤーが破綻した場合に金銭的な支払いを行う。社債は、低額の契約では負担の大きい要件となる可能性があり、入札に反映される可能性の高い多額のコストを追加するため、妥当性が図られるように使用されるべきである。社債の使用を検討する際には、専門家のアドバイスを受けるべきである。

- ・保証

保証とは、サプライヤーが契約を履行しない場合に、別の当事者（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）を約束するものです。

- ・プロジェクトの銀行口座（PBA）

輪番制の銀行口座で、ここからサプライチェーンの全メンバーに直接かつ同時に支払いが行われる。

内閣府の支払い方針では、PBA は必ずしも適切ではないが、やむを得ない理由がない限り使用されるべきであるとされている。

継続的な財務モニタリング

サプライヤーの財務状況は調達時に評価されるべきであるが、その後、突然または時間の経過とともに悪化する可能性がある。サプライヤーの財務上の失敗リスクを早期に認識することで、「万が一」の失敗に備えるための時間的余裕が生まれ、重要なプロジェクトの継続に対するリスク軽減ができます。そのため、リスクのモニタリングと報告の一環として、主要なサプライヤーの財務状況を継続的に監視する必要があります。

モニタリングは通常、第一に、日常的な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行われるべきです。モニタリングの頻度は、契約の重要性や失敗リスクを反映しなければなりません、少なくとも年 1 回、通期の決算に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、契約当局がサービスの重要性を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:6ヶ月以内ごと)が推奨されます。企業発表やその他の情報源を監視するために、継続的な「警告」システムを確立すべきです。

財務モニタリングの結果は、契約管理者と協議し、必要に応じて、サプライヤーに安心感を与え、追加情報を求めるべきです。モニタリング及びフォローアップが懸念レベルの上昇を示唆している場合、契約マネージャーは、コンティンジェンシープランが最新であることを確認し、どのような更なる行動又はモニタリングが必要かを検討すべきです。

法令順守の確認

新規重要契約の期間中にサプライヤーに求める財務上のしきい値には、調達時に実施した財務テストが含まれます。また、新規重要契約のサプライヤーの取締役会に対し、これらのしきい値を継続して満たしていることを毎年確認することを求めます。

契約締結前には、サプライヤーの信用格付け(入手可能な場合)と財務状況を確認することが求められます。また、サプライヤーは、財務上の問題が発生してい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

私たちは、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公共事業の提供に対するリスクを管理するために、政府全体で協力しています。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しようとしている場合、内閣府マーケット・サプライヤー・チームに通知する必要があります。標準条項は、一般条項(第6章参照)の一部として用意される。これらの条項では、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が求められます。また、解決計画情報の提供を求められることもあります。

キーポイント

1. 解決計画は、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行を確実に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レビューする際には、サプライヤーの倒産時の継続性に関する要素が含まれていることを確認する。撤退計画と撤退情報が、サプライヤーの倒産に起因する緊急撤退をカバーしていることを確認する。
3. サプライヤーの関与のもと、重要契約のための独自の危機管理計画を策定し、それを最新の状態に保ち、サプライヤーの倒産リスクをカバーしていることを確認する。
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発見し、必要となる前にコンティンジェンシープランをテストする機会を得ることができる。
5. 潜在的なサプライヤーの支払不能に対するリスクの緩和を検討する際には、妥当性と、サプライヤーや競争力への広範な影響の考慮が重要である。

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

- ・ サプライヤーと共に行動することで、相互理解が深まり、より効果的に問題を解決でき、より良い、より速い整備につながります。
- ・ 優れた契約管理は、意図されたアウトカムとより広い価値を提供することに焦点を当て、問題を解決して整備を改善するための迅速な問題解決を可能にします。
- ・ 戦略的なサプライヤーとのリレーションマネジメントは、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、組織やポートフォリオレベルでのサプライチェーンとの関係構築を重要視すべきです。多くの公共事業のプロジェクトやプログラムは、高価値で複雑な性質を持っているため、費用対効果を達成するために、しばしば戦略的なサプライヤー手法が必要となります。

戦略的な枠組みの中で、組織とサプライヤーの関係の性質は、個々のプロジェクトやプログラムに合わせて調整する必要があります。これは、標準的な契約形態を使用するという原則を守りながら、具体的な関係のタイプを考え、早期に市場に参加することを意味します（第6章参照）。整備チーム、デザイナー、契約マネージャーは、コマーシャルや契約デザイン、調達から整備への移行をサポートするために、プロセスの早い段階で関与すべきであり、各段階に十分な時間が割り当てられるようにしなければなりません。

効果的な契約およびポートフォリオ管理

プロジェクトやプログラムは、契約を明確に理解し、適切な資格を有する契約マネージャーが監督する強固な契約関係の上に構築されるべきです。

契約をどのように管理するかは、重要な戦略的決定であり、調達プロセスの初期段階で十分な検討が必要であり、契約書に反映されるべきです。プロジェクトやプログラムの調達にポートフォリオ手法を採用することが期待されていることに伴い、契約当局は契約の管理に戦略的ポートフォリオ手法を検討すべきです（戦略的サプライヤー関係管理については下記参照）。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。

サプライチェーン関係の構築と維持

サプライヤー行動規範に記載されているように、サプライヤーと一緒に行動することで、相互理解を促進し、納期を改善し、問題をより効果的に解決することができます。

以下の質問を検討するのが良い方法です。

- ・ 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たか？そ

れは意図した結果をもたらしたか？

- ・あなたのプロジェクトやプログラムにはどのような種類の関係が最も適しているかを理解するために、市場や社内のシニアステークホルダーと関わってきたか？
- ・あなたの評価戦略は、意図したサプライヤーとの関係に沿っているか？
- ・リスク分散、負債、支払い、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、達成したい関係と一致しているか？
- ・必要に応じて関係のタイプを変更できるよう、契約内に柔軟性があるか？

全てのタイプのリレーションシップにおいて、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、重要な成功要因であり、必要に応じて許容コストの管理方法も含まれます。これらは標準的な契約形態に含まれています（第6章参照）。

リレーションシップは、契約当局とそのサプライチェーンの間だけではないことが多い。コンサルタントを含む広範な支援者がプロジェクトの成功に重要な役割を果たすことがあり、全体的な手法の中で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、契約に基づいたコラボレーション、オープン性、透明性、柔軟性を原則としたパートナーシップモデルが、成功した結果やイノベーションを推進する上で有益であることが経験から実証されています。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完成の重視、明確な役割と責任、紛争解決方法の共有理解、協力的な文化などがあります。

これには以下が含まれます。

- ・従業員の同居
- ・透明性を高めるための共通の報告書の作成
- ・共同パートナーとしての原則を策定し、「共に勝ち、共に失敗する」というワンチーム手法を採用する。
- ・両社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・コンタクト・ポイントの設置
- ・プロジェクトやプログラムの責任を果たすために必要な知識と訓練を受けた人材を確保すること

プロジェクトやプログラムは、整備チーム、リーダーシップ、主要な利害関係者が一堂に会する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、基準、行動、作業方法に関する期待値を設定し、成功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説明する。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性に応じて、長さや複雑さを調整し、整備の段階を通じて定期的に開催する必要がある。

戦略的サプライヤー・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や、契約当局が1つ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なサプライヤーとして認められるかどうかを検討する必要がある。もしそうであれば、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利用すべきで

ある。契約当局は、Win-Win の利益を促進するために、どのように組織内で戦略的サプライヤー 関係管理手法を採用できるかを検討すべきである。実際には、下を意味する。

- ・ 当初の契約以上の価値創造
- ・ 経営陣レベルでの管理された関与
- ・ 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。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るか、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。

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>

この文書について

主要な用語

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

機能	主要な政策分野													
	商用パイプライン	市場の健全性と能力の評価	ポートフォリオと長期的な契約締結	需要の整合性、デジタル化、合理化	デジタル技術のさらなる導入	サプライチェーンの早期関与	成果ベースの手法	基準に従っての評価と費用推定モデル	整備モデルの評価	効果的な契約方法	リスク配分	支払いメカニズムと価格設定の手法	サプライヤーの経済的財務的状況の評価	解決策の立案
	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													

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。

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 ALB 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必要。

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。

- ・委任された権限の範囲を超えており、部門の支出限度額や管理費限度額の違反につながる圧力が発生する可能性がある。
- ・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

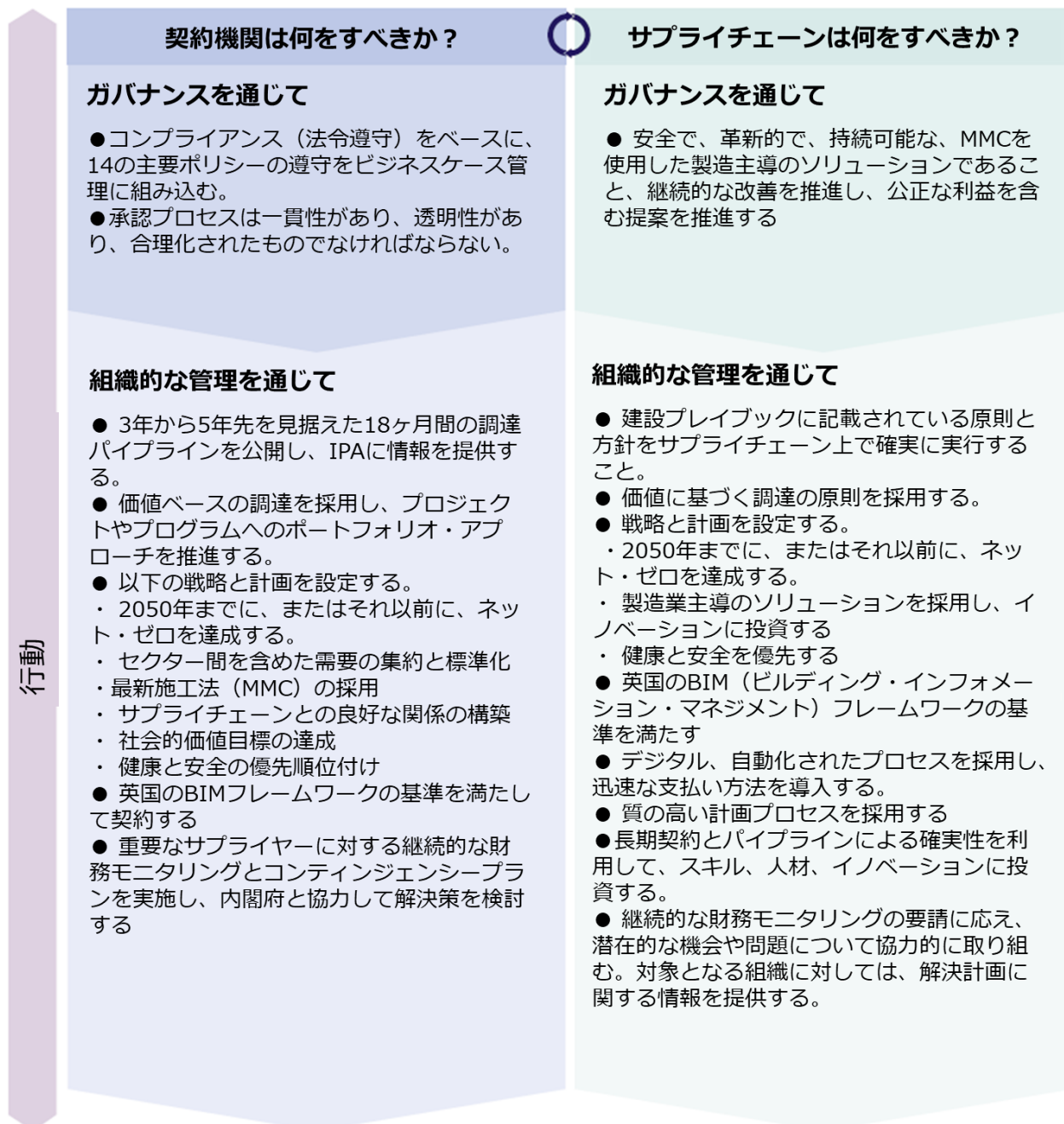
契約当局と産業界は、当事者がこのプレイブックの精神に沿ってプロジェクトやプログラムに取り組んでいない場合、連絡を取ることを推奨する。この「建設業プレイブック」に関するお問い合わせやご意見は、次までお願いします。内閣府ソーシングプログラム (sourcing.programme@cabinetoffice.gov.uk)
本プレイブックは、フィードバックに対応し、ベスト・プラクティスを継続的に示すために、毎年更新されます。

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 (Delivering the Construction Playbook)

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。

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

Business case: ビジネスケース、プロジェクトまたはタスクを開始する理由の論理的な説明のこと。

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。

翻訳には、インフラストラクチャー研究所の酒井利夫・研究所長、今井稔・研究部長、研究員の中村明氏、鈴木康浩氏、伏見健吾氏、森山真稔氏とともに取り組みました。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、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、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*月 インフラストラクチャー研究所副所長 加本実