英国での建築開発事業の管理手法の研究（その1）：注文者代理人の構造と業務の事例検証

A STUDY ON MANAGEMENT METHODS FOR BUILDING DEVELOPMENT PROJECTS IN THE UK (PART 1) : CASE STUDY ON STRUCTURE AND TASK OF CLIENT REPRESENTATIVE

田中康治 ——— * 1

キーワード：

建築生産システム, 建築開発事業, 管理手法, 海外の注文者, 注文者代理人

Keywords:

Building production system, Building development project, Management method, Overseas client, Client representative

Koji TANAKA ——— * 1

The client is considered to play a pivotal role within the whole development process of a building project in order to improve the efficiency and value of building production system. The purpose of this paper is to analyse building development projects in the UK which are invested by overseas developers, discuss the structure and task of those client representatives, and present an effective management method.

1. まえがき

効率よく価値の高い建築生産の方法論が世界的に研究されてきたが国内外の建築現場は依然として問題を抱えており、その状況は日本に限らず英国でも同様であり建設業共通の現象とも言える。加えて日本では人口減少や情報化を受けて建設・不動産業界の国際化及び海外進出が促進されて海外進出手法の研究も行われてきた。例えば英語教育、契約管理及び現地化等の日本的¹⁾“是正型”の手法や、工期保証、品質保証及び設計施工（施工図）統合管理等の日本的“強み”推進型の手法である。しかし大きな改善は現場運営だけでなく海外売上率や海外利益率にも見られるとは言えず企業経営の観点からも新しい管理手法の要請が強い。これら課題に対して本研究では、海外での建築開発管理手法の体系化を踏まえた注文者の視点でのプロジェクトレベルでの管理手法の提示と分析を含む新しい知見の報告を行うことを目的としている。また本稿では、人的管理特に注文者代理人に着目して筆者が実際に参画した英国での建築開発事業の事例分析を行い（10案件を抽出。その内5案件の5注文人を分析対象、その他5案件を参照対象とする）、注文者は多様な構造（形態・属性・対象・評価）を持つが数量評価を用いた業務を行うこと、注文者代理人は業務を業務項目に分類して発注・リスク管理すること、外部代理人には他の専門家との類似点が見られることを指摘することを目的とし、注文者の機能を構造と業務、発注、リスク管理の3項目の連動・循環で捉える現場実務管理モデルの提示も行う。

表1: 事例案件一覧（分析対象5案件と参照対象5案件）

案件概要	案件1	案件2	案件3	案件4	案件5	(参照) 案件6	(参照) 案件7	(参照) 案件8	(参照) 案件9	(参照) 案件10
1 場所	ロンドン	ロンドン	ロンドン	ロンドン	ロンドン	ロンドン	ロンドン	ロンドン	ロンドン	ロンドン
2 延床(概数) m ²	10,000	15,000	1,000,000	3,000	10,000	15,000	20,000	30,000	20,000	25,000
3 階数	6	6	10	3	23	8	18	22	32	6
4 用途	オフィス	オフィス混合	住宅混合	商業混合	ホテル	オフィス	オフィス	オフィス	ホテル	ホテル
5 新築/改修	新築	新築/改修	新築	改修	新築/改修	新築/改修	新築	新築/改修	新築	新築
6 竣工	○	△(完結)	△(中止)	○	△(進行中)	○	○	○	△(進行中)	△(進行中)
7 注文者母体国籍	日本	日本	香港/英	英/米/日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本
8 注文者属性	民間デベ	民間デベ	民間デベ	民間デベ	民間デベ	民間デベ	民間デベ	民間デベ	民間デベ	民間デベ
9 共同事業者	(単独)	(単独)	地方政府	政府	(単独)	民間	民間	民間	(単独)	(単独)
10 代理人	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
評価(10段階)平均値	7.00	7.50	6.50	3.00	5.75	5.50	8.50	4.75	4.75	4.75

2. 既往研究及び技術報告

建築生産の効率及び価値向上に関して英国では一連の政府委員会報告書(Simon Report1944,Phillips1950, Barnwell Report1964, Latham Report1994,Egan Report 1998)¹⁾と関連の報告があり戦後復興及びその後の経済危機等の社会情勢の中で社会科学(経済/法律等)や生産工学(自動車製造業等)の視点も踏まえて建設業界の非効率性の原因として注文者と施工者の対立関係等を指摘し、改善策として注文者の関与、協調的契約関係、リーン(lean)生産活動等の諸提示を行った。国際化及び海外進出に関しては専門家団体による不動産・建設及び専門家倫理に係る一連の国際基準作成²⁾と報告があり注文者及び消費者も含めた建設不動産市場に対して一貫性のある評価制度と業務制度の提示を行った。一方学術誌では学術研究の貢献度への自己批判(L.Koskela)³⁾もあるが、幅広い領域から建築生産への取り組みがあり不動産学での鑑定評価(T.Havard)⁴⁾や不動産開発及び金融(Fisher,P.and Robson,P)⁵⁾、経済学制度論の必要性の指摘(Bresnen,M)⁶⁾、管理学での組織論(Francisco de Oliveira, G)⁷⁾や非公式関係(Kabiri,S)⁸⁾、法律学での契約関係(Joblin, P.E)⁹⁾、PM/CM学での信頼関係(Pinto,JK)¹⁰⁾、成功要因(Radujković, M. and Sjekavica, M)¹¹⁾及び生産工学での購買、リスク、アジャイル等の手法研究及び数量的研究に加えて、建築生産の国際展開及び国際比較等に係る研究がある。一方日本の学術誌では建築学・建築工学等における設計、施工生産技術、建築生産プロセス、プロジェクトマネージャーPM_r及びコンストラクションマネージャーCM_r等の研究があり、その中で注文者に関しては建築主の機能、発注者の意識、発注者業務、発注者業務支援、発注者業務代行、発注者要求、発注者の意思決定等に係る専門研究や、開発業務分析、発注方式、契約約款分析、製造業や経済・経営学と結び付けた学際研究もあるが、現場実務管理手法、注文者の視点、特に海外事業者による英国への建築開発事業の事例分析の研究及び技術報告は皆無に近い。

¹⁾ 京都大学大学院工学研究科 博士後期課程・修士(工学), 学士(法律学)
(〒639-1160 奈良県大和郡山田市北郡山町12-2)

¹⁾ Doctorate Student, Dept. of Engineering, Kyoto Univ.

3. 注文者の構造

本項では注文者の構造について形態、属性、開発対象と評価手法の4要素(合計30項目)から分析対象案件の分析を行う。本項では注文者の定義を契約の当事者で対価を払う法人(又は個人)とし英語では Client(又は Owner)、代理人の定義を注文者の“窓口及び責任者”となる法人(又は個人)とし英語では Representative とする。内部代理人の定義は代理人かつ注文者の株主、取締役又は従業員である者とし英語で Internal representative、外部代理人とは代理人かつ上記以外に該当する者とし英語で External representative とする。

表2:注文者の構造の分析

注文者の構造	案件1	案件2	案件3	案件4	案件5
注文者形態					
人格	法人その他	法人	法人	法人	法人
所在	英国その他	英国	香港	英国	日本
株式保有	本社100%	本社100%		本社100%	
英国 事務所拠点	○	○	△(系列会社)	○	△(系列会社)
英国 代理人-内部(雇用契約)	○	○	×	○	×
英国 代理人-外部(専門家契約)	○	○	○	○	○
本社 代理人-内部(雇用契約)	×	×	×	×	×
本社 代理人-外部(専門家契約)	×	×	×	×	×
本社 案件担当	分業	分業	分業	分業	分業
本社 国籍	日本	日本	香港/英	米/英/日本	日本
注文者属性					
資本	民間	民間	民間(PPP&JV)	民間(PPP)	民間
資金調達	銀行融資	銀行融資	銀行融資	自己(PPP)	銀行融資
投資及び建設経験 英国	○	○	×	×	×
投資及び建設経験 本国	○	○	○	○	○
開発業務	×	×	○	○	○
資金提供業務	○	○	○	×	○
アドバイザー業務	×	×	×	○	○
JVの開発業務	-	-	○	○	-
JVの資金提供業務	-	-	○(PPP&JV)	○(PPP)	-
JVのアドバイザー業務	-	-	○(JV)	×	-
開発対象					
地域	英	英	英・欧米連	英	英・欧米
土地	所有権	所有権	長期借地権	長期借家権	所有権
建物	複合	複合	住宅複合	商業複合	ホテル
期間	長期保有	長期保有	長期保有	長期保有	長期保有
運用	貸出	貸出	売却(貸出)	貸出・運営	運営
評価手法					
定性分析	○	○	○	○	○
定量分析	○	○	○	○	○
収入重視	○	○	△	○	○
コスト重視	△	△	△	○	○
利回り重視	○	○	○	△	△

1: PPP は Public Private Partnerships、JV は Joint Venture を指す

3.1 注文者の形態

今回の分析対象案件では注文者自体の人格は個人ではなく会社法人であったが会社法人の所在地は事業が行われる英国に100%子会社を設置する事例、本国の本社又は系列会社である香港や日本である事例に加え、英国外に不動産信託を設立した上で英国の100%子会社とその不動産信託がパートナーシップを組む事例がある。この理由は英国法人が管理運営上容易である点、英国外の法人及び信託等が印紙税、所得税及び売却・譲渡税等の税法上で有利となる場合がある点、資金調達を本国の本社等で行いたい場合がある点がある。加えて共同事業者として他の民間企業が事業参加する事例、公共団体が土地の底地人や事業資金提供者として参画する事例、さらに銀行その他が融資(コーポレート又は抵当権等設定)する事例があり多様な利害関係者が存在する。一方注文者の人格、所在、株式保有や本社の国籍が異なる場合であっても注文者自体が系列企業が英国内に物理的な事務所を設けて代理人を配置すること、本国の本社側では代理人は配置しないが案件対応のチームを設置して分業でサポート及び意思決定する体制をとるという共通点がある。しかし代理人については英国内に外部代理人を配置するだけの事例、外部代理人を配置した上にさらに現地に内部代理人も配置する事例があり、この理由として外部代理人に出資する場合に内部代理人も配置して重点管理させたい場合や、外部代理人と内部代理人の業務に違いがある場合、事業の開始時期で内部代理人の長期的雇用/派遣へのコミットを避けたい場合、外部代理人を配置するがメールアドレスを共通にするなど”内部代理人化”する事例など多様な理由があることがわかった。

3.2 注文者の属性

注文者の資本は民間で資金調達は銀行融資を行っていたが公共団体が参画する事例が見られ、公共団体が底地人として注文者に対する開発用地の借地権の設定や開発契約を通して注文者の機能に影響を及ぼす事例と、事業の出資者として注文者との契約を通して事業予算の承認や発注及び支払の承認で注文者の機能に影響を及ぼす事例が見られた。これは注文者の資本や資本調達という属性は多様であり注文者の機能や行動に大きな制限を及ぼす可能性を示唆すると考えられる。加えて本国における開発業者として開発経験はあるが英国での開発経験者は1件のみであり英国経験の差が見られ、それに対しては注文者本国に案件担当チームを設置や現地での代理人配置と外部代理人への外注だけでなく、注文者が開発業務を行わずに共同事業者や外部代理人への委託により資金提供者業務により特化する、その逆に注文者が資金提供業務を行わず共同事業者への委託により企画等のアドバイザー業務に特化する等の業務を減らす対策の例もみられるが、一方でユーザーとしての施設管理も視野に入れた開発業務など機能を広げる例も見られ多様であると言える。

3-3 注文者の開発対象

分析対象案件では、開発対象の土地権利は必ずしも所有権だけでなく長期借地権(125年)や借家権(15年)等の事例が見られ、建物用途も事務所、住宅から商業やホテルから複合用途まで幅広く、運用も貸出が一般的だが住宅の場合には資金繰り改善の為に売却(正確には125年の長期借地・借家権等を設定して販売)や商業・ホテルでは貸出しを行わず自社運用する事例や一部のみの貸出しとして残りを自社運営する事例も見られ多様であった。ただし同一の注文者による参照案件の例も踏まえたところ同一注文者では開発対象地域を英国(又は欧米)に限定し、土地権利も所有権を優先、建物用途は同一、期間も長期保有で運用は貸出又は自己運営と同じ戦略をとる事例がみられ注文者は開発の対象を限定する場合があるといえる。

3-4 注文者の評価手法

分析対象案件では、注文者は開発手法として定性評価に加え開発鑑定書(開発バリュエーション)及び建設見積書(建設コストプラン)の数量評価を行っていた。開発鑑定書はRICS基準(英国王立チャータード・サバイヤーズ協会基準)だけでなく注文者及び代理人独自のものも用いられ、注文者や代理人が自ら作成する以外に外部専門家が一部の評価項目(賃料、利回り、建設単価)等につき作成する事例もあり多様である。一方開発鑑定書の評価項目には収入(賃料、貸出床面積と利回り)、費用(建設単価と延床面積を用いた建設費、土地費、開発費、工期、金利と税)と利益率及びリスク評価があること、鑑定評価書の取りまとめや報告を行うのは代理人であること、注文者(及び注文者本社)の事業決裁や事業運営上の経過報告に数量評価が用いられることが分かった。

小結

英国の建築開発事業における注文者の構造について、注文者は会社法人を設けて英国内に事務所を構え代理人を置くことと、注文者は開発対象(地域、土地権利、建物用途、期間及び運用)を絞ること、注文者は評価手法として開発鑑定書及び建設見積書といった数量評価を事業決裁や事業進捗報告に用いること、開発鑑定書の評価項目は収入と費用及び利益率とリスク等が主要であることがわかった。

4. 代理人の構造-内部代理人と外部代理人

本項では代理人の構造について形態、属性、開発対象、評価手法、注文者との法的関係の 5 要素から分析対象案件の分析を行う。代理人を内部代理人と外部代理人の 2 種類に分けて分析する。

表 3:代理人の構造

注文者の代理人の構造	案件1	案件2	案件3	案件4	案件5
注文者の内部代理人	○	○	×(分業)	○	×(分業)
形態	個人	個人	個人	個人	個人
属性	民間/経験無	民間/経験有	民間/経験無	民間/経験無	民間/経験無
開発対象	オフィス/英	オフィス/英	住宅/国際	商業/国際	ホテル/欧米
評価手法	定性/数量	定性/数量	定性/数量	定性/数量	定性/数量
法的関係	有	有	有	有	有
雇用契約書(取締役又は従業員)	○	○	○	○	○
内部代理人の地位	取締役等	取締役等	取締役等	取締役等	取締役等
契約期間	無期限	不明	不明	無期限	無期限/1年毎
解約通知期間	3ヶ月	不明	不明	3ヶ月	3ヶ月
業務内容記載	以下省略	有(実態)	有(実態)	有(実態)	有(実態)
対外会社との契約	×	×	×	×	×
保険の適用	○(D&O)	○(D&O推定)	○(D&O推定)	○(D&O)	○(D&O)
会社法規定の適用	○	○	○	○	○
専門家規定の適用 代理人(法人)	-	-	-	-	-
専門家規定の適用 代理人(個人)	○(RICS/RIBA)	×	×	×	×
注文者の外部代理人	○	○	○	○	○
形態	英国法人	英国法人	英国法人	英国法人	英国法人
属性	民間/経験有	民間/経験有	民間/経験有	民間/経験有	民間/経験有
開発対象	オフィス/英	多用途/地域	多用途/地域	多用途/地域	多用途/地域
評価手法	定性/数量	定性/数量	定性/数量	定性/数量	定性/数量
法的関係	有	有	有	有	有
独自契約書(専門家協会契約書)	独自	独自	独自	独自	独自
外部代理人の地位	専門家	専門家	専門家	専門家/取締役	専門家/取締役
契約期間	案件毎	案件毎	定め無し	案件毎	1年毎
解約通知期間	3ヶ月	3ヶ月	定め無し	3ヶ月	3ヶ月
業務内容記載	以下省略	有	無	有	無
対外会社との契約	○(共同含む)	○	×	×	×
保険の適用	○(PII)	○(PII)	○(PII)	○(PII)	○(PII)
会社法規定の適用	○	○	○	○	○
専門家規定の適用 代理人(法人)	×	○(RICS)	○(RICS)	○(RICS)	○(RICS)
専門家規定の適用 代理人(個人)	○(RICS等)	○(RICS/RIBA)	○(RICS/RIBA)	○(RICS/RIBA)	○(RICS/RIBA)

注 1: D&O は Directors and Officers Liability Insurance, PII は Professional Indemnity Insurance

注 2: RICS は Royal Institute of Chartered Surveyors, RIBA は Royal Institute of British Architects

4.1 注文者の内部代理人

内部代理人は代理人かつ注文者の株主、取締役又は従業員である者と定義され、本社からの駐在や派遣或いは英国で雇用される場合がある。本社からの駐在や派遣の場合には英国での経験を持たない場合があるが、今回の調査対象は開発業者であるため日本での建築開発経験を持ち（ただし正確には開発ではなく取得であったり運営であったり経験専門分野が異なる場合もあった）、評価手法は定性・数量評価を行い、内部代理人が株主である場合は見られなかった為、注文者との関係は雇用契約（取締役又は従業員契約）であり、雇用契約の契約相手は注文者又は系列会社（本社又は英国子会社又はプロジェクト子会社）であった。契約内容については法定記載義務（報告先者、肩書、勤務地、勤務時間、休暇時間）に加えて報酬、契約期間及び解約通知期間（定額報酬及び任意成功報酬、無期限、3 ヶ月）や守秘義務が明記されるが善管注意義務に関する記載はなく、特に業務内容については契約書に明記はないものの年度考課及び日常業務指示にて示される形で明らかになった。一方内部代理人の雇用契約以外の法的関係については取締役又は従業員として会社法における義務等の適用（第 172 条他）を受け、雇用者である注文者(及び系列会社)が契約する取締役及び従業員賠償保険（以下 D&O 保険）の適用を受けるが、対外会社（例えば注文者の発注先）と契約関係にはなく、注文者が法人として専門家協会に加盟する場合はなく内部代理人が個人として加盟する場合があるのみで、内部代理人の法的関係は注文者(及びその系列会社)との雇用契約とそれに起因する会社法（及び D&O 保険）の適用に限られる面があり専門家としての法的規制は法人又は個人としても限定的と言える。

4.2 注文者の外部代理人

外部代理人は代理人のうち内部代理人以外のものと定義し、今回の調査では英国で任命される社外の専門家であり英国法人で英国経験をもち注文者(及び系列会社)と契約関係にあった。契約内容は法的記載義務である報酬の定めに加えて契約期間及び解約通知期間、業務内容の記載が大半の事例で見られ、それ以外の契約内容は案件間でばらつきがあるものの、契約書にて建設プロセス区分に応じた業務範囲の記載やそれに応じた報酬の区分（例:固定金額、単価及び成功報酬）の記載、守秘義務、成果物、善管注意義務の記載、加えて床面積の数量規定、契約書に人員の配置予定、鑑定評価（収入及びコスト）、工程表、建設戦略及びリリース戦略の記載又は添付の事例が見られた。一方外部代理人の注文者との契約以外の法的関係は、外部代理人（法人）は対外会社（例えば注文者の発注先である建設会社）と契約関係を持つ事例があり、保険は専門家賠償責任保険（以下 PII）に加入し、専門家協会の規定を受ける場合がある。一方外部代理人の担当者（個人）は注文者との契約内容次第で個人的責務を注文者に対して負うことを免除できない可能性があるものの、実態として担当者（個人）が対外会社と契約関係にあるとは言えず、雇用者である外部代理人（法人）の取締役又は従業員として会社法における義務（第 172 条他）や雇用者が入る PII 保険の適用も受けており、専門家協会には担当者（個人）で加入するが担当者（個人）として PII 保険に加入はしていないことがわかった。

4.3 比較分析

以上から内部代理人と外部代理人を比較すると相違点として内部代理人が個人であり外部代理人が法人であることに加え、経験の有無、注文者との契約の種類、契約上の地位、保険の種類、専門家協会加入の多様な違いがあるが、内部代理人(個人)と外部代理人(法人)の担当者(個人)の間での比較ではその違いが経験の有無、契約の種類と専門家協会加入といった専門性に関する事項に絞られると見ることができる。一方内部代理人と外部代理人の共通点として固定報酬を原則とすることが挙げられるが、成功報酬がある場合の算定方法の明示の有無の記載については違いがみられ外部代理人の契約では明確に規定される事例があった。加えて業務内容は内部代理人の雇用契約では明示はないが年度考課及び日常業務指示にて示され外部代理人の契約でも明示がない場合があり根本的な違いがあるということでもなく業務の項目化ができる可能性があると考えられる。一方で株主（内部代理人か外部代理人に関わらず）にはこうした義務及び責務の規定が契約上もまた制定法上もない点は注意が必要で建築生産における注文者の役割からみたさらなる分析が必要である。

小結

注文者の代理人の構造について、特に内部代理人と外部代理人の間に相違点がみられ、例えば、注文者に対しては内部代理人が注文者との雇用契約や会社法上の義務及び責務を負うのに対し、外部代理人は専門家契約上の義務及び責務及び善管注意義務を負うという相違点がある。一方、代理人の担当者（個人）の間には専門性に関して相違点があるものの実態としての業務内容については根本的な差があるとは言えず業務の項目化ができる可能性があると考えられる。

5.外部代理人の業務

本項では外部代理人の業務につき外部代理人の契約書に記載された業務内容と実際に行った業務内容の分析を行う。段階は土地、企画、発注、建設、運用の 5 段階、項目とは下記表の 25 項目である。

表 4: 外部代理人の業務

業務段階/ 業務項目	案件1		案件2		案件3		案件4		案件5	
	契約	実施	契約	実施	契約	実施	契約	実施	契約	実施
取得交渉	完了	完了	完了	完了	完了	完了	完了	完了	完了	完了
市場調査	×(済)	×(済)	×(済)	×(済)	○	△(中止)	○(支援)	○	×(済)	×(済)
収支表作成	○	○	○	○	○	○	○(支援)	○	○	○
案件調査	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
建物調査	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
企画	完了	完了	完了	完了	完了	完了	完了	完了	完了	完了
設計	○	○	○	○	○	○	○(支援)	○	○	○
開発ブリーフ	○	○	○	○	○	○	○(支援)	○	○	○
申請	○	○	○	○(調査)	○	○(調査)	○	○	○	○
当局交渉	○	○	○	○	○	○(調査)	○	○	○	○
近隣交渉	○	○	○	○(調査)	○	○(調査)	○	○	○	○
発注	完了	完了	無	売却	完了	中止	完了	完了	完了	完了
販売計画	○	○	×	○(調査)	○	中止	×	×	○	○
資金計画	×	×	×	-	○	中止	×	×	○	○
建設計画	○	○	×	○(調査)	○	中止	○	○	○	○
建設発注	○	○	×	-	○	中止	○	○	○	○
建設準備	○	○	×	-	○	中止	○	○	○	○
建設	完了	完了	無	売却	完了	中止	完了	変更済	完了	実施中
解体工事	○(外注)	○(外注)	×	○(調査)	○(外注)	中止	○(外注)	×(紹介)	○(外注)	○(外注)
躯体工事	○(外注)	○(外注)	×	○(調査)	○(外注)	中止	○(外注)	×(紹介)	○(外注)	○
内装工事	○(外注)	○(外注)	×	○(調査)	○(外注)	中止	○(外注)	×(紹介)	○(外注)	○
検査等	○(外注)	○(外注)	×	-	○(外注)	中止	○(外注)	×(紹介)	○(外注)	○
備品等工事	○(外注)	○(外注)	×	○(調査)	○(外注)	中止	○(外注)	×(紹介)	○(外注)	○
運用	完了	完了	無	売却	完了	中止	完了	変更済	完了	実施中
管理	○	○(紹介)	×	○(調査)	○	中止	×	×(紹介)	○	○
修繕	×	○(紹介)	×	○(調査)	○	中止	×	×(紹介)	○	○
保険	×	×(紹介)	×	○(調査)	○	中止	×	○	○	○
税金	×	×(紹介)	×	○(調査)	○	中止	×	○	○	○
賃貸交渉	○(外注)	○(外注)	×	○(調査)	○	中止	×	○	○	○

注 1:○（調査）は調査のみ実施, ○（紹介）は紹介先が採用,×（紹介）は紹介先が不採用

5.1 業務段階

外部代理人の契約上の業務内容は 5 段階にまたがるが契約によっては一部に限定する事例(第 1-2 段階のみ、第 1-3 段階のみ及び第 1-4 段階のみの事例)が見られた。ただし外部代理人が行う業務段階を第 1-2 段階等に限定する場合でも実際に行なわない第 3-5 段階の評価等を第 1-2 段階で行う必要があり実際の業務内容は 5 段階になる場合や、もともと土地を所有している為に第 1 段階を業務として行わず第 2 段階以降の業務にさらに特化する事例であっても第 2 段階以降の業務を行う際に第 1 段階の業務の見直しをする事例もあり計画上の業務段階と実際に行われた業務段階が必ずしも一致しない事例も見られた。さらに第 1 段階の土地や第 2 段階の企画を別の専門家が実施して外部代理人が間接的なサポートに回る事例、第 3 段階の発注や第 4 段階の建設に外部代理人が特化することを外部代理人に依頼するなど業務段階をスポット的に行う事例があった。一方、実際に行われた業務内容は業務実施途中での案件自体の中止（及び売却）の場合、案件自体は中止（売却）しないが保留、中断、再開や変更の事例があった。この理由としては市場の変化、土地所有者や注文者自体の変化或いは評価の変化が考えられ、例えば今回の分析では 2008 年の金融危機による開発の保留と中断(その後再開)や 2016 年以降の英国の欧州連合離脱問題(Brexit)による市場の変化予測に伴う保留、中断と中止（その後再開せず）及び売却が見られた。加えて保留、中断、中止及び売却に係る意思決定のタイミングは土地の取得前後や開発許可の取得前後の事例以外に、土地の売手との契約交渉の長期化や既存リースの満期等の事例もあり、結果として実際に行われた業務内容は多様であると言える。

5.2 業務項目

代理人の契約上の業務内容は業務項目 25 項目にまたがる事例と

一部に限定する事例があるが実際の業務内容は業務段階同様に業務実施途中での案件自体の中止や売却や中止も含め多様である。外部代理人自らが行う業務項目には収支表作成、開発ブリーフ、及び建設発注があげられるが、自らが行う業務項目であっても例えば収支表についてはその一部である賃料単価を調査士（市場）、開発価値を鑑定士、躯体費や仕上費を調査士（積算）、貸床面積や延床面積を建築士や調査士（測量）へ外注する、開発ブリーフの一部を開発コンサルへ外注する、建設発注の一部を調査士（積算）や CMr へ外注する事例もある。さらに、外部代理人があまり行なわない業務項目に資金計画、保険と税金があり、その場合注文者がそれら業務項目を行うことが確認された。ただし代理人が自ら行なわない場合も資金計画であれば共同事業者の紹介及び契約、税金であれば減価償却税、事業所税及び消費税の専門の積算士及び会計士を紹介及び契約して注文者を支援する事例があることは確認された。一方、外部代理人はそれ以外の業務項目については外注する事例と一部を自ら行う事例の両方が見られ、外注する場合は外部代理人が自ら契約の当事者となって発注する事例、自らは契約交渉と契約書まで作成して注文者が直接の契約当事者とする事例、自らと注文者が共同で契約の当事者となる事例の 3 種類が見られた。特に土地、企画や発注段階での業務項目は支払い金額が小さく外部代理人が直接契約する事例があるが、建設段階の業務項目は金額が大きい為に注文者が直接契約する事例と外部代理人が支払い等の業務を代行する事例、建設業者への管理を強化したい場合に注文者と外部代理人が共同で契約の当事者となる事例が見られた。次に、外部代理人が行う実際の発注数は例えば企画項目では意匠設計、構造設計、設備設計、防災、建築法規、音響、環境評価、グラフィックス、安全評価、環境評価その他の 25 件以上がある事例や、建設項目でコンストラクションマネジメント発注の場合も杭、躯体、外壁、窓、防水、間仕切り、建具、天井、塗装、床仕上げ、機械、電気、昇降機、防災、外構その他の 25 件以上の事例があり、分析対象案件では合計で 45～65 件に上る契約数があった。ただし設計は建築士が統括設計者 Lead designer として業務統括する契約とし、CM 契約の場合の建設は CMr が業務統括する契約とし、近隣交渉が複数の場合も近隣交渉専門家に業務統括を委託することから外部代理人が発注する契約数は実際の契約数でなく契約を統括する専門家(施工会社含む)との契約数でみることも可能でその場合 25 件前後に落ち着くともみられる。

小結

外部代理人の契約上の業務内容について、特に外部代理人が自ら行う業務項目であっても一部を外注する事例や、自ら行なわないが注文者自らが行うよう他の専門家を紹介する事例、外注を基本としその管理のみを行う事例が見られる。このことから外部代理人の業務とは“自ら行う、注文者に紹介する、外部に発注する等により、実際の実施者が誰かに関わらず実施の計画を行いその管理を行うこと”とも考えられる。一方、業務項目と実際の発注数の関係は業務項目での設計や建設関係項目が細分化されて全体の発注数が 45-65 件前後になる事例もあるが、建築士が設計業務を統括する契約や CMr が建設業務を統括する契約である場合には業務項目数と外部代理人が行う発注数の間に実態としての大きな差はないとみることも不可能ではないとする。

6. 外部代理人の専門性

本項では外部代理人の専門性につき代理人の位置づけ、チーム構成、資格・経験・専門分野の3点から分析を行う。本稿では代理人の定義を注文者の“窓口及び責任者”となる法人（又は個人）としたが英国の制定法に代理人の定義及び専門性を定めはなく、日本の制定法例えば建設業法（第19条の2）でも注文者、注文者の監督人、請負人、請負人の現場代理人の記載はあるが注文者の代理人の用語及び定義はない。一方 RIBA、RICS、ACE(Association of Consulting Engineers)約款には Representative 又は Lead consultant という記載があり英国労働市場では注文者の窓口及び責任者を Development Manager/Director 又は Client side Project Manager/Director として業務内容を明示して募集する事例があり、RICS は Development Manager¹²、CIOB (Chartered Institute of Building) は Project Manager¹³で専門性に関する指針(ガイダンス)を示している。

表 5: 外部代理人の専門性

専門性	案件1	案件2	案件3	案件4	案件5
注文者と代理人の位置づけ					
注文者である法人の所在	英国	英国	本国・英国	本国	本国
代理人との契約	英国法人	英国法人	本国・英国法人	本国法人	本国法人
本国の代理人	x	x	x	x	x
報告方法	現地	現地	本国	現地/本国	本国
報告手段	現地MTG	現地MTG	現地MTG等	現地MTG等	本国MTG等
代理人とチーム構成					
チーム構成(10種類)	全て(10種類)	単独	一部(8種類)	一部(7種類)	一部(5種類)
実施した専門業種	10種類	8種類	8種類	10種類	10種類
実施しなかった専門業種	0種類	2種類	2種類	0種類	0種類
代理人の名称	DMr	DMr	Director	PMr	Director
代理人の役割	Rep	Rep	Lead	Rep/Lead	Rep
代理人と資格、経験及び専門分野					
法人資格	x	RICS	RICS	RICS	RICS
法人経験	開発	開発/コンサル	開発/コンサル	コンサル	開発/コンサル
法人保険	O(PII)	O(PII)	O(PII)	O(PII)	O(PII)
担当者(個人) 資格	(CIOB)	RICS/RIBA	RICS/RIBA	RICS/RIBA	RICS/RIBA
担当者(個人) 経験	開発その他	開発/建設	開発/建設	開発/建設	開発/建設
担当者(個人) 保険	x	x	x	x	x
担当者(個人) 専門性	土木工学	建・法・経	建・法	建・法・不動産	建・法

6.1 外部代理人の位置づけ

注文者（法人）の所在が英国のみ、本国のみ、英国と本国の両方の事例、代理人との契約先が英国法人や本国法人となる事例があり、一方で注文者が代理人を本国に置く例はなく（本国に担当チームを作り分業する為）、注文者（又は注文者の系列会社）が現地に事務所拠点を持ち現地に代理人を置くことが分かった。現地の代理人は内部代理人と外部代理人に分けられ、外部代理人を置くだけの事例と外部代理人に加えて内部代理人も置く事例がある(内部代理人だけの事例はない)。外部代理人を置く理由に、本国法人内にそうした人材がいなこと及び英国法人での人雇用を可能な範囲で少なくしたいという注文者側の事情と、英国に内部代理人となる需要が少なく外部代理人となる需要が多いという代理人側の事情があると考えられる。ただし外部代理人を置く場合も契約上は外部代理人であるが名刺やメールアドレスは注文者のものも使用する事例があり、内部と外部の明確な区分が少なくとも第三者にはわかりにくい事例もある。一方で外部代理人に加えて内部代理人を置く理由は注文者が自ら開発業務を行って経験を積みたいという事業方針の事例、注文者と外部代理人と資本提携する場合に経営管理上で必要とみる事例、短期駐在又は出張でのみ置く事例が見られた。報告方法は外部代理人(現地)が注文者(現地)及び内部代理人(現地))に行う事例と本国本社に行う事例があり、報告手段は現地に報告を行う場合は会議（月1回等）、本国本社に行う場合は本国での会議（3ヵ月に1回）、必要に応じてTV会議及び電話会議及び緊急会議(現地又は本国)と電子メールと月次報告書送付が行われていた。

6.2 チーム構成

外部代理人以外の専門家の職種を調査士、鑑定士、建築士、構造士、設備士、積算士、建設管理士、弁護士、施工業者及び専門工事業者、その他の10職種とすると、今回の分析対象では全て揃える、一部揃える、外部代理人単独の3つの事例があった。一方、事業の内容、進捗及び状況により10職種の一部が不要の事例、注文者又は外部代理人（又は建築士等）が10職種の一部を兼任する事例が見られた。ただし調査士業務（及び建築士業務）は細分化され（例:市場調査、案件調査、建物調査、当局交渉、近隣交渉）、必要な専門家チームは事業の進捗に伴う優先順位を踏まえて専門家の職種の名称よりも専門家の業務内容に応じて構成されるとも考えられる。一方、代理人の契約上の名称としては注文者と代理人の契約上で代理人を Director、DMr や PMr、注文者と建築士等の契約上の名称として代理人を Representative 又は Lead consultant と呼ぶ事例があり代理人とは DMr 又は PMr という専門家として定義されうるが役割は Representative 又は Lead consultant に近いという見方もできる。チーム選定過程は注文者（又は本国本社等）がまず代理人と契約してその代理人を通してチーム選定を進める事例、共同事業者を通してチーム選定を進める事例、既存チームメンバー等から紹介を受ける事例がみられた。外部代理人が建築士及びそれ以外の専門家と直接契約する事例、建設業者及び工事業者との契約でも共同当事者となる事例、さらに代理人が土地や建設資金の一部出資も行って注文者の役割を行う事例も見られた。

6.3 資格、経験及び専門分野

外部代理人は法人として専門家団体に加入する事例としない事例の2種類が見られ、加入する場合は RICS に加入して RICS の規定準拠する旨等の報告をしていた（年に1度）。外部代理人の法人としての経験は開発会社、コンサルタント会社であり、PII 保険に加入している。一方外部代理人の担当者(個人)は専門家資格を持つ事例と持たない事例の2種類がみられ、持つ場合は RICS に加入し鑑定業務事項に関して RICS 規定に準拠する旨の報告(年に1度)を行っていた。外部代理人の担当者(個人)としての経験は開発会社、建設会社、コンサルタントの事例があり、担当者(個人)で PII 保険加入をする事例はない。担当者（個人）の学問上の専門は土木工学、建築学、法学、経済学、不動産学と多様で幅広いが 建築を含む工学又は不動産を含む法律や経済の学士（又は修士）を修めた上で、建築開発の関連実務を積んで RICS や CIOB 等の専門家団体に加入する事例が多くみられた。一方、外部代理人（法人）の内部で案件担当者と責任者を別に定めてその他の社内（及び社外）専門家も含む外部代理人チームを構成する事例もあり、その場合の担当者（個人）の専門分野は比較的狭い領域に限られる事例もみられた。

小結

外部代理人の現地への配置、契約上の呼称、専門家チーム内での役割、及び外部代理人の法人及び担当者個人としての資格、経験及び専門分野の事例を踏まえると、外部代理人の専門性は多様であり、PMr や CMr 等専門家の専門性との間で本質的な違いがあるとは言えないものの、外部代理人が他の専門家契約や工事契約の当事者となる事例や一部出資を行って注文者に近い立場をとる事例もあり、契約上の義務や責務を中心にさらに分析が必要とする。

7. 現場実務管理モデルの提示

本稿での分析に基づき、実務慣行としての発注・リスク管理も踏まえると、下記の現場実務管理モデルがあり得ると考えられる。

表 6: 現場実務管理モデル (エッグモデル)

リスクの取扱いと管理										リスクの転嫁									
注文者の構造と業務(第1層)										発注者(第2層)									
業務段階	形態	属性	対象	評価(収支)	コスト	経費	代理	業務項目	専門家	契約先	契約書	技術解決	金融解決	リスク管理(第3層)					
土地	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
企画	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
発注	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
建設	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
運用	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O

このモデル(表6)では第1段目(緑色欄)がリスクの取扱い区分、第2段目(青色欄上段)が本研究の3区分であり本稿ではその第1区分(構造と業務)を分析した。ここでは各数量評価(収支)項目は各業務項目に対応し、注文者代理人による発注を通じて各専門家とリスク管理項目に連動し、さらに発注者に循環する。従って卵型の矢印にそった報酬の支払と義務と責務の転嫁の循環状況に注視し、専門家による“善管注意義務”(reasonable skill, care and diligence)の実施と、業務項目別・項目間・全体のリスク管理を行うことで、現場実務管理が可能とするものである。

表 7: 案件評価平均値と現場実務管理モデル評価値の比較

評価	案件1	案件2	案件3	案件4	案件5	案件6	(参照) 案件7	(参照) 案件8	(参照) 案件9	(参照) 案件10
価値管理	5.00	7.00	6.00	5.00	7.00	7.00	9.00	6.00	5.00	5.00
コスト管理	7.00	7.00	6.00	1.00	5.00	4.00	9.00	3.00	5.00	5.00
工期管理	8.00	8.00	7.00	1.00	4.00	4.00	8.00	3.00	4.00	4.00
品質管理	8.00	8.00	7.00	5.00	7.00	7.00	8.00	7.00	5.00	5.00
評価平均値(10段階)	7.00	7.50	6.50	3.00	5.75	5.50	8.50	4.75	4.75	4.75
モデル評価値(10段階)	7.00	8.00	6.00	2.00	6.00	5.00	9.00	4.00	5.00	5.00

注1:モデル評価値とは発注25項目についての支払時期の予定と実際の相違を10段階で評価した平均値を算出するものであり、現場では時系列と金額で表される支払予定表に対し各項目での支払実績を記入することで容易に問題点の有無と所在を分析できるとする。

小結

現場実務管理モデルでは数量評価、業務項目、専門家とリスク管理が連動・循環し、注文者又は代理人が各業務項目、項目間、全体のリスク管理を行うことにより、現場管理が行えるものとした。特に海外開発事業者にとっては代理人を任命することで現場管理ができる可能性があることから効率的かつ価値の高い建築生産の手法の一つとなる可能性があるとする。

8. 結語

本稿では建築生産の効率性及び価値向上に関連し海外の建築現場での問題点を念頭に注文者の管理手法の観点から筆者が実際に参画した英国での海外事業者による建築開発事業について注文者の構造と業務の事例分析を行い現場実務管理モデルの提示を含む新しい知見と海外での建築開発管理手法の体系化に関する技術報告を行った。

一点目として、注文者の構造について会社法人を設けて英国内に事務所を構え代理人を置くこと、注文者自体が行う建築開発事業は開発対象を限定すること、評価手法は開発鑑定評価書及び建設見積書等の数量評価を用いることがわかった。二点目として、代理人の構造について特に内部と外部代理人の間ではその専門性も含めた相違点があるが実態としての業務には根本的な差があるとは言えず業務の項目化が可能とした。三点目として、外部代理人の業務を業務項目に分類した場合、外部代理人はその業務項目の一部を自らが行いつつそれ以外の業務項目を他の専門家に発注等しながらその計画と管理をすることがわかった。四点目として、外部代理人の専門性については PMr や CMr 等専門家の専門性との本質的な違いがあるとは言えないものの外部代理人が他の専門家契約や工事契約の当事者となる事例や外部代理人が出資する事例もあることから外部代理人の義務や責務を中心にさらに分析が必要であるとした。五点目として、現場実務管理モデルでは注文者の構造と業務、発注、リスク管理の各項目が連動・循環するものとし、注文者はこのモデルに基づいて代理人の選定とリスク管理に注視することで効率よく価値の高い建築生産ができる可能性があるとした。現場実務管理モデルでの発注、リスク管理とモデル自体の実務上の有用性は今後次稿及び次々稿で分析・検証するものとした。

参考文献

- 1) Egan report: Rethinking construction, 1998
- 2) IPMS Coalition: International Property Measurement Standards: Office Buildings, 2014
- 3) Koskela, L. : Why is management research irrelevant?, Journal of Construction Management and Economics, Vol 35:1-2, pp.4-23, 2017
- 4) Havard, T. : The Commercial Valuation Process: Task Order, Personnel and Consultation, Pacific Rim Property Research Journal, 11(1):3-23, 2015
- 5) Fisher, P. and Robson, S. : The Perception and Management of Risk in UK Office Property Development, Journal of Property Research, 23-Issue 2, 2006
- 6) Bresnen, M. : Being careful what we wish for? Challenges and opportunities afforded through engagement of business and management research, Journal of Construction Management and Economics, Vol 35:1-2, pp.24-34, 2017
- 7) Francisco de Oliveira, G. and Rabechini Jr, R. : Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study, International Journal of Project Management, Vol 37, pp.131-144, 2018
- 8) Kabiri, S. and Hughes, W. : The interplay between formal and informal elements in analysing situations of role conflict among construction participants, Journal of Construction Management and Economics, Vol 36(12), pp.651-665, 2018
- 9) Jobling, P.E. and Smith, N.J. : Experience of the role of contracts in mega project execution, Journal of Management, Procurement and Law, Vol 171, Issue, MP1, pp.18-24, 2018
- 10) Pinto, J.K. : Trusts in projects-An empirical assessment of owner contractor relationship, International Journal of Project Management, Vol 27-issue 6, 2009
- 11) Radujković, M. and Sjekavica, M. : Project Management Success Factors, Procedia Engineering, 196, pp.607-615, 2017
- 12) RICS: Development management 1st dition, 2009
- 13) CIOB: Code of Practice for Project management 5th edition, 2014

[2019年9月21日原稿受理 2019年12月24日採用決定]