No. 10

取扱注意

部外秘

コンサルタント契約実態調査

報　告　書

〔国内調査編〕

昭和57年 7 月

国際協力事業団

調達部

調 B
[redacted]
82 12

コンサルタント契約実態調査

報　告　書

〔国内調査編〕

JICA LIBRARY
1033761[6]

昭和57年 7 月

国際協力事業団

調達部

国際協力事業団
受入月日 '84. 8. 28
000
36
登録No. 14385
PRA

はじめに

コンサルタント契約実態調査は、従来、海外における現地作業の調査業務を対象に実施してきたが、今回はじめて、コンサルタントの会社を訪問し、調査業務の実施体制をはじめ、その業務処理及び国内作業の実施状況を調査した。

この調査は2班を編成して、19社を選定し、昭和57年4月22日から5月14日にかけて実施した。

調査対象のコンサルタントは、次の3つの状況にある中から選んだ。

(1) 昭和56年度現地作業の実態調査対象になったもの

(2) 昭和56年度中に調査完了したもの

(3) 本調査時点で国内作業実施中のもの

本調査報告書は、最初の国内におけるコンサルタント契約実態調査であっただけに、未確認の内容が多く、今後更に体系づけた調査と整理を行ない開発調査等の調査業務のを効率的実施に資するものにできるように努力していきたい。

本報告書は、とりあえず、調査結果をとりまとめたものであるが、今後、開発調査等の実施上、特にコンサルタント等との契約業務の参考となれば幸である。

今回の国内調査結果を踏まえ次回調査が、一層効果的なものになるよう期待するものである。

昭和57年7月

調達部長

〈 目　　次 〉

1. 調査員の構成 …… 5
2. 経違目的 …… 6
3. 調査の方法 …… 7
4. 調査結果の要約 …… 8
5. 一般的就労状況 …… 28
　5－1　就労概況 …… 28
　5－2　就労時間等の記録 …… 31
6. コンサルタントの旅費規程 …… 35
　6－1　海外旅費 …… 35
　6－2　支度料、手当等 …… 38
7. 自社内の業務の実施状況 …… 39
8. 補強用員の状況 …… 41
　8－1　概況 …… 41
　8－2　補強団員との諸取り極め …… 41
　8－3　補強団員の作業場所と進捗状況の把握 …… 43
9. 報告書の作成状況 …… 46
　9－1　概況 …… 46
　9－2　報告書作成にあたっての問題点及び要望 …… 48
10. 受注業務の原価管理の方法 …… 50
　10－1　原価管理の方法 …… 50
　10－2　実際に要した経費の把握の方法 …… 51
　10－3　他社技術者（補強団員）への技術料 …… 52
　10－4　原価管理の記帳様式等 …… 53
　10－5　国際機関との比較 …… 56
11. 契約金額の精算 …… 57
　11－1　調査結果の概要 …… 57
12. コンサルタント契約実態調査及び諸問題 …… 61
　12－1　国内調査の必要性 …… 61
　12－2　現状のコンサルタント契約とLump Sum契約について …… 62
　12－3　国内作業の業務月報提出について …… 63
　12－4　コンピューターの使用状況 …… 63
　12－5　調査団員に国鉄技術者を起用した契約の場合 …… 64
13　コンサルタントからの要望 …… 65

資料説明 …… 69

1. 執務日誌等 …… 71
2. 旅費規程 …… 101
3. 原価管理方法 …… 139

参考資料 …… 163

1. 調査員の構成

調　査　員

一　班

宮　沢　昭　七　　社会開発協力部　調査役

山　中　　隆　　調達部　管理課

二　班

木　下　清　彦　　調達部　管理課　課長代理

高　山　丈　二　　経理部　財務一課

支援調査員

細　野　　豊　　無償資金協力部　無償資金協力計画課　課長

宮　下　信　夫　　農林水産計画調査部　農林水産技術課　課長代理

土　岐　三　平　　農林水産計画調査部　農林水産計画課　課長代理

井　上　耕　治　　農林水産計画調査部　農林水産技術課

隆　杉　実　夫　　農林水産計画調査部　農林水産計画課

宇都木　政　徳　　鉱工業計画調査部　鉱工業計画課　課長代理

亀　山　卓　二　　鉱工業計画調査部　鉱工業計画課

十　郎　正　義　　鉱工業計画調査部　工業調査課

2. 経緯目的

当事業団では、昭和５３年度以来毎年コンサルタント契約実態調査として、海外における現地調査の実態を調査して来た。

これらの調査結果は、コンサルタント契約に基づいて行なわれている開発調査の調査業務をはじめ各種調査業務の事務合理化や契約等の諸基準の作成に寄与して来た。

今般は、国内における調査として、コンサルタントが事業団から調査業務を受注して、どのように対応し処理しているか、海外作業のみならず、国内作業についてもそれがどのようにしてすすめられているか等について調査することにしたものである。

今回実施した調査は、コンサルタント契約問題検討委員会、作業部会及び各事業部の協力を得て、１９社のコンサルタント（含む公益法人）を対象に２班に分かれ実施した。

調査の内容は大きく分けて、次の２つである。

① コンサルタントの調査業務実施体制についての一般的業務状況

② 当該プロジェクト調査の実施状況及び調査結果

①については、一般的就労状況、自社内の業務実施状況、他社の技術者を団員として用いる場合、報告書の作成状況、受注業務の原価の管理方法、事業団との契約金の精算について等の課題で説明聴取及び関係資料の提示を求めた。

②については、当該プロジェクトに要した費用の整理方法、資機材等の購送、コンピューターの使用料、国内作業等に要する機材、Ｓ／Ｗと調査の整合性、現地調査費の支払状況、カウンターパートの資質と配置、技術移転及び報告書作成等に関して調査した。

この調査は、コンサルタントの調査業務実施体制を確認すると共に、問題点の掌握に努め、こうした調査結果を踏まえコンサルタント契約調査業務に支障となる問題点の解決、改善することに努め、より効率的な調査が実施できるよう、合理化の推進に資する目的で実施した。

今回の国内調査は始めての試みであるが得る処も多く、コンサルタントとしても、調査体制を確認してもらう意味からも今後とも、国内調査の実施について協力の姿勢が見受けられた。

3. 調査の方法

国内調査の対象は、調査時点において、国内作業を実施中のもの、昭和５６年度現地の実態調査対象のもの、及び、５７年３月で調査完了したコンサルタントとし、各本社を訪問して調査を行なった。

午後に分け）に２社を対象に実施した。

調査方法は、調査に先立って、調査表（questionnaire）を調査対象コンサルタントに送付して、予じめ同調査表に記入しておいてもらい調査当日提出を求め、これを中心に諸問題にふれていった。

調査表は、ほぼ満足に記入されており、質問事項と回答に関連した関係資料の提出も求め、確認を並行的に行なった。

殆んどのコンサルタントは、この始めての調査によく協力し、快よく関係資料を提示してくれた。

調査班は、班当り２～３名をもって編成し、調査対象になった調査プロジェクトの担当部署の事業団担当職員が調査に、出来るだけ参加することにした。

この調査でコンサルタントから指示された各種関係資料は、参考として調査員が入手し、本報告書に添付することにした。

入手したこれらの資料は、①執務日誌等の様式　②旅費規程　③契約金原価の管理（実行予算、支出の整理）の実施様式等であった。（参考資料参照）

これらコンサルタントの調査業務体制や事務処理等は、多少の精度の差はあるが、よく整理されていた。一方コンサルタント業務を専門としない協会等は、整備不十分の面が見受けられた。

調査表からは　表－１「コンサルタントの調査業務体制」としてまとめたとおりである。

4. 調査結果の要約

表－1　コンサルタントの調査業務体制

調査項目＼コンサルタント名	A　社	B　社	C　社	D　社	E　社
Ⅰ　一般業務状況					
1　一般的就労状況について					
(1)　勤務時間は何時から何時までか（実働時間）（平日）（土曜）	9：00～17：00 9：30～17：30(7：00) 9：00～12：00(3：00) 管理職は隔週	9：15～17：30(7：25)	9：00～17：00(7：00) 9：00～16：00(6：00)	9：00～17：15(7：00)	9：00～17：00(7：00) 9：00～12：00(3：00)
(2)　週休2日制の実施はどうなっているか。（土曜、休日）	一般社員週休2日制	完全週休2日制	隔週休2日制 土、日曜は残業扱い	完全週休2日制	隔週休2日制
(3)　有給休暇に関する基準はどうなっているか。　年次有給休暇	9～20日間	20日間	入社6日 1年10～20日間	12～20日間	20日間
年末、年始	6日間	5日間	5日間	6日間	6日間
夏冬休暇	夏休のみ3日間	夏休のみ3日間	夏休3日、冬休6日	夏休4日間	夏休5日間
創立記念日	通常勤務	休み	（休暇の消化は不十分）	（消化率90％）	（部課長級の消化率は低）
その他	（休暇の消化は不十分）		計15～29日	計22～30日間	計31日
(4)　出勤状況はどのよう方法で把握しているか。　出勤簿	タイムレコーダー(一般職のみ)	タイムレコーダー	タイムレコーダー	タイムレコーダー	タイムレコーダー
タイムレコーダー	プロジェクト業務日誌の記録あり、海外分は本社に送付して転記。	プロジェクト毎に執務日報（月単位）を記入し、点検をうける。	部署毎に執務の週報を記録し、提出	プロジェクト毎に各自の執務時間を記録（含む残業）	（管理職は押さない） プロジェクト毎の執務時間を記録
調査プロジェクトの業務記録					
(5)　国内における超過勤務はどのような方法で把握しているか。　超過勤務記録簿と手順	所定の残業申告用紙に週単位に記入し、時間単位は125／100（労基）	日単位で超勤命令をうける	日単位で超勤の決裁を得ている。	上記執務時間表に超勤時間を記入する。	月単位に超勤を記録
提出の単位		把握は執務日報から			
(6)　海外、出張旅費はどのようになっているか。　イ　格付の規定の有無（ファストクラス使用）	役職別（5職種） 地域的（甲・乙）に定める。 ファストクラス常務以上	7職種に分かれ、地域区分はない。 役員はファストクラス扱い	4職種、3地域に区分し1カ月以上同地域滞在は90％支給	6職種に分る 宿泊は所定額オーバーしたら実費精算する	6職種に分け、宿泊費が所定より高い場合は実費支給する。
ロ　同一地域に長期滞在の場合の削減					
ハ　渡し切りか精算か					

調査項目 ＼ コンサルタント名	A　社	B　社	C　社	D　社	E　社
(7) 海外における調査業務の際には、手当ての支給はあるか。	海外出張手当6万円支給	団長45,000円／月 副団長25,000円／月	支度金の支給 海外業務奨励手当て 1～3カ月＝30,000～50,000円／月	ない	支度金＜最初5万円 1年以内3万円 団長手当5ドル／日
2 社内の就業報告はどのように作成しているか。					
(1) 国内において作業を行なう場合、社内の就業報告はどのように作成しているか。	プロジェクト別、個人別に作成（月報）	執務月報をもって、個人毎に作成	個人毎に作成	個人毎に作成	個人毎に作成
(2) 就業報告は統一した様式に定めている。	統一様式 （稼動表）	統一様式をもっている。	統一様式使用	統一したタイムシート	統一したタイムシート
3 自社内の業務実施					
(1) 国内作業を行なう場合、業務はどのように実施しているのか。	団員のみで専従 解析、図面トレース作業に他部署の応援を得る。	自社の他の部署の社員の協力を得る。 解析、図面トレースを他部署に依頼する。	他の部署の協力を得る 各専門部長の協力 設計技師の協力 和文タイプの協力	他部署の協力を得る。 特にタイプスト、トレーサーの協力を得る。 仏文、西文の翻訳タイプ、トレース等他部署の協力を得る。	総務部からタイプなどの業務協力を得る
4. 他社の技術者を団員として用いる場合。自社の社員以外の技術者を補強に用いるか。	ある	ある	ある	ある	ある
(1) その場合どのような形で取り極めているか。	契約による	契約による	契約による	契約による	契約による
(2) 上記の場合の報酬に関する基準を設けているか。	J.V. 下請にかかわらず契約額の100％を支払 個人契約は契約額の60～70％を支払う	J.V. のコンサルは平等に5％を拠出、それから必要経費を拠出する。 5％＝（人件費＋諸経費＋技術経費）	J.V. ＝95％を支払う 個人＝未決 （約60～90％支払） 交渉によって決める。	団員借り上げ＝人件費＋技術料の90～85％を支払う。 借り上げは専門会社から	同業者借上　95％支払う 個人借上　80％支払う 人件費＋諸経費＋技術料
(3) 他社の技術者は自社の社員と同一場所で作業しているか。	複雑な作業は同一場所 平易な図化作業は分散	同一場所で共同作業	同一場所で作業	プロジェクトルームを設けて、同一場所で作業	各々の職場で実施

調査項目 ＼ コンサルタント名	A　社	B　社	C　社	D　社	E　社
(4) 他社の技術者の業務進捗状況はどのような方法で把握しているか。	作業内容（レポートの作成状況、設計図の作成状況）より把握	共同作業による進捗状況報告方式	作業中の打合せ	団長が常時把握する	週1回の打合せ
5. 報告書の作成について					
(1) 英文のレポートはそれぞれの団員が書いているのか。	一部の団員は和文で書き翻訳に出す。	団員が英文で書く	一部の団員は和文で書き部内で翻訳	団員が書く	団員が書く
(2) 仏文、西文のレポートはどうしているのか。	和文で書き翻訳	和文で書き翻訳	和文で書き翻訳	一部団員は書ける。他は翻訳に出す。	今までなかった。
(3) 翻訳する場合はどのようにしているか。	自社ー海外本部 外注ー日本開発サービス 個人	自社ー海外本部	自社ー海外事業部 英語以外ー日本開発サービス	外注ー㈱十印、㈱アドレム 単価5,000×6,000円/A4	自社で行なう。
(4) 外国語レポートのタイプはどうしていますか。（単価等）	自社ー海外本部 外注ーテンポラリーセンター、インターグループ	自社ー海外本部 外注ーマンパワー 単価ー1,000円／頃	自社ー海外事業部	自社ー技術部、業務部 外注ーマンパワー2,500円/時	外注ー龍英印刷
(5) 報告書に入れる図面類の作成はどうしているか。（単価等）	自社ー担当団員 外注ー八幡エンジニアリング 松本工業他	自社ー海外本部 外注ー水工サービス 単価ーA115,000～30,000円／枚	自社ー海外事業部 外注ー山和写真工業 単価ー3,000円／時間	自社ー技術部 外注ーパシフィックリプロサービス3万～5万円/A1	外注ー山和写真
(6) ドラフト・レポートのチェック体制はどのようになっているか。	プロジェクト別に設置 構成メンバー　海外本部担当役員 海外本部技術顧問 専門分野別担当役員	海外事業推進委員会 （社長以下各事業部長をもって構成） 他に技術審議会構成 （各プロジェクト別）	構成メンバー 社長、事業部長 団長、営業部長、 専門部長	構成メンバー 担当技術部長 技術顧問（含む外人）	プロジェクト毎に設置 構成メンバー 海外部長、課長、係長等
(7) 製本はどこでやっているか。	外注ー八幡エンジニアリング 日本開発サービス 松本工業	外注ー水工サービス㈱	外注ー山和写真工業	外注ーパシフィック．リプロ．サービス ㈱大恵	外注ー山和写真 龍英印刷

調査項目 ＼ コンサルタント名	A　社	B　社	C　社	D　社	E　社
(8) 報告書作成にあたって、問題点或いは御意見があれば記入		1. 報告書作成期間が短い。 2. 作業監理委員の意向を反映する為現行の5割増 3. 和文レポートは、関係省庁のコンセンサスを必要とするので作成に十分な期間を望む		1. 西、仏文のレポートは、和文で書いたものを翻訳に出すので完成に若干の期間を要する そこで契約期間を若干伸してほしい	
6. 受注業務の原価管理方式について (1) 貴社が受注した業務に要した費用はどのような方法で経理しているか。 (2) 所要経費を受注業務ごとに帳簿整理しているか。	当該プロジェクトで実行予算を組んで実施している。 全社的に支出された金額を各プロジェクトごとに集計し、各月ごとに予算額を対比できる様式に記載しチェックを行う。	担当部署ごとに原価予算表を作成して実施 契約額の70％で予算化 受注プロジェクト毎に社内取り決めによる費目分類、伝票会計法で整理	当該プロジェクトごとに実行予算を組みコンピューター利用 各受注業務毎に番号付けその番号に沿って諸経費を科目ごとに工事原価を記入する。	当該プロジェクトごとに実行予算を組みコンピューター利用 受注業務毎にプロジェクトNoを設定し、伝票は、プロジェクトNoを記入し起票し、自社の電算にて集計し原価台帳を作成する。	当該プロジェクトごとに実行予算を組み実施 社内様式によってJob別原価管理表に記入して整理する。
(3) 事業団の業務を実施する場合、契約上の「諸経費」は貴社のどのような内容の経費に充当しているか。	1. 旅行傷害保険掛金 2. 海外労災保険掛金 3. 調整員の派遣 4. 設計用コピー	1. 補強用員 2. 残業代 3. 通信費 4. 会議費 5. 消耗品費 6. プロポーザル作成費 7. 契約上認められない諸経費	福利厚生、運賃、通信交通、用水光熱、会議、補償、交際、雑費、車輌	一般管理費、間接費に充当する。	実行予算の諸経費
7. JICAの契約金の精算について (1) 契約金の精算事務はどのようにして行なっているか。	海外事業本部が行なっている。	各事業部毎に精算	各事業部毎に精算	各事業部毎に精算	経理部が統轄している。

調査項目 ＼ コンサルタント名	A　社	B　社	C　社	D　社	E　社
(2) 現地調査費の精算の手順はどうなっているか。	会計担当者 ←精算→ 海外本部業務部担当者 精算（契約分）→ JICA 精算（契約外）→ 経理部	会計担当者 ←会計報告→ 海外業務課が社内精算 → JICA提出	会計担当者 →会計報告→ 海外事業部業務課に於いて精算 → JICAへ精算報告	会計担当者伝票起票 → 経理部原価台帳作成 JICAへは、会計担当者 →精算→ 技術部 → JICA 経理部へは結果の報告	会計担当者 →精算報告→ 経理部 → JICA
(3) 現地調査費で支出オーバー分は、貴社のどの科目から支出しているか。	実行予算の中の諸経費	それぞれの実行予算費目例：旅費、交通費、印刷通信運搬費、雑給、消耗品費、図書費、測量、委託費等	実行予算のそれぞれの科目から支出	実行予算のそれぞれの科目から支出	一般管理費から支出
8. 摘　要	就労記録をはじめ、プロジェクト毎の実行予算を立てるなど事務体制もよい。	団長は絶対的権限を与えられるなど、調査体制もよい。	英文レポートは作文の格調高く評価は高い。	契約事務処理体制は良い方である。	国内作業ではコンピューターは使わない。 現地にマイコンを持参

調査項目 ＼ コンサルタント名	F　社	G　社	H　社	I　社
I　一般業務状況				
1. 一般的就労状況について				
(1) 勤務時間は何時から何時までか。（実働時間）（平日）	9:00～17:00（7:00）	9:00～17:00（7:00）	9:10～17:20（7:00）	9:10～17:30（7:30）
（土曜）	9:00～13:00（3:00）	9:00～15:00（5:00）	9:10～12:10（3:00）	
(2) 週休2日制の実施はどうなっているか。（土曜休日）	職員ごとに調整の上2カ月間に3土休とする。	隔週休2日制 第1、3、5土曜休日とする。 土休出勤は超勤扱	月2回土休、 5週の月は3回土休	完全週休2日制
(3) 有給休暇に関する基準はどうなっているか。 年次有給休暇	6～20日間	12～20日間	14日（5年未満）～15日間	22日間
年末年始	4日間	6日間	4日間	5日間
夏冬休暇	夏休5日間	夏休3日間	夏休3日間	
創立記念日			創立記念休日	
その他	計15～29日	計20～28日	計22～23日間	計27日間
(4) 出勤状況はどのような方法で把握しているか。 出勤簿	出勤簿	事前届出制	月報執務時間表に記入（但し作業日誌は記入しない。）	タイム・レコーダー
タイムレコーダー				業務報告書として、執務時間はプロジェクト毎に記録している。
調査プロジェクトの業務記録	プロジェクト毎の作業週報を各自記録	就労状況は月報で確認している。		
(5) 国内における超過勤務はどのような方法で把握しているか。 超過勤務記録簿と手順	日単位で超勤の許可を得ている。	日単位許可制	月単位超勤自己申告	月単位で超勤、自己申告
提出の単位				
(6) 海外出張旅費はどのようになっているか。 イ 格付の規定の有無（ファストクラス使用）	5職種に分け更にA、B地区に分けた旅費規程を定める。	日当：格付別に5段階に区分している。	3職種、A、B、Cの地域区分にしている	役員　80ドル/日当宿泊 社員　65ドル/日当宿泊
ロ 同一地域に長期滞在の場合の削減	31日以上滞在の場合5%減とする。	宿泊料：実費精算 旅費：社長、副社長以外は、エコノミークラス	機船中泊は所定日当の20%支給	但し、宿泊は所定を越えれば実費精算
ハ 渡し切りか精算か	宿泊費のオーバーは実費		宿泊の実費精算はない	6カ月以上は、長期滞在扱いとして減額支給
(7) 海外における調査業務の際には、手当ての支給はあるか。	僻地手当 ビルマ　8ドル/日	ない	支度金6万～10万円/年	支度金10万円/年
2. 社内の就業報告はどのように作成しているか。	個人毎に作成	個人毎に作成	プロジェクト毎	個人毎に作成
(1) 国内において作業を行なう場合、社内の就業報告はどのように作成しているか。	作業週報として提出		個人毎に　Monthly Manhour Roport を作成	

調査項目 ＼ コンサルタント名	F　社	G　社	H　社	I　社
(2) 就業報告は統一した様式に定めている。	統一様式	統一様式	統一様式	統一様式
3. 自社内の業務実施				
(1) 国内作業を行なう場合、業務はどのように実施しているか。	部門及び関連技術部、技術顧問の協力を得る 他部は60万円／各月、3万円／日支払う レポートの取りまとめは同部の事務担当が補強 トレーシング、印刷、マイクロフィルム等は外注	団員は当該プロジェクトに専従している。 英文タイプは他部署の応援頼む。 図面トレースは外注	団員以外の協力を得る。	バックアップ体制として、海外業務室長、室員、設計管理部、設備部、構造部、工務部、監理部、総務部の各部長及び部員の一部 基本設計は外注なし 実施設計のみ外注
4. 他社の技術者を団員として用いる場合。 自社の社員以外の技術者を補強に用いるか。	ある	ある	ない	ある
(1) その場合どのような形で取り極めているか。	契約	契約		覚書による
(2) 上記の場合の報酬に関する基準を設けているか。	人件費100％ 諸経費 40％ 技術料100％ 旅費100％ 契約額の中からの支払い割合	同業、人件費、旅費 100％ 技術費85％支払う 個人の場合：契約の70％を支払う。		設けていない。 ケースバイケースで決める。
(3) 他社の技術者は自社の社員と同一場所で作業しているか。	必らずしも一定しない。	原則として同一場所、但し、共同企業体や専門職種は別		技術的打合せ、会議、レポート原稿打合せを同一場所
(4) 他社の技術者の業務進捗状況はどのような方法で把握しているか。	週報の提出をもとに把握している。	団長を中心として定期的打合せ、又は自社に呼ぶか、他社へ出向		共同作業等や会合を通して業務の進捗状況を把握
5. 報告書の作成について				
(1) 英文のレポートはそれぞれの団員が書いているか。	団員が書く、但し、専任の米国人にチェックを依頼する。	一部の団員は和文で書き、翻訳に出す。	一部の団員は和文で書いて、翻訳に出している。	一部の団員は書いている。
(2) 仏文、西文のレポートはどうしているのか。	実績なし	和文で書いて翻訳		和文で書いて翻訳
(3) 翻訳する場合は、どのようにしているか。	自社：コンサル部	外注：国際印刷翻訳センター 日本翻訳センター 単価5,000円／頁	自社：海外プロジェクト開発部で行う。	

調査項目 ＼ コンサルタント名	F　社	G　社	H　社	I　社
(4) 外国語レポートのタイプはどうしていますか	自社：コンサル部 外注：内外リッチ㈱研社 単価：1,800円／A4	自社：海外部管理部 外注：刈谷高速印刷 単価：3,000～4,000円／頁	外注している。	自社：海外業務室又は設計監理部
(5) 報告書に入れる図面類の作成はどうしているか。	自社：コンサル部 外注：むさしの設計産設 単価：15,000円／A2	外注：丸八商会（トレース） 単価：10,000～40,000円/枚	自社で行なう。	自社：設計監理部、構造部、設備部
(6) ドラフト・レポートのチェック体制はどのようになっているか。	常設㈱ 常務、部長又、プロジェクト毎に技術顧問がチェック	常設㈱ 海外技術本部長、団長、各専門レポートコンパイラー（海外管理部）	プロジェクト毎、担当メンバー全員で検討し、総括、副総括がこれを再チェック	常設＝各部専門担当者がチェックし、各部長はチェック支援を行う。
(7) 製本はどこでやっているか。	内外リッチ	刈谷高速印刷、大宝タイプ他	一定せず、適正業者をその都度決定	盛文社、プラビスインターナショナル、東洋青写真
(8) 報告書の作成にあたって問題点、或いは御意見があればあげよ。		1. 報告書作成は、技術者、専門家の対応では不十分でコンパイラーの支援が必要 2. 草案提出後、Final までに作業が多く、担当者をアサイメントする必要がある		1. 和文の提出先が明確でないので書き方に問題が多い 2. 序文の作成（JICA）が遅い 3. ドラフトからフィナルまでの時間をもっと認めて欲しい。
6. 受注業務の原価管理方式について				
(1) 貴社が受注した業務に要した費用はどのような方法で経理しているか。	実行予算は組んでいない。	当該プロジェクト毎に実行予算を組み実施 契約金を未成業務支出に予算化（実行予算）してコンピューターで処理	実行予算は組んでいない。	契約額は特に実行予算を組んで原価管理は行なっていない。
(2) 所要経費を受注業務ごとに帳簿整理しているか。	コンサルタント部で部内整理している。	受注業務ごとにコード番号を付し、直接経費は、すべて原価台帳で処理	プロジェクト毎に台帳に記入しているが、どの程度整理処理されているか分らない	技術者の給与および技術部門の厚生費、旅費印刷 複写費の費用をコンピューターにより毎月受注業務ごとに原価計算している。

調査項目 ＼ コンサルタント名	F　社	G　社	H　社	I　社
(3) 事業団の業務を実施する場合、契約上の「諸経費」は、貴社のどのような内容の経費に充当しているか。	営業費、人件費、一般管理費等に充当	管理部人件費、プロポーザル作成、渉外費、租税公課、減価償却、諸学研修、諸経費等に充当	会議費、補訳料、交通費、現地交際費等	間接人件費、福利費、厚生費国内旅費、コンピューター費等に充当
7. ＪＩＣＡの契約金の精算について				
(1) 契約金の精算事務はどのようにして行なっているか。	事業部ごとに精算	経理部門が統轄	各事業部毎に行なっている。	各事業部毎にその経理部門が担当している。
(2) 現地調査費の精算の手順はどうなっているか	会計担当者 $\xrightarrow{\text{精算}}$ コンサルタント部 → 経理部 → ＪＩＣＡ	会計担当者は、経理担当者と合同で精算報告書を取りまとめ、ＪＩＣＡに報告する。	会計担当者が証拠書類に従い精算し、他の契約金精算と同時にＪＩＣＡに提出する。	会計担当者 $\xrightarrow{\text{証拠書提出}}$ 事業部経理担当精算 → 事業部経理担当副代表の承認 → 事業部経理担当者に戻り → ＪＩＣＡに精算報告する。
(3) 現地調査費で支出オーバー分は、貴社のどの科目から支出しているか。	一般管理費、営業費等内容に応じて支出する。	諸経費で充当	各費目で処理	雑費、今までオーバーは少い
(4) そ の 他	他の部署からの応援に対し、人件費として60万円／月　経理上支払うなど部門別独立採算性	部門別独立採算であり、経理処理等はすべてコンピューターを利用している。	企業の先端を行くシステム管理分野の企業としては契約金事務処理がおそまつ	基本設計ではコンピューターの使用は殆んどない。 実行予算による原価計算が明確でない。

調査項目 ＼ コンサルタント名	J　社	k　社	L　社	M　社	N　社
I　一般業務状況					
1.　一般的就労状況について					
(1)　勤務時間は何時から何時までか。（実働時間）（平日）（土曜）	9:00～17:20（7:25） 9:00～15:00（5:05）	8:50～17:30（7:40）	9:15～17:30（7:15）	9:30～18:00（7:30）	9:00～17:15（7:15） （7、8月は夏時間9:00～17:00）（7:00）
(2)　週休2日制の実施はどうなっているか。（土曜休日）（振替の可否）	月2回（第1、3土曜日／第2、4土曜日） 土休出勤の場合、3カ月以内に振替休暇は可能	完全週休2日 土休出勤の場合、振替休暇は可能	完全週休2日	完全週休2日 土休出勤は超勤扱い。（官庁担当者は土曜日出勤） 翌日が就業日の場合のみ代休可。	完全週休2日 休日出勤には1カ月以内に代替休日を与える。超勤扱いも可。（管理職は交替制で各部一名出勤）
(3)　有給休暇に関する基準はどうなっているか。　年次有給休暇	9日～20日間	5日～20日間	6日、14日、20日間	0、10、12、14、16、18、20日（翌年へ繰越不可）	20日～30日　半休も可（その年の分繰越可）
年末年始	5日間	5日間	5日間	5日間	5日間
夏冬休暇	0（年休及び土休の振替えを夏期に利用）	0	0（年休範囲で夏休（7～9月）とること可能）	0（年休の範囲で夏休みを順次とっている）	0（年休の範囲で夏休みとること可能）
創立記念日	0（通常勤務）	記念式典及びリクリエーション行事	0（通常勤務）	0（通常勤務）	0（通常勤務）
その他	（海外出張） 3カ月～6カ月　1日間 6カ月～1年　2日間	（海外出張） 1カ月～2カ月　3日間 2カ月～3カ月　4日間 3カ月～6カ月　5日間 6カ月～　6日間	海外出張、帰国後休暇はない。	同　左	同　左
(4)　出勤状況はどのような方法で把握しているか。　出勤簿 タイムレコーダー	出勤簿による （4年前まで使用）	出勤簿による （7年前まで使用）	出勤簿による （社員以外の勤務者は使用）	出勤簿（副参事の課長代理以上） タイムレコーダー（一般社員、主任、課長代理まで）	創立以来、全員タイムレコーダー

調査項目 ＼ コンサルタント名	J　社	k　社	L　社	M　社	N　社
(5) 国内における超過勤務はどのような方法で把握しているか。 超過勤務記録簿と手順	超勤記録簿に記入し上司の承認を得る。	時間外勤務実績表に記入し上司の承認をとる。	時間外勤務記録表に記入し上司の承認をとる	所定様式により事前に上司の承認を得、事後確認得る。	超過労働命令等により上司の命令を受け、事後確認を得る。
提出の単位	月単位	月単位	週単位で承認月毎に提出	月単位	月単位
(6) 海外出張旅費はどのようになっているか。 イ 格付け別の規定はどうなっているか（ファーストクラス使用）	職階(3)、地域(3)区分による（滞在費＝日当＋宿泊費）	職階(4)、地域(4)区分による（滞在費＝素泊代＋食費＋雑費）（1stは社長も通常使用しない）	職階(4)、地域(4)区分による（滞在費＝宿泊料＋食費＋雑費）（1stは特別の事由あれば使用可能）	職階(8)、地域(5)区分による（日当、宿泊料、雑費）（1stは常務以上か業務に必要な時は可）	職階(4)区分による（地域区分なし）日当＝宿泊料食事料、雑費（原則としてエコノミー）
ロ 同一地域に長期間滞在の場合、逓減あるか。	ある 30日以上の場合90％となる	ない	ない	ない	ある 31日以降80％となる。
ハ 旅費は渡し切りか精算支給か	高額地域の場合、精算する。	超過分は精算追給する	渡し切り（最初の出張は、5万円の支度料支給）	渡し切り（雑費は精算、支度料支給）	渡し切り（支度料支給）宿泊料が50％を超過した場合は精算追給する。
(7) 海外における調査業務の際には手当の支給があるか。	特別加給手当あり（環境住居、作業条件、地域）	ない（但し、一般社員は現地の超勤手当支給あり）	ない（但し、一般社員は現地の超勤手当支給あり）	ない（現地超勤手当支給はない）	ない（現地超勤手当支給はない。但し駐在の場合は僻地手当有り）
2. 社内の就業報告はどのように作成しているか。					
(1) 国内において作業を行なう場合、社内の就業報告はどのように作成しているか。	プロジェクト毎に作成している。（プロジェクト月報）	個人毎に作成している（設計実施月報）	個人毎に作成している（月間作業記録表）	個人毎に作成している（作業報告）	個人毎に作成している（作業時間報告書）
(2) 就業報告は統一した様式を定めているか。	定めている（個人毎）（稼動表）	定めている（個人毎）（設計実施月報）	定めている（個人毎）（月間作業記録表）	定めている（個人毎）（作業報告）	定めている（個人毎）（作業時間報告書一旬ごと）
3. 自社内の業務実施					
(1) 国内作業を行なう場合、業務はどのように実施しているか。	団員のみで実施している。団員は当該プロジェクトに専従している。	団員のみで実施している。団員は当該プロジェクトに専従している。	団員のみで実施している。団員は当該プロジェクトに専従している。	レンダリング（透視図）インテリア、和文タイプ、電算等で社内各部門の協力得る。	団員以外にプロジェクトごとにアドバイザー（部長クラス）を置き協議しながら実施。

調査項目 ＼ コンサルタント名	J　社	k　社	L　社	M　社	N　社
(2) 契約団の補助的業務を自社の他の部員から応援を求めることがあるか。	補助的業務は主管部内および他の部の応援を求めることがある。	補助的業務は他事業部の応援を求めることがある。（電算機使用による解析）	補助的業務は主管部内の応援を求めることがある。（解析業務）	西語、仏語等の翻訳は外注する。	補助的作業は主管部内の応援を求めることがある。（解析の補助作業）
4. 他社の技術者を団員として用いる場合。 自社の社員以外の技術者を補強団員として用いる場合があるか。	ある	ある	ある	ある	ある
(1) その場合どのような形で取り極めているか。	契約による（外注付託依頼書）	契約による	契約による（業務協力協定書）	契約による	契約による（業務共同履行契約）
(2) 上記の場合の報酬に関する基準を設けているか。	設けていない。（相手先とのネゴによる）	設けていない。（相手先とのネゴによる。但し、JICA との契約の場合はその算定に準ずる）	設けていない。（相手先とのネゴによる。但し、JICA との契約の場合はその算定に準ずる。事務経費は差引く）	設けている。（JICA契約の場合はその算定に準ずる。但し、経費率は下げることもある。）	設けていない。（ネゴによる。JICA契約の場合事務費5％程度とって、あとはそのまま払う）
(3) 他社の技術者は自社の社員と同一の場所で作業しているか。	その他、（密な打合わせが必要な場合は自社で共同作業する。仕様書による成果を提出できる場合は所属先で作業する。）	している。（一般的には自社の作業室に出勤させている。）	していない。（現在までは現地作業主体であるため、6月以降の国内作業には自社の作業室にて共同作業を行う予定）	していない。（打合せは社内で行うが、作業は各自の所属先で行う。）	していない。（JICA契約プロジェクトが国内作業少ないため、所属先で作業実施する。）
(4) 他社の技術者の業務進捗状況はどのような方法で把握しているか。	定期的打合わせの席上等（業務進捗に応じて週単位で、報告書取りまとめ段階は日単位）	本人からの稼動月報による。	団長、所属先の社のリーダーに定期的に報告を義務ずけている。緊急重要事項はその都度）	定期的な報告及び必要に応じ適宜の連絡による。	電話で連絡とる。適宜当社で会議
5. 報告書の作成について					
(1) 英文のレポートはそれぞれの団員が書いているか。	全部の団員が英文で書いている。	一部の団員は英文で書いている。一部の団員は和文で書いて翻訳に出している。	一部の団員は英文で書いている。一部の団員は和文で書いて翻訳に出している。	全員が英文で書き、不得手な人のは、Native に校正を依頼する。	全員が英文で書き、Nativeに校正してもらう
(2) 仏文、西文のレポートの場合はどうしているか。	団員が英文原稿を書いて翻訳に出す。	（実例なし。）和文原稿から翻訳に出すことになろう。	（実例なし。）	和文で書いて翻訳に出す。図面上の名詞等は初めからその言語で書いておく。	和文で書いて翻訳に出す。（実例なし。）

調査項目 ＼ コンサルタント名	J　社	k　社	L　社	M　社	N　社
(3) 翻訳する場合はどのようにしているか。	仏文の場合自社で行っている。（海外事業部営業部） 西文の場合、外注している。	英文の場合自社で行っている。（海外事業部業務部）	英文の場合自社で行う予定。	西、仏文は外注	
(4) 外国語レポートのタイプはどうしているか。	自社内で行っている（業務部） 外注している－自社内で消化不能の分は外注する－レポートの場合タイピストを派遣させる（マンパワー社他）@＝2,000円/H（ランク別有り）	自社内で行っている。（業務部） 外注している－自社内で消化不能の場合にある。	外注する予定	英、西は自社内（海外室）で行なう。 英文はワードプロセッサーで処理、仏語は外注の予定	外注している。 ㈱ 大應 A4仕上 4.500円/枚 〃 （表があるもの） 5,500円/枚
(5) 報告書に入れる図面類の作成はどうしているか。	自社で行っている（プロジェクトの担当部＝計画調査部、設計部、農業水利部、営農部） 外注している（図面のトレース）	自社で行っている（団員が各自で作成） 外注している（大型図面のスミ入れを要するもの）	外注する予定	自社で行っている（団員が各自で清書迄行なう。こなし切れない場合、他の部課に頼む。）	自社、プロジェクト担当部が行なう。量が多い場合外注することもある。（A1で2万円…内容により値幅大きい）
(6) ドラフト・レポートのチェック 体制はどのようになっているか。	常設されている。（社内にレポート審査規程があり技術本部が統轄している。 本部長がプロジェクト毎に技術審査委員（部長クラス）を指名し分野毎にチェックさせる。	プロジェクト毎に設けている。（P.M.,各団員、技術部長が担当する。特に技術的に重要な問題＝通信システム等＝の場合は専門課長が参加する）	未定（国内受注業務の場合はドラフトを発注者に提出し、そのコメントにより補正する例が多い）	計画案は、常設(週1回)の「設計会議」（役員、各室担当部長、担当者より構成）にかける。 レポートの内容は、プロジェクト毎に設計室長、海外室長、業務主任技術者（プロジェクトの総括者）、担当室員がチェック。	プロジェクト毎に配置されている。 アドバイザー（専門分野の部長クラス）がチェックする。
(7) 製本はどこでやっているか。	ワコー（印刷を含む）	関東複写協力 ㈱	未　定	㈱ テクニカル・サービス（印刷も）	㈱ 大應（印刷も）

調査項目 ＼ コンサルタント名	J　社	k　社	L　社	M　社	N　社
(8) 報告書の作成にあたって問題点、或いはご意見があれば記入されたい。	① DF/R を作成するに当り、監理委員会用に同じものを作成するがその作成費用は契約に含まれていない。委員会の説明用に作成するものも成果品の一部と考え含めてほしい。 ② 契約に記載の印刷製本費を越えても成果品の性質上出費のかかる製本方法をとらざるを得ない場合がある。予定外の出費に対する実費精算を可能にしてほしい。 ③ DF/R に対する相手国政府のコメントの内容に応じてF/R作成の作業量は変化するが、通常、当初契約にはP.M 及び主要団員1～2名について合計1～2M/M 程度しか認められていない。従って、相手国政府方針の変更等に伴なって追加修正作業が生じた場合でもしばしば、コンサルの持ち出しで対処せざるを得ない。予算上の問題はあると思われるが、客観的に妥当と判断される場合には追加予算処置を講ずる等機動的な対処をお願いしたい。	英文報告書はワード・プロセッサーを使用しているが、和文の場合も使用してよいか（書体の関係があるが）要望する。	報告書作成に関する事項は、まだ経験がない。	JICA で報告書原稿承認後、印刷、校正、製本迄の日数が短かく無理がかかる。特に年度末は印刷屋も混んでいてなお更である。	報告書は、原稿を英文で書くので和文に直すのは大変手間も経費もかかる。更に英文報告書が「正」だから和文の報告書はサマリー版（20～30ページ）で十分ではないか。 英文報告書の本文編と同じ和文報告書を作成するのは、和訳することになり、時間、労力の点から不経済であるので検討してほしい。
6. 受注業務の原価の管理方法について					
(1) 貴社が受注した業務に要した費用はどのような方法で経理しているか。	当該プロジェクトで実行予算を組み実施している	当該プロジェクトで実行予算を組み実行している	JICA 契約のみ、当該プロジェクトで実行予算を組み実施している。一般的には部門毎に実施している。	プロジェクト毎に実行予算を組み実施。	プロジェクト毎に実行予算を組み実施。
(2) 所要経費を受注業務毎に帳簿整理しているか。	社内的に受注業務毎に科目コードを設定、それに従って経費は電算処理が行なわれる。	受注プロジェクト毎に直接原価方式で整理し、電算処理している。	JICA のみ,プロジェクト台帳に所要経費を記入し、損益管理及び原価管理を行っている。 一般的には、部門毎の費目別管理を行なっている。	当該プロジェクトに直接要する直接経費（直接人件費、旅費、現場家賃、電算機使用料、外注費）を電算処理し、プロジェクト毎の原価を出すが、海外業務については途中での支出抑制等の管理迄は行っていない。	プロジェクト毎に原価管理カードで整理、プロマスターが管理する。しかし、電算化には未だ致っておらず、全ての経費がプロジェクトごとに整理されている訳ではない。

調査項目 ＼ コンサルタント名	J　社	k　社	L　社	M　社	N　社
(3) 事業団の業務を実施する場合、契約上の「諸経費」は貴社のどのような内容の経費に充当しているか。	本社費（総務、人事、経理等本社一般管理部門経費）、コンサルタント事業部管理費及び部門間接費。	一般管理費、役員報酬、株式配当、その他	会議費、交際費及び事務処理費 予算外の作業費	本社総務経理及び各設計室の事務担当の人件費、研究、研修費、消耗品、光熱費等の諸経費	本社経費、各業務部の作業間接費
7. JICAとの契約金の精算について					
(1) 契約金額の精算はどのようにして行っているか。	各事業部毎に行なっている。コンサルタント海外事業本部、営業部	各事業部毎に行なっている。海外事業部プロジェクト開発部営業課	各事業部毎に行なっている。総合研究所業務管理室	本社総務室、経理部門が統轄して行なう。	本社経理部門が統轄している。
(2) 現地調査費の精算の手順はどうなっているか。	調査団会計担当者が会計書類をとりまとめ短期間は帰国時持参し長期間は2～3カ月毎に集計し提出送付、本社で最終まとめを行い提出する。	プロジェクト会計担当者が会計書類を営業部へ提出し、営業部が審査整理して作成し、経理部へ回付して再審査のうえ提出する。	会計担当者が会計書類を本社担当事業部へ送付し、担当事業部が精算書を作成する。その結果を経理部門に報告する。	調査団会計担当者がとりまとめ、総括がチェックする。その結果は総務室の経理へ報告する。（本社総務はチェックしない）	調査団会計担当者が整理し、本社経理部門がチェック、とりまとめをしてJICAへ提出。現地で整理することを原則とする。
(3) 現地調査費支出オーバー分は貴社のどの科目から支出しているか。	社内的に設定された同一科目にて処理	それぞれの該当科目で支出する。	該当する科目で整理すべきであろう。 （前回の契約でオーバーはなかった。）	それぞれの該当科目で支出する。	それぞれの該当科目で支出する。

調査項目 ＼ コンサルタント名		O　社	P　社	Q　社	R　社	S　社
I　一般業務状況						
1. 一般的就労状況について						
(1) 勤務時間は何時から何時までか。	（実働時間）（平日） （土曜）	9:00～17:30（7:30）	9:00～17:30（7:30） 9:00～12:00（3:00）	9:20～17:05（6:45）	9:00～17:15（7:15）	9:00～17:00（7:00） 9:00～12:00（3:00）
(2) 週休2日制の実施はどうなっているか。	（土曜休日） （振替の可否）	完全週休2日制、但し、月～金に祝日がある場合土曜出勤9:00～12:00（3H）	隔週休2日（半数ごとに交替） 他の土曜に振替又は超勤として処理	完全週休2日制（管理職は土曜出勤） 振替又は超勤として処理	完全週休2日制 休日出勤の場合は超勤で処理	隔週休2日制
(3) 有給休暇に関する基準はどうなっているか。	年次有給休暇	5,8,13,16,18,20～29日間	17日，20日	14日～20日（次年度繰越可）	1,14,17,20日（次年度繰越可）	20日
	年末年始	4日間	6日間	6日間	6日間	6日間
	夏・冬休暇	夏休として1日（その他年休により1週間とるよう指示）	0	夏期7、5日	なし（年休で3日程夏期休暇可）	
	創立記念日	ゴルフ等の行事を行う。	0	0	半日（午後記念日行事）	（休暇の消化はよくない）
	その他	海外工事派遣（1カ月以上の海外出張の帰国後） 1～3ケ月　2日 3～6ケ月　3日 6～1年　6日 1年～　10日	0	メーデー1日（管理職を除く職員のみ）		計26日間
(4) 出勤状況はどのような方法で把握しているか。	出勤簿 タイムレコーダー	出勤簿（設立来）	出勤簿	出勤簿（設立来）	タイムレコーダー（10数年前から）	出勤簿によるだけ 受注した業務日誌記録はない。
(5) 国内における超過勤務はどのような方法で把握しているか。	超過勤務記録簿と手順	たてまえは事前承認だが現実は、翌日超過勤務簿を記入し、上司の承認をとる。	当日上司の命令を受け実施	その都度、上司の承認をとる。	事前に上司の命令受け、事後確認受ける。	月単位で所定の様式で自己申告
	提出の単位	週単位	月単位	月単位	月単位	

調査項目 ＼ コンサルタント名	O　社	P　社	Q　社	R　社	S　社
(6) 海外出張旅費はどのようになっているか。 イ 格付け別の規定はどうなっているか。（ファーストクラス使用）	職階(4)、地域(5)区分 日当＝宿泊＋食事＋雑費 （泊ごとに支給） （役員以上は1st可）	職階(4)、地域(3)区分 日当＋宿泊料（基準越す場合実費）	職階(4)、地域区分ない 日当＋宿泊料（基準越す場合実費） 発注先の基準の方が高い場合、それを適用	職階(4)、地域(2)区分 日当＋滞在費（宿泊、食事、チップ） （役員以上は1st可）	全くJICA旅費基準そのまま準用
ロ 同一地域に長期間滞在の場合、逓減あるか。	な　し	な　し	な　し	同一地域61日目より滞在費8割になる。	6職種、甲、乙地に区分
ハ 旅費は渡し切りか精算支給か	日当の6割分を超す宿泊費は精算し、差額を補填する。支度料有り。	支度料、語学手当（3カ月以上の場合）有り。	渡し切り（宿泊料高い場合実費精算する）	渡し切り（実費精算すること多い）、支度料有	旅費は全て渡し切り
(7) 海外における調査業務の際には手当の支給があるか。	海外出張（1カ月未満）の場合はない。（海外工事派遣（1カ月以上）の場合は、宿泊、食事は会社負担で海外派遣特別手当（10万～30万／月）の支給有り	な　い	な　い	な　い 現地超勤手当なし	支度料（JICA基準）
2. 社内の就業報告はどのように作成しているか。			作成していない	作成していない	全く作成していない
(1) 国内において作業を行なう場合、社内の就業報告はどのように作成していますか。	個人毎に作成、月毎にまとめコンピューター処理	一般的には作成していない。（JICA契約で専従している者は記録している）	プロジェクト毎のコスト算出のための稼動時間計算は行なっていない。		
(2) 就業報告は統一した様式を定めているか。	定めている（個人毎）	定めていない	定めていない	定めていない	定めていない
3. 自社内の業務実施					
(1) 国内作業を行なう場合、業務はどのように実施しているか。	プロジェクトチームの団員のみで業務を実施している。 但し、翻訳、タイプ等は外注する。	NTT、KDD、NHKの親組織からアドバイスを得る。 翻訳、タイプ等は外注する。	製図、英文のチェック、校正で団員以外の職員の協力を得る 電算処理は外注する。	関係各部のアドバイス得る他 協力企業の専門先約140名ほどの協力を得る。	団員のみで業務を実施 コンピューター等を外注

調査項目 ＼ コンサルタント名	O　社	P　社	Q　社	R　社	S　社
4. 他社の技術者を団員として用いる場合。 自社の社員以外の技術者を補強団員として用いる場合があるか。	ある	ない。（自財団職員以外は電電公社職員等を使うのが原則、その場合、職員は特認休暇となり所属先補塡の相当額を支給している。）	ある	ある。会員会社より協力を得る。	ある
(1) その場合どのような形で取り極めているか。	覚書により嘱託社員とする。		契約による。 「非常勤嘱託技術調査員委嘱に関する契約書」	プロジェクトにより委員、専門員、嘱託を要請する。受諾書により取極める。	協定書による
(2) 上記の場合の報酬に関する基準を設けているか。	設けていない。（相手先とのネゴによる）		当該補強団員に関する契約上の人件費、間接費をそのまま支払う。一切差引きはしない。	設けていない。当該プロジェクトの場合、全直人費、全技術経費、諸経費のうち工業会は実費をとり、その余剰分全てを協力会社へ支払う	契約金のうち直接人件費 直接人件費 100% 諸経費 100% 技術料 50% 支払 契約金の14%に当る
(3) 他社の技術者は自社の社員と同一の場所で作業しているか。	していない。（報告書とりまとめの時点では同一場所で行なう）		作業によってまちまちである。	ない。但し、最初及び最後は同一場所で作業	共同作業でない。
(4) 他社の技術者の業務進捗状況はどのような方法で把握しているか。	業務報告を期日迄に提出するよう常時進捗状況をフォローしチェックを行っている。		最低週1回は全体会議を持つ、その他にP.M.が連絡とる。また報告書案文を提出させ、それを検討することにより進捗状況を把握する。	最初に予定を作成し、途中で会議を開催し、業務の確認を行なう。	定期的に団員が集まり、業務の進捗状況を報告する。
5. 報告書の作成について					
(1) 英文のレポートはそれぞれの団員が書いているか。	大部分の者は英文で書き団員中外国生活長い者がチェック、一部団員は和文で書き翻訳に出す。	一部団員は英文で書いている。他は和文で書き翻訳に出す。	英語力の確かな人のみ英文で書かせ、それ以外は日本文で書かせる。	当該プロジェクトの場合和文で作成、又、英文レポート作成した経験ない。	一部の団員は自分で書き、一部の団員は和文で書き翻訳に出す。 外注＝翻訳会社 単価＝3,500～4,000円/枚

調査項目＼コンサルタント名	O　社	P　社	Q　社	R　社	S　社
(2) 仏文、西文のレポートの場合はどうしているか。	（実例なし）英文にして翻訳に出す	（実例なし）	（実例なし）和文で書き翻訳に出す		外注＝翻訳会社 単価＝1,000～1,500円/枚
(3) 翻訳する場合にはどのようにしているか。	外注（ホンヤク出版、千代田技研㈱）3,200円/A4枚	外注（当該プロジェクトの場合 ㈶国際協力サービスセンター） 4,500円/日本語400字1枚	外注 （元 協会翻訳者、スリーアイ㈱ 他） 3,500円/A4 仕上1枚		外注＝翻訳会社 単価＝2,500円/時
(4) 外国語レポートのタイプはどうしているか。	外注（同 上） 800円/A4 仕上1枚 （Wスペース）	同 上 ドラフト29,964円／1部当り ファイナル44,195円/ 〃	外注（十美江印刷） 2,400円/A4仕上 1枚 「後ソロエ」		設置はないが、翻訳したものを団員がチェックした後、団長がチェック、そして語学堪能者（協会内）にチェックさせる。
(5) 報告書に入れる図面類の作成はどうしているか。	自社エンジニアリング部門で行なう。	外注（当該プロジェクトの場合 ㈶国際協力サービスセンター） トレース2,000円/H 写 植 5,000円/ページ	嘱託団員が行なうこともあるが、無理な場合 外注（十美江印刷） 6,000～24,000円/A4 1枚	協力会社（嘱託の所属先）で作成	東神堂 但し、見積りによる価格競争
(6) ドラフト・レポート・チェック体制はどのようになっているか。	プロジェクト毎に設けている 調査団内の団長及び主要団員によるチェックのみ	プロジェクト毎に設けている。 PMがチェック （JICA以外の仕事も同じ）	プロジェクト毎に設けている。 PM、技術部担当、技術部長、技術担当理事	工業会、協力会社、通産省が打合せて方針を定め、レポート案ができた段階で再検討を行う。 チェック体制はなし。	和文の中間報告書は不必要ではないか。
(7) 製本はどこでやっているか。	㈱ ホクシン印刷	㈶ 国際協力サービスセンター	十美江印刷 （当該プロジェクトの場合）	十印印刷	実行予算は組んでいない。 契約額の10％ を一般管理費として保留
(8) 報告書の作成にあたって問題点、或いはご意見があれば記入されたい。	当該プロジェクトはJICAの農計と鉱計の両部で各々別々のコンサルと契約を行ない、各コンサルは互いに緊密な連絡をとりながら業務を遂行している。	当該プロジェクトの場合郵政省、NTTの宮ベース組とNHK、KDDの契約ベース組、両者のとりまとめを業務としているが、報告書原稿は、両者に精疎の差があり、と	最近、帰国後報告書案提出迄の期間が短かいため財務評価等の結果によりデザインに迄遡って修正する必要が生じた場合、苦しい。	当該プロジェクトの場合期間が短かかった。	調査業務スタートから出納簿に記入していくにすぎない。

調査項目 ＼ コンサルタント名	O　社	P　社	Q　社	R　社	S　社
	しかし、各部の考え方に相異する部分があり、コンサル間の協調に支障が生ずることがある。（特にドラフトレポートの内容等について）	りまとめがむずかしい。	従来は比較的期間の余裕があったが、最近は短かくなっており、代替案を検討するための時間がない。		管理費、会議費、各種保険、事務用品、旅行雑費等。
6. 受注業務の原価の管理方法について					
(1) 貴社が受注した業務に要した費用はどのような方法で経理しているか。	当該プロジェクトで実行予算を組み実施、M/Mは総括者が管理、物件、管理費は会計担当が管理して総括に報告。	当該プロジェクトで実行予算を組み実施している	当該プロジェクトで実行予算を組み実施している	当該プロジェクトで実行予算を組み実施している	各事業部毎に行なっている。
(2) 所要経費を受注業務毎に帳簿整理しているか。	プロジェクト毎に電算処理、旅費、交通費、雑費M/Mをプロジェクト毎に管理、職階を問わず全社員一律に平均M/H単価を定め、その中に一般管理費も含めている。	プロジェクト毎に独立会計制をとり、コンピューターにより計数管理している。	プロジェクト毎に契約対象経費、その他の経費に区分し、帳簿整理。M/Mや一般管理費をプロジェクト毎に整理はしていない。	整理している。但し、M/Mはまとめていない。又、事業として実施しているので本社経費を当該プロジェクトに配賦はしていない。	会計担当者 精算→ 理事長決裁ーＪＩＣＡに精算報告
(3) 事業団の業務を実施する場合、契約上の諸経費は貴社のどのような内容の経費に充当しているか。	出張旅費、会議費、事務消耗品等	間接費の諸費用	旅費、交通費、通信費、会議費、消耗品費、資料印刷費等	会議費、出張旅費他	
7. ＪＩＣＡとの契約金の精算について					
(1) 契約金額の精算はどのようにして行っているか。	各事業毎に行なっている	各プロジェクト毎に行っている。	経理部門が行なう。	担当が行ない、経理部でチェック（当該プロジェクトの委員会として精算する）	各費目別に処理（協会の諸経費から）
(2) 現地調査費の精算の手順はどうなっているか。	調査団が全般処理	（実例なし）	調査団会計担当が作成→団長→庶務課→業務担当課→経理課→理事→業務担当者	調査団担当がまとめ、経理部でチェックし、工業会としての決裁を経て提出。	経理処理が一般的で、契約業務の受入れ事務体制が出来ていない。
(3) 現地調査費支出オーバー分は貴社のどの科目から支出しているか。	当該プロジェクトの経費として総額で整理		決算では受託調査費の中で処理される。その中の内訳としては諸経費で処理される。	支出オーバーしない見込み	

5 一般的就労状況

5－1 就労概況

コンサルタント各社とも、就労基準は、労働基準法に基づいて実施している。

日常の就労記録は、タイムレコーダーを使用しているところが約半数であり、その他は出勤簿によっている。

当該調査プロジェクトの調査はプロジェクト別に、Job Noなどで区分して、「執務日報」「作業報告書」「勤務日報」「週報」「業務月報」等の統一様式で作業時間が個人別に記録され、上司の決裁を受けていた。

調査対象になったコンサルタントの中で1～2社を除けば殆んどが就労時間（残業時間を含む）のみの記録となっており、業務内容（日誌）の記載はなかった。

当該調査プロジェクトの超勤状況については、その実態は必ずしも充分把握し得なかったが一般的に事業団の調査業務では、報告書提出又は、現地調査費の精算報告の提出の期限が迫って来た場合などに残業を行うことが多くなるようである。

超勤時間と関連して年次有給休暇であるが、この消化率は十分でない、職位の上層部になる程年休をとれない状況が見られ、一方、年休の消化率がよいのは女性社員とのことである。

年休については、労組との協議事項に基づいて、出来るだけ年休消化に努めているとのことである。

年休は各社とも、概ね年間20日間が与えられ、消化できなかった年休は次年度に繰越されているが、その繰越限度日数は20日であり、合せて40日間が与えられる。

残業については、調査プロジェクトによって、多少の差異があることは言うまでもないが、総じて超勤が行なわれている。

超勤時間は、コンサルタントによって多少の差はあるが、労働基準法及び各社の労働組合との協議に基づき大多数が1カ月40～50時間を超えない範囲で超勤は行なわれている。同手当てについては、労基法を適用していて、その基準額は次の通りである。

平日残業 $\frac{125}{100}$　　深夜業 $\frac{155}{100}$　　休日出勤 $\frac{130}{100}$　　深夜業 $\frac{160}{100}$

国内作業に係る一般的な就労状況については大略以上のようであるが、特に事業団との業務実施契約の関連でいえば、以下の点に留意する必要がある。

すなわち、事業団の業務実施契約においては、海外作業のみならず国内作業の場合でも、作

業に従事する技術者並びにその稼動月数及び時期を指定し、これに基づいて契約金額の算出を行っている。

このように他の特殊法人等（殆んどが請負契約方式によっている。）と異なる契約方式をとっているのは、(1)事業団の行う開発調査業務の本格調査はマスタープランの策定やフィージビリティ調査でありこれを契約の相手方である民間コンサルタント会社等に行なわせていること、(2)したがってコンサルタント会社等に高度な判断能力、ノウハウを要求していること等の事情に由来するものである。

ところで、今回のコンサルタント契約実態国内調査において、各技術者の就労の実態と契約上の内容とをコンサルタントの協力を得て調査したところ、概して、国内作業期間の早い時期にはあまり手をかけずに、成果品の提出時期が近づいてからまとめて作業を行うなどの傾向がみられた。また2、3のコンサルタント会社からは事業団との業務実施契約を委託契約というより、むしろ事実上請負契約と受け止めているとの発言があった。

このように、契約上の基本的な考え方と就労の実態が必ずしも一致しない点については、今後さらに調査を重ねて、実態をより明確に把握する必要があると認められた。

表－2　コンサルタントの就労状況

質問内容	回答内容	会社数	備考
(1) 勤務時間（平日）（実労時間）	9:00～17:00　（7:00）	6社	
	9:10～9:30　17:10～17:30　（7:00 / 7:20）	5社	
	9:00～17:10 / 17:30　（7:10 / 7:30）	6社	
	8:50～17:30　（7:40）	1社	
	9:30～18:00　（7:30）	1社	
(2) 週休2日制の実施はどうなっているか。	完全週休2日制	9社	
	隔週休2日制	8社	
	一般社員のみ週休2日制（管理職除く）	2社	管理職は隔週休2日
(3) 有給休暇に関する基準はどうなっているか。	年休20日間（但し、1～5年未満社員除く）	19社	入社の年から大体5年以内は有給は少い
	御用納　12月28日	8社	
	〃　12月29日	8社	
	〃　12月30日	3社	
	御用始　1月4日	19社	
	夏休み　1日	1社	
	3～6日間	8社	

	夏　休　み　　7.5日	1　社	
	〃　　なし	9　社	
	冬　休　み　　6日	1　社	
	創立記念日の休み	2　社	
(4)　出勤状況はどのような方法で把握しているか。	タイム・レコーダー	8　社	但し、1社は一般社員のみ
	出　勤　簿	9　社	
	執務時間表に記入	2　社	
(5)　国内超過勤務記録はどのようにして把握しているか。	日単位で記録し許可をとる。	4　社	
	週単位で記録し許可をとる。	3　社	
	月単位で記録し許可をとる。	12　社	
(6)　調査プロジェクト毎の執務時間の記録はどのようにしているか。（調査対象10社）	1週間分の執務時間表に、毎日記録する。	2　社	
	1カ月分の執務時間表に、毎日記録する。	7　社	
	時間記録なし	1　社	

注＝会社数の中には公益法人も含む。

表－２は「コンサルタントの就労状況」を調査結果から取りまとめたものである。

勤務時間は、殆んどのコンサルタントが、７時間３０分の就労時間で、一般企業と全く変りはないようである。

週休２日制は、今回の調査件数１９社のうち約半数に当る９社が採用しており、管理職を除く一般社員のみが他に２社あり、これを加えて１１社となっている。

この週休２日制は、おそらく近いうちに、殆んどの企業及び公益法人が取り入れるものと予想される。

有給休暇は、全社が労働基準法の適用によって、年休２０日制を取り入れており、その他では、夏休みを設けているところが調査対象社の５０％を占め、冬休みは、１社だけであった。つまり冬休みは、正月前後の休みを当てている現状である。

出勤は、タイム・レコーダーで確認する方法と出勤簿による確認が約半々づつとなっている。

こうした一般的出勤記録の他に、調査プロジェクトのメンバーにassignされている者は、調査プロジェクト毎に執務時間を、所定の記録表（表－３～４）に記入している。

この様式は、平常の執務時間の他、超勤時間、休日出勤も記録するようになっている。

こうした調査プロジェクト毎の勤務時間の記録をとっているところは、調査数の９０％であった。

しかし折角勤務時間の記録はあっても、作業内容を簡潔に記載するような様式は見当らない。

事業団は海外における現地作業の月報の提出を求める他に、国内作業の業務月報の提出を徹底させることが必要である。

コンサルタントは、就労時間の記録は調査原価として必要であり、様式を作って、記録しているが事業団との契約上のニーズからではない。

従って、これに作業内容を加筆して事業団に提出させることは無理ではないことと思料される。

５－２　就労時間等の記録

ここに就労状況を記録する代表的な表－３「執務日報」、表－４「勤務日報」について以下説明する。

執務日報では、各人別に調査プロジェクト毎の受注№を付記して、プロジェクト名を記入する。そして、毎日、規定時間内の作業時間と、超過勤務の場合の残業時間を記入していく。

この他、休暇、欠勤等も記入し、所属課長が点検する。

このように殆んどのコンサルタントが、執務時間の記録を調査プロジェクトとして、原価計

算に供している。

コンサルタントは、この執務時間を、原価計算に入れていくのにコンピューターを使っているところが多い。

執務時間は、受注㎈及びその他（一般業務）ごとに1時間単位で記入し、1時間内に幾つか異なった業務を行なった時は、そのうち一番長い時間の業務に他の業務の時間を繰り入れて記入している。

残業は30分単位で記入し、17時15分から翌日の9時までの就労を記入する。

「勤務日報」は、時間外及び休日の勤務を記録し決裁をうける表である。

時間外のタイムの記録は30分単位（0.5H）となっており、記録され整理したものは、当該調査プロジェクトのコストとして計上される。

表－3

執務日報

管理部	

年　　月分

規定	日	時間

所属		氏名	氏名コード	

枚の内

区分 / 日	その他 一般事項																				執務時間 合計				休暇・欠勤	検点 所属課長
	規定時間 内業	規定時間 出張	残業	休出張	規定時間 内業	規定時間 出張	残業	休出張	規定時間 内業	規定時間 出張	残業	休出張	規定時間 内業	規定時間 出張	残業	休出張	規定時間 内業	規定時間 出張	残業	休出張	規定時間 内業	規定時間 出張	残業	休出張		
1																										
2																										
3																										
4																										
5																										
6																										
7																										
8																										
9																										
10																										
11																										
12																										
13																										
14																										
15																										
16																										
17																										
18																										
19																										
20																										
21																										
22																										
23																										
24																										
25																										
26																										
27																										
28																										
29																										
30																										
31																										
計																										

（様式1－1）　　（注）裏面記入要領を参照して下さい。　（S 56.7.1改正）

表－4

総務部	部長	総務課長	事務担当者	事業部(所)	事業部(所)長			業務課長	業務担当者

時間外休日 勤務日報

年　月分

所属		氏名	

前々月	前月	当月	計	累計

時間等／日	実施時間 自 時	自 分	至 時	至 分	時間	命令書確認 所属課長	タイムカード確認	総務課整理欄 残業(1.25)	深夜(1.50)	2	4	6	備考欄
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													
				合計		平日計							
						休日計							

(様式1－2)　　(注) 裏面記入要領を参照して下さい。(S 56.7.1改正)

6　コンサルタントの旅費規程

6－1　海　外　旅　費

コンサルタントは、事業団から調査を受注すると、自社の旅費規程に基づいて海外出張している。その旅費は大多数のコンサルタントはドル貨で決められ、支給されている。

殆んどの社が、日当は基準額による渡し切り支給であるが、宿泊費は、基準額を越えた場合帰国後証拠書類（領収書等）を経理に提出して実費精算支給をうけている。

こうしたコンサルタントの旅費基準額は、事業団の旅費基準額と若干の上下はあっても大差はない。

しかし、ドル貨で計算支給されるものは、何日でも一定額で変動がないこと、海外では地域及び国によって、ホテル代が非常に高いので、この場合の実費精算は、調査団員にとって、安心して仕事が出来るなど、事業団の旅費規定と比較して極めて現実的である。

調査が長期に亘る場合など、宿舎を借り上げ、団員が共同生活を行なうような時は、日当は基準額が支給され、宿泊費は個人別には支給せず、現地の会計担当者が一括に支払うなど、合理的な旅費規程を作っているコンサルタントが大多数であった。

表－5に旅費基準額を事業団と比較してみた。この結果、職種の下の方では、事業団と概ね同額であるが、上層部では、コンサルタントの方が可成り基準額は低くなっている。

また、M社のように非常に高い旅費基準額を設けているところもある。こうした企業は、渡し切り旅費の支払いとなっている。

ここに表示しなかったコンサルタントの旅費基準額もM社を除けばおおむね同じ傾向にある。

また旅費では、社長又は副社長はファースト・クラスの旅費となり、専務以下は殆んどが、エコノミイ・クラスとなっている。

協会などの公益法人では、事業団の旅費規程と全く同じ基準額を定めている協会もある。

こうしたところでは、旅費は渡し切りとなっている。

表－5　旅費基準額：事業団とコンサルタントの比較（Z又はB地域のみ）

区分	職種	航空賃	Z地方 日当	Z地方 宿泊	Z地方 計	対象地域名
事業団	総裁及び副総裁	F	5,300円	16,400円	21,700円	アフリカ
	理事及び監事	F	4,800	14,700	19,500	中近東
	1等級の者	T	4,300	13,100	17,400	東南アジア
	2～3等級	T	3,800	11,400	15,200	西南アジア
	4～5等級	T	3,200	9,800	13,000	大洋州
	6等級	T	2,700	8,200	10,900	中南米
C社			B地域			
	理事・上級参事	T	5,280	7,920	13,200	アフリカ
	参事	T	5,060	7,700	12,760	東南アジア
	1級及び副参事	T	4,620	7,480	12,100	西南アジア 大洋州
	2～3級その他	T	4,400	7,260	11,660	中南米
A社			B地域			
	常務以上役員	F	6,000	7,700	13,700	ニューヨーク、アラビア半島（ヨルダン・イラク以北を除く。）
	取締役・理事	T	5,700	7,200	12,900	
	部長・同代理	T	5,400	6,900	12,300	西アフリカ（ガーナを除く）ブラジル
	次長・同代理	T	5,100	6,400	11,500	ベネズエラ、ダッカ、チタゴン、カラチ以外の地域
	一般A	T	4,800	5,900	10,700	
	一般B	T				
E社			中期出張、日当、宿泊			
	社長	F			17,820	地域指定　なし
	副社長・本部長	T			16,280	
	取締役・監査役	T			13,640	
	部長・次長	T			12,320	
	課長	T			11,440	
	係長・係員	T			10,780	
J社			B地域			
	副理事1～3級	T	6,600	8,360	14,960	インドネシア
	参事1～3級 副参事1～3級	T	6,600	7,920	14,520	タイ、マレーシア フィリピン
	参事・副参事（嘱託）主事 技師・工師1～3級（主事、技師工師）補・社員	T	6,160	7,700	13,860	バングラデシュ シリア スーダン

			D 地 域			
M 社	取締役社長	F	9,200	19,600	28,800	アフリカ
	専務・常務	T	8,600	18,900	27,500	東南アジア
	取締役					
	取締役	T	8,300	18,400	26,700	
	理事	T	7,700	16,100	23,800	中近東
	参事	T	7,400	15,400	22,800	カリブ海諸国は実費
	副参事	T	6,900	14,700	21,600	
	課長代理、主任	T	6,400	14,000	20,400	
	一般社員	T	6,000	13,300	19,300	

注：

(1) 表－5に取り上げた地域は、調査件数が多いZ又はB地区の旅費を比較してみた。

(2) コンサルタントの基準額は、M社を除けば、ドル表示であったので、56年度の期中平均 $228.^{74}$ 円の換算レートであったので、切り上げて1ドル＝220円の換算レートで計算した。

6－2　支度料、手当等

コンサルタントは、旅費に関わる手当てとして、支度料の支給を行なっている企業もある。（表－6参照）

支度料の支給は、今回調査した19社の中で11社で、過半数のコンサルタントは支給している。

支度料は、海外出張初回で概ね5～11万円と職種によって格差をつけているところと、一律に5万円となっているところもある。そして、殆んどが、1年以内の海外出張は、基準額の2分の1～3分の1と減額して支給している。

また、職種で支度料の支給額に格差をつけず、派遣期間と再渡航までの期間の長短によって支度料の支給額に格差をつけているコンサルタントもある。（C社等）

海外出張に際し、支度料の他に、「マネージャー（団長、副団長）手当」「海外出張手当」「海外業務奨励手当」などの名目で、手当てを支給しているところもある。

こうした手当ては、19社中7社あったが、支給額は、25,000～60,000円／月の範囲となっている。

この他、海外で超勤しても残業手当てを支給しているところがあった。（K社、L社等）

殆んどのコンサルタントは、国内での超勤には手当てを支給しているが、海外での作業には一般的には超勤手当ては支給していないのが実態である。

表－6　支度料M社の例

職種	初回	2回目以降
	円	円
取締役社長	100,000	25,000
専務、常務取締役	90,000	22,500
取締役	80,000	20,000
理事	70,000	17,500
参事	65,000	16,300
副参事	60,000	15,000
課長代理、主任	55,000	13,800
一般社員	50,000	12,500

7　自社内の業務の実施状況

現地作業終了後の国内作業は、持ち帰った諸データーをもとに解析、概略設計及び経済計画等を行ないつつ報告書　から最終報告書を作成していく作業である。

この作業が合理的、かつ能率よく、そして精度の高いものにまとめあげられるには、コンサルタントとして、全知全能を傾注していかねばならないことは今更、申すまでもない。

国内作業の方法として、調査に参加した団員以外の専門的技能を有する社員の協力を得たり、コンピューターを駆使して、計画、設計等の取りまとめを実施している。

こうした中で、コンピューターの活用は、成果品の精度は高まるものの、作業としては、プログラミングやインプットに可成りの時間を必要として、必ずしも、国内作業期間の短縮に役立つものではないようである。

表－7の自社内の業務実施状況でみられるように、国内作業は、「自社の他の部署に属する社員に行なわせる」と答えた会社が最も多く12社で、次いで「外注する」となっている。外注はソフトで頭脳を要する作業ではなく、すべて単純作業であるタイプ、トレース、翻訳、マイクロフィルム化等である。

団員だけで、国内作業に専従していると答えたのは、調査全体の中で半分以下となっており、可成り応援を得ていることが判る。

当該調査に参加した団員が、他のプロジェクトを兼務しているかの問いには、さすが1社も兼務させていると答えたところはなかった。

次に「契約団員の補助的業務を自社の他の部署から応援を求めることがありますか」と言う質問に対しては、解析業務、図面トレース等の作業を殆んどのコンサルタントが、自社の他部署の応援を得て実施しているとの答であった。

つまり、この種の仕事は、専門的な技能が要求され、それらの専門的業種のスタッフを利用した方が効率的であるからであろう。

直接調査に参加しなくても、解析業務の補助その他の業務を他の部署の社員を使うなり、外注することになってくる。

調査プロジェクトの国内作業は、平常勤務の机の上で行なっているのが殆んどで、今回調査した19社の中で1～2社が、団員が同じ部屋で机を並べて仕事すると答えている。

これはどちらが能率的且つ機能的か一概にはいえないが、総じてみれば、同一部屋で相互に補充し合って作業をすすめた方がよい。

コンピューター等の手作業によらない分野の開発は、大手コンサルタントが取り入れていっているのに対し、中小コンサルタント及び協会などは、活用することが少ない。

こうした作業の違いを契約上どのように取扱い処理していくか、今後の課題でもある。

国内作業に当って、調査団員は勿論、作業従業者は作業工程を作り、これに従い業務を進め、毎日の業務日誌を書くよう期待したい。

現状では業務日誌で作業項目だけを記録しているところは、1～2社のみであり、他は就労時間だけの記録しかとっていない。

業務日誌は、事業団としても、国内作業の動向を把握する上からも必要であり、海外に於ける現地調査の業務月報と同じく、国内作業についても、毎日の業務の積み上げを月報にして、事業団担当部課に提出させる必要がある。

事業団担当者は、この月報によって調査の流れを把握しておき、これらに対処していくことができる。

表－7　自社内の業務実施状況

事　　項	回　　答		件　数	回答コンサルタント
国内作業を行う場合、プロジェクトチーム団員のみで業務を実施しているか。	実施している	㋑ 団員だけで当該プロジェクトに専従している。	7 社	A社 G，S，J，K，L，O
		㋺ 他のプロジェクトも兼務	0 社	
	実施していない	㋑ 自社の他の部署に属する社員に行なわせる	12 社	B社 C，D，E，F，H，I，M，N，P，Q，R
		㋺ 外注する（タイプ、トレース等）	8 社	C社 D，I，S，M，P，Q，O
契約団員の補助的業務を自社の他の部署から応援を求めることがありますか。	ある	㋑ 解析業務の補助	6 社	A社 B，J，K，L，N
		㋺ 図面トレース作業	3 社	A社 B，G
		㋩ その他	1 社	G社
	ない			

8　補強団員の状況

8－1　概　　況

他社の技術者を補強団員として用いる状況についてみると、一部の特例を除いてはいずれも他社の技術者を団員として補強しており、通常はこれが一般的であるとみることができる。

補強団員を用いないとしているところは、民間コンサルタント会社及び公益法人でそれぞれ一つのみであり、これらはむしろ特殊な事例であるとみられる。即ち、民間コンサルタント会社の場合はソフトを主体とするコンサルタントであって各種開発計画等の調査にJ･V（共同企業体）の構成員として参加しているところであり、また、公益法人の場合は協力する公社から長期的に技術者の補強をうけるときは、当該職員は無給休暇で出向し公益法人が給与補填相当額を支給しているものである。

他社から補強団員を用いる場合の取り極めの形式、その場合に支払うコンサルタント報酬及びその他の概要は次のとおりである。

8－2　補強団員との諸取り極め

(1)　他社の技術者を補強団員として用いる場合に、両者間でどのような形の取り極めを行なっているかについてみると、民間コンサルタント会社の場合は、契約書の名称は一定ではないが殆んどが両者間で契約書をもって取り極めており、このほか覚書によっているものが僅かではあるが存在する。

これに対して公益法人の場合は、契約書、協定書及び嘱託依頼の受諾書によるものとがあり、取り極めの形式は個別的である。これはそれぞれの公益法人のコンサルタントとしての性格によるものであるとみられる。

(2)　補強団員に対するコンサルタント報酬

他社の技術者を補強団員として用いる場合に、相手のコンサルタント会社に支払うコンサルタント報酬については、おおむね次のとおりである。

①　コンサルタント報酬の基準について

民間コンサルタント会社のうち契約書によって取り極めているところは、基準を設けているものが$\frac{2}{3}$あり、設けていないところであっても事業団との契約の場合には、その算定に準ずるとしているものが殆んどであるので、これも基準を設けているものと見なすと、契約書により取り極めている場合はその殆んどが、基準を設けているとみてよいであろう。

これに対して覚書によって取り極めているところは、いずれも相手方との交渉によって定めるとしており、契約書によっているところと比較してコンサルタント報酬に関する基準を定めていない点が対象的であるといえる。

公益法人の場合は、取り極めの形式に応じてコンサルタント報酬の基準の有無が分かれている。即ち、契約書、協定書の場合は基準を定めているが、受諾書の場合は定めてなく当該公益法人が契約額のうちから必要実費を支出し、その残額はすべて協力会社へ支払っているということである。これはコンサルタント業務を本来目的とする公益法人との相違点からくるものであろうと考えられる。

② コンサルタント報酬の内容について

補強団員の所属する民間コンサルタント会社に支払っているコンサルタント報酬の内容について概観してみると次のとおりである。

民間コンサルト会社の場合には基準を設けている事例のうち、契約のコンサルタント報酬の95％を補強団員の所属する会社へ支払っているものが最も多い。これはJ・Vの場合に代表会社が構成員会社へ当該会社の団員のコンサルタント報酬の95％を支払い、残り5％を事務経費としてとっていることと同様の考え方によるものとみられ、一般的な事例であろうと考えられる。

これに対して補強団員に関する事業団との契約上のコンサルタント報酬の100％を支払う事例もあり、これを最高額としてこのほかは（直接人件費＋技術経費）の85％を支払う事例までの範囲の間に含まれている。

これは会社が設けている基準の考え方によるものか、或いは他社から補強する団員の担当業務、その内容等及び参加する形式のあり方との関係から諸経費及び技術経費の配分に相違が生じてくるものとみられる。

なお、個人コンサルタントを補強団員として参加させている事例は少ないが、この場合のコンサルタント報酬の支出基準は事業団との契約上のコンサルタント報酬の80％～60％の範囲に含まれているのが通例のようである。

公益法人が民間コンサルタント会社等からの補強団員についてその所属先の会社に支払うコンサルタント報酬は、コンサルタント業務を本来目的としているところは、基準を定めており事業団との契約上のコンサルタント報酬の100％を支払うもの等であるが、これに対して基準を定めていない法人は、いわゆる業界団体であって調査依頼があった場合に

は、そのための委員会を設けて実施し、公益法人は必要経費を支出するが、その残額はすべて協力会社に支払っているとのことである。

これらの点からみて、民間コンサルタント会社間における補強団員についてのコンサルタント報酬の支払内容については、基準を設けてなく相手方との交渉によって定めるとしている会社の場合であっても、事業団との契約の場合はその算定基準に準ずるとしているのは、事業団の業務実施契約の附属書において各団員の業務分担及びその人／月と報酬額が算定されているところによるものであろうと考えられる。

なお、個人コンサルタントを補強団員とした場合に支払っているコンサルタント報酬についてみると、事例は少ないが、事業団との契約のコンサルタント報酬の８０～６０％になっている。これを事業団の積算基準にもとづいて換算するとほぼ個人コンサルタントの場合のコンサルタント訪酬に相当しているとみられる。

８－３　補強団員の作業場所と進捗状況の把握

他社からの補強団員が国内作業を実施する際にどこで作業を行なうのか、またその作業進捗状況はどのようにして把握しているかについてみると概要次のとおりである。

① 補強団員の作業場所について

民間コンサルタント会社の場合は、原則として同一場所で作業するものが約$\frac{1}{3}$あり、このほか複雑な作業の場合あるいは報告書まとめの時点では同一の場所で行なうものを含めると過半数を占めている。

これに対して他社の団員が各自の職場で作業を行なうものは僅かであり、通常は国内作業のうち報告書案のとりまとめ段階においては、大部分が必要に応じ種々の形での共同作業を行なっているものとみられる。

なお、公益法人については各法人とも必ずしも同じではなく、それぞれ独自の方法によっているのが実情であるとみられる。

② 補強団員の進捗状況把握について

他社から補強した団員の業務進捗状況の把握については、定期的あるいは必要に応じ適宜に会議を開催して業務の進捗状況を報告し、打合わせを行なっているのが一般的であり、このほか、進捗状況の報告を定期的に団長に提出させているもの、あるいはこれに加えて適宜電話等により連絡をとって進捗状況の把握を行うよう組み合わせている事例もある。

表－8　補強団員に関る回答（其の1）

4　他社の技術者を団員として用いる場合。自社の社員以外の技術者を補強に用いるか。	民間コンサルタント会社						公益法人								
	用いる				いない	計	用いる						いない	計	合計
	14				1	15	3						1	4	19
(1)　その場合どのような形で取り極めているか	契約書		覚書				契約書		協定書		受諾書				
	12		2		—	14	1		1		1		—	3	17
(2)　上記の場合の報酬に関する基準を設けているか。	いる	いない	いる	いない			いる	いない	いる	いない	いる	いない			
	8	4	0	2	—	14	1	0	1	0	0	1	—	3	17
（補強団員の所属先に支払っている報酬内容）															
民間コンサル会社間の支払　（直人費＋諸経費＋技術経費）の100％	1														
民間コンサル会社間の支払　（〃　〃　〃）の95％	4														
民間コンサル会社間の支払　（直人費：100％，諸経費：40％　技術費：100％	1														
民間コンサル会社間の支払　（直人費：100％，技術経費：85％	1														
民間コンサル会社間の支払　（直人費＋技術経費）の90～85％	1														
民間コンサル会社間の支払　交渉によって定める（JICA契約の場合はその算出に準ずる）		3													
民間コンサル会社間の支払　交渉によって定める		1		2											
民間コンサル会社から個人コンサルへ　（直人費＋諸経費＋技術経費）の80％	1														
民間コンサル会社から個人コンサルへ　（〃　〃　〃）の70％	1														
民間コンサル会社から個人コンサルへ　（〃　〃　〃）の70～60％	1														
民間コンサル会社から個人コンサルへ　交渉によって定める		1													
公益法人から民間コンサルへ															
公益法人から民間コンサルへ　（直人費＋諸経費＋技術経費）の100％							1								
公益法人から民間コンサルへ　直人費：100％，諸経費：100％，技術経費：50％									1						
公益法人から民間コンサルへ　協会は実費を、残金はすべて協力会社へ												1			

表－9　補強団員に関る回答（其の2）

	(3) 他社の技術者は自社の社員と同一場所で作業しているか		(4) 他社の技術者の業務進捗状況はどのような方法で把握しているか。
民間コンサルタント会社	原則として同一場所で作業する	5	① 団長が常時把握する ② 団長を中心として定期的打合せによる ③ 共同作業による進捗状況報告方式 ④ 作業中の打合せによる ⑤ 本人からの稼動月報による
	複雑な作業は同一場所で、平易な作業は分散して行う	2	① 定期的打合わせ等によって ② 作業内容（報告書の作成状況）により
	報告書まとめの時点又は報告書原稿打合せを同一場所で行う	2	① 業務報告の定期的提出により常時進捗状況をチェックする ② 共同作業や会合を通じ業務の進捗状況を把握
	他社の団員は、各々の職場で作業する	8	① 週1回の打合せにより ② 定期的な報告及び適宜の連絡による ③ 適宜の会議及び連絡をとることにより
	必ずしも一定しない	1	① 週報の提出をもとに把握する。
	未だ実施していない	1	
	（記載なし）	1	
計		15	
公益法人	最初及び最後は、同一場所で作業する	1	① 途中で会議を開き確認する
	他社の団員は各自の職場で作業する	1	① 定期的に会合し業務の進捗状況を報告する
	必ずしも一定していない	1	① 週一回は全体会議を開催また、団長が連絡をとる
	（記載なし）	1	
計		4	
合計		19	

9　報告書の作成状況

9－1　概　　要

国内作業者における報告書の作成には、ドラフト・レポートとファイナル・レポート作成の作業がある。

ドラフト・レポートは、その大部分を現地で作成し相手国側に説明して来ている調査の場合が多い。従って、国内作業では最適案について調査結果の精度を高くする作業を行って、ドラフト・ファイナル・レポートを作成して提出し、相手国側からのコメントを待って、ファイナル・レポートとする手順である。

コンサルタント数社の意見では、コメントを相手国政府からもらってからファイナル・レポート提出までの期間が短く、十分なアレンジが出来ない場合が多いとのことであった。

コンサルタントの語学能力については、年々向上しつつあるとの印象を得た。

つまり、英文のレポートを大多数の団員が自ら書いているとの答であった。

海外調査の経験が浅い団員が和文にして、他に翻訳を依頼することは、止む得ないことであるが、語学研修の機会を作り、自己練磨して「話す」「書ける」の域に達するよう努力すべきである。

こうした意味で、企業努力により、"語学研修の時間を与える"、"研修費を支給する"、"語学資格取得者への手当支給を行う"等の語学能力向上の対策を講じているコンサルタントがわずかにあった。

このような対策を行う会社の数が増加するよう期待したい。

まだ英語で正しくレポートを書けないことが切実な問題になっていないようである。つまり、手近に翻訳する人が居ることがその阻害要因になっている。

翻訳でも殆んどのコンサルタントが自社内と外注の２本立てで実施しているようである。特に仏文、西文のレポートの場合、殆んどが和文で書いたものを外注翻訳していることは当分の間、止む得ないことであろう。

ドラフトレポートのチェック体制について自社内の関係部長、担当役員等の上層部がチェック構成メンバーであることはコンサルタントとして当然なことであろう。

コンサルタントの中には米国人などの外人を雇用し、英文レポートのチェックに当らせているところもある。

製本については、自社系列の印刷会社を利用しているところも若干あるが、大多数は得意先

の印刷会社を利用している。なかには、見積をとって契約を行なっている協会もあった。

表－１０　コンサルタント別外注状況 － からみて、外注単価に可成りのバラツキが見られる。特にタイプでの高低が目立っている。

また外注せず自社において、すべてアレンジして製本のみ外注しているところも数社みられる。

外注する場合でも、全部外注するのでなく一部を自社で行なうところが殆どである。

表－１０　コンサルタント別外注状況

	翻訳		外国語タイプ		設計図及び図面等		製本
	外注先	単価	外注先	単価	外注先	単価	外注先
A社	日本開発サービス	4,000円/枚	テンポラリーセンター	1,000円/枚	八幡エンジニアリング	2,000 4,000円/枚	八幡エンジニアリング
	個人		インターグループ	1,000円/枚	松本工業	〃	日本開発サービス 松本工業
B社		〃	マンパワー	1,000円/枚	水工サービス	15,000～ 30,000/A1	水工サービス
C社	日本開発サービス	6,000	－	－	山和写真工業	2,000～ 3,000/時間	山和写真工業
D社	十印㈱ アドレム	5,000～ 6,000/枚	マンパワー	2,500/時	パシフィックリプロサービス	30,000～ 50,000/A1	パシフィックリプロサービス ㈱大應
E社	自社	－	龍英印刷	－	山和写真工業		山和写真工業 龍英印刷
F社	自社		内外リッチ 潜研社	1,800/A4	むさしの設計 産設	15,000/A2	内外リッチ
G社	国際印刷翻訳センター 日本翻訳センター	5,000	刈谷高速印刷	3,000～ 4,000/枚	丸八商会	10,000～ 40,000	刈谷高速印刷 大宝タイプ他
H社	自社		外注		自社		その都度選定
I社	自社		自社		自社		盛文宝社 プラビスインターナショナル 東洋青写真
J社	自社又は外注 特に指定なし		マンパワー	2,000/時	自社		ワコー
K社	自社		自社又は外注		自社		関東複写協力KK
L社	自社		外注予定（未成果）		外注予定（未成果）		外注予定（未成果）
M社	外注 特に指定なし		自社		自社		テクニカルサービス
N社			㈱大應	4,500 5,500/枚	自社		㈱大應
O社	㈱翻訳出版 千代田技研㈱	3,200/A4	左図	800/A4 Wスペース	自社		㈱ホクシー印刷
P社	財国際協力サービスセンター	4,500/枚	財国際協力サービスセンター	29,964/D 44,195/F	財国際協力サービスセンター	トレス 2,000/枚 写植 5,000/枚	財国際協力サービスセンター
Q社	スリーアイ㈱ 又は個人	3,500	十美江印刷	2,400/A4	十美江印刷	6,000～ 24,000/A4	十美江印刷
R社	回答なし		回答なし		回答なし		未定
S社	翻訳会社	3,500～ 4,000	翻訳会社	1,000～ 1,500/枚	翻訳会社	2,500/時	東神堂

報告書は、当該調査プロジェクトの専門用語が可成りの部分を占めているので、実際に調査を担当した業種の団員が自ら外国語で書いた方が最も適切な表現が出るものである。従って翻訳を外注した分については、特に専門的なチェック体制をとることが望ましい。

報告書に関わる問題点では、契約時の報告書作成費の見積額がある。

調査を実施してみなさいと報告書のボリュームが判らないのに、報告書作成費を見積っている。これは精算することになっていても、契約額をオーバーしたら、その分は自社負担となる現状である。

従って、コンサルタントは、契約時の報告書作成費に合せて、報告書のボリュームを決めている傾向にある。

実際に調査してみて、書いたり、設計図等が多くなるようであったら、報告書のボリュームを増せるような方法も検討する必要があろう。つまり契約額に合せ、報告書を作成するのでなく、調査の実態に合せ、報告書が構成されねばならない。

9－2　報告書作成にあたっての問題点及び要望

各コンサルタントからの意見を聴取したところ、数社から要望があったのでそれを以下に記述する。

B　社

a　契約で認められる作成期間が特に短い。特に作業監理委員会との調整並びに相手国政府の意向を反映する為に、現行の5割増の期間が望ましい。

b　和文レポート作成の際には、国内関係省庁のコンセンサスを得た援助内容にまとめる必要があるので英文レポートとは異質の労力が必要である。従って、和文レポート作成期間に対する十分な配慮をお願いする。

D　社

a　英文の場合は団員が書いた報告書を社内で外人技術顧問によりチェック可能であるが、仏文、西文については、団員が和文で書いたものを外注、校正に出すので、完成まで時間を必要とする。従って、仏文、西文の場合は作成期間を長くみてほしい。

E　社

コメントが来てから、1カ月以内に製本にしての提出はむずかしい。

G　社

a　報告書の作成は技術者、専門家のみでは対応に不十分な部分も含まれ、レポート、コンパイラーの支援が必要である。

b　報告書草案提出後、最終報告書提出までの間にかなりの作業（コメントに対する修正，作業監理委員会の指示）があり、可成りの間担当者を張り付けねばならない。（この間は人件費報酬はない）

c　報告書作成において英文タイプが時間的に経費的に相当な制約要素となる。

I　社

a　報告書（特に和文）の事業団への提出後の配布先が明確でないので内容と書き方に問題がある。

b　事業団は序文の準備に時間がかかりすぎる。

c　報告書の作成部数が少ないので、必要部数が関係者に配布されないようである。

d　ドラフト説明後、ファイナルレポート作成まで相当の業務量があるのが契約では、それを認められない場合が多い。

e　報告書をコンサルタント以外の団員が分担する場合、事業団からその範囲、内容、スケジュール等明確にしてほしい。

特にコンサルタントがその和文原稿で翻訳する場合。

M　社

事業団での原稿確認後の印刷、校正、製本の日数に、多少無理のかゝる場合がある。

R　社

ドラフトレポート作成までの期間が足らない。（今回は完成までの期間２ケ月）

S　社

ファイナルレポートは別として、中間段階の和文レポートは、必要ないのではないか。

J　社

(i)　ドラフトファイナルレポートを作成するに当り、監理委員会が開かれ、各委員の意見、指示を受ける。その会議のためドラフトレポートと同じ報告書を作成する。この作成費用は、契約に含まれていない。しかし、説明または会議の目的で作成された報告書も成果品の一部と考え、契約金額の中に含めて頂きたい。

(ii)　契約に述べられている印刷製本の範囲を越えてでも、成果品の性質上、出費のかかる製本方法を採用せざるを得ない場合が生ずる。そのため、予定外の出費に対する実費精算が可能なものにして頂きたい。

(iii)　最終報告書草案に対する相手国政府コメントの内容に応じて、最終報告書作成の作業量は変化するが、通常当初契約には調査団長及び補佐役の計２～３名について総計１～２人・月程度の稼動しか認めて頂けない。したがって、相手国政府方針の変更等に伴なって追加修正作業等が発生した場合でも、しばしばコンサルタントの持出しで対処せざるを得ない。予算原資配分上の問題はあろうかと思うが、客観的にみて妥当と判断される場合には、追加予算処置を講ずる等機動的な対処をお願いしたい。

10　受注業務の原価管理の方法

民間コンサルタント会社等が、国、公社公団、民間企業等から受注した各種の調査業務又は設計業務等について、これを行うために要した経費（即ち原価）をどのように把握し、また、その管理をどのように行っているかという点については、多分に各企業の経営方針に関わることであり、当然各企業の秘密事項に属するものである。

しかしながら、事業団が民間コンサルタント会社等に行わせる調査業務に関し、実際に要した原価が契約金額に比べて過小（又は過大）になることは特殊法人の契約のあり方として望ましいことではない。

したがって、民間コンサルタントがどのような原価管理を行っているかという点については事業団としてもその実態を把握しておく必要がある。

以上のような観点から、今回のコンサルタント契約実態調査の国内調査においては、各コンサルタントの協力を得て、原価管理の方法及び実際に要した原価の把握方法について調査した。

ただし、このような内容の調査を行うのは今回が初めてであるため、予備知識も十分でないうえ、上述のごとく企業秘密に属する事項でもあるので、今回の調査では、原価管理の方法に関する当否を論ずることは差し控え、実態がどうなっているかを把握するにとどめた。もちろん今後の調査において情報の蓄積を図りつつ、コンサル契約の改善に役立てようとするものであるが、まず第一歩としては実態の把握を目的として調査を行った。

10－1　原価管理の方法

調査の結果の概要は別表のとおりであり、おしなべて、ほとんどのコンサルタント会社において受注プロジェクト毎に原価管理を行っていた。

具体的には、コンサルタント会社が業務を受注した場合には各社所定の様式に基づき、契約金額等に応じて算出した金額を「原価目標」（コンサルタント会社によって名称が異なるので、以下「原価目標」と呼ぶことにする。）として設定する。

この「原価目標」の設定にあたっては、契約金額の一定割合を一般管理費（本社事務所の賃借料、管理部門の社員の人件費などのほか利益相当分も含まれる。）として充当し、これを差し引いた残額を「原価目標」とする。

上記の割合も各コンサルタントによって異なるが、概ね８０％前後であると思われる。

そして「原価目標」に相当する金額は直接経費、即ち、受注業務に直接従事する技術者の人件費、他社の技術者を用いた場合の報酬、国内及び外国旅費、資機材の購入費、電算機使用料などに充当しているが、受注業務のプロジェクト・マネージャーに対し、直接経費の総額をこの「原価目標」の額の範囲内におさめることを義務づけており、これによってコンサルタント会社全体の原価（特に直接経費）の管理を行っている。

10－2　実際に要した経費の把握の方法

それでは、前記のようにして設定した「原価目標」額に対し、実際に要した原価はどのように把握しているのか。

各コンサルタント会社によってその方法はまちまちであるが、大部分のコンサルタント会社では概略以下のやり方によっている。

すなわち「原価目標」に対応する直接経費を人件費、外注費（設計委託費、電算機使用料など）及びその他の経費（旅費、交通費など）に区分している。

そして、上記のうち人件費については、前述の一般的就労状況の欄で記述したように、各技術者ごとに作業報告表を備え、これに各技術者が従事したプロジェクト（あらかじめプロジェクト・ナンバーを付しておき、このナンバーによって識別する。）及びその作業時間（又は日数）を記入し、上司の確認を得ることになっている。

人件費の把握は、以上のようにして作成された作業報告表を月毎にまとめて、各プロジェクトに要した作業時間（又は日数）に、従事技術者の人件費単価を乗じた金額をプロジェクト別に集計したものを人件費として原価に計上している。

（なお、この場合に超過勤務に係る分の人件費をも算入するコンサルタント、超勤勤務手当は直接原価に含めないで、前述の一般管理費に充当した金額から支弁しているコンサルタントがある。）

また、外注費及びその他の経費の場合は、各事業担当部から起案される支払伝票に、あらかじめ設定しておいたプロジェクト・ナンバーを記載しておき、これを1ケ月毎に手作業又はコンピュータにより名寄せをして、各プロジェクト毎の使用実績を把握する方法をとっている。

外注費のうち特殊なものとして、他社のコンサルタント会社等から技術者を借りた場合の支払報酬の原価処理がある。

この場合には技術者の所属するコンサルタントと契約書を取り交わしているが、その際の契約金額の決定方法は、事業団との契約において算出された金額のうち当該技術者に係る調査旅費等を基礎としている。具体的には、調査旅費はほとんどの場合全額を契約金額としているが、

直接人件費、諸経費及び技術経費については，一定割合を事業団と契約したコンサルタント会社の一般管理、契約締結事務等に要する経費として留保しておき、これを差し引いた残額を他のコンサル（又は個人）との契約金額としている。この、コンサルに留保する分の割合は一定しておらず、具体的には技術者の需給関係、コンサルタント会社同志の力関係により決定されるため、ケース・バイ・ケースとなっているのが実情である。

10－3　他社技術者（補強団員）への技術料

以下１～２のコンサルタントの他社技術者の借り上げでの契約金の支払い例を上げる。

D　社

旅費＝契約金額の１００％支払う

技術料＝（直接人件費＋諸経費＋技術経費）×８５～９０％を支払う

E　社

直接人件費＝契約金額の１００％を支払う

諸　経　費＝　〃　　４０　〃

技術経費＝　〃　１００　〃

旅　　費＝　〃　１００　〃

B　社、J.Vの場合

office Over head として、（直接人件費＋諸経費＋技術経費）×５％を共同企業体参加コンサルタントが拠出し、これを諸経費の支払いに当てる。

他社技術者の借り上げの場合

旅　　費＝契約金額の１００％支払う

技術費＝（直接人件費＋諸経費＋技術経費）×７０％を支払う。

S　社（協会）

協会の場合、企業と可成り異なる。

協会は賛助会員から技術者の登用で、事業団の調査に対応しており、契約金の中から、協会の一般管理費又は諸雑費に充当するだけの契約金を取る他は、技術者の所属する関係組織に契約金の大部分を支払っている。

つまり、直接人件費＝契約金額の１００％を支払う

諸　経　費＝　〃　１００％　〃

技術経費＝　〃　　５０％　〃

旅　　費＝　〃　１００％　〃

これは契約額の約８６％を支払うことになる。

この他の協会でも契約金額の４％程度を、office Over head として協会が諸経費に当てる目的で収入に計上しているにすぎない。

この他、同業コンサルタント以外の個人資格の技術者（協会等に属している者もある）の応援を得て調査業務を実施する場合、これら技術者に対する技術報酬の支払いは全く定めた基準もなく、ケース・バイ・ケースで支払われているが、同業者から技術者を借り上げた場合より支払い率は低い。

10－4　原価管理の記帳様式等

代表的な原価管理の方法を以下の様式から説明する。

受注した調査プロジェクト毎に「プロジェクト実施計画書」を作成する。

この実施計画書は、先ず実行予算をたてている。

主な予算の骨子は、人件費、外注費、経費、間接費からなっており、受注した調査プロジェクトの契約額の８０％前後を実行予算に計上している。

しかし、こうした実行予算を組み込んだ実施計画を立てていないコンサルタントもあるが、特に公益法人などがそれである。

表－11の実施計画書には、スペースは少ないが、プロジェクトの業務内容や作業計画を記載することにしており、この表で一応、調査プロジェクトの実施計画の体をなしている。

また、「外注費並に特殊経費予算照合簿」を準備しており、設計等委託費、電算委託費、トレース費、印刷費等の支出に際して記帳していきながら、予算残を確認していっている。

こうした調査に関わる費用の支出を費目分類して記帳していくことによって、調査の原価管理を行ない調査プロジェクトの損益の動態が把握できていることはあるべき姿といえよう。

コンサルタントとして、これらの結果を踏まえていけば、次の調査プロジェクトへのアプローチの参考として経験をよりよく生かしていくことができよう。

A社

原価管理フォーム

社長	副社長	専務	経理部長	次長(代)	担当者	技術管理室	本(現本)部長	部長(代)	次長(代)

契約	
未契	
変更	

表—11 プロジェクト実施計画書

年　月　日

プロマスター　　印

受注先　　契約額　　円

Proj. No.

件名

工期 自 昭和　年　月　日 至 昭和　年　月　日

区分		予算額 数量	単価	金額	%	Projectの業務内容（具体的に記載する）
人件費	給料					
	小計					
	アルバイト					
	計					
外注費	設計等委託費					
	トレース費					
	電算費					
	青写真印刷費					
	計					
経費	旅費，交通費					
	計					
合計						
間接費						
総計						

作業計画	作業従事者及び外注業社名	作業内容	特記事項

Proj. №

表−12　外注費並に特殊経費予算照合簿

月	日	摘　　要	設計等委託費		電算委託費		トレース費		印刷費	
			支　出	予算残	支　出	予算残	支　出	予算残	支　出	予算残

10－5　国際機関との比較

当事業団のコンサルタント契約は、請負契約と異なり、調査期間の長短、人・月の多少がそのまま契約額の大小となっているのが特徴である。

コンサルタントの意見を総合すると、事業団の契約期間はＡＤＢ（アジア開銀）、ＩＤＢ（世銀）、ＯＥＣＦ（基金）等と比較すると短いが、調査の性格上適切と思われる。

事業団の直接人件費及び技術料等の支払いは、国際機関等とは若干異なっており、今後検討を加えながらより合理的な支払い基準にもっていける方向で検討していきたい。

11　契約金額の精算

事業団の契約金額の精算については、業務実施契約第１２条に、「コンサルタントは内訳書に従って精算報告書と同時に、契約金額のうち、内訳書に記載された直接経費について証拠書類一式を事業団に提出し、事業団の確定を求めなければならない。」と定められている。この規定に従って、コンサルタントは業務完了後直ちに事業団に対して精算報告を行ってくる訳である。

このことは、よく言われるように事業団の業務実施契約が単に総額で契約して結果に対して報酬を支払う請負契約ではなく、各コンサルタントが事業団に代って（事業団の名をもって）調査業務を行うという委託契約的性格を有していることの現れでもある。つまり、コンサルタントの選定において価格競争方式を導入していないうえ、契約の積算精度が必ずしも十分でない現状では、精算を厳正に行うことによって予算の適正執行を図ってゆくことが不可欠の前提条件である。そうした精算の適正を確保しつつ、一方で如何に精算事務の効率化を図ってゆくかが当面の課題の一つとなっている。

そこで今回の調査では、業務完了後コンサルントによって精算報告書が作成され、事業団に提出されるまでのコンサルタント側の精算事務体制に焦点をあて、その実態調査を行うとともに改善の方途を探ってみた。

11－1　調査結果の概要

(1)　契約金額の精算手順

精算事務の主な担当者（部門）としては、調査団（会計担当者）、担当事業部及び経理部門の３者が挙げられるが、その会社別の所掌状況は表－１２の①の通りである。この表によると、対象コンサルタント１９社のうち、精算事務の主管が担当事業部となっている例が１２社と全体の６割強を占め、これに次いで経理部門５社、調査団２社の順となっており、担当事業部が中心となって精算を行っている傾向が窺われる。

また、精算事務の実施体制については以下の現地調査費の場合を除き、全体としては単独体制となっており、部門間の協力・チェック体制は必ずしも見られないようである。

(2)　現地調査費の精算手順

次に、精算事務量の大部分を占める現地調査費に係る精算事務の所掌状況について示した

表－12　契約金額の精算担当者とその手順

担当・手順 / コンサルタント名	① 契約金の精算				② 左のうち現地調査費の精算			
	（調査団会計担当者）	担当事業部	経理部門	その他	（調査団会計担当部）	担当事業部	経理部門	その他
A		◎			(◎)	(◎)		
B		◎			○	◎		
C		◎			○	◎		
D		◎			◎	○	（事後報告）	
E			◎		◎		○	
F		◎			◎	○	○	
G			◎		(◎)	(◎)		
H		◎			◎			
I		◎			○	◎		（経理担当副代表承認）
J		◎			◎	○		
K		◎			○	◎	（チェック）○	
L		◎			○	◎		
M			◎		◎		○	
N			◎		○		◎	
O		◎			◎			
P	◎				（実例なし）			
Q			◎		◎	○	○	（理事）
R	◎		（チェック）○		◎		（チェック）○	
S		◎			◎			（理事長決議）
担当者別会計 ◎	2	12	5		10	5	1	
担当者別会計 (◎)	0	0	0		2	2	0	
担当者別会計 ○	0	0	1		6	4	7	

※　凡例：◎主担当、(◎)共同担当、○副担当（チェック等の補完的役割を果すものを含む）を各々示す。

のが表－12の②である。現地調査費は他の費目に比較して最も細分化され、添付される証拠書類の大半を占めるため、精算事務簡素化の主眼の一つとなっている。表－12によると、当然のこととも言えるが前記(1)の契約金額全体の精算の場合とは異なり、現地調査費を直接使用する調査団が主担当となっている例が圧倒的に多い。即ち調査団が主担当となっているコンサルタントが１２社（共同担当を含む）、次いで担当事業部５社、経理部内及び経験なしが各々１社となっている。

また精算事務の実施体制については、担当が単独でなく２部門以上の共同もしくは協力体

制をとっているものが１７社と大半を占めており、特に調査団と担当部門との連携が強く見られる。

(3) 現地調査費の支出オーバー分の補填

事業団では契約金額を精算する場合、各費目とも契約書の付属書Ⅱ「契約金額の内訳書」に記載した額を上限とし、契約変更をしなければこれを超えることはできないことになっている。このことはもちろん現地調査費についても同様であり、もし予定超過した場合には、コンサルタントは自社支弁により補填することとなる。その場合の財源としては大別すると、実行予算のそれぞれの科目（例：旅費、印刷費、通信運搬費等）から支出する場合と共通経費としての諸経費又は一般管理費から支出する場合とがあり（各々８社ずつ）、この他、プロジェクトの総額として精算するのが１社、支出超過の事例なしが２社となっている。

今回の調査で訪問したコンサルタントの一部には、このような予算オーバーの対応策として契約金額の範囲内で費目間流用を認めて欲しいとの要望も聞かれたが、コンサルタントの選定にあたって価格競争方式を導入していない現状では、予算の適正執行の観点から費目別に枠を設定し、これに基づいて予算管理をしてゆくことはやはり最低限必要なことと思われる。

(4) 精算に当たっての問題点と課題

既に述べたようにコンサルタントは契約書の規定に基づいて、業務完了後直ちに精算報告書を事業団に提出し、確定を求めることになっている。最近はコンサルタント側も精算事務の経験を重ねてきたこともあり、一部コンサルタントについてはかなりよく整った精算報告を行うようになってきたのも事実であるが、大勢としては未だ種々の問題点（提出期限、使途不適、計算ミス、契約金額と実績との大幅な差異等）が認められるのが現状である。

その中で最も目につくミスの一つとして、"直接経費に関して添付される証拠書類の不備"を挙げることができよう。例えば昭和５６年度契約分の精算に当たって問題となった事例は次のとおりである。

イ　航空券及び超過荷物券のオリジナルの添付がないか又は発行者が適当でない。（万一、紛失した場合には旅行代理店の領収書でなく航空会社発行の搭乗証明書が必要である。）

ロ　支払金額の使途を示す摘要又は明細が示されていない。（車輌借上げの用務先、報告書の作成部数、電算機の使用実績表等）

ハ　契約書との整合性がない。（報告書作成部数が契約上の部数と領収書に記された部数とで異なる等）

ニ　そ　の　他

- 発行日付がない。
- 文字が鉛筆
- 言葉が日本語（現地調査費）

上記は、証拠書類を例にとったほんの一例に過ぎない。しかし、こうした種々の問題点がコンサルタントから精算報告書が提出された後に事業団の担当部や経理部門で指摘を受け、問題箇所を修正し、その結果双方とも多大の時間と労力を費すことになることが余りにも多いと言わざるを得ない。

それでは何故かかる問題点が多く発生するかというと、一つにはコンサルタント内部の精算事務体制が一般にまだまだ不十分であることによると思われる。コンサルタントの精算事務の実施体制は、上記(1)で見たとおり部門間での協力・チェック体制は殆んどなく、単独体制的傾向が強い。一方、こうしてでてきた精算報告を検討する事業団の場合は、担当部（担当者→担当課→総括課）→経理部となっており、かなり厳格なチェック体制をとっている。こうしたことからコンサルタントとしても、少くとも経理部門を含めた複数のチェック体制を各々のコンサルタントの組織の事情に応じて、早急に整備・強化してゆくことが必要であろう。

第２の原因としては、コンサルタントが事業団の精算事務に未だ精通していないことが考えられる。この点についてはコンサルタント自らの責任において改善を図ることは当然であるが、一方、事業団としても精算事務の一層の適正化・効率化を図る観点から、既に「コンサルタント契約実態調査報告書」（昭和５６年度）でも指摘されているように、積極的にコンサルタント（経理担当者）へのオリエンテーションを実施することとし。その際一層の統一かつ適切を期すため、オリエンテーション資料の作成が是非とも望まれるところである。

12　コンサルタント契約実態調査及び諸問題

12－1　国内調査の必要性

わが国に対する経済技術協力の要請は、今後とも増加することが将来とも予想される。

こうした情勢から、開発調査業務等を民間コンサルタント等と契約によって実施させる場合には、その調査プロジェクトの実状を把握した上で年々精度を高める方向に努力していかねばならない。

それには事業団はコンサルタント等の業務実態を把握しておくことは極めて重要なことである。

同時に調査プロジェクトに取り組む企業又は公益法人の体制と能力はプロジェクトの精度に直接反映するので、事業団は、単に実態の把握のみでなく、或程度作業監理的な姿勢でのぞむことが必要であろう。

今回実施したコンサルタントの国内調査の対象にした企業及び協会は合計１９組織であった。初めての国内調査で、本社を訪問して聴取り調査や参考資料の提示を求めるなどしたが、企業、協会等快よく応接して調査に協力してくれた。

一部のコンサルタントは、調査前、一抹の不安を抱いていたが、調査が会計検査の様なものでなく、調査業務のチェック、調査体制及び処理等が主要な調査内容であり、このことが今後契約調査上の合理化、改善を期す上で有意義であることの理解を得て、極めて穏便で且つ効果的であった。

この調査に於いて、把握できた主なものは

① 調査に assign された社員の執務時間及び調査プロジェクトの作業状況

② 旅費規定の確認

③ 調査契約金の実行予算化と原価コストの積算の実施

④ 調査業務実施体制

以上の他、業務上、必要な諸事項について聴取りした。

こうした調査を根気強く継続して実施して行くことは、コンサルタントの調査業務に取組む姿勢を正し、その成果品をより適正且つ精度の高いものとすることにも役立つものと判断されるので、今後とも国内作業の調査は実施して行く必要がある。

12－2　現状のコンサルタント契約とLump Sum 契約について

事業団が現在採用しているコンサルタント契約の報酬積算方法は、コンサルタント業務に関する国際的な方式（Cost ＋ Fee方式）で開発途上国の要請に応え、且つ技術協力の仕組に合致した現実的な調査対応と考えられる。

これに対し、コンサルタント側からは、調査をLump Sum方式（総額、請負方式）で受けて対応していきたいとの要望があった。現在の契約では、「人」（技術者）のやりくり、及び評価、「期間」の拘束、「契約金」の精算等で、可成り無理して来ているとの理由からである。たしかに、現状の契約方式は、コンサルタント側から判断すると何かと不都合な点や、繁雑な事務処理等から必ずしも好ましいシステムではないかも知れない。このような意見は国内における設計業務等の契約をもとにした考え方であり、コンサルタントとしては国際的には認められないところであると言える。

他方、事業団側からみると、調査業務も技術協力の範疇であり、当該国の要請内容を十分配慮しながら、調査期間中の進捗状況の報告（interim report）によって、相手国側の意向を確認し、更に調査期間中の技術移転等も行ないながら進めて行く必要があり、またT／R内容や事業団の体制等から、現状では現行の契約方式による対応が妥当な方法と判断している。

しかし、こうした現状の調査のimplementationに問題がない訳でなく、合理化、改善を必要とする点については今後とも積極的に取り組んでいかねばならない。

仮にコンサルタントが要望するLump Sum方式で、調査を請負わせて実施していくとしても、調査プロジェクトの当該国にとって、それがどれだけのメリットになるかの問題もある。

開発途上国の開発調査等では、調査の成果品さえ当該国の関係者の手に入ればよいとするものでは決してない。調査過程において、協力する側と受け入れる側とで検討しながらすすめるプロジェクトもあれば、調査を通じて技術移転などで相手側スタッフを育成していくものもある。現地のみならず、国内作業でも、カウンターパートなどの技術者を受け入れて、技術指導を行なっているのが多くなって来ている現状である。

事業団がコンサルタントに調査をLump Sum方式（請負）で出そうとすれば、事業団職員に可成り高度な技術的ノウ・ハウが要求される。

つまり、業務量をきっちりと詰め、かつ予定価格の積算がなされなければならない。しかしながら、要請内容の問題等や事業団の現状から、こうした事は今直ちに実施することは困難である。

従って、一部測量作業関係以外については、当面現行の契約方式を改善していきながら、請負方式については検討課題として扱っていくことになろう。

12－3　国内作業の業務月報提出について

殆んどのコンサルタントは、契約調査プロジェクト毎に、執務時間を記録しており、これに作業内容の記録を加えると業務月報として事業団に提出できる状況にある。

現地作業の業務月報は、昭和５７年４月１日から様式を定め、提出を義務付けしたが、国内作業においては未だ徹底していないので、今後"業務月報"は、前記の様式を若干手直して提出を義務付ける必要があろう。こうした月報作成は、それ程繁雑な作業になることは予想されない。

現状の契約方式では、国内作業期間中assignmentされた調査団員は、当該調査の執務状況を報告するのが当然であり、事業団としても、今までこの事にあまり神経を使わなかった傾向にある。

国内作業では、海外での作業と異なり、執務時間内に或いは契約期間の中で、当該調査以外の他の業務に従事できる機会が多い。

国内作業の業務月報の様式には、日付けと作業内容のみでなく、次の様な事項が必要である。

月報は各人毎とし、氏名、担当業務、日付け、就労時間、何時から何時まで、何時間、超勤時間、作業内容等を月単位でまとめる。こうした国内作業の月報を契約書に明記して、月毎に提出を義務づけることである。

12－4　コンピューターの使用状況

協会や小さなコンサルタント企業を除けば殆んどのコンサルタントは、利用度の多少はあっても、調査業務にコンピューターを使っている。

当初、企業として、管理部門の合理化に主として利用していたのが、最近は、調査結果の解析をはじめ、構造計算、図形等に広く使われつつある。

また、調査プロジェクト毎に立てられた実行予算に対する、調査コストの算出などと調査を一般管理部門の両方に使用されている。このことによって、例えば調査結果取纏とめに能率が上るのではと想像していたが、結果は、Programming 作成で時間を要し、コンピューター利用の利点は作業能率よりも、調査精度が高まる事の方が大きなメリットとなっているとのことであった。

調査業務において、国によっては現地作業では、コンピューターを使って、解析等が出来ないので、海外から本社のコンピューターに解析等を依頼したい場合があるが、プログラムの作

成及び通信等で、海外からの input は困難が多い。そのため国内作業に依存していく結果になっているものもある。

或るコンサルタントでは、マイクロ・コンピューターを海外に持参することもあるとのことであった。

コンサルティングサービスは、単にノウ・ハウを売り物にするだけでなく、コンピューター等を活用して、解析から計画まで、精度の高いフィジビリティ・スターディを行なえる能力は、コンサルタントの備えるべき条件となってきている。

12－5　調査団員に国鉄技術者を起用した契約の場合

鉄道関係の開発調査の本格調査にコンサルタント業務を実施している協会等を通じて、国鉄の技術者を調査団員として派遣しているが、これらの技術者に対しては、政府関係機関の職員であるために、旅費のほかは事業団で定めている専門家派遣の所属先給与補填の基準を適用して、契約期間中の給与補填（現在、補填額の最高限度は５５万円／月）のみを支払っている。これら技術者は、国内作業においても、当該調査プロジェクトの計画、設計等の報告書を書き、技術協力の一端を担っている。

なお事業団と国鉄の間で、昭和４７年５月２０日付で、「海外技術協力のための専門家派遣に関する協定」を締結しており、費用の負担では、第３条に「人件費」の負担だけが明記されている爾来、この協定に基づいて、公益法人である協会が受注するコンサルタント契約の中に国鉄の技術者が参加して来ている。

13　コンサルタントからの要望

13－1　自社資金の持出しとなる年度をまたぐプロジェクトの国内作業

年度をまたいで継続する案件の場合、年度末で一旦、契約が切れ、新年度に新たに契約を行っている。この場合、年度初めには事業団の予算が確定していないため、契約は新年度に入って２ケ月程経ってからとなる。

しかし、相手国への報告書の提出期日がセットされているため、コンサルタントは未契約という資金の裏付けのない状態で国内作業を行う事を強いられる。そして、やっと事業団の予算が確定し、契約締結に到った時は、報告書提出期日迄の日数に余裕がなく、未契約の状態で作業した人／月は手当てされ得ないこととなり、コンサルタントは自社資金の持出しとなってしまう。

予め翌債を見込んだ計画を立てるとか、細かな対応策を立ててもらいたいとのことであった。

13－2　状況の変化に対応した契約額の変更

ある調査プロジェクトの場合、現地へ入った所、フィージビリティ調査の主要項目である代替案数が増え、資料もかなり入手出来たため、国内作業の人／月は約２割増えた。

また、別の調査プロジェクトでは、現地調査に入った所、相手国からＳ／Ｗの変更になるような要求書が出されたが、事業団は、当初事業団が示した仕様書に基いで調査を実施するよう指示し、相手国の要求は容れる必要はないとの見解であった。しかし、相手国も譲らず、結局、相手国の要求に従って作業を実施せざるを得ず、その結果、国内人／月は、契約上の２～2.5倍掛かった。

また、一般に最終報告書(案)に対する相手国のコメントによって報告書作成の人／月は変化する。時には追加修正作業が必要となることもある。

以上のような場合、超過した人／月を事業団は認めなかったと或るコンサルタントからの話であった。しかし、そのコンサルタントは、利益確保の意欲から代替案検討を怠り、精度の低い成果品を提出することになると、自社の評価が低くなるので実行予算をオーバーしても最善

を尽くしたとのことであった。調査プロジェクトの複雑化傾向の中で、上述のような例が多くなると予想されるが、事業団は、このような状況の変化に機敏に対応し、適切な契約額の変更が出来るようにしてほしい、とのことであった。

13－3　オフィス・オートメーションへの対応

最近のＯＡ（オフィス・オートメーション）の波はコンサルタントにも確実に押寄せている。

あるコンサルタントは、契約書及び契約の見積書をワードプロセッサーで作成させて欲しいと要望していた。また、別のコンサルタントは、英文報告書はワードプロセッサーで作成しているが、事業団に英文の修正を要求された場合は容易に修正出来るが、それに伴ない和文も修正しなければならない。例え一字の修正であっても全ページ打直さねばならない事もある。和文タイプは手間が掛かるうえ、このような破目になると頗る非能率、不経済である。

和文のワードプロセッサーもあるが、事業団が指定する明朝体での印字用機種は非常に高価なため、導入はむずかしいようである。

コンサルタントは、企業として今後益々経費を節約、省力化の観点からＯＡ機器導入を計ると思われるが、これに対して事業団として、ワーデプロセッサー等を利用して作成した文書見積書等の取扱いを、はっきり定めておく必要がある。

13－4　プロポーザルの提出締切日

プロポーザルの提出締切日が休み明けの"午前中"という場合がたまたまある。この場合、印刷業者は休日は休業のため、休日前に印刷迄仕上げねばならず、実質的プロポーザル作成期間が表面上の日数よりかなり短縮されることとなり、コンサルタントはかなり苦しくなる。休日明けの午後か翌日に締切日を設定して欲しいとあるコンサルタントは要望した。

事業団担当課においても日程がつまり、止むを得ない場合もあろうが、以上のコンサルタントの実状を、締切日設定の際、考慮に入れてはどうか。

13－5　契約書の収入印紙について

コンサルタント契約の契約書には、コンサルタントに印紙を貼付させるが、この金額がしばしば問題となる。つまり、現況では請負契約としての収入印紙額を貼っているが、コンサルタント側からは委任としての収入印紙を貼るべきではとの意見があった。事業団において、コンサルタント契約が印紙税法上のどの契約区分に該当するかを検討してみる必要もある。

また、あるコンサルタントによると、変更契約により契約金額を変更した場合、変更した増加金額でなく元の契約金額に上乗せした金額に再び印紙を貼っており、数十万円の契約金額の増額によって、２度に収入印紙税を払うことになるとの事であった。このような変更契約の場合、現在の事業団の変更契約フォームにおける契約金額の記載方法を少し変え、増額のみに印紙税が掛るようにしてほしいとの事であった。

13－6　２つの事業部に又がる案件の実施方法

事業団の２つ部が同一調査プロジェクトを実施しているケースがあった。それぞれ別個にコンサルタント契約を行ない、当該調査のそれぞれの分担部分について調査業務を行なわせている。

各々のコンサルタントには、相互に連携をとりながら業務を実施するよう事業団より指示されており、コンサルタントも指示に従っているが、別契約のコンサルタント同志ではその連携にも限度がある。一方の作業が進み、その結果を待って、初めて他方が作業を開始出来るという調査工程の場合もあって、その間調査が終るまで待たされ、結果が出た時は期限迄日数が残り少なく、調査スケジュールが非常にきつくなることになる。このような場合でも相手国の担当機関は同じであり、日本側を一本として対応してくるので、日本側も一本で対応しなければならない。

一つのコンサルタントで対応するよう検討することであろう。

事業部それぞれの理由があると思われるが、共同企業体方式により実施する等、このような弊害を軽減するようにして欲しい旨、当該コンサルタントから要望もあった。