

先進国援助機関・国際機関における 開発調査実施方法に関する調査

報 告 書

昭和62年2月

国際協力事業団
国際協力総合研修所

RY

先進国援助機関・国際機関における
開発調査実施方法に関する調査

報告書

JICA LIBRARY



1086715(8)

昭和62年2月

国際協力事業団
国際協力総合研修所

国際協力事業団

16138

は し が き

開発調査の要請内容は年々多様化するとともに、その規模及び調査件数においても拡大の一途にあり、より一層調査実施の合理化と質の向上が不可欠となっている。かかる現状の中で主要援助国・国際機関における開発調査の手法・実施体制・目的予算等に関し国際比較を行うことによって、今後の開発調査の制度面・実施面に関する検討を行う一助とするために当研修所は、北米及び欧州の先進国援助機関及び国際機関にミッションを派遣し調査を行った。本報告書は、このミッションの調査結果をとりまとめたものである。

先進国・国際機関は、資金協力と技術協力が合体しているところが多く、一概に JICA 相当の開発調査と比較しにくい面もある。また、その国の対途上国との関係など、日本と異なる国際協力に対する背景を有する国が多い。従って、ここではその実施体制も含めて記述している。

現地調査においては、駐カナダ日本大使館をはじめ在外の各日本大使館及び各国援助機関並びに国際機関の甚大な協力をしていただいた。ここに、関係各位に対し感謝の意を表する次第である。

昭和162年 2月

国際協力事業団
国際協力総合研修所
所長 長谷川 正 男

主な略語

- A I D : Agency for International Development
米国国際開発庁
- B M Z : Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit
ドイツ経済協力省
- C C C E : Caisse Centrale de Cooperation Economique
フランス経済協力中央金庫
- C I D A : Canadian International Development Agency
カナダ国際開発庁
- F A O : Food and Agriculture Organization
国際食糧農業機構
- F M O : Netherland Development Finance Corporation
オランダ開発金融公社
- G T Z : Deutsche Geserschaft für Technische Zusammenarbeit
ドイツ技術協力会社
- I B R D : International Bank for Reconstruction and Development
世界銀行
- I D R C : International Development Research Center
カナダ国際開発研究センター
- I D S : Institute of Development Studies
サセックス大学開発問題研究所
- J I C A : Japan International Cooperation Agency
国際協力事業団
- K f W : Kreditanstalt für Wiederaufbau
ドイツ復興金融公庫
- N E D E C O : Netherland Engineering Consultants
オランダ エンジニアリング コンサルタント
- O D A : Overseas Development Administration
英国海外開発庁
- S I D A : Swedish International Development Authority
スウェーデン国際開発庁

目 次

はしがき

主な略語

1章 調査の目的と方法	1
1-1 調査の目的	1
1-2 調査の実施方法	1
1-3 調査団の構成	3
1-4 調査の日程	3
2章 調査結果の要約	5
2-1 開発援助の実施体制	5
2-2 プロジェクトの発掘・形成	6
2-3 開発調査（F/S調査）等の取組み方	7
2-4 コンサルタントの活用	7
3章 開発援助の実施体制	18
3-1 援助の動向	18
3-1-1 政府開発援助	18
3-1-2 我が国のODAとその国際比較	18
3-2 援助の実施体制	23
3-2-1 米 国	23
3-2-2 カナダ	27
3-2-3 フランス	30
3-2-4 スウェーデン	33
3-2-5 オランダ	35
3-2-6 西 独	37
3-2-7 英 国	41
4章 開発援助プロジェクトの発掘・形成	45
4-1 JICA開発調査事業	45
4-1-1 開発調査事業	45
4-1-2 開発調査事業の種類	45
4-1-3 担当部の予算	46

4-1-4	開発調査事業の手順	46
4-2	開発援助プロジェクト・サイクル	51
4-2-1	世銀の開発援助サイクル	51
4-2-2	我が国の開発援助プロジェクト・サイクル	51
4-2-3	開発援助プロジェクト・サイクル	54
4-2-4	開発援助プロジェクト発掘・形成における特徴	61
4-3	開発援助の計画化及び案件の立案・策定	62
4-3-1	世銀のアプローチ	62
4-3-2	援助プロジェクト	63
4-3-3	国別援助計画書	66
4-3-4	年次協議	69
4-3-5	発掘メモの作成	70
5章	コンサルタントの活用	74
5-1	コンサルティング業務の内容	74
5-2	コンサルティング企業（法人）個人コンサルタント、ローカルコンサルタントの主な 委託業務分担	75
5-3	登録（コンサルティング業務）	76
5-4	コンサルタントの契約方法	77
5-5	プロジェクトに関する情報	78
5-6	タームズ・オブ・レファレンス	78
5-7	コンサルティング・フィー	79
5-8	企業のショートリスト	80
5-9	共同企業体について	80
5-10	コンサルタント選定委員会	81
5-11	インビテーション・レター	83
5-12	テクニカルプロポーザルの評価	84
5-13	価格の考慮を伴うテクニカル・プロポーザルの評価	85
5-14	調査諸国におけるプロポーザルの評価及びコンサルタント選定の特色	86
5-15	交渉契約	88
5-16	コンサルティング業務の監査	89
5-17	世銀における契約方法といくつかの基本的規定（参考）	90
	巻末付表	93

I 面会者リスト	93
II 参考文献/参考資料	95

1 章 調査の目的と方法

1-1 調査の目的

わが国の開発援助の基本は「相互依存の認識」と「人道的考慮」、「総合安全保障の確保」、「資源の確保」などで説明されている。しかし、開発途上国の開発援助戦略は当初の先進国との経済格差縮小をめざした経済成長の極大化から、次第にBHNアプローチにみられるような経済成長のみならず、国内の所得分配の平等化をも目指す方向へ、さらには、債務累積問題等を背景として、経済成長の視点の見直しへと修正が行われている。

我が国は1950年代半ばから30年の間に援助受入国から主要な援助供与国へと発展を遂げた。そして、1984年には絶対額はDAC（OECD開発援助委員会）諸国中第2位となったが、質の面及び量の面において、我が国が世界に占める我が国の経済力に見合う援助の増加と質の改善を先進諸国からも開発途上国からも期待されている。

この様な背景の中で、現地のニーズに合致した優良案件の発掘は、援助の効果・効率をより高め、協力の実を挙げるに当っては不可欠の条件である。同時に援助は、開発途上国の事業に対する協力であるので、当該事業の成功のためには開発途上国自身による自助努力が不可欠である。そのためには、開発途上国が責任をもって管理、運営しうる案件の発掘が必要な事は言うまでもない。特に我が国の経済協力の前段階（発掘・形成）を受け持つJICAの開発調査事業は非常に重要な役割を担っている。

開発調査事業は年々、内容の多様化とともに、件数、規模においても拡大の一途にあり、質のより一層の向上と援助の効果・効率を高めるため実施面での合理化が不可欠となってきている。

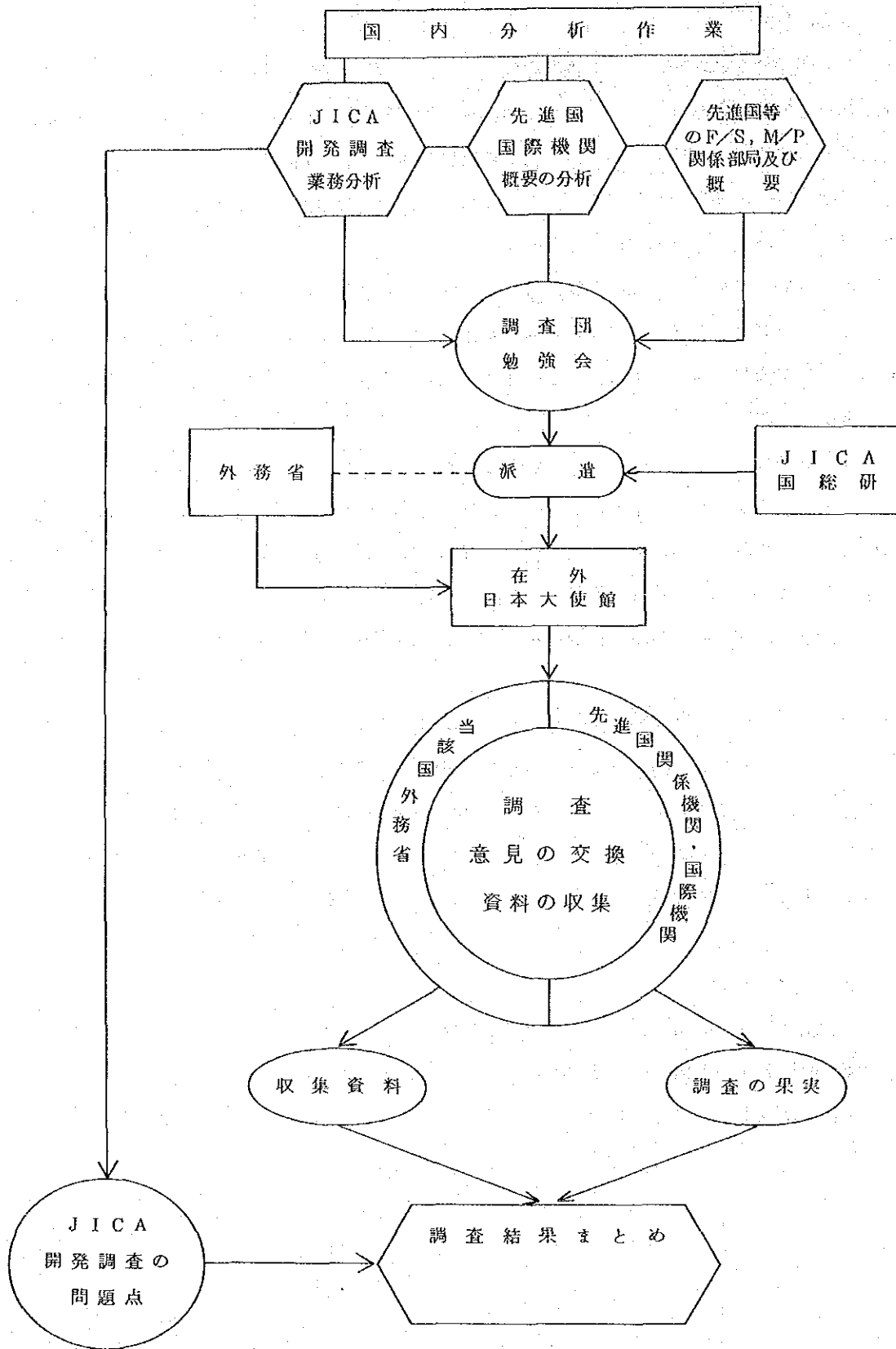
本調査は、かかる状況の下、主要先進国援助機関及び国際機関における開発調査の目的・手法・実施体制等について、国際比較を行い、その結果をわが国の開発調査事業の在り方（制度面・実施面等）を検討する為の参考資料として供することを目的として企画・実施されたものである。

1-2 調査の実施方法

次に示す調査業務の手順に従って、調査団を2班編成し、出来るだけ多くの主要先進国援助機関、国際機関の開発調査の実施方法・体制等について調査を行った。

調査対象国は以下のとおりである。

調査業務の手順



班	対象国	援助機関
北米班	米 国	・国際開発庁 (AID) ・世界銀行 (IBRD)
	カ ナ ダ	・国際開発庁 (CIDA)
ヨーロッパ班	フランス	・経済協力中央金庫 (CCCE) ・協力開発省
	スウェーデン	・国際開発庁 (SIDA)
	オランダ	・外務省国際協力総局 ・オランダ開発金融公社 (FMO) ・オランダ・エンジニアリング・コンサルタント (NEDECO)
	西 独	・経済協力省 (BMZ) ・復興金融公庫 (KfW) ・ドイツ技術協力会社 (GTZ)
	英 国	・海外開発庁 (ODA) ・サセックス大学開発問題研究所 (IDS)
	イタリア	・国連食糧農業機構 (FAO)

1-3 調査団の構成

北米班 団 長 戸田敦義 国際協力専門員
 業務管理 高間英俊 国際協力総合研修所
 実施方法 田口正文 国際協力サービスセンター

ヨーロッパ班 団 長 中村吉昭 国際協力専門家
 政 策 大村昌弘 外務省開発協力課
 業務管理 富本幾文 国際協力総合研修所
 実施方法 田口正文 国際協力サービスセンター

1-4 調査日程

9月19日(金) 米国 国務省及びAID (国際開発庁)
 22日(月) 米国 AID及び世銀
 23日(火) 米国 世銀及びAID
 25日(木) カナダ IDRC (国際開発研究センター)

26日 (金)	カナダ	C I D A (国際開発庁)
10月1日 (水)	フランス	C C C E (経済協力中央金庫)
3日 (金)	スウェーデン	S I D A (国際開発庁)
6日 (月)	オランダ	外務省国際協力総局
7日 (火)	オランダ	NEDECO (オランダ・エンジニアリング・コンサルタンツ)
		FMO (オランダ開発金融公社)
9日 (木)	西独	K f W (復興金融公庫)
		G T Z (ドイツ技術協力会社)
10日 (金)	西独	B M Z (経済協力省)
13日 (月)	英国	O D A (海外開発省)
	イタリア	F A O (国連食糧農業機構)
14日 (火)	英国	I D S (サセックス大学開発問題研究所)
	フランス	協力開発省

2章 調査結果の要約

本調査は“開発援助”の実施方法に関するものではなく、“開発調査”の実施方法に関するものである。開発調査（Development Survey と訳されている）という用語（ないし分類）はきわめて日本的なものであり、国際機関を含む外国の援助機関には存在しない。勿論どの援助機関においても JICA で定義している“開発調査事業”に相等する“開発援助に係わる諸々の必要調査”は開発援助プロジェクト・サイクルの不可欠な要素として認識されているが、わが国のようにそのために独立した予算と組織体制があるわけではない。従って、そのような独立した範疇で援助を考える必要性も習慣もないようである。

欧米先進国及び国際機関における“開発調査”実施体制の把握を目的とした本調査の結論として、まず第一にこの点を認識しなければならない。

以下、このような基本的理解を前提に、開発援助の実施体制、案件の発掘・形成、開発調査（フィジビリティ調査等）の取組み方、並びにコンサルタントの活用について、欧米先進国及び国際機関の実態調査結果を要約する。

2-1 開発援助の実施体制

(1) 実施体制

二国間開発援助の実施はオランダのように外務省の一部（国際協力総局）が直接担当する国、カナダ、スウェーデンのように外務省の外局としての国際開発庁（CIDA及びSIDA）が担当する国、また独自の海外開発庁（ODA）が担当する英国、国際協力庁の外局としてのUSAIDが担当する米国、経済協力省（BMZ）と係り別途設立されている技術協力及び資金協力機関（GTZ及びKfW）が担当する西独、或いはまた、フランスのように複雑な海外援助、開発援助の窓口・実施機関を通じて行われている国もある。

米国を除き、いずれの国の場合も国際協力、開発援助ないし経済協力に関する担当大臣が任命されている。

(2) 予算制度

また、多くの援助供与国が地域別・国別に援助政策を立案、予算配分を行い、そのシーリングの枠内で、援助受入国と協議を重ね、援助プログラムを作成している。予算額を含めた多年度にわたる援助の大枠を決めることにより、連続・一貫性があり、かつ援助受入国側にとっても自国の開発計画のなかからあらかじめそれを組み込むことができるような援助の供与とプログラムの作成に考慮が払われている。

(3) 国別組織体制

今回調査対象となった援助実施機関は、GTZを除きどこも地域別・国別組織体制をとっており（GTZにおいてもセクター別から地域別組織への検討がなされている）、本部の地域部の下に海

外事務所又は大使館の一部が位置づけられている。また一般的に海外事務所の役割と機能、そのための人員の投入、権限委譲の程度等については、国や援助機関によりかなり大きな差が見受けられるが、基本的に、対象地域・対象国の情報、ノウハウ経験、及びそれ等に対するアクセスが重視されていることには変わりない。一般的傾向としては、在外事務所の強化と権限委譲の方向にあるようである。

(4) 国別担当者とセクター別専門家の補完作業

地域別・国別担当者とセクター別専門家の補完作業は固定的な組織でなくプロジェクト・チーム的なマネジメント体制で行われることが多い。オランダの場合には地域部の担当するプロジェクトに Technical Advisory Unit のセクター専門家がアドバイザーとしてプロジェクトのあらゆる段階に関与している。また、援助機関の職員の不足のため援助機関自体の運營業務に、外部の個人コンサルタントを活用する場合もある。

2-2 プロジェクトの発掘

(1) 国別援助計画

国別援助計画、カントリー・プログラム等に示された援助の基本方針、重要援助受入国の選定(限定)、主要援助分野等に従って欧米先進国及び世銀等国际機関は一貫性のある援助を行っている。

(2) 海外事務所の強化と職員の専門性の確立

国別援助計画、カントリー・プログラム方式に裏づけられた多年度にわたり一貫性と弾力性のある援助実施、地域別・国別組織と海外事務所の強化、実務経験に裏づけられた開発センスを有する地域及びセクター専門家の育成と活用、これらの体制に支えられた援助受入国とのパーマネント・ダイアログと人脈の形成、さらには、援助機関のラーニング・ファンクションとしての事後評価の重視、案件の事前評価機能の充実等が、優良案件を早期・定常的に発掘するための基本要因である。

欧米先進国及び世銀等国际機関には多かれ少なかれこのような体制が整備されている(しようとしている)ようであるが、このような状況の下では商業的関心主導の案件が優先するという事態は起こり難い。

(3) 民間セクターの活用

西独のKfWでは、商業ベースのプロファイヤコンサルタントによるプロファイも勿論あるが、そのプロジェクトが良いかどうかということが重要であって、その出所(Origin)が問題なのではない、援助機関側には審査・評価権限があるから……という単純明快な見解が表明された。従ってその意味では民間ベースのプロファイも援助機関としては活用こそすれ、禁止したり避けるべき筋合いのものではなさそうである。

2-3 開発調査（F/S調査等）の取組み方

(1) 開発調査

“開発調査”という用語は国際的なものではなく、その定義も明確ではない。それを、“開発援助・協力に係わる諸調査”と解釈するならば、援助機関自体の援助戦略の作成やプロジェクト・アイデアを創出する為のマクロ経済分析やセクター分析調査、インベストメント・プロジェクトの融資に関わるフィージビリティ調査やその他の投資前調査（入札仕様書の作成、入札評価など）、技術協力プロジェクトの準備に関わる諸調査、或いは、地域総合計画又はセクター計画に関わる調査など多種多様にわたる開発調査がどの援助機関においても実施されている。また、インベストメント・プロジェクトの実施段階における設計・エンジニアリング、建設・施工管理などの業務も一部開発調査のなかに入れることができよう。

(2) フィージビリティ調査（F/S調査）

我が国の開発調査の主流をなすインベストメント・プロジェクトのフィージビリティ調査は、一般にどの国（及び国際機関）においても有償資金協力の関連において実施される場合が多い。LDCの諸国にあっては開発援助は無償資金協力が主体であるが実施に必要な調査は勿論行われている。

フィージビリティ調査には、融資機関の審査に繋ぐ迄の段階を満たすという以外に定形化された共通の範囲、内容がある訳ではない。寧ろ、プロジェクト毎に調査の出発点としてどれだけの情報があり、いままでにどれだけのことが分かっているか、当該プロジェクトに対して融資機関の必要とする審査のレベルはどの程度のものか、ということによってケースバイケースによって決められている。従って、それに要するマン・マン、費用、実施方法（例えば、援助機関の専門家や個人コンサルタント、又はその混成チーム或いはコンサルタント会社による実施など）も状況にあわせて決められる。

2-4 コンサルタントの活用

(1) 業務の範囲

コンサルタントはプロジェクトのアイデンティフィケーションから実施、ポスト・エバリュエーションにいたるまでプロジェクト・サイクルのあらゆる段階で活用されている。個人コンサルタントが広く活用されており、特にアイデンティフィケーション、審査、評価の段階にこの傾向が強い。コンサルタント会社としての組織的な後方支援も必要とされ、それとともにコンサルティング・サービスの規模が大きくなるプロジェクト・プレパレーション及び実施の段階にはコンサルティング会社・機関が活用されることが多い。個人コンサルタント及びある一定金額以下のコンサルティング・サービスの調達には機能的に随意（特命）契約によって行われている。

(2) プロジェクト情報

プロジェクトの情報は一般に公開されている。

(3) コンサルタント会社の選定方法

コンサルタント会社の選定方法は援助機関により若干の違いがあり、また調達すべき役務の内容にもよるが、技術プロポーザルの評価が優先することには変わらない。簡単な物の入札のように、その仕様を明瞭に書くことができるような役務になればなるほど、価格が重視される度合は高い。評価に参照されるクライテリアは多かれ少なかれどの援助機関も同じである。

(4) 調達手順

コンサルティング・サービスの調達手順はどの援助機関においても世銀方式に準拠ないしは何らかの形で世銀方式が参考とされている。事前審査ないしはロング・リストを経て通常、3社から5、6社がショート・リストされ、それぞれの会社にインビテーション・レターとともに当該役務の入札に関するTOR、契約書のドラフト、その他の付属関連情報などが添付・送付され、プロポーザルの提出が要請される。プロポーザルの提出期限は通常インビテーション・レターの発送日から45から60日程度である。各援助機関ともに良いプロポーサルを提出させる為の前提条件として、適切且つ良いTORの作成、及びプロポーザル作成の為の十分な時間という点を重視している。

(5) 他国籍コンサルタント

外国人コンサルタントの活用はオランダ、スウェーデン、西独のGTZなどで実際に行われているようであるが、その国では調達できない特殊な役務など、やむを得ない場合に限られるようである。国内で調達可能な役務を外国コンサルタントも加えた競争入札を通じて調達しようとする程積極的な意図は感じられない。KfWでは、西独のコンサルティング・ビジネスは他の欧米先進国に比べて後発であり、コンサルティング産業は高度の慎重さを要する(センシティブ)産業であることにも鑑みその保護の為タイドとしている、と明言している。また、ローカル・コンサルタントの活用については、どこも可能な限りその活用を奨励している。

2-1 開発援助実施体制

	米 国	カ ナ ダ	フ ラ ンス	スウェーデン
主要援助機関	AID	CIDA	協力開発省 CCCE	SIDA
援助体制の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・USAIDは国務省下からIDCA内の一機構に移管(1979)。 ・現地事務所に大幅な権限と人員(現地雇用専門職を含む)を付与。 ・本部は地域局で構成(分野担当官は地域局別に分散配置)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・CIDAが一元的に立案実行。 ・CIDAの主要部分は国別に援助を主導する2国間プログラム局と国内援助資源をセクター別に管轄する資源局から構成 	<ul style="list-style-type: none"> ・ミッテラン政権後複雑な援助体制を簡素化。主に協力開発省が仏語圏アフリカ及びその他地域への技術と無償(FACを通じて) ・経済財政省が有償(CCCEを通じて) ・協力開発省は計画行政部局、CCCEは地域別部局を軸に運営。 	<ul style="list-style-type: none"> ・外務省下に開発協力があり、これがスウェーデンの援助プログラムの策定を行う。SIDAは開発援助の実施機関である長期的な開発援助を17か国に対して行っている。
本部組織の特徴	IDCA長官がAIDの政策面を管理する。日常業務をAID長官が責任を有する。AIDの活動とその他の開発途上国関連事項の調整はDCC(開発調整委員会)で行われる。AIDの機構は地域局3局、計画政策調整局等4局、その他となっている。	CIDAは外務省の管轄下であり、CIDAは政策、多国間援助4地域、財務、一般プログラム等の13局が設置されている 職員数：1,150名 (1984年)	CCCE 理事会は総裁以下関係各省、金融機関の代表11名より構成されている。本部のほか海外に2支所と33事務所がある。本部の機構として4地域部を含む9部がある。 職員数：1,236名 (1984年末)	SIDA 総裁ほか14名で構成される理事会は政党、関係各界の代表からなる。運営委員会は総裁の諮問機関であり15名で構成される。11部局及び3地域部と16ヶ所の大使館内の開発事務所で組織されている。
海外公館及び海外事務所の運営	現地主導型	本国主導型	本国主導型	現地・本国補完型
ODA実績 1985年(百万ドル)	9,555	1,638	4,022	841
ODA/GNP比率 (1983年)	0.24%	0.49	0.79	0.86
贈与比率(%)	85.5%	92.4	78.8	99.6
援助比率	(バイ)70 (マルチ)30	60 40	80 20	70 30

オランダ	西 独	英 国	世 銀
外務省国際協力総局 FMO	経済協力省(BMZ) KfW・GTZ	ODA	IBRD
<ul style="list-style-type: none"> ・外務省国際協力総局がODAを一元的に掌握。 ・地域局が活動の軸。 ・84年以来新設の部門管理局が調整費的なセクター別予算を配分。 ・案件準備は大使館の役割大。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経済協力省が一元化。実施は資金協力と技術協力を分化し(各々KfWとGTZが担当)、両者の関連はうすい。 ・経済協力省、KfWは地域別部課、GTZはセクター別部課で構成。 ・案件準備における大使館の役割大。 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外開発庁が一元化。同庁は5海外地域事務所をもつ。同庁下にコモンウェルス開発会社(貸付機関)、クラウン・エージェント(調達機関)が活動。 ・同庁とは別に別途上国輸出や投資の促進機関がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・世銀はセクター別組織であったが68年に地域別組織に改編。 ・各分野専門家の集団“Central Projects Staff”が地域局に技術的助言を提供。しかし近年の貸付要請の減少からプロファイがCPSの主務となりつつある。
外務省国際協力総局 3地域局と技術スタッフとのマトリックス機構。大使館には援助業務の担当官を置いている。	BMZ 3地域局 KfW 4地域局 GTZ セクター別から地域別へ検討中。 BMZから外務省に外向在外公館にハイレベルの担当官が15名。	海外開発大臣(ODA長官)のもとに地域的、機能的に各局が責任をもたされている。 ODAの組織は本部と開発事務所からなる。 職員数：1,555名 (1984年)	6地域局とプロジェクトスタッフとのマトリックス機構。
現地・本国補完型	本国主導型	現地補完型	現地主導型
1,135	2,935	1,531	(日本) (百万ドル) 3,797
0.91	0.47	0.34	(日本) % 0.29%
87.7	71.3	97.0	55.2
70 30	65 35	55 45	80 20

2-2 案件の発掘・形成

	米 国	カ ナ ダ	フ ラ ンス	スウェーデン
援助の指針等	国別開発戦略書 DA/ESFの予算がある。	国別援助プログラム	国別・セクター別の特別な方針はない。	国別援助プログラム
重要援助受入国(地域)	中近東(エジプト・イスラエル・トルコ等)にバイの40%	コア・カントリーにバイの80%	旧植民地中心 仏語圏アフリカのバイの70%	プログラム国17ヶ国で全援助予算の40%を占める 南部及び東部アフリカの低所得国バイの約60%
主要援助分野	BHN、農業、保健、婦人の問題中心	農業・食糧 エネルギー 人的資源開発等	農村開発と食糧戦略 エネルギー・住宅、保健 教育等	衛生、教育、林業 上水道
援助の特徴	自国の安全保障上の利益が強く反映される一方、人道的考慮が同時に存在している。レーガン政権は前者に重点を移す傾向が見られる。 目標援助額を設定する。	二国間援助の40%をアジア、20%を英語圏アフリカとフランス語圏アフリカへ、残り米州へ向ける カナダの商業的利益を考慮する。 目標援助額を示す。	二国間援助の60%をサハラ以南仏語圏に10%をサハラ以北仏語圏に配分。 マルチの比重を増加計画に柔軟性をもたせるため 各国別目標援助額は設定しない。	長期的展望に立った最貧国援助を主体にし、貧困地域での経済成長、公平政治の自立、民主社会の実現というスウェーデンの理想とする開発パターンの具体的手段を目標としている。 目標援助額を示す。
プロファイの手順	国別援助計画に従って年次予算書を作成する。議会の承認を得たのち、プロジェクト発掘を行うPID作成には現地ミッションの担当官・専門家・ローカルコンサルタント等を活用する。	カントリープログラムに従って要請された案件を審査し決定する。PIM作成にはCIDAの職員・専門家、個人コンサルタントを活用する。	現地事務所のフィールド・オフィサーが現地政府と密接なコンタクトを持ちプロジェクトの発掘を行う。	カントリー・プログラムに従って開発計画に関する協議を行いアイデアメモを作成し本部地域部へ提出し決定する。SIDAの職員、専門家、個人のコンサルタントを活用する。

オランダ	西 独	英 国	世 銀
国別援助計画	国別援助計画 BMZの地域局で試験的の作成	国別援助計画 イギリスの政治・経済等も考慮する。	国別プログラム書と基礎 経済調査書を参考にする
プログラム国10ヶ国 バイの40%	低所得国のアフリカ、アジア諸国へ各々40%、36%	旧植民地中心 バイの75%	一人当たり国民所得が\$ 3500ドル以下対象
地域開発(農村・生活用水) 工業開発、教育、研究等	地域開発 エネルギー 教育、環境保健	農林業、インフラ エネルギー、教育 社会福祉	農業、農林開発 エネルギー、交通 都市、上下水道
オランダとの関係深い最貧国、ターゲット国・地域が中心。資金協力よりも開発効果のあがる技術協力が中心で、開発効果をより持続的なものとするようにプログラムを考慮している。 目標援助額を設定する。	貧困撲滅のための援助分野が中心であるが、西独国内雇用の増加に直結するプロジェクト・セクターが重点的に取りあげられる。 国別に調査費用額の設定をする(スタディー・専門家基金)。	二国間援助の大部分がコモンスウェルス諸国へ、基本方針は最貧国最貧層への援助を目標としている グラントが多く、マルチの比率も高い。 厳しい財政事情を反映してODA実績が減少の傾向にある。 目標援助額を設定する。	80年代はエネルギー及び構造調整融資に重点
カントリー・プログラムに従って年次協議を行い発掘メモを作成し、国際協力局へ提出し決定する 在外公館の担当者、専門家、個人コンサルタントを活用する。	BMZ、KfW、GTZ 合同ミッションが現地にて年次協議を行いプロジェクト発掘を行う。プロジェクト発掘ドキュメントに調査が必要であればスタディー・専門家基金でこれをカバーする。	年次協議を行いプロジェクト発掘を行う。現地政府と密接なコンタクトを行い案件を見出す。 専門家、フィールド・オフィサー等がこれを行う	カントリープログラム 担当とSector担当のオフィサーが別々に援助受入国を訪れ、プロジェクトの発掘を行う。1人年間 90~120日 現地出張

2-3 開発調査 (F/S等) 等の取組み方

	米 国	カ ナ ダ	フ ラ ンス	スウェーデン
開発調査に関する考え方 (F/S・M/P等)	単独のプロジェクトとしての開発調査は最近では殆どなし。 (例外はパキスタンのエネルギーセクター計画立案等) 実施を希望するプロジェクトの形成段階に於いてPre-F/SやF/Sを行う。	あくまでも実施又は実施を希望するプロジェクトの形成段階に開発調査がある。即ちPIMを作成する場合に、Pre F/S PAMを作成する場合にF/S等が実施されることもある。	開発調査結果は経済協力実施案件の基礎資料、また当該国政府の政策判断の基本的資料として用いられる。 CCCEがファイナンスするキャピタル・プロジェクトについてはF/Sが行われる。	F/Sのための調査は実施していない。 実施に必要な調査は行い新たな開発協力活動の可能性、または既存の開発協力活動の見直しの必要性につき、十分に検討する必要がある事が当然ありうる。その際SIDAとしては自らの開発協力活動の基礎資料を作成する目的で各種調査活動を行う。
予 算	F/Sだけの特別な予算が組まれているわけではない。 予算は実施をサイクルと考えたプロジェクトの予算に組み込まれている。	国別に振り分けられたCIDAの予算から	1500万\$ (85年度)	国別に振り分けられたSIDAの予算の中から調査活動の費用を必要に応じて充当。
開発調査の実施	・コンサルタント会社 ・CIDAの職員、個人コンサル等	・コンサルタント会社 ・CIDAの職員、個人コンサルタント等にて小人数で行われる事がある。	・調査内容により研究所 専門機関 (国際農業開発研究所センター、バスター研究所等) が調査にあっている ・コンサルタント会社	・一般に2年契約で必要な分野の専門家を雇用し (又は、援助受入国政府の職員も) SIDA在外事務所と協力して調査活動を行う。 ・大学その他の専門家と委託契約を結びコンサルタントとして調査報告書をまとめさせる。 ・コンサルタント会社

オランダ	西 独	英 国	世 銀
資金援助よりも開発効果のあがる技術協力が主体である。 生活用水、地域開発、アグロインダストリー等 ・Basic Document ・Policy Document ・Yearly Plan 等作成のための調査を行う。	KfWがファイナンスするキャピタル・プロジェクトについてはF/Sが行われている。 GTZにおいては技術協力中心のスタディが行われている。	開発調査のみ携わる部局 予算もない。 二国間援助のプロジェクトの実施はODAの地域担当部が責任を持っている。開発調査が必要な場合、これを実施する。	・実施が望ましいプロジェクトに対してF/Sをかける。 ・その前段にセクター分析、セクターワーク等が入る場合がある。 ・F/Sのコストの上限はプロジェクトのトータルコストの2.5%位 ・セクターワーク等を内部の事業計画の目的で実施。
アイデンティフィケーション・ミッション、評価ミッション等の派遣費用として、85年は200万\$が計上されている。	・各国別に設けられたスタディ・専門家基金 ・プロジェクト基金	ODA地域部が管理する各国別援助予算より技術協力の項目から支出される。	・UNDPの連携によるもの ・Technical Assistanceの一部
・コンサルタント会社 ・F/Sが是非とも必要な場合、政府職員、専門家、コンサルタント等の混成チームで行う場合がある。	・コンサルタント会社 ・技術協力の短期専門家がF/Sを行う場合もある。	・調査はODA職員が自ら実施する場合もある ・ODA職員と専門家 ・コンサルタント	・コンサルタント企業 ・セクターワーク等小規模な調査には個人コンサルを使う事がある。

2-4 コンサルタントの活用

	米 国	カ ナ ダ	フ ラ ンス	スウェーデン
調達適格条件	適格国市民及び米国籍を有する個人・適格国の法律に基づいて設立された法人（米国外の法人については株式の50%以上を適格国株主が有する） ・株式の大半を米国人株主が有し、その支配下にある外国会社	・カナダ籍を有する個人又は法人 ・グラントの比率が非常に高いので大旨でタイドである。	（CCCE） ・F/Sの場合、ほとんどフランス国籍である（グラント） ・フランス語圏のコンサルタント（ローン） ・コンサル登録が必要である。	・スウェーデン籍を有する個人又は法人 ・スウェーデンで調達出来ない場合は他国籍のコンサルタントの雇用もある。 ・グラントの比率が高いのでタイドがほとんどである。
プロジェクトの情報	公 開			公 開
コンサルタントの調達	・業務の内容により随意（特命）契約もある。 ・公開競争契約を原則とする。 ・契約額により承認責任者が変わる事がある。（現地事務所）	・契約額により承認責任者が変わる。 ・随意（特命）契約もある。 ・競争を原則とする。 ・政治的な決定がなされる事もある。	・契約額の大小により随意（特命）契約もある。 ・競争を原則とする。	・公開競争契約を原則とする。 ・随意（特命）契約もある。 ・価格は安い方が絶対的に有利である。
必要ショートリスト数（社）	3～5	3のプロポーザル		2～3
プロポーザル提出に認められる日数	必要に応じて			世銀等に準じる
プロポーザル評価及び業者選定の特色	T・プロポーザルの評価が一番になった会社に価格の提出を求めネゴして契約額を決定する。	T・プロポーザルが水準以上であれば上位3者の内から政治的な配慮にて決定する事もある。	業務の内容によりT・プロポーザルと価格を考慮して決定する。	T・プロポーザルが甲乙つけがたい場合、Key Personのインタビュー等を行い、一番安い業者に決定する事もある。
個人コンサルタントの調達	・プロジェクト発掘には必要に応じて雇用する ・随意契約（特命）	・必要に応じて ・プロジェクト発掘エバリュエーション等 ・随意契約（特命）	提出されたプロポーザル（F/S）等の不足データ解析のため ・随意契約（特命）	・プロジェクト発掘、形成、実施 ・実費精算方式の契約もある。 ・随意契約（特命）
ローカルコンサルタントの調達	現地事務所がアブルブすれば問題はない。	タイド、アンタイトの条件によって異なる。	グラントの場合はタイド ローンの場合はアンタイトである。	必要に応じてローカルコンサルタントの雇用を認める。

オ ラ ン ダ	西 独	英 国	世 銀
・LDCアンタイトによる調達を原則としている。 （建前として他国企業にもオープンである） ・コンサルタント登録が必要である。	（KfW） ・西ドイツに登記しているコンサルタントを雇用する。 （GTZ） ・西ドイツで調達出来ない場合は他国籍のコンサルタントの雇用もある。	・英国籍、又は受入国籍の企業のみにつきODAと受入国の協議およびODAの承認に基づく。 ・グラントの比率が高い	・原則として特別な条件はない。
公 開	公 開	公 開	公 開
・業務の内容により随意（特命）契約もある。 ・競争契約を原則とする ・価格を考慮した評価を行う	・契約額により選定方法が変わる。 ・公開競争契約が原則である。 ・価格を考慮した選定を行う。 ・随意（特命）契約もある。	・指名競争契約を原則とする。 ・Two-envelope-systemをとる。 ・随意（特命）契約もある。	・公開競争契約を原則とする。 ・T・プロポーザルの評価が一番大切である。 ・業務の内容により選定基準が変わることもある（価格）
3～5	3～5	2～5	3～6
必要に応じて	60	30～60	45
業務の内容により随意契約にもなる場合もあり、価格を考慮して決定する事もある。	業務の内容により価格を考慮して決定する。	業務の内容により価格を考慮して決定する。	・T・プロポーザルの評価点数が近い場合のみ価格を考慮。しかし業務により価格を重視
・プロジェクト発掘、形成、実施を問わず必要に応じて雇用する。 ・随意契約（特命）	・必要に応じて雇用する ・随意契約（特命）	・必要に応じて雇用する ・随意契約（特命）	・2,000人位登録 ・それに加えて職員の個人的ネットワーク等を利用
原則としてタイドであるが、他国にもオープンである。	タイド、アンタイトの条件にて異なる。	受入国との協議による事が多い。	・ローカル・コンサルタントとのジョイントベンチャーを奨励。

3章 開発援助の実施体制

3-1 援助の動向

3-1-1 政府開発援助

開発援助委員会（Development Assistance Committee : DAC）はパリにある経済協力開発機構（Organization for Economic Co-operation and Development : OECD）の下部組織で、開発途上国に対する経済協力を先進諸国自らのイニシアティブのもとに研究・討議し、先進諸国が積極的に南北問題に取り組むことを促す機能を持っている。

それは加盟諸国が開発途上国への援助の強化、拡充を促進するため、加盟諸国が自らの手で内部的に相互審査を繰り返すことにより、援助の量を増したり質の改良等を行うよう互いに努めている。

DAC加盟国は以下のとおりである。

日本、オーストラリア、オーストリア、ベルギー、カナダ、デンマーク、フランス、フィンランド、西独、イタリア、オランダ、ニュージーランド、ノルウェー、スウェーデン、スイス、英国、米国、アイルランド及び欧州共同体（EC）である。

DACでは、開発途上国の経済開発や福祉の増進を図るため、援助供与国が自らの財政資金を使って供与する純然たる「援助」を「政府開発援助」（Official Development Assistance : ODA）と呼んでいる。

このODAは、以下のように定義づけられている。

- (1) 中央及び地方政府を含む公共部門ないしその実施機関により、開発途上国及び国際機関に対して供与されるものであること。
- (2) 開発途上国の経済開発及び福祉の向上に寄与することをその主たる目的とするものであること。
- (3) 供与の条件が特に緩和されたものであること。（グラント・エレメントが25%以上）

3-1-2 我が国ODAとその国際比較

DAC加盟の先進諸国の援助の動向を以下に示す。

(1) DAC加盟諸国のODA

順位	国名	ODA (百万ドル) (1983年)	全体に占 めるシェ ア (%)	ODA (百万ドル) (1984年)	ODA (百万ドル) (1985年)
1	米 国	7,992	29.1	8,711	9,555
2	フ ラ ン ス	3,815 (注)	13.9	3,788 (注)	4,022
3	日 本	3,761	13.7	4,319	3,797
4	西 独	3,176	11.6	2,782	2,935
5	英 国	1,605	5.8	1,430	1,531
6	カ ナ ダ	1,429	5.2	1,625	1,638
7	オ ラ ン ダ	1,195	4.3	1,268	1,135
8	イ タ リ ア	827	3.0	1,133	(1,099)
9	スウェーデン	754	2.7	741	841
10	オーストラリア	753	2.7	777	749
11	ノルウェー	584	2.1	543	555
12	ベ ル ギ ー	480	1.7	442	430
13	デンマーク	395	1.4	449	440
14	ス イ ス	158	1.2	286	301
15	オーストリア	153	0.6	181	248
16	フィンランド	61	0.6	178	211
17	ニュージーランド	-	0.2	55	54
18	アイルランド	-	-	(35)	39
	DAC加盟諸国の ODA	2,7458	100.00	28,743	29,580

(注) 海外県、海外領土を含む。

1984年、1985年実績は、今後まだ修正され得る可能性があるため、順位は1983年実績による。

(2) DAC加盟諸国のODAの対GNP比

順位	国名	ODA/GNP (1983年)	ODA/GNP (1984年)	ODA/GNP (1985年)
1	ノルウェー	1.06 %	1.03 %	1.00 %
2	オランダ	0.91	1.02	0.91
3	スウェーデン(注)	0.85	0.80	0.86
4	フランス	0.74	0.77	0.79
5	デンマーク	0.73	0.85	0.80
6	ベルギー	0.59	0.57	0.53
7	オーストラリア	0.49	0.45	0.49
8	西 独	0.486	0.45	0.47
9	カナダ	0.45	0.50	0.49
10	英 国	0.35	0.33	0.34
11	フィンランド	0.329	0.36	0.39
12	日 本	0.325	0.34	0.29
13	ス イ ス	0.32	0.30	0.31
14	ニュージーランド	0.28	0.25	0.25
15	米 国	0.241	0.24	0.24
16	イ タ リ ア	0.236	0.33	0.31
17	オーストリア	0.23	0.28	0.38
18	アイルランド	-	(0.22)	0.24
DAC諸国全体		0.36	0.36	0.35

(注) 海外県、海外領土を含む。

順位は1984年実績が今後修正される可能性のある速報値であるため、1983年実績の順によった。

(3) DAC加盟諸国の国民1人当りのODA負担

順位	国名	ODA/人口
1	ノールウェー	141.4ドル
2	スウェーデン	90.5
3	オランダ	83.2
4	デンマーク	77.2
5	フランス(注)	70.1
6	カナダ	57.4
7	西独	51.7
8	スイス	49.2
9	オーストラリア	49.0
10	ベルギー	48.7
11	米 国	34.1
12	日 本	31.54
13	フィンランド	31.46
14	英 国	28.5
15	オーストラリア	20.9
16	ニュージーランド	19.0
17	イタリヤ	14.6
DAC諸国全体		40.0

(注) 海外県、海外領土を含む。

(4) ODAの質の国際比較(約束額ベース)

国名	贈与比率 (%)	総合GE (%)
オーストラリア	100.0	100.0
ニュージーランド	100.0	100.0
スウェーデン	99.6	99.8
フィンランド	99.6	99.7
ノールウェー	98.2	98.6
英 国	97.0	98.4
ス イ ス	94.2	98.5
カ ナ ダ	92.4	99.3
オ ラ ン ダ	87.7	95.2
ベ ル ギ ー	87.3	97.7
米 国	85.5	94.4
イ タ リ ア	82.3	89.5
デンマーク	81.6	96.4
フ ラ ン ス	78.8	88.8
西 独	71.3	88.9
日 本	55.2	79.5
オーストリア	42.2	61.1
DAC 平均	79.7	91.2

3-2 援助の実施体制

3-2-1 米 国

(1) 援助体制の特徴

1) 概要

援助政策の企画立案・決定の権限は国際開発協力庁 (International Development Cooperation Agency : IDCA)、国務省、財務省、国際開発庁 (Agency for International Development : AID)、貿易開発計画 (Trade and Development Program : TDP)、海外民間投資会社 (Overseas Private Investment Corporation : OPIC) に委託されているが、特に、米国の海外協力援助を総合的に統括するために設置された IDCA に集中している。しかし、大統領がこれら機関の長官又は、重要ポストの任命権を持っているので、最高責任者は大統領という事になる。

二国間援助は AID が立案から実施までの責任機関である。AID が取り扱う援助実施予算として開発援助 (Development Assistance : DA) と経済支援援助 (Economic Support Fund : ESF) がある。DA については、特別の外交上の配慮を必要としない場合は、AID が立案から実施・援助形態等全てを決定実施する。ESF については、援助受入国、援助額等について、国務省が関与し、援助プロジェクト、援助形態等については AID が決定実施する。

AID は同じく、人道的救助法として、地震、飢餓、洪水、かんばつ等の自然災害による被害者に対し援助を行うことになっている。

多国間援助については、財務長官と IDCA 長官が共同してその任務に当る。

平和のための食糧援助 (PL480 食糧援助) は IDCA 長官と農務長官によって指示される。

又、国務長官から外交上の観点により指示を受けることになっている。

2) 政府援助予算

予算上、海外援助は、国際安全保障援助 (International Security Assistance : ISA) 及び海外経済資金援助 (Foreign Economic and Financial Assistance) からなっている。

しかしながら、アメリカの政府開発援助 (ODA) に計上されるのは海外経済資金援助と国際安全保障援助のうち経済指支持援助 (ESF) である。

国際安全保障援助	{	軍事援助金融…………… (Military Aid Financing)
		経済支援援助…………… (Economic Support Fund)
		中央アメリカ援助… (Assistance to Central America)
		国際軍事教育等…………… (International Education, etc)
		返済による相殺…………… (Offsetting Receipts)

	多国間開発金融機関 (Multilateral Development Banks)
	国際機関…………… (International Organizations)
	国際開発庁…………… (Agency for International Development)
海外経済資金援助	P L 480食糧援助… (Public Law 480 Food Aid)
	平和部隊…………… (Peace Corps)
	難民援助…………… (Refugee Assistance)
	その他…………… (Other)
	返済による相殺…… (Offsetting Receipts)

3) 政策決定に関する協力体制

・国際開発協力庁 (IDCA) は主に次の事を行う機関である。

1. 大統領に対する主要な国際経済開発政策のアドバイスを行う。
2. 多国間援助及び二国間援助に関する政策立案及び予算案策定のための調整を行う。
3. 米国の開発援助政策を広範囲の国際経済政策の中に位置付けを行う。

・開発調整委員会 (Development Coordination Committee : DCC) は、IDCA長官を委員長として農務、商務、労働、財務各省、国家安全保障会議、連邦管理予算局、貿易交渉代表、USAID、輸出入銀行、OPICの代表から構成され、開発援助政策及び開発プログラムの調整を行うためのものである。

4) 援助実施に関する協力体制

IDCAを中心とした、全般にわたる開発援助政策に従って、二国間援助政策の企画・立案は、AIDの海外事務所 (Field Mission : FM) による国別開発戦略書 (Country Development Strategy Statement : CDSS) の作成により具体化される。これらの本部承認があった後、在外事務所は2年後、実施のための年次予算書 (Annual Budget Submission : ABS) 案を作成し、議会の承認を得るためのプロジェクト発掘・実施等の作業へと進んでゆくのであるが、この作業は、全てAIDの海外事務所の手で行われてゆく。

①AIDとIDCAの関係

AIDはIDCA内の1機関として存在し、AIDの長官はIDCA長官の指示をあおぐ事になっている。

②AIDと国務省の関係

AIDはかつて、国務省の1機構として設立されていたが、現在は分離されている。二国間援助は、外交上の位置手段であることからAIDは国務省と密接に協力して業務を行うことになっている。特にESFについては、アメリカの国際政治外交、国際戦略の観点から行われるため、国務省が関与する割合は非常に大きい。

③AIDと財務省

AIDが財務省と関係するのは、国際開発金融に関することにあり、AIDは、多国間開発

金融機関 (Multilateral Development Banks : MDB) の米国理事室に職員を出向させている。

④AIDと農務省

AIDが農務省と関係するのは、PL480食糧援助の供与においてである。AIDは、供与国の食糧事情を調査し、必要及び必要金額その他について提案を行う。

⑤AIDとTDPの関係

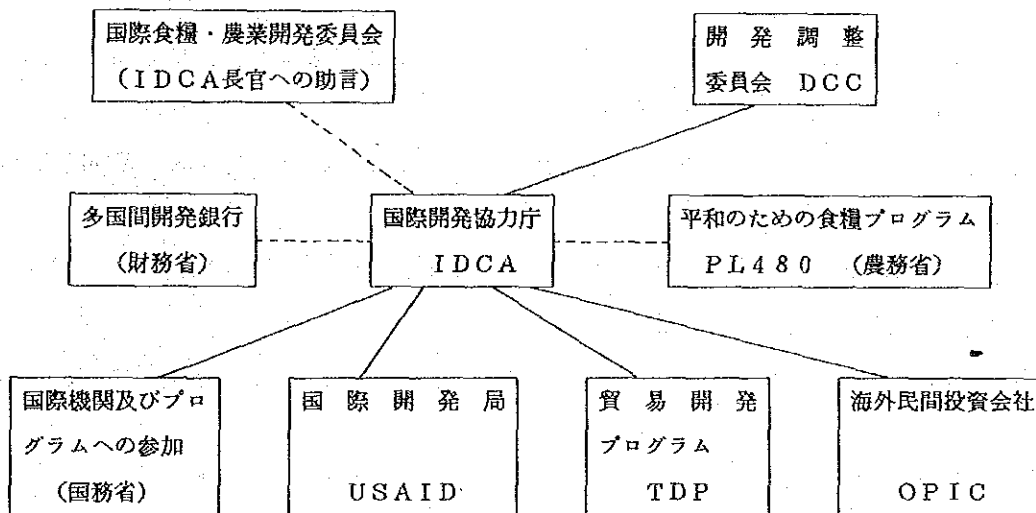
TDPはIDCAの1機構である。AIDとは別の予算を持っているが、AIDから職員が出向して、その業務を手伝っている。TDPの目的は、米国製品及びサービスの輸出促進に関する Project の準備段階のための業務を援助する事を目的として、F/S調査、その他計画事業に対する援助を行っている。

⑥AIDとOPIC

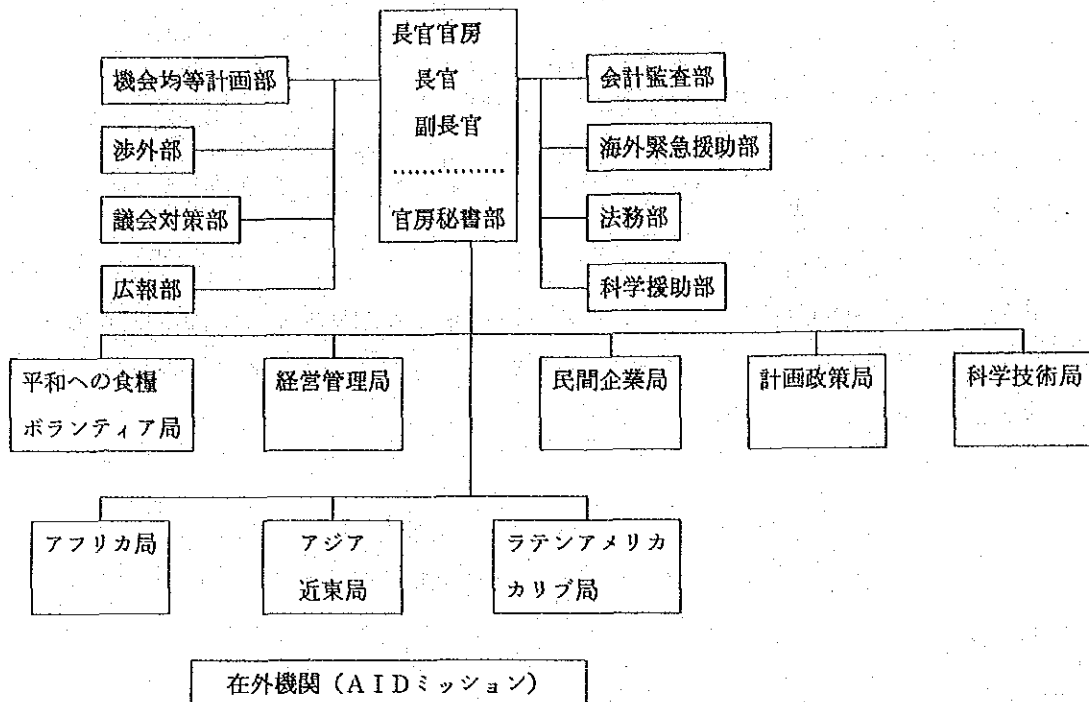
OPICもIDCAの1機構である。OPICは海外直接投資及び投資保険及び投資保障業務を実施している。AIDの民間企業局と連絡を密に取っている。AIDの長官はOPIC役員会の議長を務めている。

(2) 組織

1) 米国の開発援助関連機関



2) AID組織図



3) 海外事務所

AIDの海外事務所は、他の援助機関と比較しても、その規模、数、権限等においてその充実ぶりは、抜きん出ている。種類はその規模によって、以下の3つに分けられる。

- ① ミッション (Mission) : 援助が継続的に供与される国に設置されており、援助計画立案、実施権限、代表権が与えられている。
- ② 事務所 (Office) : 中程度あるいは援助計画が縮小されたり、限定された目的の援助のみを供与している国に設置されている。
- ③ 大使館付き (Section of Embassy) : 援助計画が非常に小さいが、停止されている国の米国大使館内に設置されている。

主な業務活動は以下のとおりである。

- ・ 援助政策の立案…国別開発戦略書 (CDSS)
- ・ 予算要求…年度予算要求書 (ABS)、対議会予算要求書 (CP)
- ・ プロジェクトの発掘・形成…プロジェクト発掘書、プロジェクト審査調書
- ・ プロジェクトの開発
- ・ プロジェクトの交渉
- ・ プロジェクトの実施
- ・ 評価
- ・ 戦略立案の基礎となる分析とプロジェクトに関連するセクターレベルの分析等の活動
- ・ 広報活動

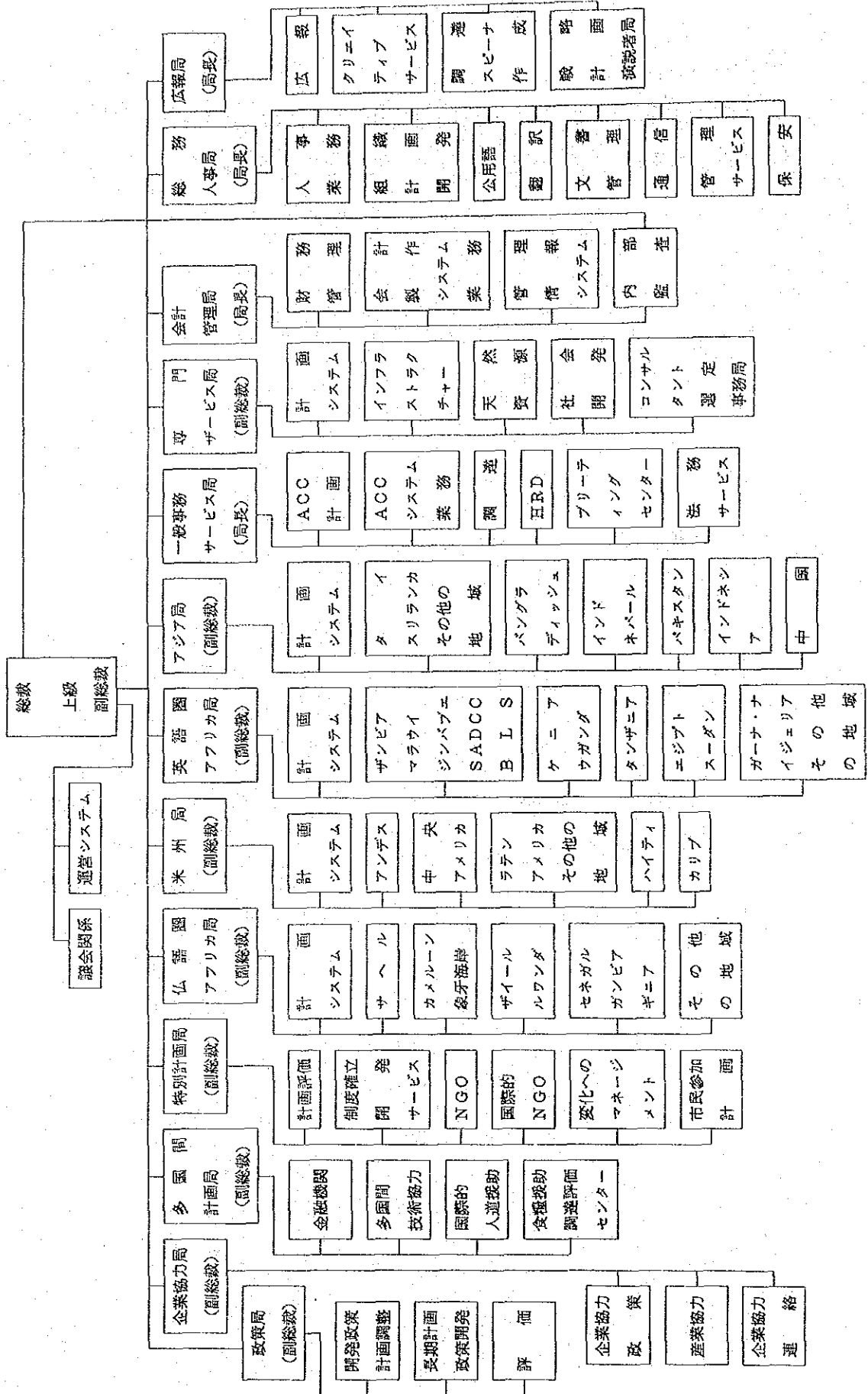
3-2-2 カナダ

(1) 援助体制の特徴

カナダの開発援助は、政策決定から実施までの全てを外務省の外局にあたるカナダ国際開発庁（Canadian International Development Agency : CIDA）が扱っている。（次頁参照）

(2) 組織

1) CIDA組織図



(2) 海外事務所

CIDAは独立した海外事務所は持っていない。海外の援助業務は大使館の業務の一部として行われている。CIDAから派遣された援助担当官が、外務省職員という身分で業務に従事している。援助業務は中央集権型で、在外大使館には権限はない。

3-2-3 フランス

(1) 援助体制の特徴

フランスの援助機構はかなり複雑で、単一の省庁が、援助全体を統括するという形にはなっていない。フランスの場合は、主にフランス語圏アフリカを担当する協力開発省、経済協力中央金庫 (Caisse Centrale de Cooperation Economique: CCCE) とそれ以外の途上国を担当する経済財政省というように、地域・歴史・社会的背景を考慮した分担構造となっている。その上に政権交替による政府の援助方針の変更、機構改革の実施等により、他の先進援助諸国に比較して非常に複雑である。

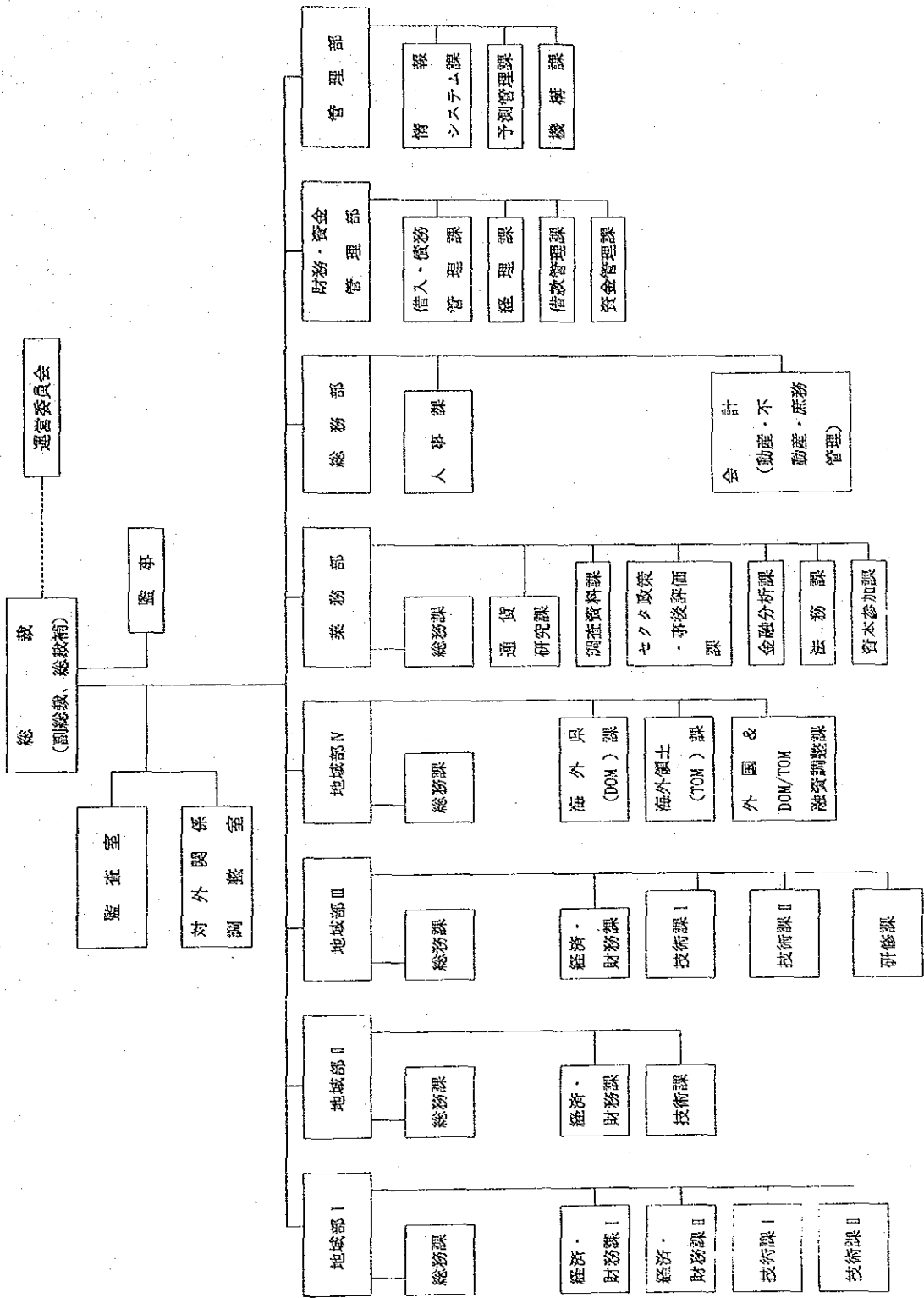
・その主な二国間援助形態は、

フランス二国間援助形態と主要実施機関

(1982年以降)

ODAの形態 地域	資金協力	技術協力
仏語圏・ポルトガル語圏 アフリカ、カリブ海諸国	・協力開発省 (贈与) ・CCCE (借款)	・協力開発省 ・CCCE
その他途上国	・経済財政省 (国庫援助)	・協力開発省 ・ACTIM

(2) 組織
2) CCCC組織図



・多国間援助形態は、

主要援助行政機関－多国間援助

フランスの多国間援助は、主に以下の機関により実施されている。

- ・経済財政省－世銀、地域開発銀行（ADB、AfDB等）、ECの欧州開発基金（EDF）に対する出資、拠出を行う。
- ・対外関係省／協力開発－国連を通じる開発活動（UNDP等）に協力。
- ・CCCE－ECのEDF支払代行業務。
- ・ACTIM－国連、OECD、世銀等援助の研修員受入れ。

2) 海外事務所

仏語圏アフリカ	25ヶ所
海外領土	3ヶ所
海外県	5ヶ所
シェラレオーネ	2ヶ所
カメルーン	
計	35ヶ所

3-2-4 スウェーデン

(1) 援助体制の特徴

1) 概要

援助政策の企画立案・決定機能は外務省に一元化されている。しかし実際の原案作成はスウェーデン国際開発公社（Swedish International Development Authority：SIDA）に委ねられている。

外務省の国際開発協力局を統括する開発協力担当大臣が任命されている。国際開発協力局は、二国間援助部、多国間援助部に分かれている。

援助の実施機関としては、二国間援助ODAの80%を占めるSIDAがあり、プログラム・カントリーに対する資金協力及び技術協力を行っている。

スウェーデン国際技術・経済協力事業団（Swedish Agency for International Technical and Economic Cooperation：BITS）はプログラム・カントリー以外の国への技術協力及び資金協力を行っている。例外を除き、中所得国向けの実施機関である。

スウェーデン開発途上国研究協力事業団（Swedish Agency for Research Cooperation with Developing Countries：SAREC）は途上国における開発調査研究者への援助、国際機関・途上国との共同開発調査、スウェーデン国内における開発調査研究者への援助等を行っている。

2) 政策決定に関する協力体制

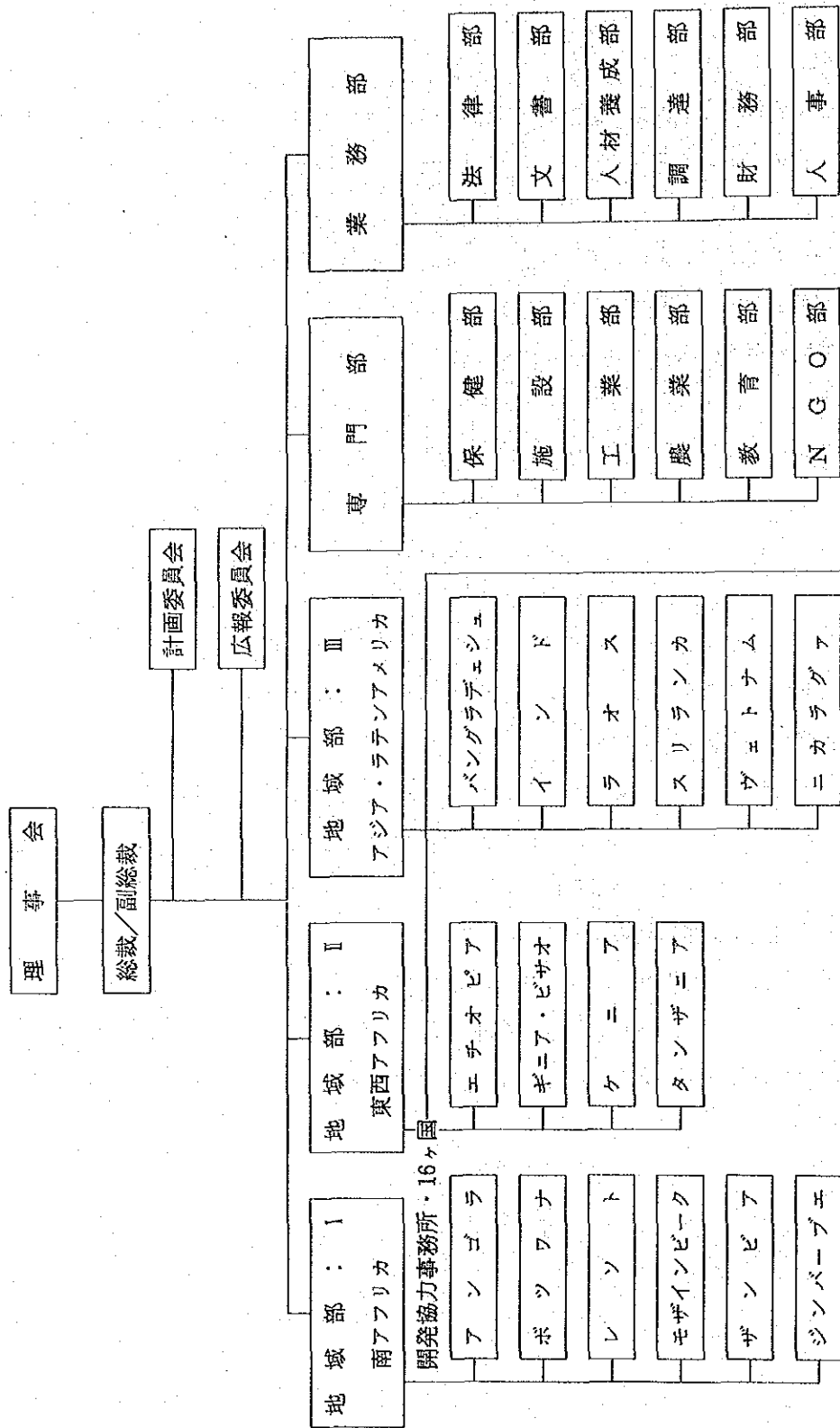
国別援助計画、予算案等の政策決定は外務省に一元化されているが、原案はSIDAによって作成されている。実際にはSIDA案が承認され、実施される事が多い。また、SIDAの理事会は政党、労働組合、事業界、学会の代表より構成されている。

3) 援助実施に関する協力体制

SIDAのプログラム・カントリーに対する技術協力及び資金協力（贈与）BITSのプログラム・カントリー以外に対する技術協力及び資金協力SARECが調査・研究といったような分野調整が行われている。

(2) 組織

1) SIDA組織図



2) 海外事務所

海外開発協力事務所は以下の16カ国に置かれている。

アンゴラ、ボツワナ、レソト、モザンビーク、ザンビア、ジンバブエ、エチオピア、ギニア、ビサオ、ケニア、タンザニア、バングラデシュ、インド、ラオス、スリランカ、ヴェトナム、ニカラグア。

海外事務所の職員は最大で14人（タンザニア）で、少ない所で3人（スリランカ）で平均7人位である。海外事務所には決定権はなく、現地・本国補完型である。

3-2-5 オランダ

(1) 援助体制の特徴

1) 概要

オランダの援助機構にはアメリカ、カナダ、スウェーデンなどと同様な独立した実施機関はない。オランダ外務省の開発協力大臣（無任所）がトップにある国際協力総局によって資金協力、技術協力が実施される。開発協力大臣が援助政策の立案と実施についての全責任者である。

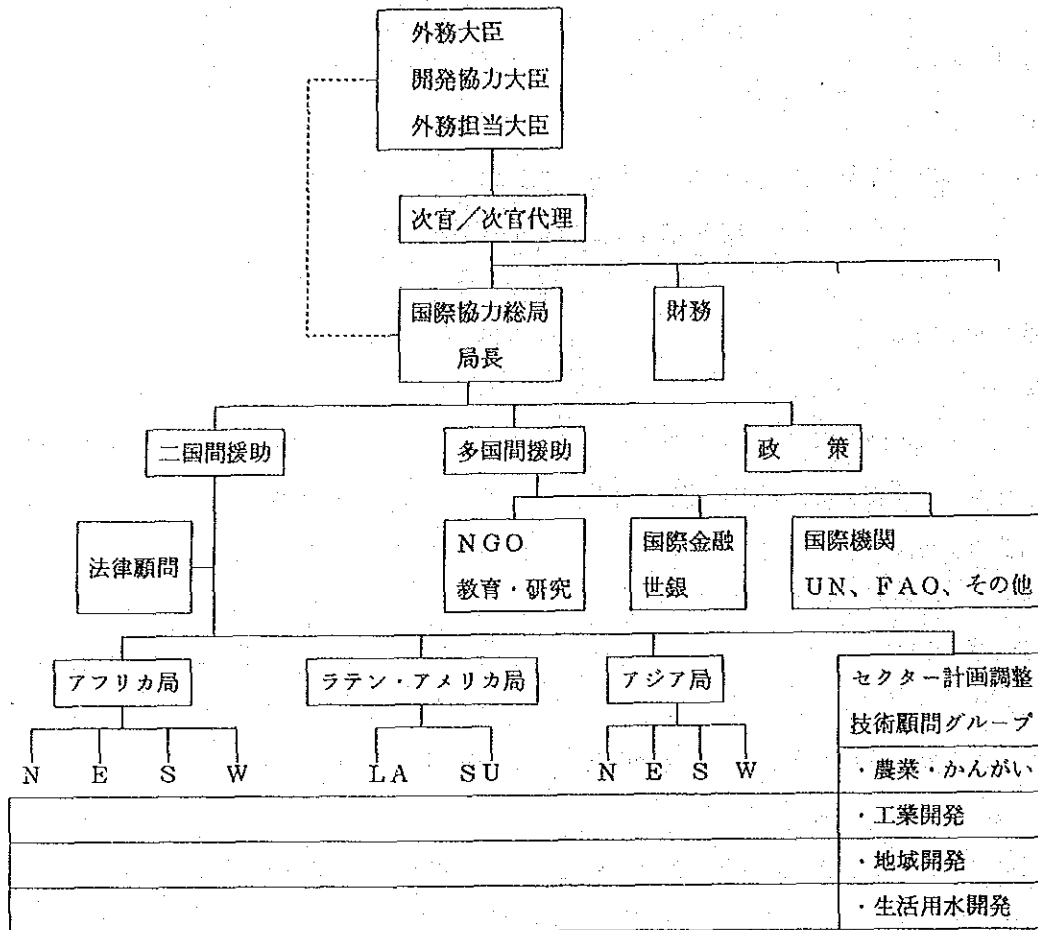
又、オランダ開発途上国投資銀行（The Netherland Investment Bank for Developing Countries : NIO）がデスバースメントを中心とした業務、オランダ開発金融公社（Netherland Development Finance Company : FMO）はオランダ企業が開発途上国へ進出する場合、又は合併等により事業を行なおうとする場合に資本参加する形で経済協力を行っている。

2) 政策決定に関する協力体制

援助の所管官庁である外務省国際協力総局は、開発協力大臣を補佐し、援助政策の立案、予算案作成・履行を行う他、各省間の調整等も行う。

(2) 組織

1) 国際協力総局組織図 (二国間援助中心)



(地域局と技術・専門家グループのマトリックス方式)

2) 海外事務所

国際協力総局は外務省の一部であることから海外事務所というものは無い。しかし在外公館には、援助業務の担当官をおいている。これらの担当官は一般には外交官であるが、開発協力特別班の技術職員として外務省に雇用され、国際協力総局から現地に派遣されているケースもある。

現地在外公館に与えられた権限と業務は以下の通りである。

- ・プロジェクト発掘
- ・大使館小規模プロジェクト計画等

重点10ヶ国について1981年に実施されたオランダ在外交館の業務分析によると、必要業務量に比べて大巾な人員不足が指摘されている。

その後若干の人員増が行われているが、必要人員数には遠く及ばない状態と言われる。この不足の一部は、例えば在外交館に派遣されたセクター部専門家職員が現地のオランダ人専門家を活用（情報収集など）することによって補なわれている。

3-2-6 西 独

(1) 援助体制の特徴

1) 概 要

西独の援助機構は、政策決定段階と実施段階（技術協力と資金協力）とが別組織になっている。

- ・ 経済協力省（BMZ） ： 政策の企画立案、決定
 (Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit : BMZ)
- ・ 復興金融公庫（KfW） ： 資金協力
 (Kreditanstalt für Wiederaufbau : KfW)
- ・ ドイツ技術協力会社（GTZ） ： 技術協力
 (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit : GTZ)

2) 政策決定に関する協力体制

BMZが援助政策を決定する場合、必要に応じ、大蔵省、経済省、外務省と協議しつつ、政策決定を行っている。予算案の策定に関しては、年間支出計画の原案をKfWが作成し、BMZがこれを参考にするという関係にある。

3) 援助実施に関する協力体制（相互責任）

プロジェクト発掘・形成のための援助受入国との年次協議等においては、三者合同の現地協議を実施している。

①BMZとKfWの関係

連邦政府（外相、蔵相、経済相、経協相、が代表）とKfWの間に、一般契約を結んでいる。その主な内容は以下のとおりである。

- ・ KfWは、連邦政府との協定又は決定に従って、援助受入国に対して貸付を行う。
- ・ KfWの任務実行に必要な権限を与える。
- ・ KfWは連邦政府に対して、プロジェクトに関する情報・結果等を報告する。

②BMZとGTZの関係

KfWと同様に連邦政府とGTZの間に契約が存在する。

- ・ GTZは第三者からも技術協力の受託ができる。
- ・ GTZの受託は再委託できる。（サブコントラクト）
- ・ BMZは、必要に応じて、GTZのスタッフの交替、召還を要求できる。
- ・ GTZは委託業務の実施状況についてBMZに報告する。

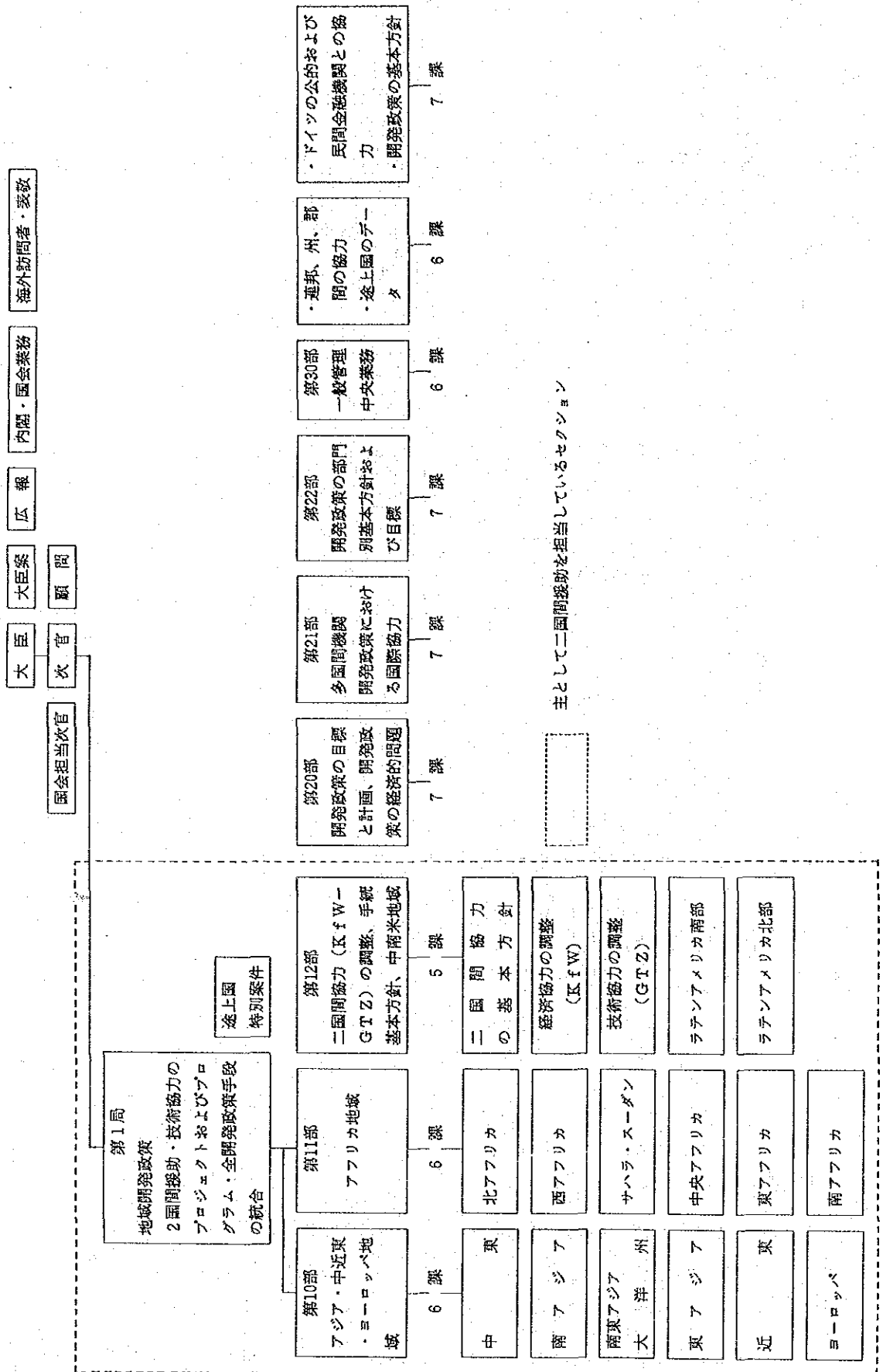
③KfWとGTZの関係

KfWとGTZの業務区分の調整、協力体制もBMZの指示に従う。

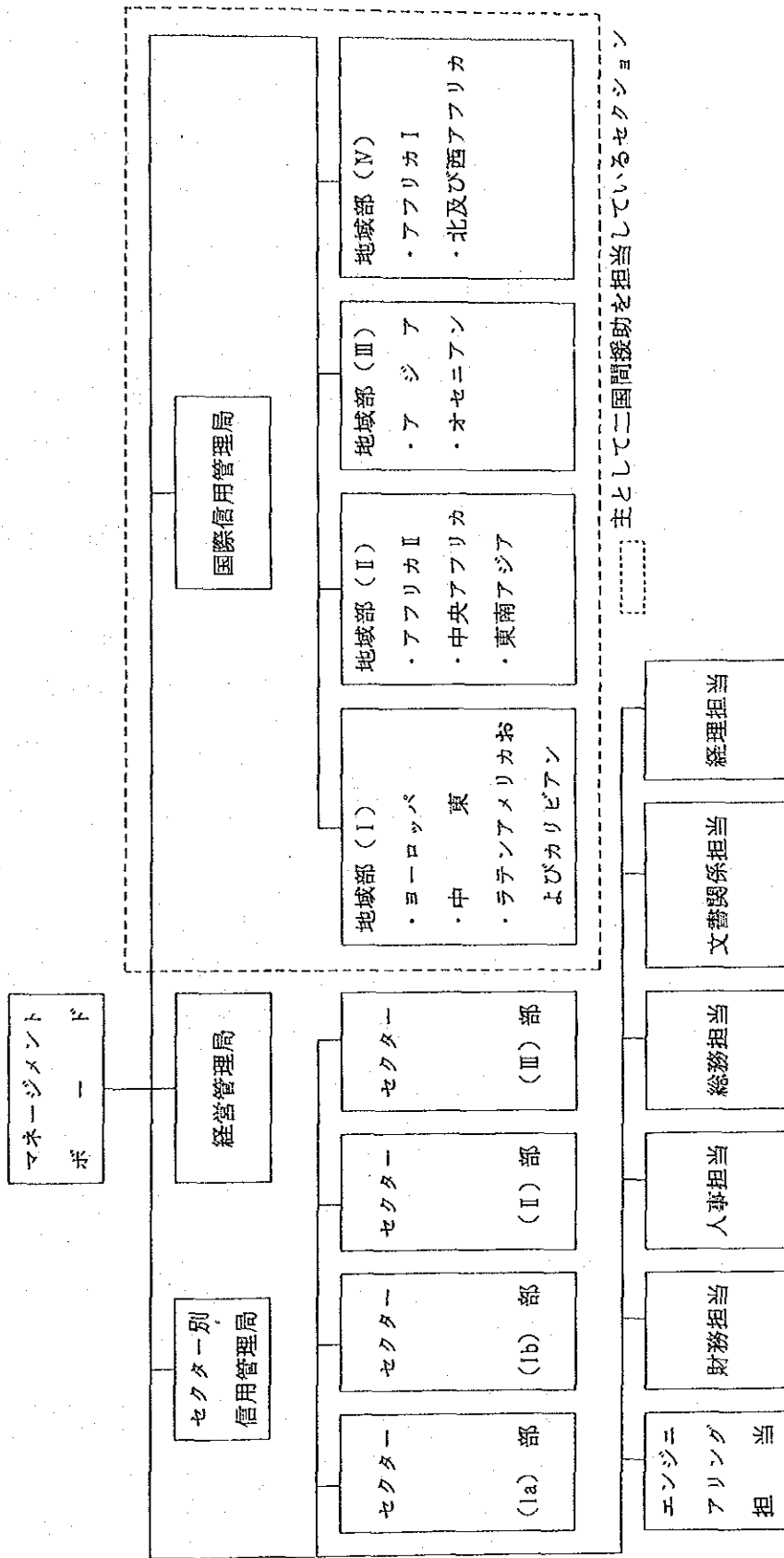
- ・ KfWとGTZは国別、プロジェクト別資金協力の状態と全技術協力プロジェクトの情報を互いに交換する。
- ・ KfWとGTZはプロジェクトの審査、実施に関して協力しあう。共同プロジェクト等については、両者間で綿密な連絡を持ちつつ海外出張や調査団の派遣等を行う。

(2) 組織

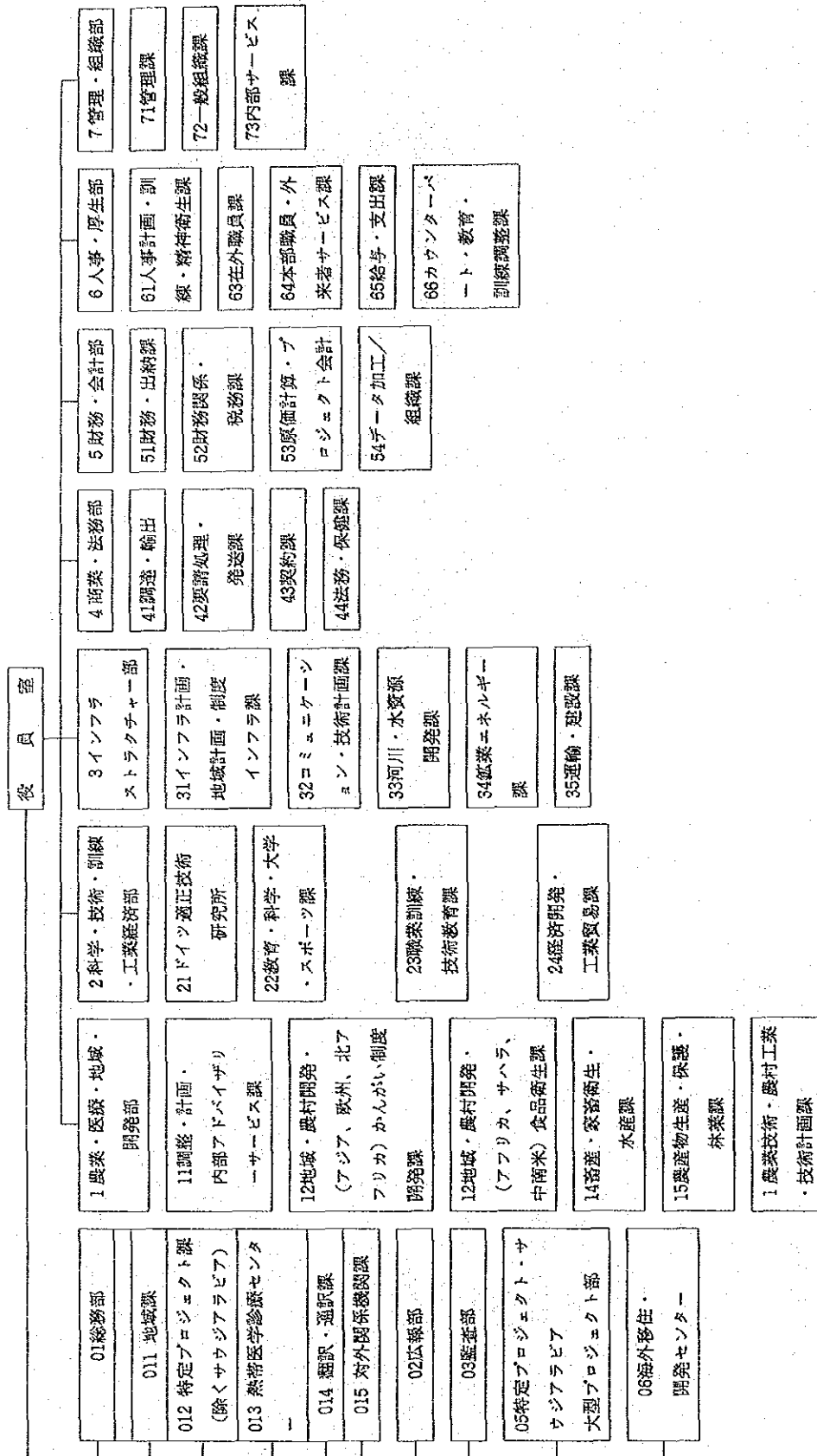
1) BMZ組織図



2) K f W組織図



3) GTZ組織図



4) 海外事務所

・BMZ

BMZから外務省へ出向のうえ、在外公館に配置されている者15名、いずれもハイ・レベル。随時、経協事務に従事しているも者まで入れると150~170人が経協に携わっている。中央集権型と言えるが、特にアフリカを中心として在外スタッフを強化する考えがある。

3-2-7 英 国

(1) 援助体制の特徴

1) 概 要

援助政策の企画立案から実施までの全過程が海外開発庁（Overseas Development Administration：ODA）の責任において行われている。

ODAは外務・英連邦省（Foreign and Commonwealth Affairs：FCA）の外局であり、外務大臣の一般的監督下にあり、閣外務大臣でもある海外開発大臣（ODAの長官）がルーティン事務および通常の議会関係事項は外務大臣からの授権により処理を行う。しかし、実際の支払い実行などの手続きはクラウン・エージェント（Crown Agents：CA）に委託されている。このほか、英連邦開発公社（Commonwealth Development Corporation：CDC）と英国文化協会（British Council：BC）が途上国の公共・民間部門に対する投資と文化、教育、科学に関する技術協力の実施機関として各々に存在している。

又、英国貿易公社（United Kingdom Trade Agency：UKTA）は、最貧国よりの生産物のイギリス及びEECへの輸入の促進・援助を行っている。

2) 政策決定に関する協力体制

ODAが援助政策（国別援助計画、二国間援助予算等）を決定する際に外務・英連邦省のみならず、通産省、大蔵省、イングランド銀行などと必要に応じ協議している。

特に組織上ODAは、外務・英連邦省機能の一翼を担っていることもあり、ODAの援助政策部（Aid Policy Department）には、外務・英連邦省のスタッフがおり、政策立案の段階から外交的見地が考慮され得る体制となっている。

3) 援助実施に関する協力体制

①ODAとCAの関係

- ・CAは物資の調達および専門家の派遣業務を中心に行っている。
- ・ODAとCAは商業ベースの委託契約が結ばれている。
- ・ODAはCAの親官庁であり、CAの予算、決算の議会への提出、報告はすべてODAを通して行われる。しかしODAへの直接の監督権はない。
- ・CAはODAに代わって入札評価、契約承認から支払実行まで管理を行っている。またマネージメント・コンサルタント、エンジニアリング・コンサルタントとしてODAにサービスを提供している。

②ODAとCDCの関係

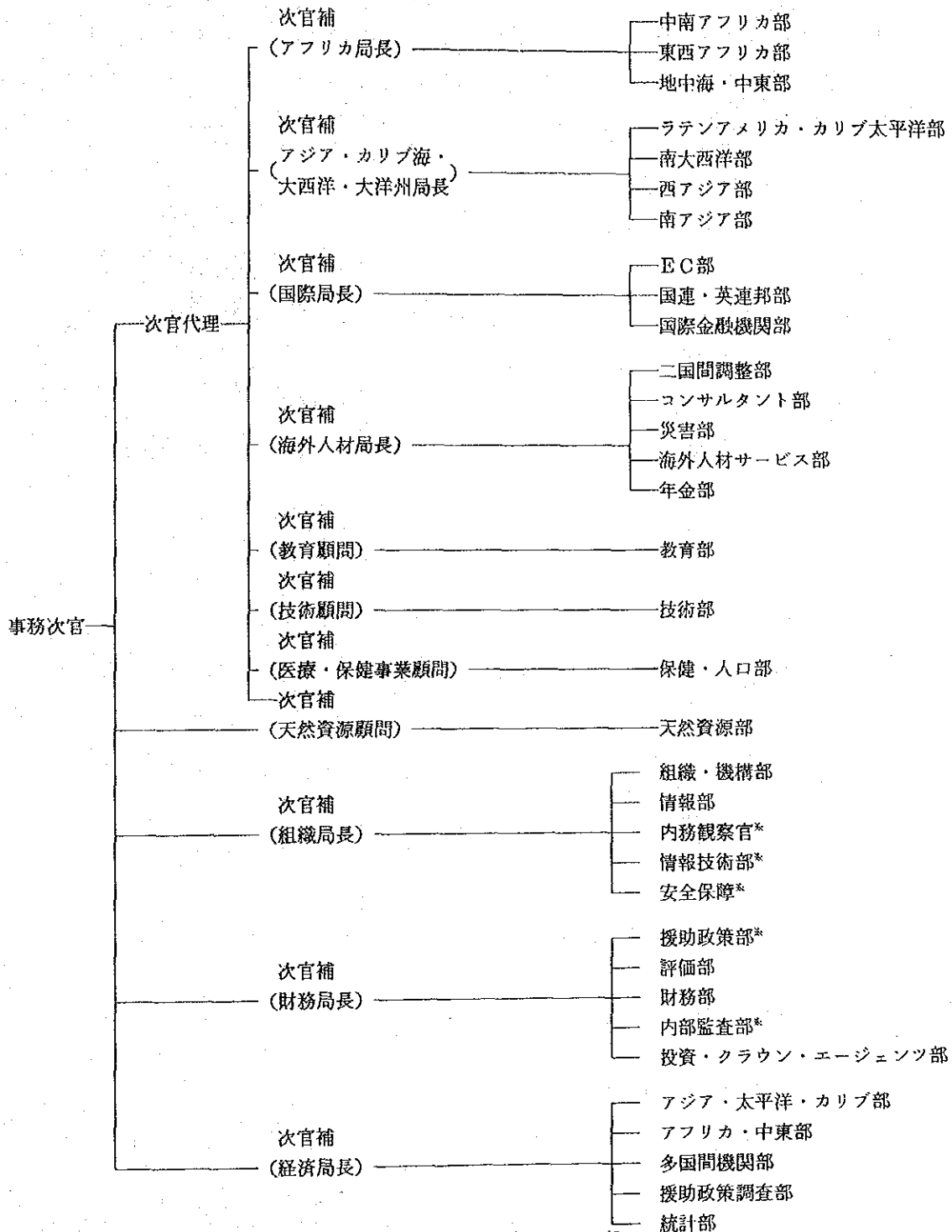
CDCはODAに計上された援助予算から長期・低利の借入金によってまかなわれている。予算執行面でODAの監督をうける。

③ODAとBCの関係

BCは文化、教育、科学分野に、関する技術協力実施機関であると同時にODAに助言を行っている。政府補助金はODAではなく、外務・英連邦省から直接出資されている。

(2) 組織

1) ODA組織図(本部)



注：※はODAと外務・英連邦省の双方からスタッフを出し合っている部。
 資料：ODA（海外開発庁）資料（1985年3月）

2) 海外事務所

5ヶ所に海外開発事務所 (Development Division)

カリブ事務所 バルバドス (カリブ諸国、ホンデュラス、メキシコ)

太平洋事務所 フィジー (PNG、南太平洋)

南アフリカ事務所 マラウイ

東アフリカ事務所 ケニア

東南アジア事務所 タイ

(インド、パキスタンは本邦直轄)

各事務所には、ODAより10~12名、その他にローカルスタッフが活動している。

管理2、エコノミスト2、エンジニア2、事務職2。何人かは、管轄国を巡回。

大使館の一部を成しており、現地の大使館と常に協議を行っている。

大使館でもプロファイを行っておりプロポーザルは開発事務所経由でODAへ報告している。

50万ポンドまでのプロジェクトは海外事務所長が大使館と協議の上、決定できる。

4章 開発調査プロジェクトの発掘

主要先進諸国援助機関及び世銀等における開発援助プロジェクト・サイクルと JICA 開発調査事業との関連とその位置づけを明確にするため、JICA 開発調査事業とプロジェクト・サイクルを記述し、どのような形で優良案件の発掘・形成を行っているのか明確にする事を目的としている。

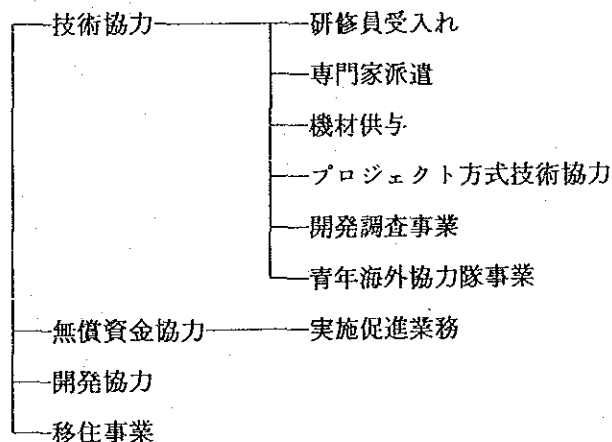
4-1 JICA 開発調査事業

JICA 開発調査事業次のように規定されている。

4-1-1 開発調査事業

開発調査事業は、JICA 業務の中で、技術協力の一環として位置づけられている。これは、開発調査は単に調査の成果品＝各種報告書を得ることのみを目的とする協力ではなく、調査の過程において、相手国側の担当官（カウンターパート）に調査の手法、報告書作成の手法等を技術移転することも重要な目的としていることを意味する。そこで、一般に開発調査事業は「開発途上国の社会・経済発展に重要な役割を持つ公共的な開発計画に関し、現地調査および国内作業を行って、その開発計画の推進に寄与するコンサルティング協力を実施する事業」と定義されている。

しかし、JICA 業務中における開発調査事業は、社会開発協力部、農林水産計画調査部・林業水産開発協力部、鉱工業計画調査部、企画部の5部にまたがって実施されており、その分野・目的・内容に応じて多くの種類が存在している。



4-1-2 開発調査事業の種類

農林水産業分野は農林水産計画調査部と林業水産開発協力部が、鉱工業分野は鉱工業計画調査部が、それぞれ担当しているが、それ以外の社会・経済基盤は全て社会開発協力部が担当。そして企画部は、以上の4部とはやや異なった総合的な観点からプロファイ調査、評価調査、大規模開発プロジェクト調査を扱っており、その対象分野の限定はない。

4-1-3 担当部の予算

また、予算区分の点では、鉱工業計画調査部に関する調査予算だけは通産省からの委託費だが、他は全て、外務省交付金でまかなわれている。これは、JICA 設立以前からの経緯によるもので、鉱工業計画調査部の実施する開発調査は、外務省に加え、通産省との密接な連携のもとに展開されている。

4-1-4 開発調査事業の手順

開発調査事業の“大宗”を占めるフェージビリティ調査（F/S調査）、マスタープラン調査（M/P）は本格調査として実施されるものである。そして地形図作成調査、農林業開発調査、海外開発計画調査といった対象分野で括られた開発調査は、それぞれの段階と業務の内容によって、事前調査から本格調査に至る範囲を持っている。（場合によってプロファイ調査からアフターケア調査をも包含している。）担当部による当該事業の分類は次頁ののとおりである。

担当部による開発調査事業の種類

担当部名	調査の種類(予算事項)	調査の目的	調査の成果品・内容	実施方法	調査団の構成	予算区分	対象分野
	事前調査	コンタクト	事前調査報告書(コンタクト)	直営	関係省庁・JICA		社会開発・総合交通
	実施調査	S/W協議	S/W, M/M, 事前調査報告書	直営	関係省庁・JICA		都市交通
	長期調査	マカ-プラン策定(M/P)	総合的・長期的基本計画調査報告書	契約	コンサルタント	外務省	道路
	長期調査	フィリシティ調査(F/S)	技術的・経済的妥当性調査報告書	契約	コンサルタント	外務省	橋梁
社会開発協力部	実施設計調査	実施計画調査(D/D)	詳細設計、積算書、入札関係書類	契約	コンサルタント	外務省	港
	地形図作成	基本図作成	国土基本図、土地利用図、土地条件図	契約	コンサルタント	交付金	航空
	地下水開発調査	飲料水開発	地下水探査、調査井試験	契約	コンサルタント		海運・造船
	アフタケア調査	補足、見直し調査	アフタケア調査報告書	契約	コンサルタント		放送
農林水産計画調査部	農林業開発調査	農林業開発F/S	技術的・経済妥当性調査報告書	契約	コンサルタント		通信
	林業資源調査	森林資源調査	森林資源調査報告書	契約	コンサルタント		電気
林業水産開発協力部	水産資源調査	水産資源調査	水産資源調査報告書	契約	コンサルタント		水資源開発
							河川・砂防
							上下水道・排水
							都市計画市外地区開発
							都市建築物・大気汚染
							観光・基盤整備
							地形図・海図作成
							地下水開発
							その他
							農林水産

鉱工業計画調査部	海外開発計画調査	鉱工業開発F/S等	技術的・経済妥当性調査報告書	契約	コンサルタント	通算省	鉱工業
	資源開発協力基礎調査	鉱物資源調査	鉱物資源開発調査報告書	契約	コンサルタント	委託費	
企画部	援助効率促進基礎調査	プロジェクト形成基礎調査	年次協議結果報告書等	直営	外務省・JICA		
	大規模開発プロジェクト調査	援助評価調査	評価調査報告書	契約	コンサルタント	外務省	
5部共管	プロジェクト研究	総合開発計画策定	総合開発計画調査報告書	契約	コンサルタント	交付金	限定なし
(参考)		調査手法等分析研究	各種マニュアル	契約	コンサルタント		
無償資金協力	事前調査	M/M協	事前調査報告書	直営	関係省庁・JICA	外務省	一般案件
計画調査部	基本設計調査	基本設計調査(B/D)	基本設計報告書	契約	コンサルタント	交付金	食糧増産援助

業務の内容と予算の名称

調査の段階	調査の内容	(参考) JICA 予算上の名称
① ・プロファイ調査 ↓	プロジェクトの発掘	・援助効率促進基礎調査 (プロジェクト形成基礎調査)
・プロジェクト形成調査 ↓	プロジェクトの策定・形成 (年次協議等)	・一般開発調査 ・地形図作成調査 ・農林業開発調査 ・林業資源調査 ・水産資源調査 ・地下水開発調査 ・大規模開発プロジェクト調査 ・海外開発計画調査 ・資源開発協力基礎調査 (パナマ運河代替案調査)
② ・事前調査 ↓	相手国の意向確認と情報収集→S/W協議・署名	
③ ・本格調査	開発計画策定に対するコンサルティング協力	
・マスタープラン調査 (M/P) ↓	全国または地域レベル、あるいは分野について、各種の開発計画の基本計画を策定	
・フィージビリティ調査 (F/S) ↓	プロジェクトの実施可能性、妥当性、投資効果について社会的、技術的、経済的、財務的観点から調査	
・実施設計調査 (D/D) ↓	プロジェクトの着工に必要な設計図、工事仕様書、入札関係書類等の作成	
④ ・アフターケア調査 ↓	著しい情勢の変化、時間の経過に対応し、本格調査の補足 ・見直しをする。	・アフターケア調査
・評価調査	プロジェクトを総合的に評価し、問題点への対応等を検討	・援助効率促進基礎調査 (援助評価調査)

本格調査の実施には以下の業務等を含む。

本格調査の実施

作業監理委員会設置
コンサルタント選定・契約
現地調査
国内作業（解析・打合せ）
中間報告書の現地説明
最終報告書の作成

最終報告書の提出

(1) 要請→調査実施の採択決定

相手国から外交ルートを通じ要請があると、外務省と JICA は当該案件について関連情報収集を行い、調査の実施可能性を検討する。要請は、通常口上書及び、T/R という公的文書の提出によって行われ、実施可能性の検討は、この T/R を基に実施される。また、年次協議（主要援助受入国政府との経済協力に関する定期的会合）やプロジェクト形成調査の場で、要請案件の検討が行われることも多い。この結果、外務省により当該案件の調査実施が決定されると、関係各省庁との協議により調査の基本方針が策定される。

(2) 事前調査の実施→本格調査の国際約束

事前調査団は通常、官ベースで構成され、援助受入国の要請内容を確認するとともに調査対象地域を踏査し、本格調査実施上の問題点の把握と対応策の検討等を行う。そして、援助受入国政府との間で、本格調査の範囲、内容等を示す実施細則 = S/W (Scope of Work) について協議し、署名・確認を行い、口上書を交わす。

(3) 本格調査の実施

本格調査は通常、JICA がコンサルタント等と契約を締結して実施する。その際、技術的判断を要する事項について諮問するため、必要に応じて、プロジェクトごとに、学識経験者等から成る作業監理委員会が設置される。現地調査は、S/W に沿って政府の協力を得ながら実施され、この過程で側担当官（カウンターパート）に対する技術移転も行われる。調査の結果は国内での解析作業を経て、最終報告書としてまとめられるが、その途中で援助受入国への報告書説明ミッションが派遣されることが多い。

(4) 最終報告書の提出

以上の手順により作成された最終報告書は、JICA の名で援助受入国に提出され、そのプロジェクト実施＝資金協力要請を決定する際の参考資料に供せられることになる。

4-2 開発援助プロジェクト・サイクル

4-2-1 世銀のプロジェクト・サイクル

世銀では、プロジェクトの発生から実施に至るプロジェクト・ライフを、周知の様に、次の4つのフェイズ（Phase）に分類している。

(1) Project Identification

プロジェクトを上位、下位計画との斉合性をチェックの上、発掘する段階

(2) Project Preparation

プロジェクトに関するフィージビリティ・スタディを始め、現実的なアレンジメント、（例えば、政府のコミットメント、インフラストラクチャーのアレンジメント、マーケティングのアレンジメント等）を取付け、プロジェクトの現実に必要な準備を行う段階

(3) Project Appraisal

先の Project Preparation の段階で準備されたフィージビリティ・スタディ及び諸アレンジメントをベースに、当該プロジェクトを、よりヴァイアブルにし経済効率を上昇せしめる為の諸条件を明示、世銀融資を行う為の審査。その後、融資条件等に関する交渉と融資の決定の段階

(4) Project Supervision

プロジェクトに対する融資決定後、建設段階に入るが、現実の世銀借款のディスパースメントが終了するまでの期間（実際には Project Completion と言われる建設完了時まで）プロジェクトが当初予想されたスケジュール、デザイン、予算で実現しつつあるか否かのチェックを行い、もし当初計画と現実のそれが乖離している場合には、その理由を把握する。通常、この間 Project Supervision Report が書かれ、終了時には Project Completion Report が作成される。

(5) Evaluation

プロジェクト完了後、その実施状況をレビューし、当初の目的を有効かつ効率的に達成しているかを確認し、今後のプロジェクト発掘・形成・実施にその結果をフィードバックさせるために行うものである。

4-2-2 我が国の開発援助プロジェクト・サイクル

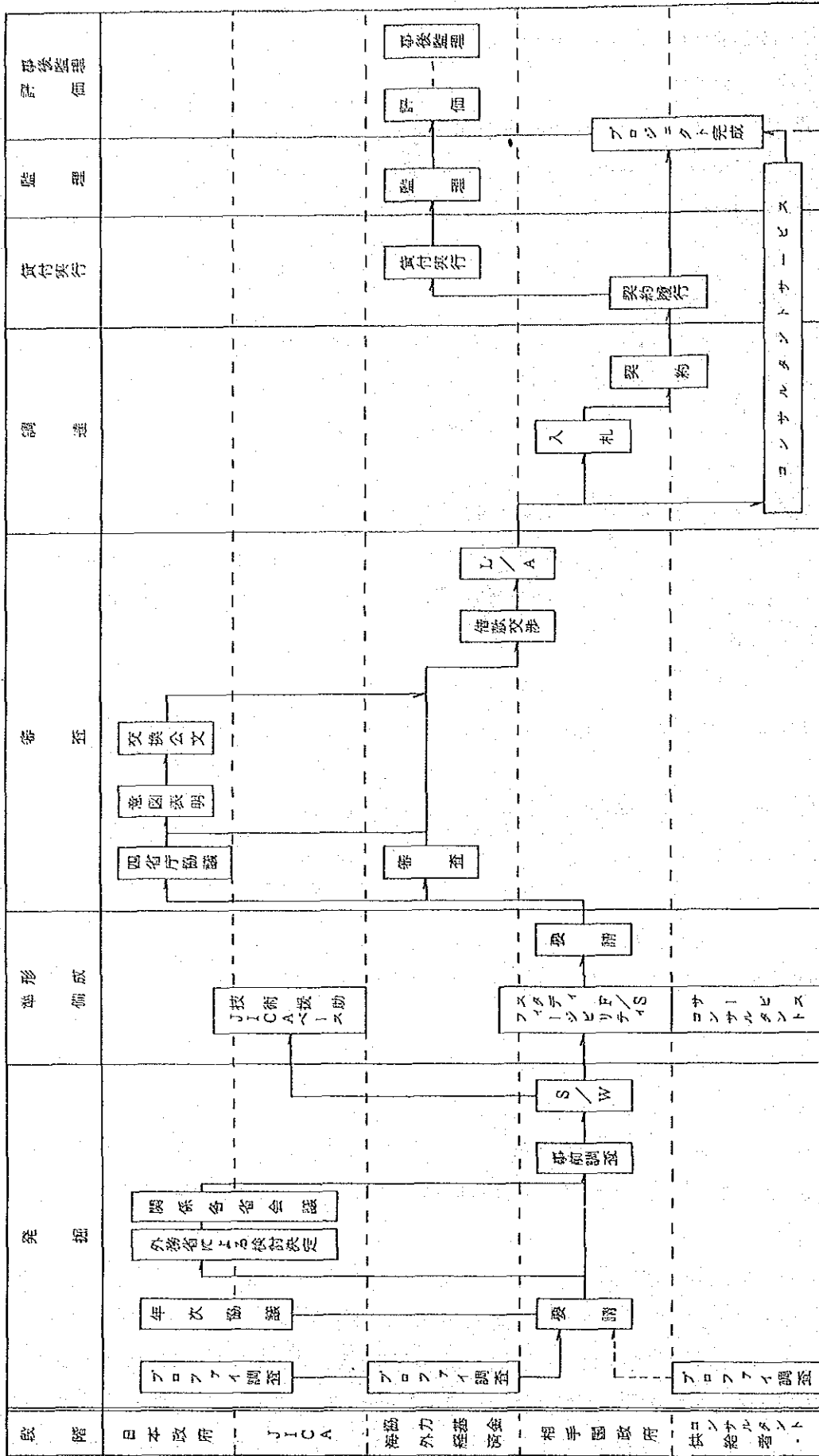
開発援助プロジェクトには共通のサイクルがあり、基本的には世銀、ADB等のサイクルと同じであるが、日本における実施体制・組織等の違いから発掘・準備形成が JICA によって、審査、調達・貸付実行、監理、評価・事後監理等の業務が OECF によって、実施監理されている。（次頁参照）

(1) 発掘

要請→調査実施の採択決定

相手国から外交ルートを通じ要請があると、外務省と JICA は当該案件について関連情報収集を行い、調査の実施可能性を検討する。要請は、通常、口上書及び T/R（Terms of Reference）という公的文書の提出によって行われ、実施可能性の検討は、この T/R を基に実施される。また、年次協議（主要援助受入国政府との経済協力に関する定期的会合）やプロジェクト

我が国の開発援助プロジェクト・サイクル



ト形成調査の場で、要請案件の検討が行われることも多い。この結果外務省により当該案件の調査実施が決定されると、関係各省庁との協議により調査の基本方針が策定される。

事前調査の実施→本格調査の国際約束

事前調査団は通常、官ベースで構成され、援助受入国の要請内容を確認するとともに調査対象地域を踏査し、本格調査実施上の問題点の把握と対応策の検討等を行う。そして、政府との間で、本格調査の範囲、内容等を示す実施細則＝S/W (Scope of Work) について協議し、署名・確認を行い、口上書を交わす。

(2) 準備・形成

本格調査の実施

本格調査は通常、JICA がコンサルタント等と契約を締結して実施する。その際、技術的判断を要する事項について諮問するため、必要に応じて、プロジェクトごとに、学識経験者から成る作業監理委員会が設置される。現地調査は、S/Wに沿って政府の協力を得ながら実施され、この過程で担当官（カウンターパート）に対する技術移転も行われる。調査の結果は国内での解析作業を経て、最終報告書としてまとめられるが、その途中で援助受入国への報告書説明ミッションが派遣されることが多い。

最終報告書の提出と借款要請

以上の手順により作成された最終報告書は、JICA の名で援助受入国に提出され、そのプロジェクト実施＝資金協力要請を決定する際の参考資料に供せられることになる。F/Sの完了後、事業実施者がプロジェクト実施上必要なすべての情報と計画が含まれている。インプリメンテーション・プログラム（I/P）が提出される事が望ましい。I/Pに含まれるべき項目のほとんどは、F/Sに含まれているべき性質のもので、通常は、経済的、技術的、財務的なフィージビリティの確認資料と経済評価分析、並びに実施体制が含まれる。

(3) 審査

日本政府及び基金は、借款要請を受けると借款供与が適当かどうかの検討に入る。この際、日本政府はわが国の海外経済協力に関する基本政策に則して借款供与が必要かどうかを主に検討し、一方基金は要請プロジェクトが経済面、財務面、技術面、機構・経営面等で妥当かどうかの検討を行う。

上記の検討の結果、借款供与が適当であると判断されると、まず日本政府は借款供与の意図表明（プレッジ）を行う。次いで両国政府が、借款額、条件等に関し合意に達すると、交換公文（Exchange of Notes, E/N）が両国間で署名される。

一般にE/N署名後に、基金と借入人との間で借款条件、プロジェクト実施に必要な基本的事項、借款協定（L/A）に係る基本約定等について、借款交渉が行われ、次いで、交渉結果を踏まえて必要があれば勧告も含めた借款協定が調印される。

(4) 調達・貸付実行

借款協定締結後、借入人はプロジェクト実施に必要な財・サービスの調達手続に入る。

調達は、基金と借入人との間で合意する方法に従って行わなければならないが公開競争入札を原則としているが、それ以外の調達方法、すなわち指名入札や随意契約も理由があれば認められている。

貸付実行には幾つかの方法があるが、一般には上記手続を経て締結された契約の支払条件に従って、基金が借入人に代って契約業者に対し、支払いを行う形をとり、この支払いと同時に基金と借入人との間に債権・債務関係が発生する。

(5) 監理

借款実施の責任は、借入人およびもしくは実施機関にあるが、その実施能力は必ずしも十分なものとはいえないため、基金はプロジェクトの円滑な実施および投資効果の最大限の発揮を支援すべく、プロジェクト実施中、必要があれば、技術、実施体制、経営、財務等の側面に関し、助言、勧告を行っている。

監理のために借入人に対し、プロジェクトの諸側面の進捗状況に関する報告（プログレス・レポート）の提出を求めており、必要に応じ、監理ミッションの派遣も行っている。

(6) 評価・事後監理

プロジェクトが完成した後、その実施状況をレビューし、当初目的を有効かつ効率的に達成しているかどうかを確認し、かつ今後の借款業務に参考となるべき事項を摸索するため、完成案件の評価を行っている。このため、借入人に対し完成報告書の提出を求めるとともに、必要に応じ借入国にミッションを派遣し調査を行っている。

4-2-3 開発援助プロジェクト・サイクル

(1) ケース1（英国、米国）

国別援助計画に従って、二国間援助予算を作成し、議会によりこの予算が承認された後に案件の発掘を行う。

予算が承認される段階においては、案件の詳細な記述は必要とされないが、援助分野及び主要援助対象に対する記述は行われる。

案件の発掘については、現地事務所・大使館等の職員・スタッフ等が援助受入国の関係機関と政策対話を行う内に案件の協議・要請等の作業に進み、プロジェクト発掘調査書を作成する。このプロジェクト発掘調査書は、必要項目が記述され審査に十分耐えうれば、現地事務所又は本部において承認レポートを作成し、プロジェクト実施協定を結ぶ。そして実施へと進行する。

プロジェクト発掘調査書作成に補完的スタディが必要であれば、この調査を行う。又、大規模なF/S調査等が必要であれば、必要な調査を行う。この場合、英国においては、技術協力の予算項目で、この調査を行う。米国の場合はプロジェクト実施協定の内にこの調査費用を組み込んで、調査を実施する。

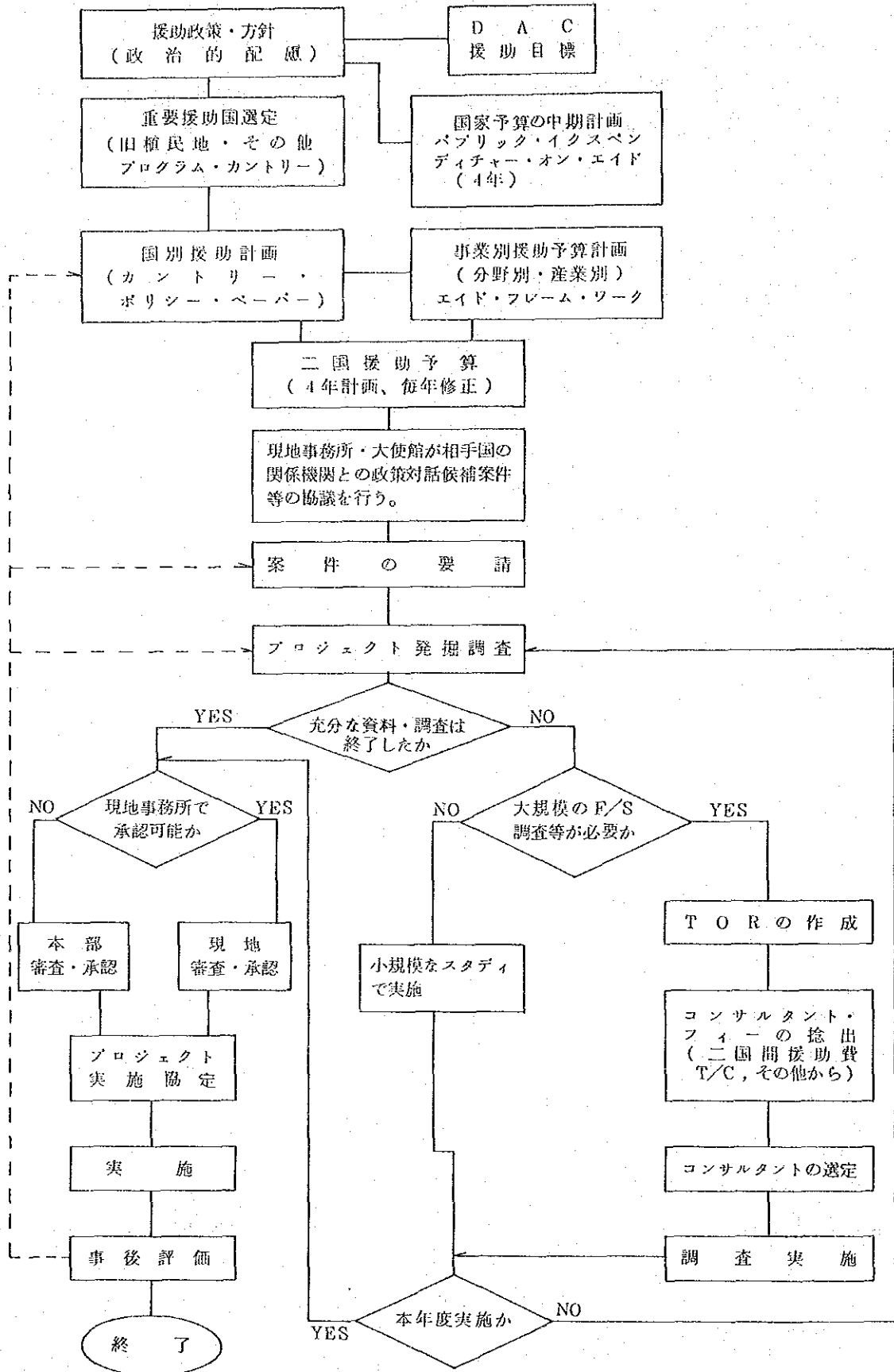
プロジェクト承認レポート等に関する責任・権限等については候補プロジェクトの規模、主に金

額によってそれぞれ権限が委託される。

ケース1の場合は、次頁図のとおり、大規模のF/Sから小規模なスタディと各種の調査が行われる。

プログラム圏プロジェクト援助手順（ケース1）

英国
米国



(2) ケース2 (オランダ、カナダ、スウェーデン)

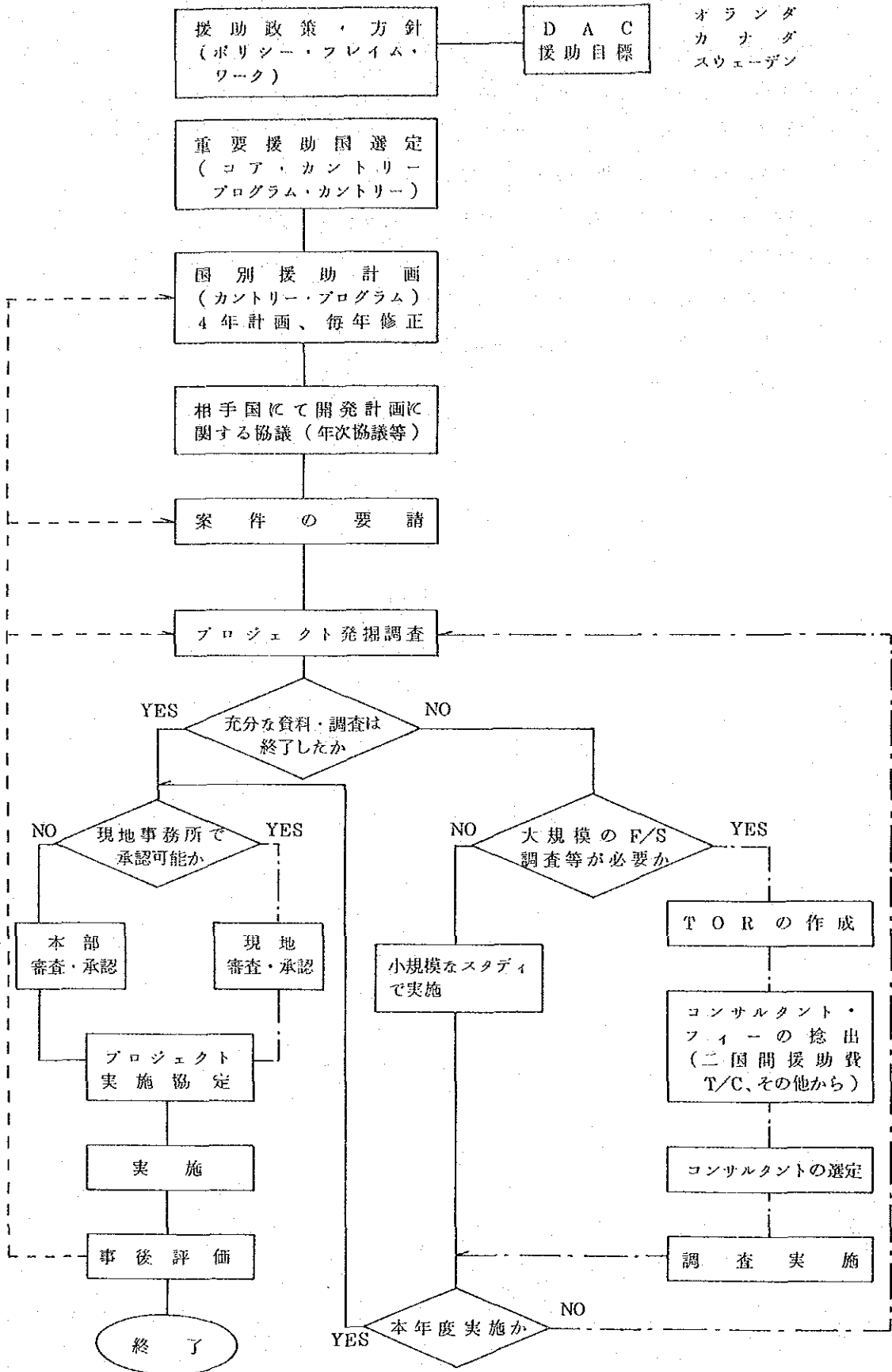
国別援助計画に従って案件の発掘を行う。カナダ、スウェーデンの場合は、援助受入国に対して議会が承認した援助予算額を、年次協議等において示すが、コミットはしない。案件の発掘は、現地事務所・大使館の職員等が対話等を通してこれに当る。プロジェクト発掘調査書の作成は、現地事務所・大使館の職員等が責任を持って行う。プロジェクト発掘調査書が承認されると、プロジェクト実施協定が結ばれ実施段階へと進む。

オランダ、カナダ、スウェーデンは限られた援助予算額を有効に活用する必要があるため、小規模の技術協力を主体とした援助中心で、大規模なF/S調査を必要とするプロジェクトはあまりとりあげていない。世銀等国際機関との協調プロジェクトにも積極的に参画している。

カナダ・スウェーデンの場合、現地事務所によるプロジェクトの審査・承認は行なわれない。

(次頁図参照)

プログラム国プロジェクト援助手順（ケース2）



(3) ケース 3 (西独)

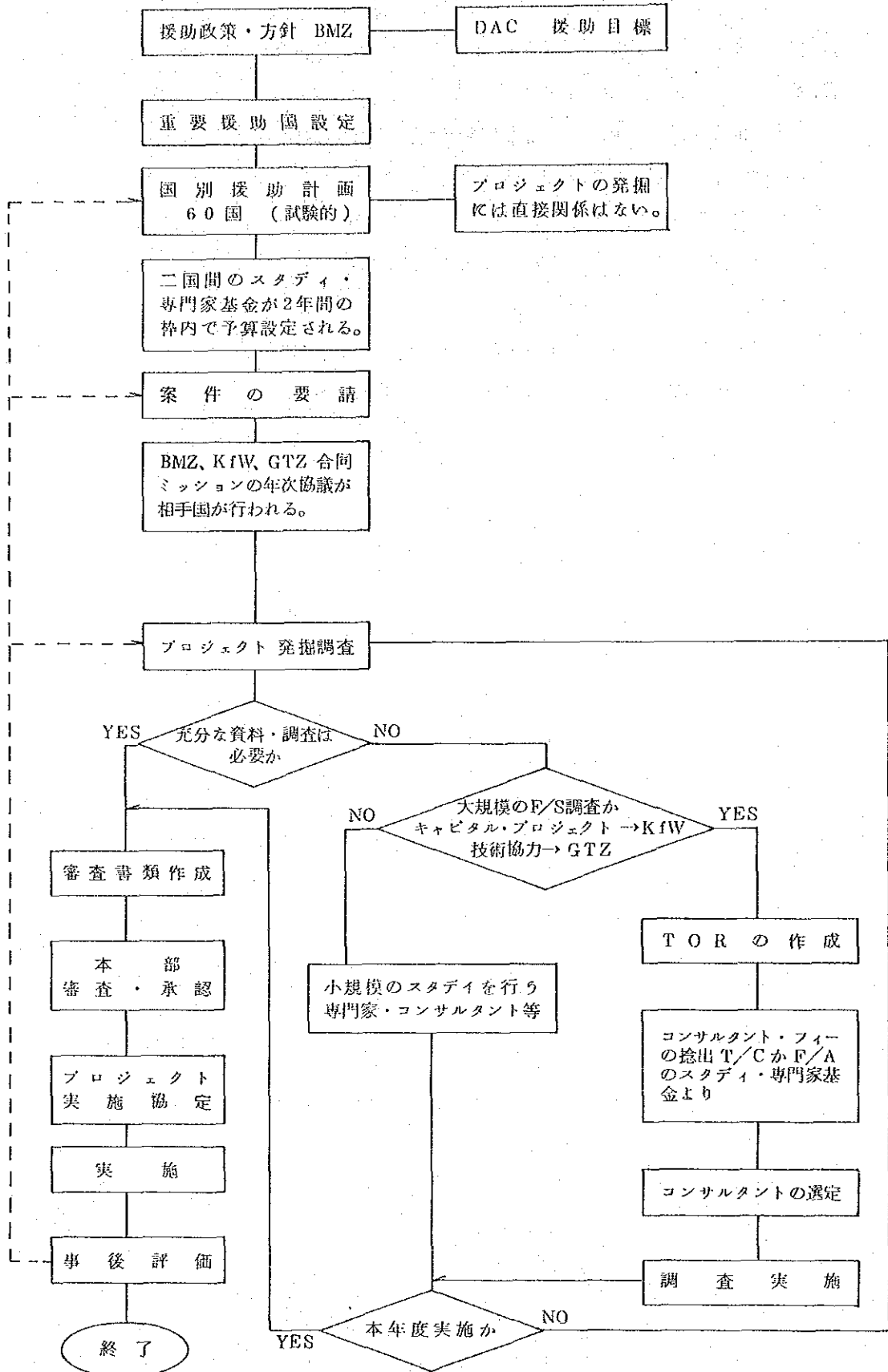
ケース 1 (英国、米国) とケース 2 (オランダ、カナダ、スウェーデン) との中間で、日本との共通性も多い。国別援助計画は現段階では、試験的に作成されているが、この計画に従って案件が発掘されているわけではない。

案件が要請され、プロジェクト発掘調査書が作成され審査・承認が行われ、プロジェクト実施協定が結ばれるまでは、二国間援助額は決定されない。しかし、プロジェクト実施協定がスムーズに結ばれるために必要な調査予算が、スタディ・専門家基金という名称で国別にコミットされている。

この資金を使って、必要な調査が行なわれているが、プロジェクトの内容によって G T Z と K f W との間に業務分担が行なわれている。

キャピタルプロジェクトを主体とした大規模な F/S 調査は、K f W によって、また技術協力の準備にかかわる調査は主として G T Z によって実施管理されている。(次頁図参照)

プログラム国プロジェクト援助手順（ケース3）



4-2-4 開発援助プロジェクト発掘・形成における特徴

開発援助プロジェクトのより効果的・効率的な実施のために、世銀、その他の援助が機関においては、プロジェクト実施のサイクル中に優良案件の発掘、又は優良案件の育成・形成への手順が組み込まれている。

その手順とは、調査諸機関の開発援助プロジェクト・サイクルに示されているように『開発援助の計画化及び案件の立案・策定』という段階にある。

この段階はプロジェクトが要請される以前の、いわゆる初期段階の事でこの必要な作業の内容は以下のとおりである。

- ① 経済社会基礎情報の分析と開発ニーズの把握
- ② プロジェクト・アイデアの萌芽と展開
- ③ プロジェクトの構想づくり
- ④ 初期段階のスクリーニング
- ⑤ プロジェクト化（構想から具体的内容へ、根回し等）
- ⑥ プロジェクトの TOR 化（内容の確定化）

そして、これら作業の内容は以下のような報告書、又は調査分析結果として取りまとめられている。

- ① 国別援助計画書の作成
- ② 援助プログラムの企画・立案
 - ・ 4年～5年をベースにした長期的展望に立った計画
 - ・ 重点援助国、援助分野の策定等
 - ・ 共同プロジェクトの実施計画
- ③ 案件の立案・策定のためのマスタープラン、及びセクター分析調査等の実施（内部資料とするケースもある。）
- ④ プロジェクト発掘前に二国間援助額の明示等（年次協議を通じて）

JICA 開発調査事業においては、援助効率促進基礎調査、大規模開発プロジェクト調査、事前調査、実施調査、林業資源調査、水産資源調査、資源開発協力基礎調査、実証調査等がその内容において類似している。

しかし、技術協力の一環として、開発調査事業が実施されるため調査の目的、方法等に若干の相違があることは否めない。

4-3 開発援助の計画化及び案件の立案・策定

4-3-1 世銀のアプローチ

世銀の組織は、伝統的にはセクター別の組織であったが、1968年に地域局が設立され、農業、工業、運輸、教育といったセクターを担当しているセントラル・プロジェクト・スタッフと世界を6つに分割した地域局と併存体制になっている。この6つの地域局では、それぞれの担当する国の経済調査（Basic Economic Survey と呼ばれている）に基づき、当該国の経済の進む方向のチェックが行われており、理論的には、これに基づき、農業、工業等各セクターの果すべき役割が Define され、この役割期待に貢献する可能性の大きな案件がリストアップされることになる。そして、これらの案件を向こう5年間に渡ってどれから実施してゆくのが望ましいかを考慮した上で、各年に配分し、同時に世銀としてどの程度までそれぞれについての融資を準備すべきか、具体的に融資額の見積りが行われている。ただ、これはあくまで世銀の内部資料であって（Country Program Paper : CPP と呼ばれている）、対外的に公にされることはない。このCPPは毎年に見直されており、その度に新しいCPPがつけられている。CPPは従って、82年にインドに対して作った際は82年から86年までの5ヶ年間に、例えば総額20億ドルの計画であるが、83年に見直した結果、83年から87年までの5ヶ年間に23億ドルという計画値に変更されるといった具合で、毎年ローリングしているのが実体である。

このCPP作成のために、しばしばセクター・サーベイと呼ばれるものが実施されることがある。これはたとえば産業部門の中を更に詳細に調査することによって、より具体的な問題把握を行い、その問題を解消するに必要なプロジェクトの発掘・アイデンティフィケーションを行う意図で行われる。こうした作業を積上げることによって、世銀内部には、今後5年間に当該国に対して援助・融資すべき案件のリストが準備されていることになる。

現実のプロジェクト選定

以上はすべての作業が理論通り順調に実施されるケースであって、いわば「世銀における各種調査とプロジェクト・アイデンティフィケーション作業との、理論的なイデアリティプス（理想型）」とも言うべき形であって、現実のオペレーション・レベルでは、必ずしこの理想型に沿った形でのプロジェクト発掘が100%実施されているというものでもない。実際は、当該国自身の今後5年間に渡る経済の進路を予測することもそう容易な仕事ではないし、また、たとえばそれが何らかのモデルから導出されるとしても、担当者としては“確信を持って必ずそうなる”と断言出来るものでもない。同様に、農業、鉱工業、インフラ等、各セクターの経済の中での果すべき役割についても必ずしも明確で、ゆるぎない指針が出せるものでもない。こうしたことからCPPの中に盛り込まれている案件についても、それぞれ上位計画との関係が明確に定義されているとは限らない。例えばそれまでCPPの中に明示されていなかったプロジェクトについて他のパイラテラル、マルチラテラルな援助機関から世銀が協力要請されるケースもあれば、完全に民間レベルで実施される予定であったプロジェクトが、何らかの理由で政府主導の案件に衣替えし、世銀借款が要請されるケースもある。またCPPで予定されていたものがフィージビリティ・スタディの結果、物理的、経済的に、ヴァイアブル（viable）

でない」と判断されるケースもあるし、地下資源の推定埋蔵量が当初考えられていたより大きいことが判明し、この結果、更に新しいプロジェクトを実施する物理的可能性が生まれるケースだって存在する。

このように、現実のオペレーションでは、いわば、アカデミック・イクササイズの色彩の濃いCPPは、常によりパンチ力の強い“現実要因”によって、修正を余儀なくされるケースが極めて多い。ただ、それではCPPは意味のないイクササイズで、単なる数字であるかとなると決してそうではない。世銀のある国に対する援助実施にあたって、関係者（この場合世銀内部のスタッフに限られるが）間に、お互いに共通した理解のフレームワーク作りを行っているわけで、当該国に対する世銀全体のイクスポジチャーについて、たとえ、個別具体的なプロジェクトに関わるエンジニアであっても、理解を持って事にあたりうるわけで、数多くのプロジェクトが同時並列に計画、実施される機関においてはそれらプロジェクト群のマネジメント・ツールとして、極めて有効な手段と言うことが出来る。

4-3-2 援助プログラム

開発援助の基本理念は「相互依存の認識」と「人道的考慮」という言葉で説明されている。しかし、発展途上国の開発援助戦略は、当初の先進国との経済格差縮小をめざした経済成長の極大化から、次第にBHNアプローチにみられるような経済成長のみならず所得分配の平等化をも目指す方向へ、さらには債務累積問題等を背景として、成長の視点の見直しへと修正が行われている。

この様な背景の中で、主要援助供与国は長期的な展望に立ち、発展途上国（重要援助受入国）の自助努力を補完、促進する開発援助プログラムに従って各自、独特の援助方針を樹立し、援助を行っている。各国別の開発援助プログラムの特徴をみると次のとおりである。

(1) 米 国

特 徴 : 米国の経済協力政策には自国の安全保障上の利益が強く反映される一方人道的考慮が同時に存在していることが特徴的であるが、レーガン政権下では、前者に重点を移す傾向が見られる。

重要援助受入国（地域）：・開発援助（DA）

インド、スリランカ、ネパール、バングラデシュ、ビルマ、タイ、インドネシア、フィリピン、ベリーズ、グアテマラ、エルサルバドル、コスタリカ、パナマ、エクアドル、ペルー、ボリビア、ハイチ、ジャマイカ、ドミニカ、東カリビアン、ギアナ、モロッコ、イエーメン、チャド、中央アフリカ、カメルーン、赤道ギニア、コンゴ、スーダン、ソマリア、ケニア、ウガンダ、ルワンダ、ブルンジ、タンザニア、マラウイ、スワジランド、レソト、ザール、ニジェール、マリ、モーリタニア、アッパーボルタ、ガーナ、トーゴ、リベリア、シエラ・レオーネ、ギニア・ビサオ、ガンビア、セネガル、ケープ・ベルデ

・経済支援援助 (ESF)

パキスタン、タイ、フィリピン、ガテマラ、エルサルバドル、コスタリカ、ハイチ、ドミニカ、東カリビアン、スリナム、モロッコ、ポルトガル、トルコ、エジプト、イスラエル、ヨルダン、オーマン、レバノン、キプロス、スーダン、ジブチ、ソマリア、ケニア、ザール、ザンビア、ボツワナ、ニジェール、セネガル、リベリア、セインシル、モーリシャス

主要援助分野 : BHN、農業、保健、婦人の問題中心

援助計画 : 国別援助戦略書 (CDS S)

(2) カナダ

特 徴 : ・二国間援助の40%をアジアへ、20%を英語圏アフリカ及びフランス語圏アフリカへ、残りを米州へ向ける。
・BHNを一要素とする。
・カナダの商業的利益を考慮に入れる。

重要援助受入国 : カテゴリーを5段階に分類してコアカントリー (カテゴリー1) を重点的に行う。

ジャマイカ、コロンビア、ペルー、ギアナ、ハイチ、ホンデュラス、リーワード/ウィンドワード諸島、カメルーン、セネガル、ザール、象牙海岸、ルワンダ、ギニア、マリ、ニジェール、アッパーボルタ、バングラデシュ、インドア、パキスタン、インドネシア、スリランカ、タイ、ネパール、中国

主要援助分野 : 農業・食糧、エネルギー、人的資源開発等

援助計画 : 国別援助計画 (CPR)

長期的な開発援助継続が予定されており、多額の予算配分、長期的かつ詳細な分析と計画、多くの行政資源の配分などが行われている。

(3) フランス

特 徴 : 旧植民地諸国を中心とした援助

ポルトガル語圏アフリカ及び英語圏アフリカの一部にも援助を行う。
複雑な援助機構と地域別分担構成が特徴

重要援助受入国 : ・仏語圏アフリカ諸国に第一プライオリティーを置く。

特にその中でLLDC諸国を優先

・その他のアフリカ諸国、中南米諸国がこれに次ぐ。

重要援助分野 : 農村開発と食糧戦略、エネルギー

住宅・保健・教育等

又、工業セクターについては民間ベースを主体に

援助計画 : 多国間援助の比重を増加させる。計画に柔軟性をもたせるため各国別の目標援助額は作成しない。

(4) スウェーデン

特徴 : 長期的展望に立った最貧国援助を主体にしている。

南部アフリカ諸国への援助が、かなりのウェートを占めている。

重要援助受入国 : アンゴラ、ボツワナ、エチオピア、ギニア、ビサオ、ケニア、レソト、モザンビーク、タンザニア、ザンビア、ジンバブエ、バングラデシュ、インド、ラオス、スリランカ、ベトナム、ニカラグア

主要援助分野 : 衛生、教育、林業、上水道

援助計画 : 国別援助計画

スウェーデンとの歴史的関係、人道的見地、貧困度等を考慮した国を対象とし、貧困地域での経済成長、経済社会面での公平確保、経済政治上の自律、民主社会の実現というスウェーデンの理想とする開発パターン具体化手段を目標としている。

(5) オランダ

特徴 : ・開発効果をより持続的なものとするためプロジェクトやプログラムの生産性向上、所得及び雇用の創出活動の実施

・限られた数カ国・地域における農工業開発を中心とした援助

・オランダとの関係が深い最貧途上国への援助

重要援助受入国 : パキスタン、北イエメン、タンザニア、インドネシア、インド、スリランカ、スーダン、ケニア、エジプト、バングラデシュ・サヘル地域、中央アフリカ地域・南部アフリカ地域

主要援助分野 : 地域開発（農村・生活用水）、工業開発、教育研究等

援助計画 : 国別援助計画

(6) 西独

特徴 : アフリカ諸国の比重が相対的に高いがアジア、中南米を含め全世界的に援助対象国は広がっており、食糧、保健衛生、教育、住居、環境など開発途上国の住民多数の基本的ニーズを充足し生活条件の改善に資する援助を重視している。

重要援助受入国 : 世界中の 105カ国

主要援助分野 : 貧困撲滅のための地域開発、エネルギー、環境保護、教育、訓練等が中心である。

援助計画 : IMF、IBRDなどの外部のレポートを参考にして、国別に試験的に作成されつつある。援助供与方針は作成されておらず、主にBMZの内部資料として利用されることを目的としたものである。

(7) 英国

特 徴 : 二国間政府援助の大部分がコモンウェルス諸国に配分されている。基本方針は最貧国最貧層への援助
グランドが多く、多国間援助の比率も高い。厳しい財政事情を反映してODA実績が減少傾向にある。

重要援助受入国(地域) : サヘル、エチオピア、ガーナ、ケニア、マラウイ、モザンビーク、スーダン、タンザニア、ザンビア、ジンバブエ、地中海及びエジプト、バングラデシュ、中国、インド、インドネシア、ネパール、パキスタン、スリランカ、太平洋州、アメリカ地域、カリブ地域、ラテン・アメリカ

[英領] カリブ、フォークランド諸島、ジブラルタル、セント・ヘレナ

主要援助分野 : 農林業、インフラストラクチャー、エネルギー、社会福祉、教育等

4-3-3 国別援助計画

我が国は1950年代後半から30年の間に援助受入国より主要な援助供与国と発展を遂げた。このような経験に根ざした我が国独自の援助基本政策・方針を確立することが効果的・効率的な援助の実施を可能し、成功への道標となることは言うまでもない。

その内容については、各援助受入国の実情に合った援助を行うため、どの分野において、どの援助形態(円借、無償資金協力、技術協力)により、どれだけの援助を行うのが適当であるかを我が国との二国間関係全体の中で、検討・研究し、国別援助基本方針を一層充実させていくことが必要である。

調査諸国における国別援助計画書の概要は次のとおりである。

(1) 米 国

Country Development Strategy Statement

USAIDの現地事務所(ミッション)が本部のガイドラインに従って、作成する国別開発戦略で、5年間の援助受入国のセクター別援助計画を作成し、毎年その見直しを行っている。但し、重要国及び開発政策に変更があった国、または現地ミッションが必要と判断した場合に作成されている。

(2) カナダ

CIDAによって国別援助計画(Country Aid Programme)が、最重要国についてのみ作成される。最重要国は長期的な開発援助継続が予定されており、多額の予算配分、長期的かつ詳細な分析と計画、多くの行政資源の配分などが行われている。政策ガイドラインに従って、二国間援助の75%が向けられている。

国別援助計画は5年間の援助受入国に対する援助の枠組みを示すもので、その内容については、所要資金、規模、重点セクター、援助対象グループ、援助実施方式、他の援助機関との協調、プロジェクト実施方法、援助国内での制約要因などが示されている。

この計画には具体的なプロジェクトは示されず、計画全体の金額についても流動的である。

(3) スウェーデン

SIDAによって国別援助計画（Country Programming）の原案が作成され、外務省がこれを承認するが、SIDAの原案がほとんど修正されないでそのまま採用される場合が多い。

策定対象国は、プログラム国の17カ国だけに限定されている。

議会で承認された向こう3年間の援助上限額を示す事により、援助受入国の開発戦略に寄与し、援助効率を上げることを目的としている。その内容は一般経済概況、外国援助の動向、スウェーデンによる援助の実績、セクター別概況、有望プロジェクトへの翌年度援助額、及び翌々年度以降2年間の援助上限額等から成る。

(4) オランダ

少い資金の効率的利用及び、より計画的な援助の実施という観点から、10の重点援助受入国（プログラム国）と3重要地域（プログラム地域）が選定され、国別援助計画（Country Policy Plan）が、外務省国際協力総局の地域担当課によって作成される。

この計画は援助実施のベースとなるもので、非常に重要である。この内容は、オランダの援助プログラムの再検討、現在までの援助の実績、内容及び実施上の問題点、今後の援助方針、オランダの重点指向分野である飲料水開発、農村開発、農産物加工等に関する記述とともに、教育訓練、開発と女性の役割、環境等に関する記述から構成されている。

(5) 西 独

BMZの地域担当課が作成。昨年度、試験的に6カ国を対象として作成。今年度は30~40カ国に拡大予定。政策決定のための準備資料的色彩が強い。BMZの内部資料であり、相手国との討議は行なわれない。作成にあたっては、KfW、GTZからの情報の他、世銀・IMF等のレポートの情報が活用されている。15ページ前後の比較的簡単な資料であり、経済全般の分析、援助の実績と今後の協力の可能性、セクター分析、他の援助国供与国の動向等の内容からなる。

(6) 英 国

援助計画の策定

イギリスの援助が、旧植民地に対する行政指導に源を発している事もあって、援助政策立案と実施に係るシステムは非常に進んだ計画化が計られており、多大の人力と時間をこの計画策定作業に投入している。この結果、個々のプロジェクト援助に対するコミットメントの手続きはかなり簡素化されている。

援助の計画化は次の手段を使って行われる。

A) 国家予算の中期計画の一環としての援助予算の支出枠策定

Public Expenditure on Overseas Aid

B) 4年間にわたる事業別援助予算支出計画

Aid Frame Work

C) 国別政策

Country Policy Paper

特にB)、C)が、国別及び事行別の援助予算支出について重要なものとなっている。

(A) 国家予算の中期計画

英国においては国家予算全体の支出計画の枠組みを4年間にわたって作成し、これを各種国家事業のガイドラインとして公表する制度を1969年より開始した。この制度は Public Expenditure Survey と呼ばれ、その内容は Public Expenditure White Paper として、毎年12月頃に公表され、その次の4月から始まる新会計年度以降の4カ年を対象とする。この中期計画のなかで、開発援助は Overseas Aid として1項目にまとめて計上される。大蔵省は、毎年2月外務・英連邦省(FCA)から基礎資料として、4カ年の援助支出見込(そのほとんどが海外開発庁関係で、若干が外務・英連邦・本省関係)の提示を受け、これを参考にし、かつFCA海外開発庁側と協議のうえ、同じ年6月に大蔵事務当局原案をまとめ、次いで関係閣僚協議を経て、年末に政府としての中期計画決定を行う。

(B) 事業別援助予算計画

海外開発庁は上記(A)の中期計画の枠内で4年間の詳細な事業別援助予算計画(Aid Framework と呼ばれる)を作成し、これに基づいて援助を実施する。

本件 Aid Framework は毎年作成更新される。海外開発庁の各局課から提出される事業計画案は同庁の主計課(Finance Department)に集計され、主計課が中心となり、経済企画スタッフ(EPS)の意見を参考にして同庁の原案を作成、次いで外務・英連邦省本省(FCA)、大蔵省、通産省(DTI)およびBank of Englandとそれぞれ協議を行った後、正式決定をみる。Aid Framework は、ディスパースメント・ベースで作成され、(イ)二国間資金協力、(ロ)技術協力、(ハ)多国間協力への拠出、(ニ)CDCへの貸付等の主要項目より成る。

(イ)については国別表示が行われるが、他については事業別表示が行われる。また Aid Framework 作成にあたっては、個々の国ないし事業の開発需要や可能性を考慮すると同時に、政治的、商業的見地からの検討も行われる。

なお、Aid Framework は公表されない。

(C) 国別政策

海外開発庁は上記の Aid Framework と並行して国別に資金・技術協力の需要とこれについての対処方法を取りまとめた国別政策ペーパー(Country Policy Paper)を作成している。同ペーパーは一定の様式に従って作成され、援助対象国についての(イ)経済情勢、(ロ)援助の歴史的、政治的、商業的、背景、(ハ)開発関連行政の従来の実情、(ニ)開発計画、(ホ)必要とされる援助の形態、(ヘ)政治的、商業的見地からの援助の検討、(ト)過去5カ年の諸外国からの援助総量を説明した上で、(チ)今後5カ年の英国の援助方針を記すとともに主要プロジェクトについての援助支出スケジュールを記載する。

国別政策ペーパーの原案は、まず海外開発庁の経済企画スタッフ(EPS)の地域担当専門

家が主体となって起草し、同庁の地域局がとりまとめの責任を負う。海外開発庁の海外事務所も原案作成に寄与する。次いで原案は在外公館に提出され、そのコメントを受けた後、外務・英連邦・本省（FCA）はじめ大蔵省、通産省（DTI）および Bank of England へ送付され、その検討を経て正式決定される。同ペーパーは毎年レビューされ更新される。

なお、国別政策ペーパーも Aid Framework 同様不公表である。

4-3-4 年次協議

開発援助プロジェクト発掘、要請案件の確認、打合せ、協定等のために援助供与国と援助受入国の間で十分な話し合いが行われている。以下、年次協議に関する概要を国別に示す。

(1) 仏 国

- ・各国と毎年1回経協全般に亘る協議を行う。
- ・必要に応じ、分野別の協議を行うこともある。
- ・団長は、重要な国の場合は、経協省の局長級がその任に当る。国により異なる。
- ・経協省及び現地大使館の経協班（協力ミッション）の他、研究省 CIRAD（国際農業開発研究センター）、ORSTOM（海外科学技術研究会社）より参加する場合もある。
- ・本国よりの7～8人を含め、全体で10人程度で構成される。
- ・パリと現地で交互に開催される。
- ・必要に応じ分野別の委員会をつくることもある。

(2) スウェーデン

- ・プログラム国に対して2年に1回の政府ベースの協議を行っている。（1年の国もある。）
- ・2年間にわたるスウェーデンの援助協定の締結（援助額、援助条件、援助実施手続き等が盛り込まれている。）
- ・スウェーデン側からは外務省事務次官補、二国間援助部長、カントリー・オフィサー、SIDA 本部、大使館、開発協力事務所からも参加。
- ・先方政府からは窓口官庁が代表となる。

(3) オランダ

- ・年2回、年度当初に国際協力総局の部長もしくは課長級ミッション（現地の大使が団長になることもある）が派遣される。
- ・2～3人、大使館からも2～3人参加。
- ・7～9月頃、中間レビューミッション、小規模な構成で派遣される。
- ・年度当初の協議では、国別計画につき説明合意。正式議事録作成が主目的である。
- ・中間レビューでは、案件の進捗状況のチェックが中心。議事録は作成されるが、正式な合意は必ずしも必要ではない。

(4) 西 独

- ・主要国に対しては2年に1回。その他の国々に対しては年1回。ボン又は相手国で開催される。

- ・ 2年間に与えられる協力額の提示と個々のプロジェクトをめぐる協議。約5年前より、相手国により長期の見通しを与えるため、主要国に対する協議は2年に1回になった。
- ・ 西独側は、BMZ、大使館、GTZ、KfW（数年前より実施機関が加わるようになった）。
- ・ 60～70カ国を対象としている。毎年、15～20カ国との協議をボンで実施、同様に同数の協議を相手国で開催する。小さい国の場合は、大使館及びボンより派遣される政府担当者レベルで実施。
- ・ 参加人数：インドの場合、地域担当部長の他、大使館、通訳を入れても5～6人。ボンで行う場合はもっと多い。BMZ、GTZ、KfWのほか大蔵省、外務省が参加することもある。
- ・ 団長は地域担当局長または部長が任命される。
- ・ 実績のレビュー、協力の見通し、プロジェクトの提案と承認、その他一般的な問題について論ずる。
- ・ 合意文書作成（名称、額、承認の条件など）

(5) 英国

- ・ インド及びパキスタンに対しては年1回次官補が訪問し、援助の全体的な枠組につき協議を行う。
- ・ アフリカ局長は、年1回程度東、南部アフリカを訪問する。
- ・ 海外開発事務所からは所長及び所員が随時管轄国を訪問をして協議を行う。

4-3-5 発掘メモの作成

我が国の場合は、援助受入国からの要請又は年次協議を通して開発援助プロジェクトが発掘され、事前調査団の派遣をもって内容の検討、確認が行なわれ、さらにS/Wの協議、署名が行なわれた後、本格調査へと進む流れが一般的である。

しかし、本調査の対象となった、他の先進国の場合には、プロジェクト発掘メモが重要な意味を持つ。このメモが実施のための審査に耐えうるものであれば実施へと進むが、記載事項が不十分であれば、追加調査を必要としてその後実施へと進むのが通例である。従ってプロジェクト発掘メモ作成・完成は直ちプロジェクトの形成と考えられる場合が多い。

発掘メモ記載事項、及びこれを担当する技術専門スタッフの活用など、プロジェクト発掘の概要について以下に国別に記述する。

(1) プロジェクト発掘

1) オランダ

プロジェクト発掘は在外公館の責任業務となっているが、それを支援するために本省より各公館へ、セクター別専門家が派遣されている。必要に応じて本部職員、個人コンサルタントや公的研究機関のスタッフによるアイデンティフィケーション・ミッションが派遣され、在外交館の活動を支援している。

また、在外公館のイニシアティブによる案件発掘以外に、NGO、民間企業、相手国政府によって大使館に提出されるプロジェクト提案書による案件発掘もある。民間による国際協力総局への提案、説明もある。

バングラデシュの場合に例をとると、新規案件の80%は現在進行中のプロジェクトに関連して発掘されたもの。60~70%は現在実施中のプロジェクトの継続案件といわれる。

案件発掘メモは、大使館のスタッフによって背景、意見等とりまぜて記述され、2~3ページから最長でも15ページ以内にまとめられている。

審査 (Appraisal) の段階では相手国の正式要請が必要であり、この段階から相手国と十分な話し合いが行われる。

2) 西 独

(資金協力)

フォローアップミッションによる討議が行われる。

BMZ、KfW、GTZによるプロファイミッションが派遣される。

各地域部の Regional Economists が主体になっている。

短期専門家 (個人コンサル、大学教授、研究機関の職員) の派遣による情報収集補完調査も行われる。

(技術協力)

他のプロジェクトからの派生、政府間の協議からも発掘される事がある。

技術協力のプロジェクトは実施しながら成長して行くものであり、計画の見直しをしばしば行う必要が生じる。

初期の段階での Study は近年では簡略化の方向にある。

GTZの26の海外事務所のうち、12の大規模事務所は案件形成の能力を具備しつつある。

(2) 発掘メモ記載事項

以下に国別のプロジェクト発掘メモ記載事項を示す。

米 国	カ ナ ダ	スウェーデン	オ ラ ン ダ
10ページ程度	10ページ程度	6ページ程度	10ページ程度
<ul style="list-style-type: none"> ・事業名 ・開発プログラムの構成 要因 ・CDSSとの関連 ・セクターの目標 ・プロジェクトの内容 <ul style="list-style-type: none"> ・必要性、目的 ・プロジェクトのゴールと目標 ・予期されるアウトプット ・実施手法 ・プロジェクト選定と今後のプロジェクト形成 <ul style="list-style-type: none"> ・社会的考察 ・対象地域 ・経済的考察 ・類似プロジェクトの経験 ・受入国実施機関 ・各種支援の実現可能性 ・コスト見積 ・具体化への指針 ・その他 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業名 ・国 ・期間 ・見積コストと援助条件 ・実施計画 (可能ならば) ・背景 ・目的 ・事業の説明と範囲 ・判定のための材料 ・財務的な状態 ・特記事項 ・プロジェクト・マネージャー 	<ul style="list-style-type: none"> ・要約と結論 ・背景 ・要請国側の目的 ・当該セクターの分析 ・プロジェクトについて <ul style="list-style-type: none"> ・過去の類似案件 ・必要性及び目的 ・案件の内容 ・分析及び評価 ・提案内容（結論） 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業名 ・位置 ・期間 ・セクター ・オランダ側の投入 ・受入国、機関の投入 ・事業の概要 ・目的 ・直接効果 ・事業内容 ・手段 ・要請者 ・要請日 ・情報、調査、分析 ・プロジェクトフォーメーションの段階

(3) 技術専門スタッフの活用

1) 仏 国

大使館の経協班（協力ミッション）には、国により人数、分野の異なるコンセイユ（技術顧問）がいる。

植民省時代からの伝統で地域開発、農業開発、初等教育等の分野に関しては経協省に人材が豊富である。その他の分野については、他省より経済協力省への出向に依存（給料も経協省で払う）している。

2) スウェーデン

SIDAのスタッフは個人コンサルタントを活用して案件発掘等必要調査レポートの作成を行う。

3) オランダ

国際協力総局技術顧問部が地域部による案件発掘ミッション等に誰を派遣するかについて、助言を行うとともに監督も行っている。また技術情報・文書収集も行っている。

農村開発、農業、保健、飲料水、生態学、中小企業、便益分析、農業政策、婦人問題等の専門家10人程度。外務省の職員になっているものもあり、契約ベースのものもある。

技術顧問部は、現在、契約ベースで10人の技術専門家を在外公館に派遣しており、現地における案件発掘に大きな役割を果たしている。将来的には20人に増加したいと考えている。

4) 西 独

K f W 技術部

Engineer 50人 元コンサルタント等が所属している。

Project Task Force の中には1人以上必ず入る。

各部にわたって働くが仕事の95%は資金協力関係。

Financial Risk 最小限にする。

G T Z 各国担当官 (Country Officers)

25~30人 高級 海外事務所を担当。

エコノミスト、ソシオロジスト、

要請に関し、G T Z内外の専門家と協議。

5) 英 国

ODA本部

地域局の中に入っている者と独立の技術部（長は技術顧問(次官補クラス)）にいるものとする。

全部でエンジニア12名、建築家2名。

海外開発事務所

全部で11名、全員土木技師

エンジニアの役割

TORの作成、アプローチの考案 (design)、概念の形成 (formulation)、進行状況のモニター、技術問題にかかるアドバイス、外部専門家との調整。

開発事務所においては特に、TORの起案、支払計画の作成、F/Sの必要性についてのアドバイス等を行っている。

5章 コンサルタントの活用

このコンサルタントの活用については『Guidelines, Use of Consultants by World Bank Borrowers and by the World Bank as Executing Agency』をベースに調査諸国のコンサルタントの調達等に関する聞き取り及び入手資料により作成したものである。

5-1 コンサルティング業務の内容

コンサルティングサービス（企業・個人、公的機関、その他）は、世銀、英国の例を参考にすると、一般に次の6種類の業務に分けることができる。

A) プロジェクト発掘調査（事前調査）

開発プログラム及びセクター分析に基づいた開発計画事業を上位、下位計画との整合性をチェックの上、発掘する第一段階のための調査業務

B) プリ・フィージビリティ調査、フィージビリティ調査（基礎調査及びF/S調査等）

特定プロジェクトの推進決定に先立ち実施される各種調査で技術的、経済的にフィージブルで、開発プログラムと投資プロジェクトの実施または機能を成功させるのに必要な政府の政策、活動及び制度の変更・改善点を明確にし、プロジェクトの実施に必要な準備を行うための調査、業務

C) プロジェクト準備調査（実施設計調査）

詳細設計・数量・工事費積算・施工計画・仕様書、入札書類等の作成、実施を準備するために必要な技術、経済、その他の面の業務

D) 入札の分析・勧告及び契約書類等の作成業務（C）にふくまれる事もある。）

入札の分析・勧告及び契約書類等の作成等の業務

E) 施工監理業務

プロジェクトに対する融資決定後、Project Completionと言われる建設完了時まで、予定スケジュール、デザイン、費用等が計画通りに行われているかチェックを行いつつ事業の完成を推進する業務

F) プロジェクト・オペレーション&マネイジメント及びポスト・エバリュエーション業務

プロジェクト運営、施設・工場等の試運転、操業、製品のマーケティング、マネージメントに関する技術的・管理的なアドバイス及び技術移転等のためのトレーニング等又はプロジェクトの受益層に対するインパクト等の評価の調査・解析業務

JICAは、開発途上国の経済社会に大きな役割を持つ公共的な開発計画の調査を技術協力の一環として行っている。すなわちこのような開発計画の推進に寄与する、いわゆる「コンサルタント業務」を実施しており、この事業を「開発調査事業」と呼んでいる。実施する調査には「事前調査」「マスタープラン調査」「各種資源調査等の基礎的な調査」「個別プロジェクトのフィージビリティ調査」さらには「実施設計」に至るまでの多岐にわたる種類がある。

この事から開発調査事業の範囲のコンサルティング業務とは、A) プロジェクト発掘調査、B) プリ・フェージビリティ調査、フェージビリティ調査、C) プロジェクト準備調査等がこれに該当する。

5-2 コンサルティング企業（コンサルティング活動を行う公的機関を含む：以下同様）、

個人コンサルタントローカルコンサルタントの主な業務分担

1) コクサルティング企業

コクサルティング企業とはコンサルティング業務に携わる共同企業体、民間会社、公社または公団、政府援助法人、政府直営法人、民間非営利団体、国際機関及び大学等である。

コンサルティング企業の中には、建設会社や製造会社を含めた、多種の企業活動または事業体の一部であったり、その他の形でこれらと関連する企業も存在する。こうした企業もその資格及び経験が、当該業務に適切なものであれば、コンサルティング業務に参加することが出来る。しかし同一プロジェクトにおいて他の職務（サプライヤー、コントラクター等）については自社及びその関連会社が不適格となることに同意しなければならない。また、ターン・キー契約も各国の規定に従って認められている。

2) 個人コンサルタント

研究機関、大学、政府の役人だったりした経験豊かなOB、その他の個人が独立した形でコンサルティング業務に従事する。世銀、米国、カナダ、英国、オランダ、西独、FAO等にあつて、特にプロジェクト発掘、エバリュエーション、入札の分析・勧告等の業務に中立性、秘密保守等の理由により参加する事が多い。必要に応じて、コンサルタント選定のプロポーザル評価等にも参加する事もあるし、F/S調査のため政府技術者、専門家、研究機関のスタッフと共に、混成チームのメンバーとして参加する事もある。

3) ローカルコンサルタント

各援助機関とともに原則的にはローカルコンサルタントへの参画を奨励している。しかし、援助の形態及び業務、規模等により、ローカルコンサルタントの参加は自ら制限されざるを得ない。但し、旧宗主国・旧植民地の関係をもつ諸国では、現地法人の参加はゆるやかである。インド、パキスタン・エジプト諸国にあつては、ローカルコンサルタントの能力があるという事で、色々な段階での参加を認められている事が多い。調査対象諸国は原則として、グラントの場合はタイトであり、貸付の場合はLDCアタイトである事が多い。

また、プロジェクト・サイクルの段階別に見たコンサルタントの起用はおおむね下記のとおりである。

A) プロジェクト発掘調査（事前調査）

・個人コンサルタント

B) Pre-F/S、F/S調査（基礎調査、F/S調査）

- ・コンサルタント企業
- ・ローカルコンサルタント
- ・個人コンサルタント
- C) プロジェクト準備調査（実施設計調査等）
 - ・コンサルタント企業
 - ・ローカルコンサルタント
 - ・個人コンサルタント
- D) 入札の分析勧告等
 - ・個人コンサルタント
- E) 施工管理業務
 - ・コンサルタント企業
 - ・ローカルコンサルタント
- F) プロジェクト・オペレーション&マネジメント、ポスト・エバリュエーション等
 - ・個人コンサルタント
 - ・ローカルコンサルタント

参考までに、オランダ外務省国際協力局のコンサルタントの調達は、おもに次の様な所から行われている。

企業・法人

- ・関連産業、製造業会社等 : 10%
- ・コンサルティング活動も行う公的機関
大学、研究所、公団等 : 30%
- ・コンサルティング会社（民間） : 60%
- 内訳 中小企業 : (20%)
- 大企業 : (40%)

5-3 登録（コンサルティング業務）

一般にショートリスト作成の場合、コンサルティング企業のデーター等が登録されていた方が、有利であるが、登録しなければ競争契約等に参加する資格がないというわけでもない。

世銀、米国、スウェーデン、オランダ、西独等にあっては採用の条件として登録を要求する事もない。

登録社数

世 銀	1500社
米 国	600 社
オランダ	400~500社（世銀の DACON System 採用）
西 独	600 社

5-4 コンサルタントの契約方法

随意契約（特命）と競争契約

A) 随意契約（特命）の場合

- ・契約額が小さい場合
- ・個人コンサルタントのサービスを調達する場合
特にプロジェクト発掘、入札の分析・勧告、ポストエバリュエーション等の作業においては中立性、秘密保守等の理由により個人コンサルタントが随意契約（特命）に基づき利用される事が多い。
- ・F/S等の調査をある企業が間違いなく終了した場合、実施段階のコンサルティング業務は、その企業が随意契約（特命）によって継続的に行う場合が多い。
- ・特殊な業務であり、ある特定のコンサルティング企業しかその業務が満足に行えない場合
特にオランダの場合、NEDECO グループの受注が随意契約（特命）で行われる事が多い。
- ・スウェーデンの場合も、競争契約方式をとっても結果的に一社になるケースがある。

B) プロポーザル方式による競争契約の場合

- ・プロポーザル方式による競争契約は最も一般的なコンサルタント選定契約方法である。
以下の手順でコンサルタントが選定される。

ケース1) コンサルタント選定委員会が全作業を行う場合（世銀、カナダ）

- 1) コンサルタント選定委員会が設置される。
- 2) TOR、選定方法の決定
- 3) コンサルタント企業のロング・リスト作成
- 4) コンサルタント企業のショート・リスト作成
(ロング・リストされた企業のうちから諸条件、プロポーザル提出に関する意欲等に基づき3～5社が選定される。)
- 5) プロポーザル提出要請の通知、又はインビテーション・レターの発送
- 6) プロポーザルを受理し、これの評価、最終評価報告書の作成（リスト）
- 7) ネゴシエーションを行い、契約に至るまでの手続等を実施・承認。

ケース2) 組織の中にコンサルタント部又は、調達（テクニカル・サービス）等の担当部が存在する場合（英国、オランダ、米国等）

業務の流れはケース1)と同様な手順であるが、コンサルタント選定委員が担当部より選出されているので、この作業は主に、担当部より選出されたメンバーが中心になって行う。コンサルタント選定委員会の主な業務は、テクニカル・プロポーザルの評価が中心となる場合が多い。しかし、各々の段階でのコンサルタント選定委員会の承認が必要であることは言うまでもない。

5-5 プロジェクトに関する情報

世銀、ADB、及び米州開発銀行発表の「業務要約月報」にはプロジェクト決定から貸付契約調印に至るまでの各段階にある準備中のプロジェクトが紹介されており、コンサルティング企業にとって有益な情報源となっている。

この中には、事業主、プロジェクトの説明、全プロジェクトコスト、コンサルティング業務、マン・マンズ、予定スケジュール等の情報が盛り込まれている。米国、スウェーデン、オランダ、西独、英国等にあつては、プロジェクトの情報は全て、小規模なものを除いて公開されている。

米 国 “ Commerce Business Daily and AID Bulletins ”

オランダ “ Bestedingswijzer ”と Economic Information Service 発行の諸情報

西 独 連邦通報情報局発行の“ Nachrichten für Aussenhandel ”

英 国 関係機関にコンタクトすれば必要な情報等が得られる。

5-6 タームス・オブ・レファレンス (TOR)

TORは、必要な委託業務についてコンサルタントに対して行う最初の指示であり、その後の変化修正があつても、契約の基本部分を構成し、コンサルティング企業が遂行すべき業務を規定したものである。TORは、委託業務の種類が許す範囲内で、可能な限り、明確かつ精密なものにすべきである。

TORはコンサルティング業務の方向と値を左右するものであり、コンサルティング・フィーの額が適切であるか不適切であるかという議論も、あくまでもTORを参照して行なわれるべきものである。

通常TORには以下の項目が含まれている。

- ① 委託業務の目的に関する正確な記述
 - ② 要求される業務の範囲とスケジュール
 - ③ 相手政府による便宜供与
 - ④ 成果品の詳細
- ① TORはプロジェクトがグラントベース、貸付ベースであっても援助受入国政府、貸付機関の同意又は承認を得る必要がある。
 - ② TORの作成は、先進国援助機関のエンジニア・エコノミスト等によって行われることが、実際は多い。
 - ③ 援助受入国側でTORが作成される場合は、先進国援助機関の現地事務所が十分な指導とチェック等を行つて、作成させている。このためスウェーデンでは、コンサルタントの派遣も行っている。

5-7 コンサルティング・フィー

コスト見積り、または予算は、所要人員のグレードと専門、現場及び本社で費やされる予定の時間数、物理的投入（例えば車両、掘削リングなど）、及びその他委託業務上必要と見られるものに対し、諸品目のそれぞれ算定される。

コスト見積りの作成のためには、TORに精通するとともに、委託業務の契約方法（支払い方法等）についても考慮しなければならない。これはまた、ショートリストの作成、プロポーザルの評価、契約の交渉、及び委託業務の監督等の基本となる。

価格がコンサルタント選定要素とならない場合は、委託業務の所要マン・マンズ、又は予算のいずれかをインビテーション・レターに記載する事が望ましい。また、価格が考慮される場合は、通常、必要マン・マンズを記載する事が望ましいといわれている。

これによって、インビテーションレターを受けた企業は、予想される委託業務の規模と範囲に関し適切な理解を得ることができる。F/S調査の場合には、特にこのような指示が必要とされる。

一般に（英国を除き）契約総額に約10%のコンテンジェンシーが含まれている。

スウェーデン、SIDA にあっては精算方式をとっており、週40時間労働を基本として積算しており、休みの期間は基本的に業務を行わないような労働条件で契約をしている。

参考までに国別のマン・マンズ単価を以下に示す。

但し、社会的背景、労働条件等が異なる上、最近における為替相場の大巾な変動もあり、単純な国別比較の対象とする事は出来ない事に注意する必要がある。

		マン・マンズ単価 (Max.)	
世	銀	\$ 15,000 Man/Month	240 万円/月 (1\$ = 160円換算)
	スウェーデン	\$ 8,500 Man/Month	136
	オランダ	\$ 15,000 Man/Month	240
	西独	\$ 15,000 Man/Month	240
	英国	£ 500 Man/Day	240
	米国	\$ 10,000 Man/Month	160

ここに示すマン・マンズ単価はJICAの月額直接人件費に間接費と技術経費を加えたものに相当する。基本的労働条件として、週休2日制をベースとしている。

5-8 企業のショートリスト

コンサルタント企業の登録情報に基づき、プロジェクトへの参加意欲や適格条件、能力経験等を考慮してロングリストが作成され、さらに、プロジェクトの分野での経験、会社のスタッフの類似プロジェクトの経験、語学能力、過去の実績、途上国での経験、地域での経験、実施機関との契約実績等を考慮してショートリストが作成され、プロポーザルの提出を要請するインビテーション・レターが發送される。登録されていない企業でも、企業の適格条件、能力、経験等の審査に必要な質問項目に返答することによって事前審査（プリー・クオリフィケーション：P/Q）を受け、当該プロジェクトの公開競争に参加することができる。

世銀及び先進国諸国のショートリスト必要企業数

	下 限	上 限
世 銀	3社	6社
米 国	3社	5社
カ ナ ダ	3社のプロポーザルが必要	
オ ラ ン ダ	3社	5社
スウェーデン	2～3社（結果的に1社になっても仕方がない。）	
英 国	2社（1社以上）	5社
西 独	3社	5社

下限が3社であれば、実際の運用として3社しかショートリストされないということがよくあるようである。ショートリストされる企業数を多くした場合の問題点としては、評価側の業務が過大になり数多くのプロポーザル評価も非常に複雑になり、その結果不適切な評価結果を招く恐れがあること、第二に、逆にショートリストの作成が安易に行われ、より良い企業（大きい会社という意味ではない）が、ショートリストからはずれプロポーザル提供に招請されなという場合があること、第三に、全ての企業がプロポーザル提出に際し、最善をつくそうとする意欲を失う場合が生じること、等が指摘されている。契約できる企業は1社であるため、プロポーザルが採用されなかった企業の経済的負担を増大させるので、受注可能性が高くないと思われる場合には、企業の努力は経費節減へと向い、プロポーザルの作成は適当にという結果になりかねない。

プロポーザル提出の招請は、良いプロポーザルの提出を求めるものであって、数多くのプロポーザルの提出を求めるものではないという基本的な考え方が支配的である。

5-9 共同企業体について

先記したように、ショートリストされる企業が3社位のため、リストアップされた会社は基本的に、プロポーザルの提出を行わなければならない。（ロングリスト作成時に企業のプロジェクト参加意欲

を聞いている。)

日本で行われているような指名された企業（同じような専門性、経験、能力等をもつ企業）同志が J・V を組んで応札するようなケースはあまり考えられない。

西独、オランダの担当者の話しでは、一般的に、J・V がリコメンドされる場合としては以下の様なものがある。

- ・ J・V を組んだ方が成果品（業務）の質が良くなると考えられる場合。
- ・ 業務の内容が特殊なものを含み J・V が必要と考えられる場合（1社では調達が可能）

USAID では、プロポーザルの評価に関して次の様な点についても考慮している。

- ・ 指名された企業に雇用されている社員だけで契約を履行する意欲又は能力（サブ・コントラクトについてはマイナス評価）
- ・ 企業の能力・規模と現在受注量（業務量）
- ・ 関連評価（受注量が多い程、マイナス評価）

又、世銀、ADB 等ではコンサルタント企業に対して、受注の機会均等の原則にたち、最近の 1 年以内に受注したコンサルタント企業は、基本的にショートリストされない。多くとも年に 1～2 回位は許容される場合もあるが、3 回以上については絶対にリストアップされないという事が不文律があるようである。

5-10 コンサルタント選定委員会

コンサルタント選定委員会は、随時形成され、コンサルタントの指名、プロポーザルの評価、コンサルタントの選定等の業務を実施、又は監理・承認等を行う。

A) 選定手続き

複数の企業に対してプロポーザルの提出を求める場合には、採用される選定手続き及び評価規準が、前もって決定され、それがインビテーション・レター中に記載されている事が望ましい。

選定手続きは基本的に 2 種類ある。

第 1 は、テクニカル・プロポーザルの評価のみに基づく場合。

第 2 は、テクニカル・プロポーザルの評価とともにファイナンシャル・プロポーザルが考慮される場合。

B) 選定委員会の構成

先進国援助機関においては、国別・地域別の組織が主体であるため、地域課の担当者がコンサルタント選定の中核となる、次の様な構成が一般的であった。

ケース(1) 標準タイプ

地域課の責任・総括者	1名(委員長)
地域課の担当者(国別)	1名
専門(プロジェクトの分野)	1名(必要に応じて最低1名)
調達(コンサルタント部等)	1名
財務(予算・契約・管理)	1名

計 5名程度

ケース(2) 大規模で各分野に渡るプロジェクトの場合

地域課の責任・総括者	1名(委員長)
地域課の担当者(国別)	1名
専門(プロジェクトの分野)	1名(必要に応じて)
専門(開発計画・経済等)	1名(必要に応じて)
専門(インフラ・建設・コスト)	1名(必要に応じて)
調達(コンサルタント部等)	1名
財務(予算・契約・管理)	1名

計 7名程度

ケース(3) 小規模で契約額が少ない場合

地域課の担当者(国別)	1名
専門	1名
調達又は財務	1名

計 3名程度

上記の様にプロジェクトのタイプ、規模により、随時選定手続きが決定され、選定委員会が構成されている。

5-11 インビテーション・レター

インビテーション・レター、即ち「プロポーザルの招請」が、各企業宛に発送又は通知される。コンサルタントのプロポーザルは、通常、インビテーション・レターに記載された情報に基づいてなされ、提出されるプロポーザルのすべてが比較可能となるように、できる限り完全な情報を盛り込むようにする事が重要である。

プロポーザルの評価方法及びコンサルタント企業の選定方法も明示されているべきである。

インビテーション・レターに記載される主な項目と内容

- 1) 委託業務に関する簡潔な記述。
- 2) インビテーション・レターに附属する書類のリスト、委託業務のTOR、用いられる予定の契約の草案、プロポーザル中に記載すべき事項に関する補足的情報（フォーム等）が含まれる。
- 3) プロジェクト・ダイレクター（相手国実施機関責任者の名称及び住所）。
- 4) 選定手続きの詳細。これにはテクニカル・評価の参照項目及び各評価項目に与えられる比重が明示される。価格が考慮の対象とされる場合にはその考慮規準。
- 5) コンサルタントに要求される技術者の経験又は能力水準をマン・マンズ（人・月）で示した見積り、又は、価格が選定要素ではない場合は、上記見積りの代替として、委託業務の予算、または建築設計サービス（委託設計）の場合には設計される予定の施設の工事見積り。
- 6) 契約交渉の際に必要な企業の財務諸表及びその他の情報の種類。
- 7) コンサルタントによるプロポーザルの作成、提出に認められる期間（インビテーション・レターの発送からプロポーザルの提出／到着まで）

プロポーザル作成提出期間

世銀、ADB	通常45日程度
英 国	30～60日程度
西 独	60日程度
	（クリスマス休暇などの連休等が提出期限と重なった場合は、コンサルタントの要望に応じて提出期間を延長することもある。）
オランダ	プロジェクトの規模等を考慮して必要に応じて決定する。
スウェーデン	プロジェクトの規模による。世銀の参考にされている。

- 8) プロポーザルの提出方法。価格を含めたプロポーザルが要求される場合には、テクニカル・プロポーザルとファイナンシャル・プロポーザルは封印のうえ、技術評価の実施に価格が影響しないよう保証し得る方法により、別個に提出されるべきである旨の指示も、ここに含まれる。
- 9) コンサルタントの委託業務着手予定日
- 10) 相手国政府の便宜供与（TORに記載されていない場合。）

5-12 テクニカル・プロポーザルの評価

テクニカル・プロポーザルは一般的に次の3つの基本カテゴリーにおいて評価される。

- a) 当該業務分野における企業の全般的な経験。
- b) 提案された委託業務計画の適合制及びTORに対するアプローチ。
- c) 提案された委託業務担当要員の資格及び能力。

通常の場合（世銀の場合）

1) F/S調査等については

- | | |
|------------|--------|
| ・企業の一般的経験に | 10～20% |
| ・作業計画に | 25～40% |
| ・中心的要員に | 40～60% |

がそれぞれ与えられている。

2) 実施設計については

- ・企業の経験に与えられる比重が1)の場合より大になり、要員の比重が小になる場合もある。

3) 施工管理業務等については

- ・中核の要員に与えられる比重が大きくなる場合もある。

中核の要員の資格及び経験の査定は、特に次の3種のカテゴリーに基づき行なわれる。

- a) 一般的資格：これには、教育及び訓練、経験年数、現在の地位、当該企業における勤続年数等が含まれる。
- b) プロジェクトに対する適否：当該委託業務における任務の遂行に相当であるか否か。
- c) 言語及び当該地域における経験：これには委託業務の実施地である当該国と類似した開発途上国における経歴及び言語能力が含まれる。

コンサルタント選定のための技術評価については、会社の評価を重視するUSAIDを除き、各援助機関とも概ね世銀方式のそれと似ている。各国の特徴を以下に示す。

西独のコンサルティングビジネスは日本と同様に後発であるため、コンサルタントの育成という観点から、会社の経験よりも要員の方に比較的高い配点を与えようとする配慮があるようである。参考までに、西独KfWの評価配点は次に示す。

・会 社 の 経 験	：	10点
財務状態	：	2
地域における経験	：	3
規模・能力等	：	5
・プロジェクト作業計画	：	35点
目的・TORの理解	：	20
実施方法	：	15
・要 員	：	55点
サポーティング・スタッフ	：	10
プロジェクト・マネージャー	：	15
他のプロジェクト・スタッフ	：	30
計		100点

スウェーデンでは、プロポーザルの審査結果が接近した場合、中核となる要員のインタビューが行なわれ、語学についてもSIDAによる共通テストが果せられることがある。また、先進国（スウェーデン）にあって最高の技術経験、地位、能力があると考えられる人物でも、委託業務の実施地である当該開発途上国で、本人の能力が十分に発揮できるかどうかという観点が重視されている。

オランダの場合

プロジェクトの作業計画、会社の経験、要員等は世銀と同様であるが“Earlier Involvement”（プロジェクト発掘・形成に貢献した点）という点も考慮されている。

米国の場合

会社の経験、過去の評価（クライアントとの関係等）会社の規模と能力等を中心に評価がなされる。世銀方式とはかなりの違いがある。

5-13. 価格の考慮を伴うテクニカル・プロポーザルの評価

フランス、スウェーデン、オランダ、西独、英国、世銀等は国別又は機関別の運用の差こそあれ、委託業務の内容によりファイナンシャル・プロポーザルを考慮したプロポーザルの評価を行っている。しかし価格の考慮の有無にかかわらず、選定過程においては、常にコンサルティング業務の質を至上の要件としていることには変わらない。

価格を選定要素として用いることが適切かどうかは、コンサルティング業務の内容によってきまる。

また、コンサルタントの選定に際し、価格をどの程度まで考慮の対象とするかは、要求されるコンサルティング・サービスの技術的複雑性、コンサルタントへの委託業務が最終成果物に及ぼす影響、及びテクニカル・プロポーザルの比較評価の難易性を考慮して決められるべきである。

価格を考慮対象とするかどうかは、コンサルタントに対するプロポーザル招請に先立って行われる

べきで、インビテーション・レターにその選定手続きが記述されるべきである。

技術的な質の10%の差は、価格の（例えば）20%の差に等しい価値をもつか否かは、委託業務の性格と発注者の判断に左右される。従って、価格要素と技術的要素の比重を決定する際には、各ケースごとに慎重な配慮が必要とされる。

価格が考慮される場合には、技術的評価と価格評価は別個に行われ、技術評価が価格によって影響されないように、テクニカル・プロポーザルとファイナンシャル・プロポーザルは別個の封書によって提出されるか、ファイナンシャル・プロポーザルは、後日提出されるという2段階に分けた手続きがとられる。いずれの場合も、技術評価はファイナンシャル・プロポーザルが審査される以前に完了されなければならない。

関連した方法として、Two Envelope Systemがある。この方式では、テクニカル・プロポーザルとファイナンシャル・プロポーザルの両方が同時に招請され、ファイナンシャル・プロポーザルは封印された封筒に収められたままで、技術評価が終了した後、技術的に最優秀であった企業のファイナンシャル・プロポーザルが開封され、この企業と契約交渉に進む。そして契約が成立すれば他企業のファイナンシャル・プロポーザルは開封されないままそれぞれの企業に返却される。

契約交渉が不成功に終わった場合には、技術的評価が第2位であった企業のファイナンシャル・プロポーザルが開封され、契約の交渉に入る。この方式の下では、技術評価第2位の企業のファイナンシャル・プロポーザルを取めた封筒は、技術評価第1位の企業との契約不成立が確認されるまでは開封されるべきものではない。この様に Two Envelope System は、ファイナンシャル・プロポーザルの比較はなされないというのが原則であるが、実際の運用は機関によって若干異なっているのが現状である。

5-14 調査対象諸国におけるプロポーザルの評価及びコンサルタント選定の特色

米 国

- ・公開競争契約が基本である。
- ・テクニカル・プロポーザル評価によるコンサルタントの選定を基本としてファイナンシャル・プロポーザルは最優秀と評価を得た企業のみ提出してネゴを行い、契約を結ぶ。
- ・随意契約（特命）も認められる。
- ・契約額（企業の内容規模）により、評価、選定、契約承認者が変わる。
- ・テクニカル・プロポーザル評価は会社評価の点数が高いので、コンサルタント選定委員の判断（主観）による所が大きいと感じられる。

カナダ

- ・指名競争を原則とする。
- ・契約額により、評価、選定、契約承認手続き等が変わる。

- ・随意契約（特命）も認められる。
- ・テクニカル・プロポーザルがある水準以上と評価された場合（どの企業も業務を実施する事が可能であるとの判断）政治的な配慮等によって選定が行われる。
- ・カナダ独特の政治配慮によって、コンサルタントの選定が行なわれたケースとして、あるアフリカの国で、水力発電計画のF/S調査に従事したカナダのコンサルタント企業が、立派な報告書を作成、提出したにもかかわらず、次のD/D施工管理業務のコンサルティング業務の受注から外され、別のカナダのコンサルティング企業がこれを受注したという例（CofinanceしていたCCCCEによる試み）がある。

スウェーデン

- ・公開競争契約を原則とする。
- ・随意契約（特命）が認められる。
- ・Two Envelope System をとる。
- ・テクニカル・プロポーザル評価が、水準以上でその差があまり認められない場合、中心になる要員のインタビューを行って判断の材料とする場合もある。技術的に評価が水準以上のものであれば価格の一番安い企業を選定する。

オランダ

- ・競争契約を原則とする。
- ・随意契約（特命）が認められる。
- ・評価クライテリアとして、次の点があげられている。

- 1) 実施計画、アプローチ
- 2) 要員の資格・能力等
- 3) 全コスト
- 4) 企業の経験及び専門家
- 5) 以前からのプロジェクトへの貢献度

以上の他にコストについての評価が含まれている。

西 独

- ・公開競争契約を原則とする。
- ・随意契約（特命）が認められる。
- ・Two Envelope System をとる。
- ・テクニカル・プロポーザル評価の差が10% 以内の場合、ファイナンシャル・プロポーザルを考慮した評価を行いコンサルタント企業の選定を行う。

英 国

- ・公開競争契約を原則とする。
- ・ Two Envelope System をとる。
- ・ 随意契約（特命）もある。
- ・ 業務の内容が最も重要であるが、価格も考慮されている。

世 銀

- ・ 先に述べた様に
 - 1) テクニカル・プロポーザル評価のみ
 - 2) テクニカル・プロポーザルと価格を考慮した評価
- ・ 業務内容によって選定基準を設定して評価を行っている。
- ・ 特に援助受入国が評価を行う場合は、色々な問題点が出てくるが、世銀はテクニカル・プロポーザルの評価が一番大切であるとしている。
- ・ Two Envelope System はリコメンドしていない。

5-15 交渉・契約

テクニカル・プロポーザル評価後、選定された企業は金銭面での交渉に入るが、選定の際に価格が1要素として考慮された場合には、値引の余地は殆ど残されておらず、値引交渉は一般的に質の面が犠牲にされる結果を伴いやすい。価格がコンサルタント選定に考慮される場合は、必要マン・マンスをインビテーション・レターに記載することにより、金銭面での交渉を簡単化することができるので、世銀ではこれをリコメンドしている。しかし、英国ODAの場合は、インビテーション・レターに必ず、ODAは値引き交渉をする権利を留保するむね明記しているとの事である。

コンサルタント企業側で担当者を交代させることは、いかなる場合にも望ましくないし、プロポーザルの受理と現場での業務開始の間に交代させることは特に不適當である。業務開始後、健康上の問題で交代の必要が生じた場合、又は担当者が不適任であることが判明した場合、コンサルタント企業は他の適切な要員を提案し、承認を得る必要がある。

勿論、テクニカル・プロポーザルはタームス・オブ・レファレンスと同様に契約の一部である。

オランダのコンサルティング企業である、NEDECO の近年における契約実績を示すと次の通りである。

クライアント	比率
中近東諸国の民間企業等	20%
世界銀行	80% (注：左記は80%の中での順次を示す。)
A D B	
アラブ・ファンド	
オランダ国際協力局 (少ない)	
アフリカ開銀	
ラテンアメリカ・UNDPその他の国連機関など	

5-16 コンサルティング・業務の監督・評価

世銀では、担当職員が、コンサルタントの業務の進行を定期的に審査監督し、現地でのレビュー・ミーティングへの参加、場合により現地調査への参加やコンサルタントのホームオフィスの訪問などをまじえて、業務がTORに従って予定通りに行なわれているかどうか確認している。報告書の出来ばえやコンサルタントの各メンバーの業務実績についても評価が行なわれ記録が残されるとともに、将来のプロジェクトのためのプロポーザル評価（例えば、アサインされた要員の評価）の参考に供せられる。

その他、米国、英国、カナダ、西独、オランダ、スウェーデン、フランス等にあっては基本的に任命された担当官が、現地事務所を通してコンサルタントの業務監督を行っており、必要に応じて本部のエンジニアの応援を受け、TORに従った業務の遂行をチェック、指示している。

コンサルタント・フィーの支払いについても現地事務所が主体でインボイス等のチェック、及び契約額（予算）等のチェックも行っている。

A) スウェーデンにおける作業監理

1) 報告書の内容に関するチェック

報告書の内容について、援助受入国から不満足クレームがついても SIDA としては、これが TOR に十分従っていると判断できる場合は、SIDA の判断でもってこれを受理して、コンサルタント・フィーの支払いを承認する。

逆に、援助受入国から特別なクレームがない場合でもこの報告書が TOR を十分にカバーしないと SIDA が判断した場合は報告書の書き直しをコンサルタントに命じている。報告書の書き直し以上のペナルティーはない。

この判断は普通、地域担当者、専門家、契約担当者の三者でもってなされる事が多い。

2) 支払いに関するチェック

現地事務所の担当者が通常 1 カ月毎の実費精算項目のインボイスのチェックを行っている。そして直接現場経費の出費が予算内に納まっているかどうか、また修正が必要であるかどうか等の報告を本部へ送り、臨機応変に対応している。

基本的に F/S 等の調査の直接現場経費は実費精算方式がとられている。

B) 世銀・ADB等の貸付プロジェクトにおける作業監理

1) F/S見直し等の調査・解析を含むスタディの場合

契約方法は実費精算方式（マンマンズ契約）が主体である。

・報告書の内容と支払いに関するチェック

コンサルティング業務についてのスケジュールに従って業務の進捗状況を月報で報告する。この月報に、それ迄に完成されたレポート（セクター別のドラフトの状態 OK）を添付する。月報で報告された作業の進捗状況と提出されたレポートは当然一致する必要がある。そして、このレポートの内容を TOR と照らし合わせ、検討を行い、これが満足いくものであればコン

サルタント・フィーの支払いを認める。満足のいかない場合は、コンサルタントに説明を求め、TORに従っていない旨を伝え、このレポートの再度提出を要求し、満足のいくまで修正を求める。コンサルタントフィーもレポートが不満足の状態では支払われない。この様に、月毎の支払いと業務内容（レポート）のチェックが行われると最終成果品を提出する段階では概ね、満足いくレポートになっている。

2) コンサルティング業務に関する評価、即ちレポート作成に関する評価とともにプロジェクトマネージャー及び分野別の担当者の能力、技術力、態度、クライアントとの関係、その他の諸評価は、コンサルティング業務の作業管理を通じて自然と確立されていくものである。

これらの情報は世銀、ADB等の担当者の知る所となり、フィードバックされ、コンサルタント評価・選定等において貴重な参考資料となる。

5-17 世銀における契約方式といくつかの基本的規定（参考）

コンサルタント契約の基本的な4つの方式と、予備費及び価格調整条項、その概略を述べている。

A) マン・マンス（または時間基準）契約（Man-Month (or Time Based) Contracts)

この種の契約は、総合計画及びフィジビリティ・スタディ、設計、詳細設計及び建設監督、技術援助の各委託業務において広く用いられている。世銀は、直接世銀のために遂行される委託業務の大半について、この種の契約を使用しており、また、適切な場合には借入者によるその使用も奨励している。

支払いは、合意された時間基準料金、担当要員（通常は契約の中で指名されている）の生活費手当、及び払戻費目を基準として行われる。時間基準料金は、通常、マン・マンスで計算され、給与、交際費、企業の総計費、手数料または利潤を含み、通常はさらに海外手当も含まれる。契約価格には、予期し得ない業務及び価格調整に充当する目的の予備費が、総額の上限枠内で含まれるのが通例である。

B) ランプ・サム契約（Lump-Sum Contracts)

ランプ・サム契約は、主として、工業部門における詳細設計の委託業務を対象に用いられるのが通例である。合意された総額に基づいて支払いが行われる同契約は、投入と支払いとの関係が何ら要求されていないという点で、マン・マンス契約やコスト・プラス・フィー契約と異なっている。支払いは、合意された期限または進行スケジュールに従って行われるのが通例である。ランプ・サム契約は通常、見積り投入人員及びその他の項目、または当該特定業務の規範とされている歩合のいずれかに基づき交渉される。交渉後は、通例として総額は契約の有効期間中を通じて固定される。

C) 歩合契約（Percentage Contracts)

歩合契約は、コンサルタント・サービスのコストをプロジェクトの建設コストと直接関連づける方式である。歩合についての合意は成立した後には、ランプ・サム契約の場合と同様、投入と支払いとの一致は要求されない。契約交渉は、当該委託業務または専門職基準料金もしくはその双方を

基礎として行われる。この種の契約は、建築設計委託業務に多く用いられている。また、いくつかの専門的なエンジニアリング団体はエンジニアリング設計の委託業務にこの契約を用いるよう奨励している。

世銀では、実際の建築コストに対する歩合を基準としたコンサルタント契約は避けるよう進めている。なぜなら、この種の契約には事実上、上限がなく、また革新的かつコストを節約するような設計を抑制するからである。契約額（またはその主要部分）を、実際のコストではなく、見積りコストに対する歩合に基づいて定め、契約をランプ・サム契約として取扱う方法の方が容認しやすい。

D) コスト・プラス・フィクスト・フィー（定額契約）(Cost Plus Fixed Fee Contracts)

コスト・プラス・フィクスト・フィー契約は、工業及びプロセス・エンジニアリングのプロジェクトの準備指導業務に関連する通例である。ここにいうコストとは、エンジニアリング契約者が業務を遂行するのに必要であると予想される要員及び資材のコストを指し、業務の完成に関してはきめられたスケジュールが存在する。手数料は、企業と借入者の間で、技術的知識及び運営上の投入の両水準を基礎として交渉により定められた額である。この契約は、手数料要素が独立しスケジュールに従って、（または進行目標に照らして）支払われるという点を除けば、マン・マンズ契約に類似している。しかしながら、マン・マンズ契約の場合と異なり、コンサルタントと依頼者の間で、所定期間内に委託業務を完了するために延人員の追加が必要であるとの合意が成立した場合には、コンサルタントは追加コストのみについて支払いを受け、手数料または利潤については何ら追加されないものとするのが通例である。

E) 価格調査

コンサルティング企業の契約には、価格調整に関する規定がふくめられるべきである。価格調整は、通常、コンサルタントの本国及び借入者の国の双方における生活費の変動に伴う要員給与の増加（または減少）を、時間基準料金に反映させるために必要となる。1年を超える期間の契約には、通常、価格調整規定が折込まれるべきである。しかしながら、期間2年間までの範囲の比較的単純な契約の場合であれば、あらかじめ2年目分の価格調整の見積りを行い、これを折込んだうえで、2年間にわたり適用される定額を定める方法も認められる。これに代わるものとして、契約コストの毎年の見直しと、改訂の可能性の規定を設ける方法もあり、期間2年間を超える契約の場合には、この規定を設けるべきである。この種の改訂は、適切な公的指数または容認し得る証拠文書もしくは、これらの双方に基づいてなされるべきである。算定されるマン・マンズ料金の改訂には、通常、外貨及び現地通過支払いに関する適切な指数が租入られるべきである。このような改訂は、マン・マンズ料金全体、及び現地支度金、その他の適切なコストに適用されることとなるのが通例である。契約交渉期間中に、価格調整を公正に実施するために用いられる指数及び算式の妥当性を含めた方法について合意を成立させるべきである。

F) 予備費

コンサルタントとの契約には、予備費が折込まれるべきである。予備費は、予見し得なかった追

加的業務及び価格調整に起因するコスト増加に備えるものである。予見し得なかった業務に関しては、予備費は借入者の自由裁量で用いられ、借入者の合意がある場合に限り企業によって引き当てられる。この条項を折込むことにより、コンサルティング企業が追加的業務を必要とする事態が生じた際の借入者の資金手当難といった事態を防ぐことができる。予備費はまた、価格調整に関する契約上の規定の運用に伴う追加コストをもカバーする。

卷末付表

- I 面会者リスト
- II 参考文献／参考資料

巻末付表

1. 面会者リスト

国名	所属機関	面会者名	面会者役職/部署	
米国	国務省	Mr. Peter Bloom	プロジェクト開発室長 アジア近東局	
	AID	Mr. Rush	プロジェクト・オフィサー アフリカ局	
		Mr. Barabara B. Davis	TDP	
	IBRD	Mr. Gerald L. E. Spier Mr. Luis G. Crawford	調達顧問 データ情報センター	
	在米国日本国大使館	吉沢 裕 書記官 相沢 一俊 書記官		
カナダ	IDRC	Mr. Raymond J. Avdet Mr. Rachel Des Rösiers Mr. Doug Danicls Mr. Robert Rohertson	副長官 協力プログラム部次長 計画・評価部次長 総務部次長	
	CIDA	Mr. Georges Weber Mr. Roger Benjamin Mr. Jules Savaria Mr. Charles Morrow Mr. Ron Hughes Mr. Ian Wright Mr. Yenes Garneau Mr. Roberto Carr-Ribeiro Mr. David Steinbeyg	農業担当専門官 農業担当専門官 社会開発部部長 コミュニケーション開発部 教育・人材開発担当 国際金融担当 契約担当 地域調整担当 国際金融担当	
	在カナダ日本国大使館	浜野 美智雄 参事官 岩藤 俊幸 書記官		
	フランス	CCCE	Mr. Manuel Bridier	対外関係調整部長
		協力省	Mr. Henri Boullanel	研究・科学情報部次長
	在仏日本国大使館 JICAフランス事務所	長沢 秀一 書記官 吉満 博 所長		
	スウェーデン	SIDA	Mr. Lars-Olof Edstrom Mr. Dag Ehrenpreis Mr. Krister Holtberg Mr. Hokan Falk	副長官 計画局長 計画局補佐官 法律顧問
		在スウェーデン日本国大使館	佐々木 伸太郎 参事官 渡辺 芳樹 書記官	
		オランダ 外務省国際協力総局	Mr. G. Berendson Mt. J. H. Edens Drs. A. Jacobi Mr. A. Pieper Mrs. H. I von. Metzsch Mr. R. H. Buikema Mr. C. T. Van Vugt Mr. W. Erath	二国間援助局長 技術協力部長 技術協力部 東アジア地域部担当 プロジェクト評価管理担当 法律部長 技術顧問部次長 二国間援助局
		FMO	Mr. Van Der Schaft Mr. H. Hilleband	副総裁 秘書官
	NEDECO	Mr. A. Van Riemsdijk	理事	
在オランダ日本国大使館	秋山 公使 岩井 篤 書記官			

西独	KfW	Dr. Guenter Neubauer Mr. Klaus M. Weyand	上級顧問 理事
	GTZ	Mr. Rainer H. Link Mr. Gerhard G. J. Anger	プロジェクト管理部長
	BMZ	Dr. Herbert Krumbein Mr. Brend Blonk Mr. Christiam Neumann	DAC 担当課長 資金協力調整課長 技術協力調整課長
在西独日本国大使館		西原 篤夫 参事官 青木 直幸 書記官	
在フランクフルト日本国領事館		大森 真琴 領事	
英国	ODA	Mr. S. Loughhead Mr. Kealy Mr. J. B. Wilmshurst Mr. Bulman Mr. Mcleam Mr. Thomas	政策局 政策局 政策・リサーチ班長 技術部 東アジア地域部 コンサルタント部
	IDS	Miss Zoe Mars Mr. Christopher Colclough	秘書 研究員
在英国日本国大使館		原田 書記官	
イタリア	FAO	Mr. Aurelio Marcucci Mr / Takashi Kubo	投資センター運営支援課長 シニア・アナリスト / 農業プログラム
在イタリア日本国大使館		寺西 千代子 一等書記官 浦野 佐斗司 一等書記官	

II 参考文献/参考資料

1. Analysis of Engineering and Technical Assistance Consultancy Contracts, UN
2. Manual on the Use of Consultants in Developing Countries, UNIDO
3. Use of Consulting Firms by the IDA and its Borrowers, IDA
4. Guidelines on the Use of Consultants by ADB and its Borrowers, ADB
5. Use of Consultants by World Bank Borrowers and the World Bank as Executing Agency, IBRD
6. Congressional Presentation Fiscal Year 1987, AID, USA
7. AID Handbook 2 - Policy, AID
8. AID Handbook 3 - Project Assistance, AID
9. AID Handbook 14 - Procurement Regulation, AID
10. AID Handbook 17 - AID Organization, AID
11. CIDA Manual for Bilateral Programmes, Project Approval Process and Country Programme Process, CIDA, Canada
12. Consultant Selection Criteria and Procedures, CIDA
13. Guide to Completing the Consulting Firm Registration Form, CIDA
14. Les Nouvelles Orientations de la Politique Francaise de Cooperation, Ministere de la Cooperation, France
15. Directives generales concernant l' institution et le suivi des projets, CCCE, France
16. Financement des etudes, CCCE
17. CCCE Annual Report for the Year 1985, CCCE
18. Konsult Hand Boken, Jan. 1984, SIDA, Sweden
19. Sweden in Development Cooperation, SIDA
20. SIDA's Organization, SIDA
21. SIDA's Role in Development Cooperation with Programme Countries, SIDA
22. Procurement of Goods and Services(Directive No.18), Directorate General of International Cooperation(DGIC), Ministry of Foreign Affairs, Netherlands
23. Development Cooperation 1986, Budget Summary, Development Cooperation Information Department, DGIC, Netherlands
24. Sawenvattende Vergelijking Van Kosten Bij Verschillende Categorieën Van Deskundigen(Lange Missie Uitzending), DGIC, Netherlands
25. Review of Netherlands Bilateral Development Policy, DGIC, Netherlands
26. Agreement on Technical Cooperation between Netherlands and Bangladesh
27. Bilateral ODA-commitments by DAC Category, DGIC, Netherlands
28. Bestedingswijzer, Sept. 24, 1986
29. Memorandum of the Government of the Federal Republic of Germany for the DAC Annual Review 1986/87, BMZ, FRG

30. Guidelines on Bilateral Financial and Technical Cooperation with Developing Countries, BMZ
31. Organisationsplan des Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit, BMZ
32. Zielorientierte Projektplanung(ZOPP), BMZ
33. Technical Cooperation Programmes of the Federal Republic of Germany, Principles, Methods and Procedures, GTZ, FRG
34. German Agency for Technical Cooperation (GTZ), GTZ
35. Annual Report for the Year 1985, GTZ
36. Financing Projects in Developing Countries, KfW, FRG
37. Functions and Activities of KfW, KfW
38. Cooperation with Developing Countries, Comments on the Procedure of Financial Cooperation of FRG, KfW
39. Annual Report for the Year 1985, KfW
40. The British Overseas Aid Programme, Some Basic Facts, ODA, UK
41. Technical Cooperation, ODA
42. Draft Model Exchange of Notes and Reply for a Loan to a Commonwealth Country, ODA
43. Procedures and Practices Applicable to the Expenditure of U.K.Aid Resources, ODA
44. Crown Agent, Central Office of Information, Crown Agent
45. ODA HQ Operational Organization Chart, ODA
46. U.K. Memorandum to DAC of OECD 1986, ODA
47. British Overseas Aid in 1985, ODA
48. ODA Consultants index Registration Questionnaire, ODA
49. エンジニアリング フォーラム № 3 1985. 3, 開発プロジェクトの評価 “世銀での実例”
50. 国際開発ジャーナル 1986. 2 経済協力の現状と問題点、政府開発援助の効果的・効率的実施について
51. 国際開発ジャーナル 1986. 8 / 9
52. 経済協力計画策定のための基礎調査・各種援助プロジェクトの事前評価の体系化国際開発センター 昭和59年3月
53. 政府開発援助 樋口貞男
54. 国際協力ハンドブック 1983 国際協力研究会
55. 主要先進国援助機関調査(Ⅲ) 海外経済協力基金
56. 主要先進国援助機関調査(Ⅱ) 米国開発庁(Ⅰ)(Ⅱ) 海外経済協力基金
57. 基金調査季報 № 50 1985.10
58. 経済協力用語集 海外協力基金調査開発部
59. 経済協力の理念 財団法人国際協力推進協会

JICA

111