


No. 005

コンサルタント等契約実態調査（プロジェクト研究）
（国内調査）

調 査 報 告 書

JICA LIBRARY

J1167980(01)

平成13年10月

国際協力事業団

調管
JR
1-1

JICA
000
36
PRA
BRARY

MEMORANDUM FOR THE RECORD

DATE: 10/10/50

TO: SAC, NEW YORK

FROM: SAC, NEW YORK

SUBJECT: [Illegible]

[Illegible text follows]

RE: [Illegible]

DATE: 10/10/50

TO: SAC, NEW YORK

FROM: SAC, NEW YORK

SUBJECT: [Illegible]

[Illegible text follows]

はじめに

昨今、日本国内では、財政上の問題もあって公共事業のあり方が問い直されていますが、それは、何十年も前に計画され、その後の情勢の変化により不必要となった公共事業がないか、発注の仕方に問題があって公共事業のコストが高くなっていないかというものです。

このような流れは、特に、調達手続きに関しては、情報公開法の制定、調達手続きのインターネット化等にも促進され、調達手続きの透明性、説明責任を満たすために、国の機関や地方自治体ではさまざまな試みが行われております。

例えば、国土交通省では、各種プロポーザル方式、総合評価落札方式、VE(value engineering)方式、設計・施行一括発注方式、性能規定発注方式等が試みられ、工事に限らず、建設コンサルタントや物品についても、競争参加資格確認手続きや調達方法が見直おされております。

また、地方自治体でも、談合防止のために、予定価格を入札後に公表するだけでなく、入札前に公表しているところもあり、さらに、インターネットの活用を前提とした契約制度の改革に励んでいるところもあります。

本調査の目的は、国内の公共機関のこのような契約制度の実態を調査して、この25年間に部分的にはさまざまな改革が実施された当事業団のコンサルタント契約の制度をPLAN（登録）、DO（プロポーザル評価）、SEE（実績評価）の各ステージに分けて見直そうとするものであり、そのような試みによって、新規参入を促進し、競争性を確保したうえで、調査業務の経済性を計りつつ、質の向上に努めることができます。

また、今回のコンサルタント契約の実態調査は、イギリス、フランス、米国等海外でも同時に実施され、その成果と併せて、今後の当事業団のコンサルタント契約制度の改革に資することが期待されます。

なお、本調査は、JICA 調達部関係職員並びに財団法人日本経済研究所の廣畑伸雄氏と饗場崇夫氏とで実施されたものです。

平成13年10月1日

国際協力事業団

調 達 部 長



1167980[0]

目 次

Executive Summary	1
改善の方向性に関する要約表.....	1
第1章 はじめに	5
1-1. 調査研究の背景.....	5
1-2. 調査の内容.....	5
1-3. 調査実施体制.....	5
1-4. 調査にあたっての留意事項.....	7
1-5. 調査手法及びヒアリング先.....	7
第2章 ヒアリング調査結果	9
2-1. 調査項目別要約.....	9
2-2. ヒアリング結果要約表：JICA と他機関との違い.....	13
2-3. 派遣専門家の人件費.....	15
第3章 文献・インターネット調査結果	17
3-1. 政府の情報化への取組み状況.....	18
3-2. 公共事業の情報化への取組み.....	21
3-3. 公共事業関連の最近の動きからの示唆.....	26
3-4. プロポーザル方式の運用状況.....	34
3-5. 派遣専門家の人件費水準.....	37
3-6. 人材のモービリティ等に関する統計データ.....	39
第4章 改善の方向性に向けた調査結果の検討	40
4-1. PLAN（登録と資格審査）.....	40
4-2. DO（プロポーザル評価と契約の多様化）.....	43
4-3. SEE（成果品検査と実績評価）.....	53
第5章 調査結果に基づく改善へ向けた方向性	55
5-1. 総論.....	55
5-2. 各論.....	55
5-2-1. PLAN.....	55
5-2-2. DO.....	56
5-2-3. SEE.....	61

Executive Summary

改善の方向性に関する要約表

	PLAN	DO	SEE
個別検討事項	<ul style="list-style-type: none"> ・登録業務等の電子化の推進 ・コンサルタント登録の見直し ・案件公示見通しの拡充等 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロポーザル評価 ・契約の多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ・成果品の検査、実績評価、フィードバック、 ・情報公開
改善策	<p>1. 登録業務等の電子化の推進</p> <p>1) 実施済 案件公示、選定結果、コンサルタント登録及び契約関係情報の公示</p> <p>2) 短期的検討課題 JICA ホームページからの登録・契約関連様式、例のダウンロード化。電子化へのアクション</p> <p>3) 中長期的検討課題 電子認証による登録申請、関心表明等の受理</p> <p>2. コンサルタント登録の見直し</p> <p>1) 登録における法人、個人区分の見直し</p> <p>2) JICA にある複数の登録制度の統合を視野に入れた上での分野、技術サービス、主任技術者、調査実績の登録の見直し</p> <p>3) 財務評価に関し、効率化及び虚偽報告の防止の観点から財務諸表に代え納税証明書の活用</p> <p>4) 年次報告の見直し</p> <p>3. 案件公示見通し等の拡充 発注見通しに関する事前公表制度の導入</p> <p>4. プロポーザルの提出資格 多くの社が関心表明社、プロポーザルを提出するように、分野、技術サービス等の制約の緩和</p>	<p>1. プロポーザル評価の見直し</p> <p>1) 情報公開でのプロポーザル評価の説明責任を果たすために、評価対象者のデータベースの拡充</p> <p>2. 評価対象者のプレゼンテーションの実施</p> <p>3. 特別な技術的な面の評価での外部専門家の活用</p> <p>2. 契約の多様化</p> <p>1) 大学、NGO を活用するために、開発調査の国内再委託での活用、個人コンサルタントとしての参加の可能性の検討</p> <p>2) 所属先補填ベースでの派遣専門家の対価支給基準はほとんどの分野で市場価格を下回るため、適切な人材を確保するため、所属先補填ベースの専門家派遣からコンサルタント契約ベースでの専門家派遣へ</p>	<p>1. 成果品の検査、実績評価、フィードバック、</p> <p>1) 国土交通省が平成 13 年 5 月から導入予定の「業務成績評定要領改正」(案) についての検討</p> <p>2) 契約の相手方に対し実績評価結果の通知、異議を申し立てられる制度等を検討</p> <p>3) 必要に応じ外部専門の活用も検討し、プロジェクトのプロセス管理ではなく、業務内容を専門的に評価することが可能な体制の整備</p> <p>2. 情報公開</p> <p>1) 実施済 部内ファイルの登録 (80%程度終了)</p> <p>2) 短期的検討課題 部内ファイルの登録 (残り 20%程度) 規程集にある規程等の公開 重要通知集にある通知等の公開 執務参考資料として非公開とするものの決定</p> <p>3) 中長期検討課題 開示請求があった場合に部分開示とする等公開手法の検討</p>

Executive Summary

JICA 事業を取巻く内外の環境は、公共事業の見直し、情報公開、IT 化と大きく変化しており、コンサルタント契約制度もこれらの変化に対応して適宜改めていくことが求められている。本件は、国内の政府機関、自治体、特殊法人、公益法人、大学などの官公庁等において、コンサルタント等の登録及び契約の手続きの現況について調査し、JICA のコンサルタント等登録及び契約制度の改善の方向性を検討する資料を作成したものである。

JICA 調達部が所掌するコンサルタント契約業務を、①登録と資格審査 (PLAN)、②プロポーザル評価と契約の適正化・多様化 (DO)、③成果品検査と実績評価 (SEE) の三段階に区分して、各区分の課題について検討するために、国内の 27 箇所の官公庁等に対して、契約実態に関する調査を行った。

国内に JICA と類似の途上国への技術協力を行っている機関がないこと、プロポーザル方式という面では JICA 以上にプロポーザル方式が実施されている国内機関はないことから、他の国内機関にそのまま JICA に導入可能な先進的な事例は決して多くはなかった。又、専門家の人件費関連等では、所属先補填ベースでの JICA の現行水準と市場価格ベースでの国内の実勢水準との間での乖離を示す幾つかの情報を入手した。

調査の結果、明らかになった点は次のとおりである。

PLAN

登録及び調達手続きの電子化に関しては、国土交通省で実施されている経営事項審査制度のある建設工事関係から始められており、建設工事以外の物品調達関係では、政府の統一的な資格確認の手続き及び資格者名簿の作成が実施されたが、建設コンサルタント関係の電子化は、まだ進んでいない。横須賀市では、業務プロセスの見直しと同時に電子化を進めており、人員削減等により電子化への投資、維持管理費を上回る直接的な経費節減が期待されている。横須賀市のシステムも、電子入札等まで視野にいった中、長期的に優れたシステムであるかの判断は今の段階では難しい。

建設コンサルタントの登録に関しては、どんなに経営状況が悪くても登録は可能であるという機関もあり、また、登録制度を設けず、簡単な形式要件さえ満たせば誰でも応募可能というところもあった。

指名に関しては、プロポーザル案件に応募者が少なくて困るところはなかった。

DO

JICA のプロポーザル方式では業務指示書の内容が一般化されすぎ、その結果、大手コンサルタントに有利になっているとの指摘があった。

JICA のプロポーザル方式と同一ではないが、案件の採択と契約の相手方の両方を同時に決定するためにプロポーザル評価を実施している機関で、その評価を外部専門家に委託している機関があった。不採択者に対し、簡単な不採択理由を付して通知しているところがあり、問合せが減るなどの良い効果もあるようである。

所属先補填では、今回調査したほとんどの分野で専門家の市場価格ベースでの国内報

酬水準を下回っている。

大学は、外部資金の受け入れに積極的だが、一方で、教員の兼業には厳しい制約がある。NGO に関しては、事務能力が低いとの意見が多く、また、公的資金への依存度を増加させるべきでなく、公的資金はあくまで補完的であるべきとの意見があった。

SEE

外部専門家を使い、成果の評価を行っているところがある。評価に際しては、評価される側に意見を表明する機会を与えているところがある。評価結果は、本人に対しては点数まで含めて伝達しているところがある。今後は、プライバシーの問題に配慮しつつも、情報公開の範囲を拡大していくことが重要で、自治体等では、情報公開に耐え得る評価へ改善しようとしている。優秀な業者の名前を公表したり表彰したり、優秀な業者に随意契約の相手方としての枠を与えるなどの工夫をしているところがある。過去の点数と平均され、次回以降の入札にも反映させているところがある。

これらのヒアリング調査に加え、文献・インターネットなどで、政府の情報化への取組み状況、公共事業の情報化への取組み状況、公共事業関連の最近の改革状況、プロポーザル方式の運用状況、民間人件費単価水準等に関して、追加調査を行った。

ヒアリング及び文献・インターネット調査の結果を受け、JICA がどのように参考にしてくべきかの考察を行った。追加的に、登録でのコンサル企業に係る財務分析手法改善に向けた検討を行った他、派遣専門家業務の対価支給基準等の検討も行った。派遣専門家にあっては、人件費単価だけでなく、雇用環境や所属先の方針等のより広範な問題があることを明らかにした。諸経費率についても検討を行った。

これらを受け、コンサルタント等登録及び契約制度の改善の方向性を検討するうえで、以下の点を提言、留意点として挙げたい。

PLAN

1. 登録業務等の電子化の推進

既存の業務プロセスをそのまま電子的に行うだけでは、電子化のメリットは生きてこない。既存プロセスを抜本的に見直しつつ、電子化に係る投資のコストとベネフィットを考えながら、アクションプランを作成した上で電子化を進めるべきである。

先ず対応可能なものとしては、登録・契約関連様式のホームページからのダウンロードがあり、次の段階で必要となる電子認証システムでは国土交通省の支援をうけることが得策である。

2. コンサルタント登録の見直し

JICA にある複数の登録制度の統合を視野におき、新規参入、関心表明社の増加を計り、併せて、大学教授、NGO 等の参入を計るために、登録時のハードルをより低くし、そのために次の制度変更が必要だ。

- ① コンサルタント登録での、法人、個人区分を見直す。
- ② 分野、技術サービス、主任技術者、調査実績の登録を見直す。
- ③ 財務評価に関し、効率化及び虚偽報告の防止の観点から、財務諸表の評価に代え、

納税証明書を有効活用する。

④年次報告を見直す。

3. 案件公示見直し等の拡充

発注見直しに関し、現行の公示以外に1年に1回若しくは四半期毎の案件の事前公表を実施することが必要がある。

4. 競争参加者による競争の確保

これまで以上に競争性を促進するために、分野、技術サービス等の応募資格を見直す。

DO

1. プロポーザル評価の見直し

情報公開でのプロポーザル評価の説明責任を果たすためには、今以上の JICA の評価能力を要求される。そのためには、評価対象者のデータベースの作成、評価対象者のプレゼンテーションの実施、並びに特別な技術面の評価では外部の専門家に委任することも考えるべきである。外部の専門家の活用は、客観性、公平性、情報公開での説明の点で優れた点が多いと思われる。

2. 大学教授の活用

文部省も大学も外部の競争的資金の受け入れには熱心だが、一方で、教員の兼業扱いには厳しい制約があるので、個人コンサルタント登録要件の見直し、比較的柔軟な対応が可能な国内委託により、大学の活用を図ることを検討すべきである。

3. 派遣専門家の対価支給基準

賞与や途上国勤務に伴うアメリットを勘案すると、ほとんどの分野で、所属先補填ベースではなく、市場価格をカバーするコンサルタント契約ベースでの専門家派遣とすべきである。

長期専門家を含む専門家派遣の技術費については、業務の難易度、国内支援の必要度等を勘案して検討する必要がある。

SEE

1. 成果品の検査、実績評価、フィードバック

国土交通省が平成13年5月から導入予定の「業務成績評定要領改正」(案)については、JICA の実績評価制度と比べて、参考とすべきところがあるかどうかを検討する必要がある。実績評価にあたっては、評価結果を契約の相手に通知し、更に、評価される側に不満がある場合は、適切に異議を申し立てられる制度にする必要がある。将来的にはプロセス管理ではなく、業務内容を専門的に評価可能な体制を整備することも検討すべきである。また、必要に応じ外部専門の活用も検討すべきである。

2. 情報公開

政府は平成13年4月から情報公開法を施行する予定で、この場合、予定価格、積算基準も公開される見込みであるが、JICA も政府と同程度の情報公開を要求されることが予想されるが、JICA の場合、途上国政府との関係や、日本の外交政策など、JICA 業務特有の難しさもあるため、情報公開はこの点も考慮しつつ、また、情報公開の方法も検討したうえで進めるべきである。

第1章 はじめに

1-1. 調査研究の背景

JICA のコンサルタント契約制度は、国土交通省等の国内官公庁の制度をベースとしつつも、世銀や ADB 等の国際金融機関等の諸制度を積極的に取入れて、JICA 組織及び事業の変遷とともに約 25 年間の歴史の中で作られ、必要に応じて改正されてきたものである。

昨今 JICA 事業を取巻く内外の環境は大きく変化しており、JICA のコンサルタント契約制度もこれらの変化に対応して適宜改めていくことが求められている。

本書においては、国内外の契約実態調査のうち、国内官公庁等でのコンサルタント等登録及び契約手続きの現況を調査し、JICA のコンサルタント等登録及び契約制度の改善の方向性を検討する資料を作成するものである。

1-2. 調査の内容

JICA 調達部が所掌する契約業務を①登録と電子化 (PLAN)、②プロポーザル評価と契約の適正化・多様化 (DO)、③成果品検査と実績評価 (SEE) の三段階に区分して、各区分の課題について検討するために、国内の官公庁等における契約実態について調査する。

各項目毎の調査事項を列挙すると以下のようになる。

(1) 登録と資格審査

- ① 登録のあり方
- ② 登録事務の電子化 (契約事務の電子化を含む。)
- ③ プロポーザル提出を依頼する社に対する指名のあり方

(2) プロポーザル評価等契約の適正化・多様化

- ① 業務指示書のあり方
- ② プロポーザル評価のあり方 (技術評価方法・体制、価格)
- ③ コンサルタント契約による派遣専門家業務の対価支給基準
- ④ NGO、大学、個人コンサルタントとの契約
- ⑤ 業務量が契約時に確定していない場合の契約方式

(3) 成果品の検査と実績評価

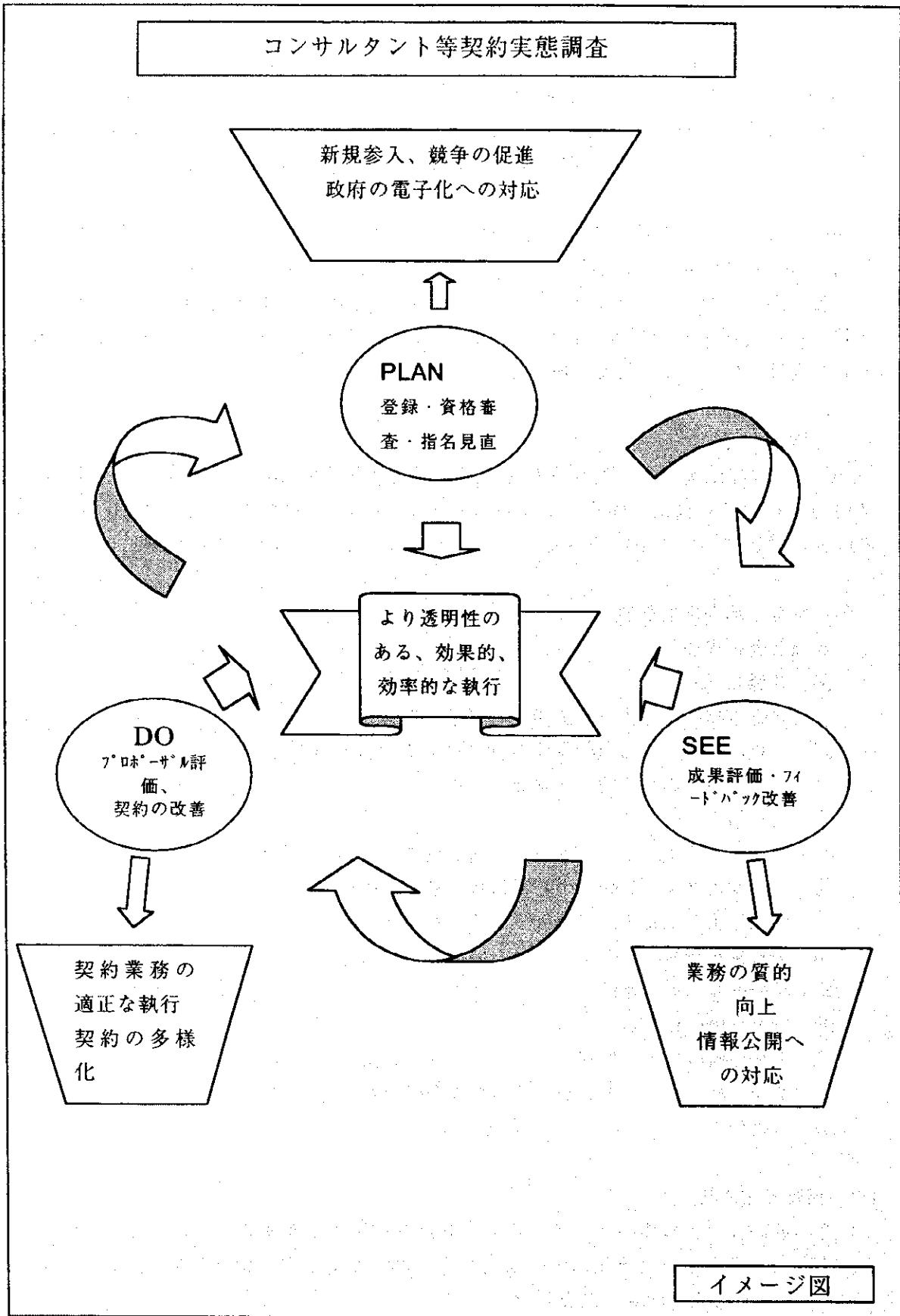
- ① 成果品の検査体制
- ② 実績評価の方法・体制・フィードバック方法
- ③ 契約業務の対応・水準が不適切な場合への対処方法等
- ④ 情報公開

1-3. 調査実施体制

契約実態調査の実施体制として、海外調査班及び国内調査班の2つに分け、海外調査班は主として国際機関及び先進国援助機関等における契約実態等を調査し、国内調査班は主として国内の官公庁等を調査した。

本報告書は、国内調査に関するものである。

調査のイメージを図示すると以下のようになる。



1-4. 調査にあたっての留意事項

調査項目によっては、海外でのみ有用な情報が収集可能なものも含まれているため、本件調査では、国内で入手可能な情報のみに焦点をあてて調査を行った。

従って、「(2)①業務指示書のあり方」については、国内の官公庁等で実施される公共工事においても、プロポーザル方式の案件はごく限られ、調査等を実施している機関もあまり存在していないため、国内では有益な情報を得ることが出来なかった。また、「⑤業務量が契約時に確定していない場合の契約方式」については、国内では、業務量が契約時に確定していない場合の契約方式（IQC）の事例はないために、有用な情報を収集することは出来なかった。

また、調査事項によっては、人件費単価など、秘密性が高く調査が難しいものも含まれている。当初、契約関連手続き及び契約価格に関し、調査業務等の受注実績及び専門家派遣の協力実績がある民間企業等からアンケート調査を行う計画があったが、調査事項の内容等に鑑み、アンケート調査をするのを諦めヒアリング中心の調査とすることとした。

1-5. 調査手法及びヒアリング先

調査は、インターネット、文献調査を基本に、ヒアリングを中心に行った。ヒアリング先は、国内官公庁、地方自治体、特殊法人、公益法人、コンサルタント企業団体等から、本件に関連情報が得られると思われるところを選択した。

ヒアリングは以下の通り、平成13年2月から3月末にかけて合計27件行った。

なお、詳細については、ヒアリング議事録編を参照されたい。

新エネルギー・産業技術総合開発機構 研究開発業務部提案公募型事業課（NEDO）
宮城県庁 総務部行政管理課 行政管理班 及び 土木部事業管理課（宮城）
文部科学省大臣官房国際課 国際交流政策室（文部）
横須賀市 財政部契約課 及び 情報政策課（横須賀）
国土交通省 関東地方整備局 企画部 技術管理課（地整技）
朝日監査法人 開発企画部（朝監）
日本弁護士連合会 国際課（日弁）
日本大学本部 学務部 大学院事務課（日大）
（財）素形材センター 業務部（素形）
環境事業団 経理部 及び 地球環境基金部（環境）
中小企業診断協会（中診断）
東京都財務局経理部契約調整参事室（東京）
情報サービス産業協会（情報）
早稲田大学アジア太平洋研究センター（早稲田）
海外林業コンサルタンツ協会（海林協）
藤沢市税務管財部契約課（藤沢）
国土交通省 大臣官房技術調査課（国土本省）

中堅ソフト開発会社 (ソフト)

国土交通省 関東地方整備局 総務部 契約課 (地整契)

国土交通省 関東地方整備局 企画部 技術管理課 (地整技)

海外運輸協力協会 (海運協)

国際建設技術協会 (国建協)

IBM

海外農業開発コンサルタント協会 (海農協)

大手金融機関係総研 (総研)

法政大学エクステンションカレッジ (法政)

大手戦略系コンサルタント (戦略)

() 内は略称

第2章 ヒアリング調査結果

2-1. 調査項目別要約

ヒアリング結果の概要を、調査項目別にまとめてみると、以下のようになる。

登録と資格審査	(1) P L A N	<p>①登録システム等の電子化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成13年2月より、工事関係登録業者に係る登録内容の変更等を全て電子化し、更新は随時化され、変更がある度に速やかに登録条項が変更されるようになった。これにより定期的な残業の減少、人員削減、登録内容変更の迅速化等が期待され、システム投資・維持更新費用を上回る効果が期待されている。(横須賀) ・入札の談合を防止し、競争性を向上させるため、発注方法の見直し、指名をやめ条件付一般競争入札とし、併せて、電子化を推進した。その結果談合がなくなり落札額の低下だけで、年間35~40億円(1割以上)の効果が出ている。(横須賀) 3. 平成14年度からの工事関係の登録の電子化を検討中。現在工事部門別に区分された細かい実績に関する情報は、電子化が難しく対応は今のところ未定。(東京) 4. 工事関係の業者は公的な機関により経営事項に関する審査を受けており、電子化されたデータが活用可能であるなど認証等の電子化がやりやすいインフラが整っているが、それ以外の業界では認証等で難しい面がある。(地整契約)
		<p>②登録の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・物品・役務に関し各省庁の統一化が図られたが、細かな部分でうまく対応できない部分もあり、今後問題が出てくる可能性がある。例えば、業者の格付けランク見直しにより、従前継続契約でお願いしてきた業者が下のランクになり依頼出来なくなる等の問題が起こる可能性がある。登録は3年有効であり3年間一切見直さない。(地整契約) ・工事に関しては、旧建設と旧運輸の名簿の統一の目処がたっていない。(地整契約) 登録制度はない。(NEDO) ・非常に簡素な形式要件を満たせば誰でも応募可能である。(横須賀、NEDO) ・コンサルタント部門の資格審査では、工事部門のように経営事項審査制度がないため、財務審査で不健全と判明しても登録はできないことはない。(東京、地整契)
		<p>③指名のあり方の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・応募者が少ないということは今までない。(地整、NEDO、横須賀、東京) ・応募が20~30社は集まるように条件を設定している。(藤沢市) ・指名基準はインターネットで公表している。内部の指名委員会により選定する。客観的な指標だけでなく営業活動や受注実績なども考慮する。(東京)
(2) D O ポ ー ザ ル 評 価	<p>①業務指示書のあり方の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JICAの業務指示書は一般化されすぎており大手コンサルが有利になってしまっている。プロファイ等を通じた詳細な知識が反映されるような1件毎の高度な仕様書が望まれる。(海農協) ・評価基準、重点項目は事前に公表している。(NEDO、地整、宮城、横須賀、環境) ・公募案件には20~60社程度集まるが、通常の指名基準により絞り込み、プロポーザルを出してもらおう社を3~5社程度にしている。(地整技) 	

(2) D O プロポーザル評価と契約の多様化	②プロポーザル評価のより適正なあり方の検討（技術評価方法・体制、価格） <ul style="list-style-type: none"> ・プロポーザルは全て外部委員による評価（各案件につき5名の外部専門家が評価点を項目毎につけ、その平均を取る。そのデータ等を基に、最終判断も外部委員による委員会で決定される）で評価されている。13年度より5名の外部評価者に応募者の利害関係者が加わらないように、特定の専門家が評価者にならないよう要望できる制度を導入予定である。（NEDO） ・外部有識者委員による二つの委員会等で審査する。（環境） ・担当部署の内部委員のみの評価、他部も加わらない。（地整技、宮城、横須賀） ・評価には事務官も含まれる（地整技、藤沢市） ・ヒアリングを行う場合もある。（地整技） ・不採択者には理由をつけて通知している。（NEDO、地整） ・不採択理由を通知したことにより、問合せが減った。（NEDO）
契約の多様化のあり方	①派遣専門家業務の対価支給基準等の検討 人件費単価等 <ul style="list-style-type: none"> ・直接人件費単価の適用に際しては、経験年数、学歴を考慮する必要はなく、業務の難易度により格付が決定される。超勤が前提の場合は50%割増という場合もある。（国土本省） ・直接人件費単価の適用に際しては、経験年数、学歴を便宜的に使っているが、契約後に実際の業務従事者の学歴、経験年数の確認はしない。環境調査に関しても歩掛りを適用している。（地整技） ・会計士は日額17~9万円+α。コンサルタント業務では日額28~14万円。JICA基準は安い、忙しくない時期ならディスカウントして対応。（朝監） ・弁護士報酬は年功的。初任給5~10百万円、53歳の申告ベース平均年収は32百万円程度。（日弁） ・同じ人でも人件費はケースバイケース。他の目的と兼ねることもある。（日大） ・CAD/CAM金型関係の専門家は日本に7~8名のみ。200~300万円/人月程度。（素形） ・中小企業診断士の平均年収は13百万円程度。日額は10~20万円。長期の海外勤務は難しい中小企業診断士もいる。（中診断） ・経験年数ではない、詳細な業務経歴の審査等による技術者ランクがあり、人件費単価はそのランクによっている。公的資格はあまり役に立たない。（情報、ソフト、IBM） ・スポット契約は高い。標準的な長期契約の場合の人月単価は33歳程度の技術者の場合で100~300万円程度。（情報） ・IT技術者の場合、30歳前後の技術者で月額300万円台後半が目安。ものによっては500万円台後半程度必要な場合もある。間接費はこれに加えて40%程度あると余裕がある。（IBM） ・ソフト関係の技術者は最先端の仕事をし、経歴を磨くことが重要であり、優秀な技術者が途上国に行くインセンティブはない。大体人件費単価の6割が本人の給与とされている。システムリストのトップクラスで年収13百万円程度か。（ソフト） ・コンピューター関係では、市職員が同じ業務をやった場合を基準とする独自の単価表があるが、公開出来ない。（藤沢） ・単価は肩書きによる。30歳前後の一番安いレベルの「アソシエイト」で1日20万円程度、経験豊かな「パートナー」になると1日100万円程度になる。マネジャーやプリンシパルはその間に設定されている。（戦略） ・国内では同じ単価で一人が3~4件掛け持ち可能であり、掛け持ちの出来ないJICA案件の単価は安い。（海運協、海農協）

(2) D O 契約の多様化のあり方 プロポーザル評価と契約の多様化	派遣専門家関連 <ul style="list-style-type: none"> ・ 新型援助人材に対応可能な人材は非常に限られており、育つのに後 10 年程度かかる。そうした人材は開発調査コパ^oに勝つのに必要であるし、若手の育成にも不可欠。金額の水準が低いという問題や、個人のキャリア形成の問題もある。(総研) ・ JICA との契約でのアサインメントについては、現在の稼働 (JICA からお金を貰える期間) が年間 6 ~ 7 ヶ月程度であることを考えると、1 年間丸々支給される長期専門家の単価は月 200 万円程度か? (総研)
	間接費・業務量 <ul style="list-style-type: none"> ・ 最高で年間 6M/M、大体平均すると年間 4M/M の仕事を 1 年間かけてやっている場合が多い。(海林協) ・ M/M が実態より少ないため増やして欲しい。(全業界団体) ・ 13 年度より、研究機関間の競争性を高めるため、一部案件につき研究費の 30% を用途の自由な間接費として支給する制度を導入予定。(NEDO) ・ 間接費は通常メーカー関係企業だと 8%、大学は文部科学省の指導により 10%、サービス業関係企業は 15%。(NEDO)
	②NGO、大学、個人コンサルタントとの契約 <ul style="list-style-type: none"> ・ 国立大学への外部からの資金受入は歓迎だが、兼業扱いだと調査に従事可能な期間の制約が大きいことなどもあり、受託研究とするのが望ましい。(文部) ・ 受託研究が望ましい。事前の登録がネックになるかもしれない。JICA との間にコンサルを挟みコーディネーション等を任せるべきかと思う。(早稲田、法政) ・ 兼業の場合、8 週間のうち 2 週間が最大限。本業が重要。(文部、日大、早稲田、法政) ・ 受託研究の場合、大学が手数料として 5~15% 取る。(法政、日大、早稲田) ・ NGO 関係では契約書はない。直接費中心の助成であり全て事後精算である。間接費は 10% 上限で限定的に認めている。NGO の自己資金が大体 3 割程度入るような、当方の助成がなくても行われる事業であることを重視している。(環境)
	③業務量が契約時に確定していない場合の契約方式 <ul style="list-style-type: none"> ・ 3 年間で 50 百万円という研究費だが、契約は年度毎。契約金の支払いについては、全額概算前払い。(NEDO) ・ 業務量が不明な時には、最初に無理して全部契約してしまうのではなく、二段階の契約にすると、より実態に近いものになる。(海林協)

(3) S E E 成 果 品 検 査 と 実 績 評 価	<p>①成果品の検査体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 3年間の調査の場合、年度毎に実績報告書、研究成果報告書を提出してもらい内部でチェックをしている。研究成果報告書は基本的に公開される。1年半後の中間評価、3年後の事後評価はテーマ選定時の外部専門家をお願いしている。5年後の追跡調査は外部委託。現状、中間、事後、追跡調査結果は非公開である。中間評価は、研究開発の進捗のチェックだけでなく、うまくいくようにアドバイスする意味合いもある。(NEDO) ・ 検査結果に対し弁明のチャンスがあることもあり、結果に対する不満はないようである。請求すれば当該業者には知らせている。(横須賀) ・ 本人が希望する場合には何点であったかまで知らせている。(地整技) ・ 誰が何を検査するか検査官の名前を公表している。(宮城県)
	<p>②契約業務の対応・水準が不適切な場合への対処方法等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 不適切な場合、途中で打ちきることも他の部署ではあるようである。(NEDO) ・ 研究開発では1年半後の中間評価の際にうまくいっていない場合にはアドバイスをするようにしている。(NEDO)
	<p>③コンサルタント業務の実績評価の方法・体制・フィードバック方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一般競争入札、電子入札を導入するにあたり、同時に監督、検査についても制度改正をし、契約手続きを工事の完成検査結果が特に優秀な業者名を公開、優良と評価された工事金額の半額相当の随意契約を給として付与している。一方、数回結果が特に悪いと指名停止になる。(横須賀) ・ 工事の結果が悪い場合のみ指名停止等で反映。実績評価はうまく反映されていない。(東京) ・ 検査結果は、過去の点数と平均されて次回の指名に反映される。(地整技、環境) ・ 過去の委託研究の評価結果は次回には反映されない。(NEDO) ・ JICAのコンサルタントの評価結果を教えて欲しい。JBICは専務理事宛の秘扱いの文書で人の評価を通知した。(海林協)
(3) S E E	<p>④情報公開の現状</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 入札前に工事の設計価格を公表。全ての応札者、応札金額、落札者、落札金額をネットで速やかに公開。2001年9月から日本で初の工事の電子入札を開始予定。(横須賀) ・ 2001年10月から電子入札を開始予定であるが詳細は未定。当面紙を併用。(地整契) ・ 横須賀市と国のシステムがあるが、どちらが良いか不明。別物が今後出てくる可能性があり、暫く様子を見る必要がある。(藤沢) ・ 開示請求があれば基本的になんでも公開する方向である。(宮城県) ・ 悪い結果の公表はプライバシー等の問題があるが、公開の方向。(NEDO、横須賀市) ・ 入札に落ちたところの名前は黒塗りにして開示する方向で検討中。(地整技) ・ 適正化法に則り積極的开示の方向で検討中。詳細は未定。(地整契) ・ 国の動向に追随する。適正化法に則り基本的には何でも出す方向。(東京、藤沢) ・ 情報公開と個人情報保護は両方が並び立つ必要がある。(藤沢) ・ 工事の予定価格は事前公表しているが、コンサル関係は積算根拠が一律でなく公表できない(藤沢) ・ 海外では、NGOが開示請求権を乱用することもあるそうだ。JICAのコンサルタント人件費が途上国側に伝わるといろいろな波紋が生じる可能性もある。JICAの情報公開は慎重にすべき。(海農協)

2-2. JICA の現状との対比

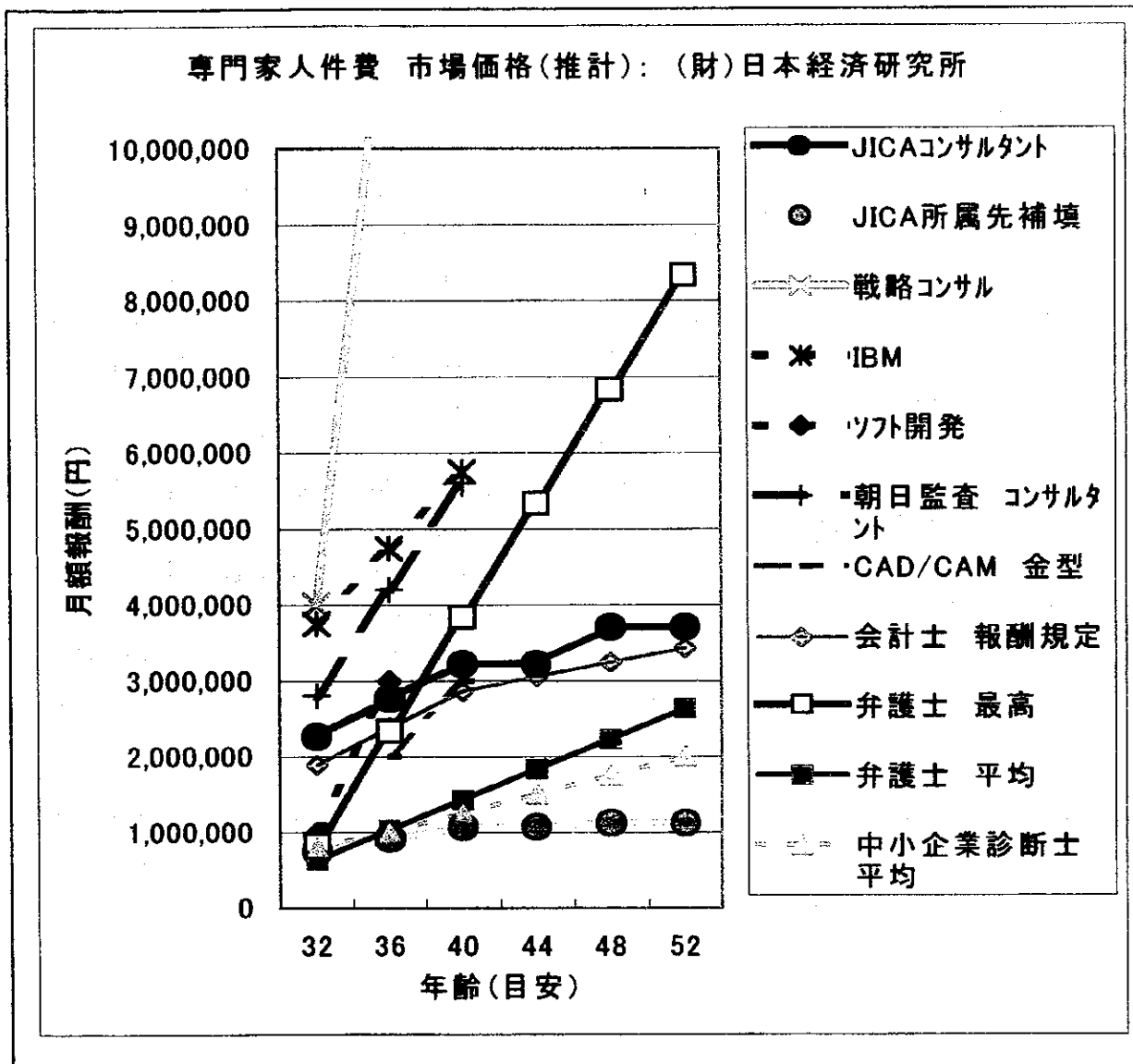
ヒアリングの要点を JICA の現状との対比という形で図示すると、「ヒアリング結果要約表 1：JICA と他機関との違い」のようになる。尚、同要約表では、スペースの問題から、派遣専門家の人件費に係る項目を別扱いにしており、人件費関連は個別に 2-3 でグラフ等により結果を示している。

2-2. ヒアリング結果要約表：JICA と他機関との違い

	PLAN	DO	SEE
個別検討事項	<ul style="list-style-type: none"> 登録システム 資格審査、指名のあり方 	<ul style="list-style-type: none"> プロポーザル評価 契約方式の多様化 	<ul style="list-style-type: none"> 成果品の検査 実績評価、フィードバック、情報公開
JICA の現状	<ul style="list-style-type: none"> 登録により、金銭的信用が低いもの、技術力が低いものを排除 追加指名のための情報も登録時に要求。 登録手続きが煩雑。 競争性は低い、追加指名も効果はない。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業部と調達部が 1:1 の比率で委員会を構成。各評点の総計を平均 選定にあたり、過去の同種の調査実績の影響が大 業務内容、量が特定後に発注 契約相手、方式の多様化へ要配慮 	<ul style="list-style-type: none"> 成果品に対する専門的、技術的検査が十分と言えない。 全案件に業務実績評価を実施、その後のプロポーザル評価に反映
官公庁	<ul style="list-style-type: none"> どんなに悪くても登録は可能（地整） 応募者が少ないことはない（地整） 物品・役務に関する統一資格制度が導入されたが、細かな部分で今後問題が出てくる可能性あり（地整） 工事関係は経審があるため電子化容易（地整） 	<ul style="list-style-type: none"> 内部委員のみの評価、他部も加わらない（地整） 文系の間も技術審査に加わる（地整） ヒアリングをする場合あり（地整） 不採択者には理由をつけて通知（地整） 過去の実績は審査の一項目（地整） 国立大への外部資金は歓迎だが、制約の多い兼業ではなく、受託研究が望ましい（文部） 	<ul style="list-style-type: none"> 完了検査の結果は、次回の指名に、過去の平均点等のかたちで反映（地整） 施工業者には検査結果を通知、希望者には点数も教える（地整） 平成 13 年 4 月施行の適正化法では、新様式の工事成績評点通知書を閲覧により公開
地方自治体	<ul style="list-style-type: none"> どんなに悪くても登録は可能（東京） 応募者が少ないことはない（東京、横須賀） 20~30 社集まるように条件を設定（藤沢） 簡単な要件を満たせば誰でも応募可（横須賀） 資格審査に反映される実績情報の登録は、原本確認等煩雑だが、電子化未定（東京） 平成 13 年 2 月より、工事関係の登録を全て電子化、随時化（横須賀） 	<ul style="list-style-type: none"> プロポーザル評価の案件はほとんどない（東京、宮城、横須賀、藤沢） 内部委員のみの評価、他部も加わらない（宮城、横須賀） 文系の間も技術審査に加わる（藤沢） 検査結果が悪い場合は指名停止になるが、良い場合は特に次回に反映されていない（東京） 	<ul style="list-style-type: none"> 国の方針に従って検査結果等を公表予定だが、現状では公表できる内容ではない（東京、宮城、藤沢） 現状、検査官の主観入る余地あり（宮城） 良い成績の業者名を公表、鉛として良い工事の半額の随意契約をあげる（横須賀） 業者に反論の機会を与えていることもあり、結果に不満は出ていない（横須賀）
特殊法人等	<ul style="list-style-type: none"> 登録制度はない（NEDO） 応募者が少ないことはない（NEDO） 非常に簡単な要件を満たせば誰でも応募可（NEDO） 工事についてのみインターネットで登録を受付。文書でも平行的に受付（環境） コンサル関係は中身が複雑であり、統一が難しいようである（環境） 従来から建設関連 9 公団の仲間になっており、国土交通省地方課から電子化等について連絡をもらっている（環境） 	<ul style="list-style-type: none"> プロポーザルは全て外部委員により評価（NEDO） 評価項目の概要は公表、評価基準の詳細リストは内部的には存在しているが非公表（NEDO） 事務局が作った案を外部有識者による二委員会等により審査、（環境） 不採択者には理由をつけて通知（NEDO） 不採択の理由は問合せがあれば回答（環境） NGO 相手では契約はなく、全て事後精算。NGO は概して事務手続きが悪い（環境） JICA の業務指示書は一般化され過ぎ大手に有利。1 件ごとの高度な仕様書が望まれる（海農協） 	<ul style="list-style-type: none"> 検査結果が良いと年に一度表彰され、公募、一般競争入札で有利になる（環境） 年度毎の実績報告書と研究成果報告書の他に、中間評価（1 年半後）、事後評価（3 年後）、追跡調査（5 年後）がある。後者 3 つは外部による評価（NEDO） 評価結果は次回に反映されない（NEDO） プライバシーの問題は有り得るが、基本的には何でも公開する方向（NEDO） ODA の情報公開は慎重にすべき。NGO、途上国との関係で問題多し（海農協）

2-3. 派遣専門家の人件費

派遣専門家業務の対価支給基準を検討するにあたり、JICA 業務と類似していると思われる業務の国内での標準的な人件費はどの程度であるのかという観点でヒアリング調査を行った。調査結果の概要をグラフで示すと以下のようになる。



ここでは、比較の対象として、JICA が準拠している旧建設省の人件費単価 (99 年度) に諸経費、技術費を加えたもの(諸経費と技術費の合計額は人件費の約 2 倍と仮定)を JICA コンサルタント (民間企業の場合) として図示した。加えて、技術費の払われぬ長期専門家の人件費を JICA 所属先補填として示した。両者には大きな差があるが、JICA のコンサルタント契約は、単発的であり、年間 6 ヶ月以上の契約を取ることは極稀である一方、長期専門家は 1 年間フルに人件費が支給されるといった差がある。

今回は、ヒアリングの結果明らかになったデータを市場価格として扱っているが、公認会計士と弁護士を除けば、日本では専門職人件費の市場価格というものが明確には成立していないようでもあり、あくまで目安である点留意する必要がある。例えば、同じコンピ

コンピューターのプログラマーが同じ作業をしても、銀行用の作業と建設業用の作業では単価が異なるということのようである。

グラフを見て分かるように、トップクラスの戦略系コンサルタントの人件費単価は、他を圧倒して高く、比較の対象にならない。図には入りきらなかったが、トップクラスの戦略系コンサル企業のパートナークラスでは、日額 100 万円程度が相場であるようである。

戦略系以外に、日本 IBM、朝日監査法人のコンサルタントは、JICA コンサルタントを超えているが、どちらも交渉の余地があるとのことであり、JICA コンサルタントの最高クラスの単価で対応可能であれば、契約の可能性はあるものと思われる。弁護士も最高クラスでは、比較にならないものの、平均的レベルであれば、JICA コンサルタントの単価はそれほど遜色ないものと思われる。会計士の報酬規定は、JICA コンサルタントに近いが、これも実際には値引きがあるとのことであり、JICA コンサルタント契約で対応することは可能であると思われる。弁護士、会計士ともに、優秀な人材であればあるほど、長期間海外に出張することは難しいことを留意する必要がある。

ソフト開発では、年齢の面で JICA が弾力運用することが可能であれば、JICA コンサルタント基準内に収めることは可能であると思料される。但し、最近 IT 不況が顕在してそれに伴い IT 関係人件費も下降傾向であり、今回の調査でヒアリングした金額は、基本的に長期契約が前提となる金額であり、JICA のような不規則な短期契約ではない。そのため、その分割り引いて考える必要がある。また、仕事の内容の面でも、最先端の仕事に常に関わり自分のスキル、経歴を磨くことが最も大切な IT 技術者にとって、JICA の仕事はプラスになるとは考え難く、あまり魅力的でないという話もあり考慮する必要があるだろう。

JICA 所属先補填を下回る市場価格ベースの人件費の単価は、今回ヒアリングをした先では見受けられなかった。この結果は、これらの業種の専門家を、現行の所属先補填の水準で雇上することは困難であることを示しているものと思われる。

第3章 文献・インターネット調査結果

ヒアリング調査以外に、文献及びインターネット等を使っての調査も実施した。調査項目は、JICA の関心のある点を中心に選択し、結果としては、JICA への関連が深いと思料される政府セクター、特に公共事業関係が中心となった。

文献・インターネット調査により、ヒアリングではカバーできない細かい部分までの情報の収集が可能になった。

具体的な項目としては、

- ・ 政府の情報化への取組み状況
- ・ 公共工事等の情報化への取組み
- ・ 公共事業関連の最近の動きからの示唆
- ・ プロポーザル方式の運用状況及びコンサルタント業務の評価
- ・ 派遣専門家の人件費水準
- ・ 人材のモービリティ等に関する統計データ

の6点である。これらについての詳細を以下に説明する。

3-1. 政府の情報化への取組み状況

中央政府における行政の情報化は、行政改革実施のための重要な手段であると位置付けられており、積極的に進め、国民の立場に立った効率的で効果的な行政を実現していくこととされている。

政府の具体的取組みとしては、総務省を中心として、政府全体で策定した「行政情報化推進基本計画」（平成6年12月25日閣議決定、平成9年12月20日改定）があり、同計画に基づき行政情報化推進のための基盤整備が総合的・計画的に推進されている。「行政情報化推進基本計画」の第1の5で別途定めることとされた「行政情報化推進共通実施計画」は平成11年3月31日に行政情報システム各省庁連絡会議了承となり最終改定されている。

平成11年4月16日に高度情報通信社会推進本部決定となった「高度情報通信社会に向けた基本方針～アクション・プラン～」は、「高度情報通信社会推進に向けた基本方針」（平成10年11月9日の第9回高度情報通信社会推進本部有識者会議合同会議において本部決定）に基づく情報通信関連施策全体の進捗状況を見極める上での指標と位置付けられている。同アクションプランにおいては、短期的且つ優先的に取り組むべき施策として、4つの当面の目標（①電子商取引の本格的な普及、②公共分野の情報化、③情報リテラシーの向上、④情報インフラの整備）が掲げられている。

②公共分野の情報化には、行政の情報化が含まれ、具体的にも、調達手続、歳入歳出の電子化、公共事業の情報化などが含まれている。具体的施策として、「インターネットによる調達案件等の情報提供等を段階的に推進する」、「政府調達（公共事業を除く¹）に係る業者登録、競争契約参加資格審査、入札広告、入札、契約等の手続について電子化を推進し、企業の負担軽減及び行政事務の簡素化・効率化を図ることとし、バーチャルエージェンシーにおいて、平成11年12月までに、全省庁推進体制の確立、実施スケジュールの策定等、全省庁的行動計画の策定を行う。」としている。

平成10年12月には、内閣総理大臣直轄の、情報通信など多くの省庁に関連する課題に対する推進体制として、4つの「バーチャル・エージェンシー（省庁連携タスクフォース）」が設置され、平成11年12月13日に内閣総理大臣に最終報告が行われた。平成11年12月19日内閣総理大臣決定となった「ミレニアム・プロジェクト（新しい千年紀プロジェクト）について」においても、情報化、高齢化、環境対応の、3本柱の一つに情報化が位置付けられ、情報化の中でも、電子政府の実現が、教育の情報化、IT21の推進とならんで3大課題とされた。ここにおいては、2003年度迄に、民間から政府、政府から民間への行政手続きを、インターネットを利用しペーパーレスで行える電子政府の基盤を構築す

¹ 公共事業については、別途先行的に電子化が検討されて来ているため、独立させて説明した。

る、ことが目標とされた。その後、平成 11 年 12 月 28 日に、「バーチャル・エージェンシーの検討結果を踏まえた今後の取組について」が、高度情報通信社会推進本部決定された。同決定においては、国の行政機関（地方支分部局等を含む）及び内閣に置かれる機関を対象に、紙ベースで行われている政府調達の手続を電子化することにより、企業の負担軽減と行政事務の簡素化・効率化を図ることとされている。具体的な方策としては、「調達情報提供の充実及び情報提供への簡易なアクセス」として、ホームページ上に各省庁で仕様統一した調達情報ファイルを開示することなどを挙げている。「競争契約参加資格審査・名簿作成の統一」では、資格審査基準を統一基準とし、資格審査申請はいずれの省庁においても受け付けることとし、平成 13 年 1 月の定期審査から新システムによる資格審査を実施している。「入札・開札、契約の電子化」としては、4つの課題（入札金額の秘密保持、期限の遵守、本人確認、暗号技術の国際的整合性）があるとし、平成 15 年度を目標に、インターネット技術を活用した電子入札・開札について試行を実施、平成 17 年度までに導入するよう取り組むこととしている。推進体制として、「政府調達（公共事業を除く）手続きの電子化推進省庁連絡会議」を設置することとしている。これらの目標は、ミレニアム・プロジェクトとほぼ同様である。ミレニアム・プロジェクトに関しては、情報通信技術に関する有識者、外部専門家等から構成される、「電子政府評価・助言会議」により、公平、透明、第三者的な評価が定期的に行われることになっている。平成 13 年 1 月までに、平成 12 年 5 月 22 日と同年 11 月 21 日の 2 回、評価・助言会議が開かれており、平成 13 年 3 月頃に年次報告をまとめ、平成 13 年 5 月頃に、年次報告を踏まえた報告のとりまとめを行う予定であることなどが確認されている。又、各省庁の進捗状況については、「行政情報システム各省庁連絡会議」においても、毎年度その進捗状況をフォローアップし、公表することとしている。

平成 12 年 5 月には、内閣内政審議室において「アクション・プラン第一回フォローアップ」が行われ、アクション・プランの実績の確認及び状況変化等が整理された。行政機関等のサーバーに対する攻撃発生を受け、平成 12 年 2 月に、情報セキュリティ対策に係る各省局長級による対策推進会議が設置された他、民間有識者による部会が開催されたり、内閣官房に対策推進室が設置される等の取り組みが行われている。

「平成 13 年度における行政情報化の取組の考え方」が、平成 12 年 7 月 31 日に、行政情報システム各省庁連絡会議了承となっている他、平成 12 年 12 月には、行政情報化基本調査結果報告書が総務庁行政管理局行政情報システム企画課より公表されている。

平成 12 年 11 月 27 日に策定された IT 戦略会議による「IT 基本戦略」においては、4つの重点政策分野として、①超高速ネットワークインフラ整備及び競争政策、②電子商取引と新たな環境整備、③電子政府の実現、④人材育成の強化、が掲げられ、5 年以内（3 年以内に今年変更）に実現すべきものとして、重点的に取り組むこととされている。

このうち、本件に関連する③では、調達方式の見直しも含まれており、公共事業や資材の調達について、透明性向上やコストダウンなどを実現するために、国・地方公共団体の連携を強化し、インターネットなどによる電子調達方式を導入することとしている。調達方式

の見直しとしては、情報システムの調達方式の改善についても検討されており、システム開発に係る評価指標の策定・導入等により、ソフトウェアの特質を踏まえたものとしている。

これを受け、平成 12 年 11 月 29 日には、IT 基本法（正式名称は、高度情報通信ネットワーク社会形成基本法）が成立し、平成 13 年 1 月 6 日より施行されている。同法の目的は、「情報通信技術の活用により世界的規模で生じている急激かつ大幅な社会経済構造の変化に的確に対応することの緊要性にかんがみ、高度情報通信ネットワーク社会の形成に関する施策を迅速かつ重点的に推進すること」とされ、基本方針の一つとして、「電子政府、電子自治体の推進（行政の簡素化、効率化、透明性の向上）、公共分野の情報化」が謳われている。

平成 12 年秋に、「政府調達（公共事業を除く）手続きの電子化」に関する意見の募集が行われ、その結果が平成 12 年 11 月 17 日に公表されている。その中には、今後 JICA が参考にすべき内容が多く含まれている。特に、政府関係省で実施される競争契約参加資格の統一化のために相当程度簡略化されてしまった審査項目に対して、サービスの品質や提供能力等が適切に反映されていない、という疑問に対しては、技術力を重視する JICA としてどうその適用を考えるのか、慎重に検討する必要があるものと思料される（資料編に詳細を掲載）。

地方自治体に関する情報化については、自治大臣官房情報政策室から平成 12 年 3 月に「総合行政ネットワーク構築に関する調査研究」という報告書が出ている。現在は、総務省自治行政局において、国の施策との連携を図りながら電子自治体の構築を進める取組みが進んでいる。

JICA 等特殊法人に関しても、平成 11 年 7 月に行政改革推進本部の下に、特殊法人の情報公開制度その他これに関連する制度の整備について検討する機関として、特殊法人情報公開委員会が設置され、同委員会が平成 12 年 7 月 27 日に、「特殊法人等の情報公開制度の整備充実に関する意見」を公表している。平成 12 年 12 月には、平成 12 年度特殊法人情報化基本調査結果報告書が公表されている。

3-2. 公共工事等の情報化への取組み

3-2-1. 公共工事等の情報化への取組みの背景

公共事業を取り巻く環境が近年大きく変化してきていることを受け、国土交通省は、前身である建設省の時代から情報技術の有効活用により新しい課題に対処すべく検討を進めてきている。

公共事業を取り巻く情勢としては、行財政改革の一環としての公共事業費削減の要請、e-Japan 戦略による電子政府の推進、入札・契約制度の大改革、ISO9000 等による品質の確保・向上、建設産業の変革、建設市場の国際化、規制緩和と PL 法の施行、環境問題への関心の高まり、行政評価の導入等が挙げられる。

具体的な決定、計画等を列記すると以下のようなものがある。

平成6年12月の「公共事業の建設費縮減に関する行動計画」においては、61の施策が提示され、省人化・省力化に向けた設計の促進、構造の簡素化、統一化、工程管理の合理化、設計書・報告書作成作業の省力化等による生産性向上が重要であると指摘された。それらのためには、情報化が有効な手段であることも確認された。

平成5年12月21日に中央建設業審議会建議となった「公共事業に関する入札・契約制度の改革について」においては、公正さを確保するために、一般競争入札・公募型指名等の透明性、競争性を高めることとされている。

平成7年4月24日の「建設産業政策大綱」においては、企業体質の強化を図り、コスト削減等を進めるには、情報化・通信技術の活用が有効であると指摘された。

平成8年1月1日には、WTO 政府調達協定が発効し、国際的に調達の透明性を確保し、国際的に開かれた建設市場を作るために、海外企業に対して情報を適切に公開することがより一層求められることとなった。

平成8年1月の「公共事業の品質に関する委員会報告」においては、発注者、設計者、施工者が一体となった TQM の推進が必要とされ、品質の確保には企業の実績や技術者に関する客観的な情報に基づいた優良業者の選定が重要であると指摘された。

以上に加え、平成6年12月の行政情報化推進基本計画などによる情報化の推進の要請もあった。

3-2-2. 建設 CALS/EC

これらの要請に応え、公共事業の円滑で効率的な執行を通じて、建設費の縮減と公共施設の品質確保・向上を図るために、建設省は新しい情報化の仕組である CALS/EC の導入が最も効果的であると判断し、平成7年5月に「公共事業支援統合情報システム研究会(通称、建設 CALS/EC 研究会)」を発足させた。

CALS とは、Continuous Acquisition and Life-cycle Support の略であり、企業等の生産・調達・運用などにおける支援統合情報システムなどと訳されている。建設省は、「部門間、企業間等において、設計から製造、流通、保守に至る製品等のライフサイクル全般にわたる各種情報を電子化し、技術情報や取引情報をネットワークを介して交換および共有し、製品等の開発期間の短縮、コストの削減、生産性の向上等を図ろうとする活動であり、概念である。」としている。建設省では、「公共事業支援統合情報システム」を「建設 CALS」

と呼んでいたが、Electronic Commerce (EC) も含まれるため、平成9年6月に「建設 CALS / EC」と名称変更し、「既存のものも含んだ数多くの情報システムから構成され、それらがネットワーク上で連携できる環境の総称である」と定義している。建設 CALS / EC は、①調達電子化、②設計・精算の合理化・省力化、③工事施工における情報の交換、④ライフサイクル（計画、設計、工事、管理）にわたる情報の活用、⑤許認可業務における事務処理のスピードアップ、などに適用可能とイメージされている。建設 CALS / EC により、確実かつ迅速な調達と取引、時間と場所の制約を受けない情報交換、情報共有による事務処理のスピードアップ、情報連携による事業施工の円滑化、事業と施設のライフサイクルを同時に支援すること、などが可能になり、発注者側には、品質の向上、コスト削減、事業執行の迅速化、効率化などのメリットが期待されている。受注者側にも企業としての競争力強化といったメリットがあるものと期待されている。

3-2-3. 建設 CALS/EC の具体的推進状況

建設省により、平成8年4月には、建設 CALS / EC の整備の方向性を示した整備基本構想が策定された。基本構想では、対象期間を平成22年までとし、対象期間を平成10年までの短期、平成11年から平成17年までの中期、平成18年から平成22年までの長期に分け、整備目標と検討事項等を策定した。平成9年6月には、整備基本構想を一部前倒しし、平成16年までに建設省直轄事業で建設 CALS / EC を実現させるアクション・プログラムが策定され、整備目標と実現内容、実現のために不可欠な措置・技術が示された。ここにおいては、平成16年までを、平成10年までのフェーズ1、11年から13年までのフェーズ2、14年から16年までのフェーズ3の3つに分けている。平成10年7月には、海外事例や電子調達についての情報収集、電子調達など実現のために必要な法制度の検討などを行う制度検討部会が設置され、同年10月には、アクション・プログラムの各項目について、プロジェクト・マネジメント技術 (PM) を活用し、整備時期、整備担当部署などを管理する「PMを活用したアクション・プログラム」も発表されている。一方、平成9年11月から同11年3月の「第1期 CALS/EC 公共調達コンソーシアム」では、建設関係の「公共調達情報基盤技術のプロトタイプシステム」の開発と実証実験が実施された。このコンソーシアムには、平成11年9月末時点で、183社（地質調査、測量、建設コンサル、建設会社、情報産業等企業）、43組織（公共発注機関：建設省、運輸省、農林水産省、通産省、防衛庁、法務省、北海道開発局、建設関係8公団・事業団、1財団法人、4社団法人、東大須藤修教授）の代表等が参加していた。この成果を受けて、「実用化を目指した公共調達情報基盤技術のシステム開発」を行うため、第2期コンソーシアムが組織され平成11年4月から同12年8月まで、実用化に向けたシステム開発内容の議論および、実証実験への対応が行われるなど、具体的な取組みが進んでいる。同時期に、CADデータ交換標準開発コンソーシアムも活動し、平成13年度よりスタートする電子入札、電子納品に対応する各種システムの開発を目標とする活動を終了した。

平成12年10月には、これまでの研究成果を踏まえ、新たに全省一丸となって取り組める体制として、「建設 CALS / EC 推進本部」（本部長：建設事務次官）が設置された。これは、アクションプログラムも第2フェーズに入り、平成13年度には電子調達の導入や成果品の電子納品の開始が予定される等、研究段階から実行に移す段階へと移行してきた

ことを受けたものである。

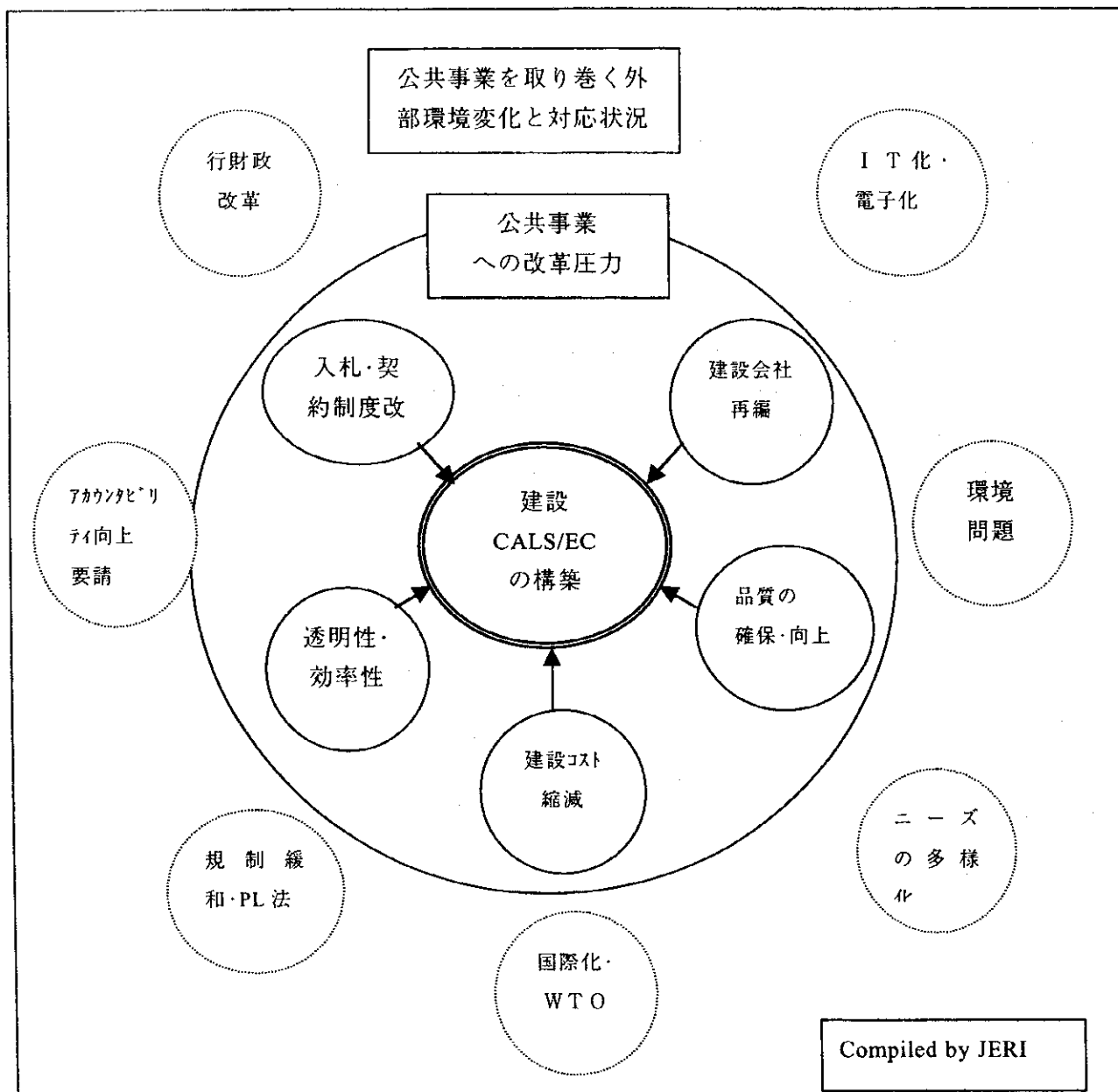
3-2-4. 今後の課題等

各種取組みのなかで課題として挙げられているのは、情報インフラの整備、標準化の推進、教育啓蒙等による情報リテラシーの向上、各種制度面の見直し、セキュリティと信頼性の確保などである。電子調達実現に関する具体的な課題としては、インターネットで入札を行うための法律や制度の改正だけでなく、電子認証の仕組み作りが必要であると指摘されている。実証フィールド実験で明らかになった問題点としては、以下の点が指摘されている。

- 交換できる情報に限界がある。
- 決裁権者の負担が増大する。
- 見本、カタログ等の電子化できない情報がある。
- 異なるCADソフト間の情報交換では100%の互換性がない。
- 電子写真の認証性について保証されていない。

などであり、こうした点に対する改善が望まれている。

(参考1：建設CALS/ECを取り巻く外部環境)



3-2-6. 公共事業の電子化の背景と JICA の状況の相違点

3-2-6-1 電子化の目的の相違

建設CALS/ECは、調達電子化を図るものであるが、その重点が、業者と官庁との間の情報交換を円滑にすることによる事務作業の合理化・省力化及び情報公開への対応におかれているものと思われる。これは、公共事業への批判が、①無駄、必要性の低い非効率な事業を行っていること、②柔軟性のない実施状況(状況の変化に対応していない)、③情報の提供・公開が不足、都合のよい情報のみを提供、といった3点に代表されている

2ことから来ているようである。①には、投資費用に見合った効果が得られていない、建設コストが高い、重複投資が行われているといった、従来から指摘されてきた批判をも含んでおり³、建設省は、これに対応して投資の重点化等による質の向上、建設コストの縮減、対費用効果などの事業実施過程に関する情報の公開などに取り組んで来ている。

これらの課題は、JICAが直面する課題とも重複する部分があるものの、必ずしも同一ではないように思われる。平成12年3月15日の「ODA評価体制の改善に関する最終報告書」においては、ODAの課題を、「量的拡大から質的向上への転換、... より一層効率的・効果的な援助の実現、... さらに、評価結果に関する情報公開の一層の促進を通じ、援助の透明性を確保すると共に、国民に対するアカウンタビリティ（説明責任）を果たしていくことにより、援助に対する国民の理解と支持を得ること」、としている。従って、ODAに対しても公共事業と同様に、質の向上、情報公開への要請はあるものの、コスト縮減への要請は、比較的緩いものと推察される。JICAのコンサルタント契約の見直しに際しては、こうした点に十分配慮したうえで、質の向上、情報公開への対応に重点をおいた見直しが必要と思料される。

3-2-6-2 情報インフラの相違

建設業においては、全国約50万社以上の受注資格状況等を管理するために、建設業法第27条の23第1項において、経営事項審査制度が定められている。同審査により、建設業者の経営規模の認定、技術力の評価、社会性の確認、経営状況の分析などが定期的に分析され、客観的な評点がつけられることになっている。具体的には、47都道府県及び3つの建設業信用保証株式会社の出捐により設立された、(財)建設業情報管理センターが建設業者に関する許可情報と経営事項審査のデータベースを整備蓄積してきている。許可情報に関しては、各行政庁が入力したデータを同財団がチェック、登録し、必要な情報を各行政庁に提供することになっている。経営状況の審査に関しては、同財団が各行政庁から委任を受けて行い、その結果を行政庁に通知する仕組みとなっている。同財団は更に、各行政庁が入力した経営事項審査データと同財団で行った経営状況分析の結果を合わせて、経営事項審査総合評点を算出し、各行政庁のニーズに応じてデータ提供する業務も行っている。同財団は、47都道府県に支部を持ち、審査・データ処理を行う体制を整えている。

² 「公共事業の説明責任（アカウンタビリティ）向上行動指針、平成11年2月5日、建設省

³ 「公共事業の効率的・効果的实施についての検討委員会中間報告」、平成8年7月、建設省参照

3-3. 公共事業関連の最近の動きからの示唆*

0

3-3-1. 公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律の概要

平成 13 年度の入札・契約から「公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律」(略称：適正化法)が適用される。これは、国、特殊法人、地方公共団体等の発注者全体を通じて、入札・契約の適正化促進により、公共工事に対する国民の信頼の確保と建設業の健全な発達を目指そうというものである。

具体的には、①透明性の確保、②公正な競争の促進、③適正な施行の確保、④不正行為の排除の徹底、の 4 本柱からなり、全ての発注者に義務付ける事項として、(1)毎年度の発注見通しの公表、(2)入札・契約に係る情報の公表、(3)施工体制の適正化、(4)不正行為に対する措置、の 4 つが定められている。加えて、各発注者が取り組むべきガイドラインとして、平成 13 年 3 月に閣議決定された適正化指針がある。国土交通省直轄工事における具体的な実施内容については、平成 13 年 4 月 17 日に、国土交通省が取り纏め各地方整備局に通知している。

適正化指針においては、1. 透明性の確保、2. 公正な競争の確保、3. 談合その他の不正行為の排除の徹底、4. 公共工事の適正な施工の確保、5. その他入札契約の適正化の促進、の 5 本柱が定められている。

1. においては、(1)情報の公表として、入札及び契約に係る情報は、すべて公表を基本とするとしており、予定価格及び積算内訳をも公開することとしている。但し、国に関しては、事後の契約において予定価格を類推させるおそれがないと認められる場合において、契約締結後に公表、との条件がつけられている地方公共団体においては、入札前の予定価格公表も可能としている。(2)第三者の意見を適切に反映する方策として、入札及び契約手続きに関し、学識経験者等の第三者からなる入札監視委員会等の第三者機関の設置等の方策を講ずることとしている。当該機関は、入札契約手続きの運用状況について発注者からの報告を徴収する他、一般競争参加資格の設定、指名の経緯等に関する審議、発注者に対する意見の具申を行うこととされている。当該機関は、共同設置や既存組織(監査委員制度等)の活用も可能であるとしている。
2. においては、(1)入札及び契約の方法の改善として、以下のこと等に取り組むこととされている。①一般競争入札については、資格審査の体制整備等、指名競争入札については、受注者の意向を確認して行う公募型指名競争入札等を適切に実施すること、②VE(バリュー・エンジニアリング)方式等の民間の技術提案を受け付ける方式、及び安全性、環境、交通の価格以外の要素を重視すべき工事について総合評価方式を活用すること、③地域要件については、過度に競争を制限することとならない運用とすること、④中小、中堅建設業者に対する受注機会の確保とともに、共同企業体運用基準の策定等によりJV制度を適切に実施すること、⑤設備工事等に係る分離発注を適切に実施すること、⑥談合、ダンピング防止の観点から、入札金額の内訳の提出を求めるように努めること、⑦積算の適正化及びいわゆる歩切る

を厳に慎むべきこと、の7点である。(2)苦情処理システムの整備として、透明性確保の観点から発注者が、まず、入札契約の過程について適切に説明するとともに、さらに不服のある者については、第三者機関による審議等中立・公正に不服を処理する方策を講ずることとしている。

3. においては、談合情報への対応要領の策定、公表を行うこと、施工体制の把握に係る要領の策定、公表を行うこと、あらかじめ指名停止基準を策定、公表すること、指名停止の相手方の名称、期間、理由等を公表すること、入札及び契約の手続きの透明性の向上により、不正行為の起こりにくい環境を整備することなどと定められている。
4. においては、(1)公共工事の施工状況の評価で、工事成績評価を行うように努め、評価にあたっては、あらかじめ要領を策定、公表すること、工事成績評価の結果を、受注者に対し、通知するとともに公表すること、とされている。(2)ダンピングの防止では、ダンピングは、建設業の健全な発展を阻害するとともに、手抜き工事、下請けへのしわよせ等につながりやすいことから、低入札価格調査制度及び最低制限価格制度の活用によりダンピング受注を排除すること、とされている。(3)施工体制の把握の徹底等では、監督及び検査についての基準を策定、公表するとともに、現場の施工体制を的確に把握するための要領の策定等により監督を実施することとされている。
5. においては、ISO9000 シリーズの認証取得の促進、IT 化の推進による業務運営の効率化、競争性の向上等を図ることなどが謳われている。

3-3-1-1 JICA への関係が深いと思われる事項

- 原則公開というスタンス
- 入札監視委員会等の第三者委員会の設置
- 積算の適正化
- 入札契約過程の適切な説明、不服がある場合の第三者機関による審議等の中立・公平に不服を処理する方策
- 工事成績評価の要領の作成、公表及び成績評価の結果の受注者への通知及び公表
- 監督及び検査基準の策定、公表
- 現場施工体制を的確に把握するための要領の策定

3-3-2. 設計・コンサルタント業務等入札契約問題検討委員会 中間とりまとめ平成12年3月

同中間取りまとめにおいては、現状の入札契約方式の主な課題として、a)業務内容に応じて適正な方式が選定されていない、b)選定された方式が適正に運用されていない、c)その他（不十分な対価、不十分な成績評価等）の3点が挙げられている。これらの課題に対し、同委員会では、a)業務内容に応じた適切な入札契約制度の提案、b)企業・技術者評価の徹底、c)より透明性・競争性を高めた入札手続の構築、d)発注者として適切な判断ができるための体制の確立、e)業務の適正化等、の5つの改善提案をしている。

より具体的には、課題に対応した改善策（案）ということで下表のような当面の改善策と抜本的改善策が提案されている。

課題に対応した改善策（案）

	解決すべき主な課題	抜本的改善策	当面の改善策
入 札 方 式 の 改 善	業務内容および発注者の求めるニーズにあった入札契約方式がとられていない	<ul style="list-style-type: none"> 発注者ニーズと業務内容の分析による適切な入札契約方式の選択 入札契約方式選定の考え方と標準パターンの提示 	
	適切な企業が指名されていない	<ul style="list-style-type: none"> 事後評価を含めた企業・技術者評価DBの構築 DB活用による適切な企業の指名（絞り込みに活用） 	<ul style="list-style-type: none"> 指名選定理由の説明 過去の業務成績等既存のデータを活用し絞り込む 事後評価の試行的着手 価格競争における公募型入札方式の拡大 受注意思確認の徹底
	プロポーザル方式の手間が煩雑	<ul style="list-style-type: none"> DB利用による提出資料の一層の削減 技術者評価型プロポーザル方式の活用（極力DB利用） コンペ方式の活用（報酬の支払い） 	<ul style="list-style-type: none"> 提出書類の簡素化（ボリュームの制限等） 技術者評価型プロポーザル方式の推進（提案併用型）
	プロポーザルの内容が適正に評価されているか不明確	<ul style="list-style-type: none"> DB活用による企業の特定 	<ul style="list-style-type: none"> 業務内容に応じた評価項目の選択 外部委員会の活用
発 注 者 評 価	発注者の能力（技術力）・体制が不十分な場合がある	<ul style="list-style-type: none"> 発注者の能力(技術力、特に評価力)担保手法の導入（資格制度の創設等） アドバイザー制度の導入（業務内容の確定等）（成果品のチェック・評価） 	<ul style="list-style-type: none"> 発注者に求められる能力の明確化 支援機関として技術センター等の活用 既存資格制度の活用
談 合 の 防 止	価格競争で談合が発生しやすい	<ul style="list-style-type: none"> 技術者評価型プロポーザル方式等の活用によるプロポーザル方式の促進 交渉方式の導入 	<ul style="list-style-type: none"> プロポーザル方式の適用拡大 価格競争における公募型入札方式の拡大

談 合 の 防 止	発注者が事前に特定のコンサルタントに相談するケースが指摘されている ・業務形成段階 ・設計図書作成段階 等	・アドバイザー制度の導入 (業務内容の確定等)	・アドバイザーとして技術センター等の活用
	形式的な入札が行なわれているとの指摘がある	・随意契約ガイドラインの策定	・随意契約できるものの整理と随意契約の適正な活用 ・一連の業務の一括発注
そ の 他	知的業務に十分な対価が支払われていない ダンピング等による品質低下の懸念がある	・予備設計等の歩掛かりの見直し ・工程管理等の厳格な実施と事後評価	・歩掛かりのないものはプロポーザル方式の活用

(出典：同中間とりまとめより)

3-3-2-1 技術者評価型プロポーザル方式

ここで提案されている「技術者評価型プロポーザル方式」は、基本的に技術者の能力を評価するだけで特定が可能な業務に関して、プロポーザル方式の促進等の観点から導入しようというものである。具体的な評価項目、提出書類としては、取得資格や業務経歴などの技術者の資質を表わす情報の他、過去の業務における成績等を重視することが想定されている。具体的な選考手法としては、特定に必要な範囲の簡単な書類の提出を求めると共に、必要に応じてヒアリングを実施することが考えられている。

「企業・技術者評価データベース」が整備されるまでの間は、提出書類とテクリス (TECRIS⁴) 等の既存データベースを活用するが、DB整備後は、必要な技術者情報をデータベースから得ることができるため、提出書類を大幅に削減できるのではないかと期待されている。

また、特定にあたり、一定の期日までに書類の提出を求める代わりに、技術者を一カ所に集め、一定時間内に業務に関する提案等のレポートを作成させる方式の試行を検討することとされている。

3-3-2-2 評価ポイントの明確化

企業評価の項目としては、専門技術力、管理技術力、情報収集力、組織構成力、経営力、の5つがあり、それぞれに細項目が明示されている。発注者がその業務遂行に求める能力を明確にし、業務内容に応じて、各項目の中から適切な評価項目を選択し企業評価に用いることとされている。個々の項目の評価資料としては、事後評価、提出書類及びテクリスによる情報を利用することが考えられており、将来的にはデータベースを整備し代替していくことが期待されている。

技術者評価としては、専門技術力、管理技術力、コミュニケーション力、情報収集力、

⁴ TECRIS とは、「測量調査設計業務実績情報サービス」のことであり、旧建設省の外郭団体である日本建設情報総合センター (JACIC) により、有料 (初期導入費 0~273 万円に加えて、年間利用料 10~150 万円) にて提供されている。

専任性、社会性、取組み姿勢、の7つがあり、それぞれに細項目が明示されている。同様に、発注者が適切に評価項目を選択利用することとされている。評価資料としては、事後評価を中心に提出書類、テクリスを活用することとしており、一部、提案力・改善力、内部情報伝達、説得力、誠実度は、必要に応じてヒアリングによることとされている。事後評価等は将来的にはデータベースで代替することが期待されている。

提案内容の評価としては、業務の理解度、提案内容的確性、コスト、特定テーマに対する取組み姿勢、特定に必要な範囲の簡単な書類、が想定されており、発注者が適切な項目を選択することとしている。基本的には提出書類で評価するものの、特定テーマに対する取組み姿勢等は、必要に応じてヒアリングを実施することとしている。

評価において高度な技術的判断が求められる業務の場合は、外部の委員会等に評価を委託することとされている。評価者は、発注技術力を勘案し、発注に際してアドバイザーなどの支援を要請すべき場合もあるものとしている。アドバイザーの支援によるメリットとしては、①確実な業務成果、②瑕疵の低減、③コストの削減、④企業選択範囲の拡大、⑤説明責任の向上、⑥折衝・調整の円滑化、⑦会計検査への対応、⑧発注者自身の能力（技術力）向上、の8つが挙げられている。

コスト（見積価格）も評価要素の一つととしている。

適切な企業選定のためには、事後評価の充実が鍵になるとされており、事後評価の実施にあたっては、発注者が業務発注時に企業及び技術者に求めた能力に対して評価を行う必要があるとしている。評価にあたっては、公正な評価が行われる評価指標を設定し、評価基準は明確化し公表することとされている。発注に際しアドバイザーの支援を受けた場合には、アドバイザーが事後評価等の評価をすることが提案されている。

3-3-2-3 手続きの改善

書類等の提出を要求する項目は最小限にすることとされ、将来データベースを拡充し、一層の簡素化を実施することとしている。指定以外の過度な提案内容（禁止されているにも拘らず提出された模型、イラスト、写真等）に対しては、これを欠格とするような運用上の措置を講じることも提案されている。特に高度な業務（象徴性、記念性、芸術性、創造性等を特に求められるもの）に関しては、コンペ方式を導入し、参加企業に適正な報酬を支払うこととしている。

3-3-2-4 随意契約の適正化

工事請負契約における「随意契約ガイドライン」と同様なものを検討すべきと提案している。随意契約が望ましいものの具体例としては、(1)災害が発生した場合、(2)災害の発生が予測される場合、(3)独自に開発したプログラムや技術（著作権によって保護されているもの、他社に同様なものがない場合、技術や能力の特殊性が社会的に十分認められている場合等）を使用する場合、(4)特殊な機械・設備を必要とする場合（他社に同様な設備がない、目的達成のためにその機器が必要等）、(5)継続する調査で、一定の視点で業務を実施する必要がある場合（現地事情に精通し、継続的・統一的な見方が必要とされる等）、(6)設計条件や基準等の見直しに伴い、既存構造物の修正設計を行う場合（過去の設

計条件、思想等を熟知している)、(7)社会的条件の変化による新たな計画の策定や既計画の見直しを行う場合(現地の状況や過去の検討経緯を熟知しており、基礎データを有している)。

3-3-2-5 今後の留意点

JICA 関係のコンサルについても、ほぼ同様の課題が存在すると思われ、設計・コンサルタント業務等入札契約がどのように改革されていくかは、今後とも留意すべきであるものと思われる。但し、JICA 関係のコンサル業務の場合、より定型化が難しいこともあり、データベース、資格等の整備により改善をして行くには難しい面も多いように思われる。

3-3-3. 建設コンサルタント業務等の入札・契約手続きの運用について

平成 12 年 12 月 8 日に発表された「建設コンサルタント業務等の入札・契約手続きの運用について」では、平成 12 年 4 月の中間とりまとめにおける提言等を踏まえた入札・契約手続きの改善策についての、具体的な運用が定められている。

旧建設省は、同中間とりまとめを受け入札・契約手続きの改善策として下記事項に取り組むこととしている。

(1) 業務内容に応じた入札契約方式の選定の試行

必要とされる知識と必要とされる構想力・応用力の二つを基準に、共に高いレベルが必要なものに対しては、総合評価型プロポーザル方式、どちらか片方が特に必要なものは技術者評価型プロポーザル方式、両方ともそれ程高いレベルが要求されないものは、競争入札によるべきと区分している。

(2) プロポーザル方式の活用、改善

- 標準的な業務実施手法が定められていないものについては、原則としてプロポーザル方式を適用。
- 提出書類簡素化等のため、業務内容に応じ具体的な技術提案を求めるテーマを示し、それに関する提案のみを求める。
- 提出書類は必要最小限に。
- 原則として配置予定管理者又は担当技術者を対象に技術提案書の内容についてヒアリングを実施。

(3) 競争入札方式における公募型の拡大

政府調達に関する協定の適用範囲から除かれる詳細設計等の業務についても、簡易公募型競争入札方式に準じた手続きを活用。

(4) 評価基準、指名・選定理由の明確化

プロポーザル方式においては、評価項目、評価の着目点、判断基準、評価のウェートを説明書あるいは技術提案書の提出要請書に明示。非選定理由、非特定理由及び非指名理由については、評価項目、評価の着目点、判断基準に照らして具体的に通知。

(5) 受注意思確認の徹底

指名時に指名された者に対し、書面により受注意思を確認。プロポーザル方式に関しては、競争入札のように入札の執行完了まで辞退が可能であり、入札辞退を理由とし

て以後の指名等に不利益な取扱いを受けないとの規定がなかったが、同様に扱うことを徹底。標準プロポーザル方式（参加希望者を公募しない方式）においては、技術提案書の提出要請時に提出者に書面により受注意思を確認。

(6) 適正な発注ロットの設定等

事業プロセスごとに分割されている業務の統合等、単一の業務として契約することが望ましいものについては、適正なロットの設定に努力。多年度にわたる業務は、積極的に国庫債務負担行為の活用。設計業務等の積算の適正運用を徹底。

平成 12 年 12 月に定められた具体的運用では以下の 5 点に取り組むこととしている。

① 業務内容に応じた入札契約方式の選定の試行結果の報告

契約金額 10 百万円以上の業務について、業務完了後に今般定められた様式により、試行結果を本省に報告。

② 標準的日数の設定

プロポーザル方式及び競争入札方式に係る手続きの標準的日数を設定。

③ 参加表明書及び技術提案書の標準様式の設定

- ・公募型及び簡易公募型プロポーザル方式における、手続き開始時の説明書、標準プロポーザル方式における技術提案書提出要請書（以下「説明書等」という）の標準例の策定。
- ・公募型及び簡易公募型方式における参加表明書及びプロポーザル方式における技術提案書の標準様式を策定。
- ・技術提案書を可能な限り簡略化（総合評価型プロポーザル方式、技術者評価型プロポーザル方式の具体的取組み方法又は、業務の取組み姿勢の提示を A4 用紙 1 枚以内に制限等）

④ 評価基準、指名・選定理由の明確化

- ・説明書等に、技術提案書の提出者の選定及び技術提案書の特定のための評価基準として、評価項目、評価の着目点、判断基準、評価のウェートを具体的に示すとともに、「公募型方式における建設コンサルタント等の選定の考え方（案）」及び「技術提案書評価要領（案）」を策定。
- ・非選定、非指名及び非特定理由の通知にあたっては、評価基準に照らしてより具体的に行うこととし、その様式を策定。

⑤ 受注意思の確認の徹底

受注意思確認のための様式の策定。

今後については、中間とりまとめに示された業務完了時の企業・技術者評価の充実とデータベースの整備、発注者支援体制の確立等についても引き続き実施に向けて検討するとされている。

3-3-4. 業務成績評定要領改正（案）の試行 平成 13 年 2 月 5 日

「設計・コンサルタント業務等入札契約問題検討委員会」中間とりまとめにおいて入札・契約制度の改善策の一つとして企業・技術者評価の徹底が提案されたことを受け、国土交通省は、業務完了時の評価項目の充実を図るため、改正案の試行を開始した。

今回の改正のポイントは、

- ①評価項目を「業務プロセスにおける能力評価」と「成果品の品質評価」に分け（評価のウェイト 2 : 1）、能力評価については、「専門技術力」、「管理技術力」、「コミュニケーション力」、「社会性、取組姿勢」に細分化したこと。
 - ②細分化した各評価項目ごとに評定点を付けることにより、業務発注時において、当該業務を遂行するために必要な能力を抽出して、企業・技術者選定に活用可能にすること。
 - ③業務の評定点から各技術者（管理、担当、照査）ごとに評価項目を抽出し、技術者の評定点とすること。
 - ④詳細設計業務においては、当該工事完成時に施工時評価を行うこと。
- の大きく言って 4 点ある。国土交通省は、平成 13 年 2 月～3 月中旬を目途に全国で 200 件程度試行し、受発注者の意見を聞いた後、平成 13 年 5 月頃より本施工する予定である。

3-3-4-1 今後の留意点

当該業務成績評定改正（案）は、非常に詳細に出来ており（別添評定結果例を参照）、試行の結果本格的に導入され、運営がうまく行くようであれば、現行の JICA の実績評価制度に組込むべき部分について前向きに検討すべきではないかと思われる。完全ではないにしても、調査の評価を一応多くの分野で承認された方法で数値化出来ることは、将来の情報公開等への備えにもなると思われ、一考に値するものと思われる。但し、当該成績評定にしても、基本はプロセス管理的な評価であり、業務の質を正面から評価しようというものではない。長期的には、業務の質的な面をよりの確に評価出来る体制を整備することが望まれる。

3-4. プロポーザル方式の運用状況

公共事業等でのプロポーザル方式は、案件数が限られており、JICA のように多数のコンサルをプロポーザル方式で選定している機関は国内にはない。設計・コンサルタント業務等入札契約問題検討委員会中間とりまとめ（平成 12 年 3 月）の参考資料 3 によれば、建設コンサルタント関連 5 団体の受注実績の中の、国の機関等の契約総額 2,458 億円（平成 9 年度）のうち、公募型プロポーザルが 9 億円、簡易公募型プロポーザルが 7 億円、標準プロポーザルが 19 億円となっている。地方公共団体等でも、契約総額 6,993 億円（平成 9 年度）のうち、公募型プロポーザルが 12 億円、簡易公募型プロポーザルが 8 億円、標準プロポーザルが 28 億円にすぎない。

一方で、研究機関等では、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）のように 1 プログラムで 50 億円程度の予算規模を持つところや、科学技術振興事業団のように 30 億円規模の予算を持つプログラムを持っているところもあり、中小企業総合事業団のように数百件の採択を行っているところもある。

文部科学省傘下にある研究開発支援総合ディレクトリ（Read）には、139 件の国立研究機関と 34 の特殊法人形態の研究機関が登録されている。公募型研究ということでは、平成 13 年 3 月末時点で、科学技術振興事業団が 5 件、生物系特定産業技術研究推進機構が 3 件、NEDO が 3 件、文部科学省国立天文台が 1 件、核燃料サイクル開発機構が 1 件、中小企業総合事業団が 1 件の 14 件が掲示されている。同様にプロポーザル方式を採用している可能性のある、特殊法人形態の研究機関の名前と概要を次ページに参考までにあげておく。

3-4-1. 特殊法人形態の研究機関

所轄省庁	機 関 名	予算額 (百万円)	定員 (名)
内閣府 (1件)	国民生活センター (NCAC)	3,059	129
警察庁 (1件)	自動車安全運転センター	-	481
総務省 (2件)	日本放送協会 (NHK)	-	-
	日本放送協会放送技術研究所 (STRL)	11,900	311
文部科学省 (14件)	理化学研究所 (理研)	75,028	652
	理化学研究所ライフサイエンス筑波研究センター	-	53
	科学技術振興事業団 (JST)	102,444	440
	日本原子力研究所 (原研)	120,895	2,322
	日本原子力研究所東海研究所 (原研東海)	18,400	1,006
	日本原子力研究所高崎研究所 (原研高崎)	3,000	140
	日本原子力研究所大洗研究所 (原研大洗)	9,000	309
	日本原子力研究所那珂研究所	-	374
	日本原子力研究所関西研究所 (原研関西研)	8,950	111
	核燃料サイクル開発機構 (サイクル機構 JNC)	183,825	2,676
	宇宙開発事業団		1,088
	宇宙開発事業団地球観測データ解析研究センター (NASDA/EORC)	200,239	-
	宇宙開発事業団筑波宇宙センター (NASDA/TKSC)		733
	海洋科学技術センター (JAMSTEC)	46,800	233
厚生労働省 (5件)	日本労働研究機構 (JIL)	5,548	146
	医薬品副作用被害救済・研究振興調査機構 (医薬品機構)	13,237	151
	雇用・能力開発機構 職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター	-	25
	労働福祉事業団	-	-
	労働福祉事業団 労災リハビリテーション工学センター	61	14
農林水産省 (3件)	生物系特定産業技術研究推進機構 (生研機構)	15,389	104
	日本中央競馬会競走馬総合研究所 (JRA)	1,000	116
	海洋水産資源開発センター (JAMARC)	7,816	28
経済産業省 (4件)	石油公団石油開発技術センター (TRC-JNOC)	16,700	58
	日本電気計器検定所 (日電検 JEMIC)	10,299	750
	高圧ガス保安協会 液化石油ガス研究所 (KHK)	833	21
	新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO)	374,400	1086
国土交通省 (4件)	水資源開発公団試験研究所	1,516	25
	都市基盤整備公団 総合研究所 技術センター	187	24
	日本道路公団試験研究所	2,293	114
	日本下水道事業団 技術開発部	802	24

(出所) 研究開発支援総合ディレクトリ (<http://read.jst.go.jp/>): 最終更新 2001 年 3 月 23 日

(注) 予算額は、全体の予算額でありプロポーザル方式のみの予算額ではない点に留意。

2000年度及び1999年度が中心であるが、一部1998年度のものも含まれる。

3-4-2. 事業評価の例

国土交通省においては、平成12年11月に、「新・工事成績評定要領の試行及び意見募集について」を公表し、200件程度の試行を行い新しい評価手法を導入しようとしている。発注者責任研究懇談会での意見を踏まえた新手法は、不良・不適格な企業活動の排除、優れた技術力・能力の評価をより反映した評定とすることを目的としており、工事特性に対応した技術力を有する企業を選定出来るよう、現行の工事成績を工事成績（評定項目別点）、難易度点、VE点に分解してデータ化しようとしている。この方向性は、平成13年4月17日に発表された、国土交通省の「公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律」の施行等に伴う国土交通省直轄工事における対応についてにも踏襲されている。

工事成績とは、目的物の品質、施工プロセスを評価しようというもので、今回試行対象となっている。難易度点とは、工事の難しさを評価するものであり、VE点とは、企業からのVE提案を評価しようとするものである。

工事成績に関する評価方法は非常に詳細に定められており、JICAとしても見習うべき点があるようにも思われる。

科学技術振興事業団においては、「科学技術振興事業団の事業に係る評価実施に関する達」（平成10年2月6日）により、事業の内容とその科学技術振興上の意義を国民に対して明らかにし、その理解を得るとともに、より効果的な事業運営を図ることによって、科学技術の振興に一層の貢献をしていくことを目的として、「国の研究開発全般に共通する評価の実施方法の在り方についての大綱的指針」（平成9年8月7日内閣総理大臣決定）に沿った厳正な評価（以下「事業に係る評価」という。）を実施するものとしている。

3-4-3. (参考) 科学技術振興事業団の技術評価体制

外部有識者による委員会により、案件を採択

採択基準は事前に公表（抽象的な基準の説明）

評価委員10名の名前は公開

採択された案件名、企業名、研究機関名、中心となる研究者名等を公表。委託研究開発においては、開発費（2000百万円等）、開発期間（7年等）も公表

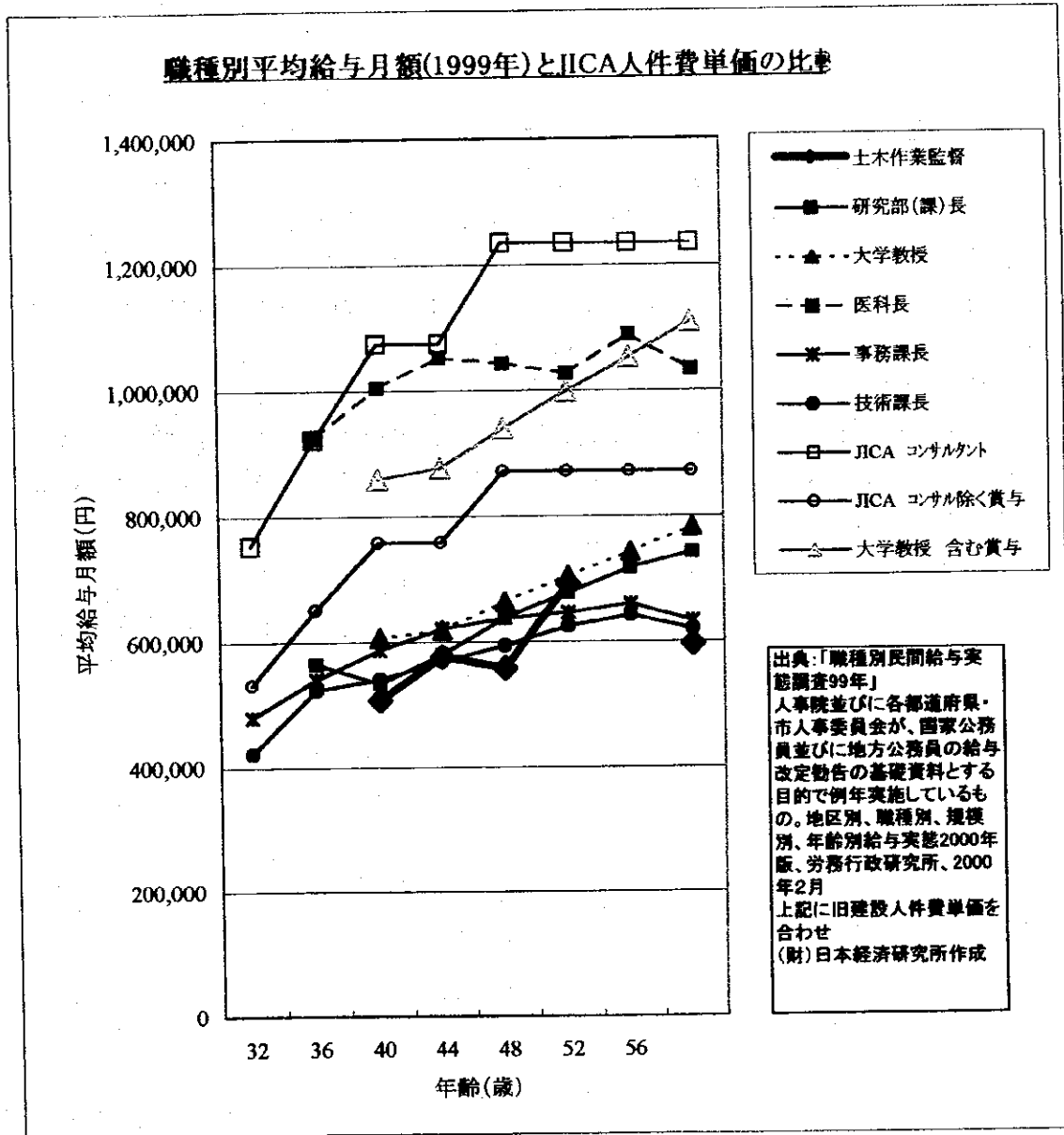
開発終了後には、評価を実施

簡単な数行のコメントにより、開発が完了したこと等につき記述。評価者名（複数）、評価日、開発期間、開発金額等を公開。

3-5. 派遣専門家の人件費水準

ヒアリングだけでは、民間人件費の水準についての大局観を掴むことは難しいため、人事院勧告のベースとなっているデータと、JICA の水準の比較を行った。

99年職種別民間給与実態調査の結果



経験年数を加味して、各業種毎の給与を比較するのは難しいが、JICA の専門家に関係のありそうな職種と、比較対象になりそうな土木作業監督の給与水準を年齢別に比較したのが「職種別平均給与月額(1999年)とJICA人件費単価の比較」である。ここでは、旧建設の人件費日額単価を月20日労働としてJICAコンサルタントの月額を計算した。所属先補填の場合は、上限が月額80万円であるため、80万円のラインが所属先補填の水準と見なすことが可能である。

99年職種別民間給与実態調査の結果を見ると、平均月額給与（賞与を含まない）が80万円を超えるのは、病院長（154万円）、副院長（131万円）、医科長（107万円）、医師（84万円）といった医療関係の職種を除くとごくわずかである。具体的には遠洋の船長・機関長（96万円）、大学学部長（82万円）、支店長（82万円）、研究所長（80万円）の4職種である。そういう面では、賞与を含んでいないという点及びリスクの高い途上国勤務であるという点などを除けば、月額80万円というJICAの所属先補填の上限設定はそれなりの合理性があるものと思われる。

但し、賞与を勘案するとかなり様相は違って見える。例えば、大学教授に年間5ヶ月分程度の賞与が支給されるとすると、賞与分を割り戻した月額単価は、約1.4倍に跳ね上がり、所属先補填の上限である月80万円を大幅に越えてしまう。他の関係のありそうな職種であっても、同水準の賞与を勘案すると、JICAの支給基準は十分とは言えない。リスクや生活の不便さ等を勘案するとその差は更に広がってしまう。

又、同調査はあくまで平均値であり、優秀なトップレベルの人材の給与は平均よりも相当程度高いと思われる点にも留意する必要がある。

視点は異なるが、コンサルタント契約にしても、JICAのコンサルタント契約を1年間を通じて獲得することは事実上不可能であり、良い場合で年間6ヵ月、平均的には4ヵ月程度と言われることを考えると、十分な水準であるとは必ずしも言えない。ここで、契約日数と諸経費、技術費のバランスが問題になってくる。

3-6. 人材のモービリティ等に関する統計データ

日本では依然労働市場におけるモービリティがそれ程高くないことから、人材のモービリティに関する統計データは少ない。労働省の調査等で人材のモービリティ等に関係のありそうなものを二つ簡単に紹介する。

「平成 11 年就業形態の多様化に関する総合実態調査」結果速報

発表日平成 12 年 6 月 26 日

平成 11 年 9 月時点の、非正社員の全労働者に対する割合は 27.5% (パートタイマー 20.3%、契約社員 2.3%、臨時雇用者 1.8%、派遣労働者 1.1%) と平成 6 年調査の 22.8% より上昇 (短時間パート 0.8% 増、契約社員 0.6% 増、派遣労働者 0.4% 増等)。運輸・通信業では 8.0% 増、卸売・小売、飲食店で 7.3%、不動産業で 7.0% など、建設業の除く全ての業種で上昇又は横這い。事業所形態別では店舗で 12.2% 増等、研究所を除く全ての事業所形態で増加。1 ヶ月の平均賃金は 141 千円、20~40 万円が 13.2%、40 万円以上は 4.1%。非正社員活用上の課題は良質な人材の確保が 51.0%、正社員との職務分担 31.1%、業務処理能力の向上 28.6%。

「平成 10 年産業労働事情調査結果速報 サービス業就業実態調査」

発表日平成 11 年 6 月 14 日

平成 10 年 8 月末時点の調査結果では、ソフトウェア業、情報処理・提供サービス業 (以下「ソフ情提業」) の就業形態は一般社員が 81.9%、一般社員以外が 18.1% と調査業種計の 68.5%、31.5% と比べ一般社員の比率が高い。ソフ情提業の平均年齢は 33.3 歳 (調査業種計 39.4 歳)、24 歳以下が 17.5%、25~34 歳 49.5%、35~44 歳 21.7%、45 歳以上が 11.3%。ソフ情提業の平均勤続年数は 8.0 年、平均経験年数は 7.0 年。ソフ情提業で転職経験があるのは 29.6% と調査業種計の 37.2% よりも低い。ソフ情提業の一般社員の勤務先を選んだ理由では、仕事の興味があつたから 55.0% (同 42.8%)、成長性 25.2% (同 15.2%)、安定性 23.0% (同 29.6%)、通勤に便利だから 23.0% (同 26.6%)、給与が良かったから 6.8% (同 7.1%)。3 年前と比べ、プログラマーが増えた事業所は 29.5%、電算機オペレーターでは 18.9%、システムエンジニアでは 16.8% となっている。

一方、同調査における土木建築サービス業 (以下「土建サービス業」) の就業形態は一般社員が 85.8%、一般社員以外が 14.2% と調査業種計の 68.5%、31.5% と比べ一般社員の比率が高い。土建サービス業の平均年齢は 37.5 歳 (調査業種計 39.4 歳)、24 歳以下が 18.0%、25~34 歳 34.1%、35~44 歳 20.1%、45 歳以上が 26.4%。土建サービス業の平均勤続年数は 10.0 年、平均経験年数は 10.0 年。土建サービス業で転職経験があるのは 23.6% と調査業種計の 37.2% よりも低い。土建サービス業の一般社員の勤務先を選んだ理由では、仕事の興味があつたから 43.1% (同 42.8%)、安定性 28.8% (同 29.6%)、資格技能が活かせるから 19.9% (同 15.2%)、通勤に便利だから 17.5% (同 26.6%)、給与が良かったから 7.0% (同 7.1%)。3 年前と比べ、一・二級建築士は 29.0%、設計技師では 28.7%、土木技術者では 5.3%、測量士 0.2% となっている。

第4章 改善の方向性に向けた調査結果の検討

第2～3章において発見された事実をもとに、以下具体的な方針作成のための提言に向けた検討を行う。今回判明した事実は、公共工事入札契約適正化法、情報公開法、政府による電子政府への方策等を契機として、国土交通省や横須賀市等の各公共機関で、百科争乱的な様々な調達制度の改革が試行されているということが明らかになったが、こうした中で JICA が今後参考にすべき取組みも多々あり、こうした取組みを参考にコンサルタント契約制度を改善する必要がある。

4-1. PLAN（登録と資格審査）

(1) 登録業務等の電子化の推進

国土交通省等による建設 CALS 等の工事関連の電子化は、経営事項審査といった建設業独特のシステムに依存したかたちで進められており、JICA のコンサルタント分野のような経営事項審査がないところで、同様のシステムを使うことは難しいように思われる。

横須賀市では、平成 13 年 2 月より工事関係の登録が電子化され、人員削減等の望ましい効果が出ている。横須賀市のシステムは汎用性が高く、経審がないコンサルタント業界が主な登録社である JICA にも導入可能であると思料されるが、未だ導入されて間がなく、今後、電子入札等へ向けて十分機能し、発展していけるのかを含めて様子を見る必要がある。近隣の藤沢市では、横須賀市の方式や建設 CALS でもない方式が将来主流になるかもしれないとの指摘があった。

但し、横須賀市の場合のように、ただ既存の業務プロセスをそのまま電子化するのではなく、業務を一から見直し効率化しつつ電子化を進めるという姿勢は、見習うべきものであると思われる。JICA の登録業務で実際に有効であり必要なものはどの部分なのか、何がコアで何が付随的なものなのか、重要な機能をさらに向上させつつ、JICA とコンサルの両方の手間を減らして行くことは出来ないのか、出来るとしたらそれはどのようなやり方なのか、といったことを一つ一つ時間をかけて、検討していく必要がある。

(2) コンサルタント登録の見直し

仮に、関心表明社の提出社数が常に所定の数以上あり、追加指名をする必要がないような状況であるならば、例えば、NEDO のように 35 才以下の国立大学の研究所に所属していることという応募基準のみを設けることで、現在のコンサルタント登録システムをなくしてしまうことも一考の余地はある。但し、NEDO の場合、JICA の場合のように技術協力を実施するために契約を締結するのではなく、研究機関が追加的な研究資金を求めて応募するような性格の委託契約であり、また、基礎研究ということで研究開発の短期的な成果が明確ではないという点などで、JICA と相当程度性格が異なる点を留意する必要がある。

1) 法人コンサルタントと個人コンサルタントの区分の見直し

法人に属している者を法人コンサルタントの業務主任者等とし、法人に属していない者を個人コンサルタントとして登録する場合、大学の教授等所属している法人が登録を申請しない等があり、その結果、JICA で登録できない者もあり検討を要する。

2) コンサル企業に係る財務分析手法改善への視点

現状

JICA の財務分析の基本的視点は、(1)国際約束に基づく調査契約を最後まで履行するに足りる財産的基礎又は金銭的信用を有しているか、(2)前払い金を貰い逃げされないか、の2点である。調査期間は、調査毎にまちまちであり、それぞれの期間毎に本来はリスクが異なるが、事務上の煩雑さを最小化するとの観点も必要である。又、近年国土交通省等では、財務審査を簡略化する方向にあるようでもある。

JICA の現状では、登録しているコンサルタント企業から毎年、技術サービス売上高実績表、海外技術サービス受注実績表、直前1営業年度分の財務諸表等を提出させている。財務状況については、それらに基づいて財務の安全性ということでは(ア)自己資本額、(イ)自己資本比率、(ウ)流動比率、(エ)利払い能力、(オ)年間純利益額、の5点を、事業規模としては、(カ)年間売上高、(キ)従業員数、の2点を、更にその他ということでは(ク)資本構成、(ケ)法人格、の合計9点の確認を行っている。

これら以外にも、登録手続きの際には、直前2年度分に係る法人税に関する納税証明書等を提出させている。

改善の視点

現在毎年確認されている指標の数は、既に最小限であり且つそれぞれの意味合いが認められる。現状でも財務状況の分析には必ずしも十分と言えない面もあり、単純に指標の数を減らすことは難しい。敢えて、より客観性と確実性を増そうとするならば、以下の点を検討することが考えられる。

(i)虚偽報告の防止

国土交通省が経営事項審査の結果の公表を開始した理由は、「競争参加者選定手続の透明性の一層の向上による公正さの確保」と「企業情報の開示や相互監視による虚偽申請の抑制力の活用」であるとされている。経営事項審査のような仕組みのない JICA のコンサルタントでは、同様な仕組みを活用することは難しいが、以下の方法により、虚偽申請を減らすことが考えられる。

(a)納税証明書の有効活用：虚偽の報告を防ぐには、納税証明書の活用が有効である。コンサルの自己申告による財務諸表より、定期的に税務署の監査が入り、且つ虚偽報告には高額な罰金が課せられることになっている納税関係の書類の方が一般的に信憑性が高いものと考えられる。納税証明書には、「その1」(納税した税額等の証明書)、「その2」(所得金額の証明書)、「その3」(未納の税額がないことの証明書)などがあるが、「その2」と「その3」を毎年徴求することにより、虚偽報告をより効果的に防止することが可能となろう。

(ii)簡略化と確実性の向上

現状でも財務分析には最小限の状況であり、これ以上減らしても絶対に大丈夫ということはない。国レベルでは統一資格審査を導入する過程で簡略される方向に

あるようであるが、国際約束に基づく調査を遂行する JICA コンサルと、国内調達の業者とは同列に論じられない点もあるが、敢えて、財務審査の内容変更を考慮するならば、以下の案が考えられる。

- (a)年間純利益額を年間事業キャッシュフロー規模に改める。事業キャッシュフローは、償却前利払後事業損益が望ましい。営業利益に受取利息配当金と減価償却費を加え、支払利息割引料を引いたものが望ましいが、コンサル企業の減価償却費がそれ程大きくはないと思われる点を考えると、現状の利払い能力の分子（営業利益：n + 営業外収益：o）から支払利息割引料(q)を引いたものでも代用可能であろう。
- (b)事業キャッシュフロー比率を加える。②の事業キャッシュフローを期首期末平均の有利子負債残高で除して求めた事業キャッシュフロー比率も、会社の安全性を確認するのに重要な視点である。
- (c)年間純利益額を、納税申告書の所得金額に改める。不正防止にも役立つと史料される。
- (d)金融機関取引状況を加える。格付けの高い有力銀行がメインバンクになっているか、有力なスポンサーがいるかを評価の視点に加えることも検討に値する。
- (e)流動比率を当座比率に改める。より厳格に短期の流動性の確認が可能になる。流動資産に含まれる棚卸資産（含む未成工事支出金等）やその他流動資産（仮払金、前払費用、前渡金、未収収益、未収入金、短期貸付金等）を控除することが可能になるが、虚偽報告を防ぐには事務手続きが若干煩雑になる可能性がある。

これら(a)~(e)の審査内容の変更のうち、(d)以外は比較的簡単に導入可能であるが、効果を上げるには時間をかけ指標を吟味する必要があることから、改善につなげていくのはそれほど簡単ではないが、現在事業団にある複数の登録制度の統合並びに確実性の向上を前提にある程度の省力化を目指す上では、(i) (a)で示したように納税額、未納の有無をチェックし、合わせて(ii) (c)のような納税申告書の所得金額もチェックする必要があり、この場合納税証明書に記載されている数字でチェックすることが有効と考えられる。

(3) 個別案件の資格審査の見直し

(社) 海外林業コンサルタンツ協会からは、雇用保険による縛りはかなり厳しいが、雇用保険以外の有効な内部と外部を区別する基準も見当たらないといった指摘があった。業界団体からのヒアリング等からは、人材の流動性について若干コメント等があったが、日本全体の雇用環境をイメージすることが難しいため、労働省の統計等から補足分析を行った。

人材のモービリティ

日本の雇用全体としてはモービリティが高まっているようだが、主にパートタイマー

が中心であり、JICA コンサル関係の公的なデータは存在していない。業界団体からは、小さな業界であり、海外に比べ歴史も浅いことからモビリティが高いということはない、といった声や、外部の人間を使うからと言っても社員の場合と同じ間接費が必要で、場合によっては、人材確保等にコストが余計にかかる面もある、といった声が散発的に聞こえた。海外農業開発コンサルツ協会からは、JICA 案件数の縮小に伴うコンサル会社の海外部門が縮小され、専門家が独立開業するケースなどで、モビリティが高まっているとの指摘があった。ADB では補強の人件費は 8 掛けといった話もあるが、そうでない場合もあるとの指摘もあった。仕事の継続性が重要であり、仕事をやり逃げさせないための工夫が必要との指摘もあった。

(4) 案件公示見通し等の拡充

官公庁等では、公共工事契約適正化法で定められた案件の事前公表を実施し、また、工事予定案件の公表頻度を高める工夫をしており、JICA としても、現状で可能と思われる範囲で、前広に情報提供していくことが必要である。現状よりも早い段階で、業務量と必要とされる専門家の質的な要素が公表されるならば、コンサルタント企業の人材管理も容易になり、応募もしやすくなるものと思われる。

(5) プロポーザルの提出資格

ヒアリングを実施した官公庁等では、プロポーザル方式による募集案件に対して応募者が少ないという機関はなかった。応募者がある程度集まるように応募条件を設定しているとのことであった。JICA のように海外での技術協力案件という特殊な案件を扱う機関では、応募者数が最低 20~30 社になるような状況を作り出すことは難しいが、より競争性を高め、新規参入を促すために、募集案件の事前公表以外にも、分野と技術サービスを詳細に定めている現在の応募要件の緩和や登録の簡略化等も適切に行うことが必要だ。

4-2. DO (プロポーザル評価と契約の適正化・多様化)

(1) プロポーザル評価

1) 業務指示書のあり方の検討

日本では、プロポーザル方式による契約方式がそれほど浸透していないことから、ヒアリングを実施した機関では、業務指示書に特段の工夫を凝らし、コンサルタントのアイデアを引き出そうと努力をしているところは見受けられなかった。評価基準は、事前に公表しているところがほとんどであるが、基本的に抽象的な項目の列挙のみであり、どのように採点するかまでを含めた詳細な評価方法については公表されていない。

(社) 海外農業開発コンサルツ協会からは、プロファイ等で努力をしても公示期間が長いので、公示後、その期間中に大手が現地調査をすれば、定型化された JICA のプロポーザルに必要な情報収集が可能であり、そうした能力のある大手の寡占化が進みつつあるのではないかとの指摘があった。更に、アジ銀、世銀等の海外機関などでは、コンサルタントがプロポーザルを作成する場合、現場の実情をどの程度知っているかが

選定に影響する印象があり、JICA もそのような意味で、一件一件現地の状況に適合した技術面のチェックをこれまで以上にしていけばいいのではないかとの指摘があった。コンサルタントのアイデアを引き出して行くには、アイデアや努力を評価・保護することが不可欠であり、このようなアイデアや努力をどのように今後反映させていけるか業務指示書のあり方につき検討する必要がある。一方で、JICA では年間何百件もの案件を抱えていることから、ある程度の定型化が避けられないのも事実であり、どのようにバランスを取るべきか、海外の事例を注意深く検討する必要があるものと思料される。

2) プロポーザル評価のより適正なあり方の検討

案件採択に伴うプロポーザルの評価に関して、外部の専門家に任せている機関が複数あった。特別な技術の評価が必要な場合で、今後情報公開制度が充実化され、その客観性・公平性が求められる場合には、アカウンタビリティの面から外部専門家の評価に任せることも一法であると思われる。現在、連携実施設計や地形図等の成果品の検査で導入している外部専門家の活用を、プロポーザル評価でも一部適用することを検討すべきであろう。

NEDO の場合には、外部の専門家を 1000 名以上プールし、案件毎に適切な専門家を 5 名指名し、プロポーザルの評価をさせ、さらにその 5 名に、事業の進捗等のチェックも任せる仕組みを持っている。NEDO では、13 年度に多数の案件を外部専門家により評価するシステムを電子化する予定であり、そのシステムがうまく稼働するようであれば、JICA でも参考になるものと思料される。又、NEDO は 13 年度より、プロポーザル提出者の特定の利害関係者が、5 名の外部評価者に入らないように希望できるシステムを導入予定であり、外部評価者を利用する場合の客観性・公平性を担保する制度として参考になるものと思われる。

不採択の理由については、それ程詳細ではなくても、大まかな理由を付けて通知している例（NEDO、関東地整）もあり、それにより、不採択者からの問合せが減ったとの話もある。不採択とされた側からも、大まかでも理由が分かる方が歓迎されるようであり、JICA としても、これまで以上にフィードバック出きるようなシステムを検討する必要があるだろう。

3) プロポーザル方式の運用状況及びコンサルタントの評価

評価の尺度

評価を実施する場合、JICA の視点以外に、途上国全体の視点、途上国政府のカウンターパートの視点、他のドナーの視点という 4 つ視点が考えられるが、これらの視点はいつも同じとは限らない。関係者全てを含めた 360 度評価のような仕組みは現実的でなく、評価のコストをも検討に加えた合理的な判断が必要になる。又、開発調査等だけではなく、その後のプロジェクト等を含めたプロジェクトのライフサイクル全体として、どのような効果が期待できるのかも重要なポイントと言える。

ODA そのものに関して、評価体制の見直しが進められているため、JICA 側の使い勝手を加味した評価制度としていくのが理想であろう。但し、その評価制度が情報公開に耐えられる程度の水準を確保しておく必要がある。

平成 12 年 3 月 15 日の「ODA 評価体制」の改善に関する最終報告書においても、「政策レベルの評価及びプログラム・レベルの評価については、評価の視点、評価項目あるいは評価基準、先方政府の開発計画・開発政策との関連性、またそれらへの貢献度をどのような尺度で評価するか等が未だ十分に確立されていないことから、早急に調査研究を進め、今後、順次実施に移す。」とされている状況であり、確固たる評価基準が存在している訳ではない。こうした状況下で、ODA 評価の見直しの動向を見据えながら、試行錯誤的に現状の問題点を改善していくことが必要だ。

(2) 契約の適正化・多様化のあり方

1) 派遣専門家業務の対価支給基準等の検討

基本的問題点

所属先補填ベースの派遣専門家の対価としては、分野毎、技術レベル毎の労務費の水準に関係なく、国土交通省等の単価をベースに計算された JICA 規定の人件費が支給される。従って、その総人件費相当額（直接人件費+諸経費+技術経費）については、JICA の業務実施契約及びコンサルタント役務提供契約で認められている金額間接費が支給されないことなどから、コンサルタント契約の 3 分の 1 程度の対価である。そのため、業務実施契約やコンサルタント役務提供契約を取れるコンサルタントの場合、派遣専門家になろうというインセンティブは少ない。

派遣専門家として求められる人材は、現地政府に貢献できる技術力、語学力をもった人材であり、業務分野による差異もあるが、概して少ないという実情もあるようである。

コンサルタント企業に所属している場合、派遣専門家として業務を行うよりも、業務実施契約及び役務提供契約により業務を行う方が収益的にも、若手コンサルタント育成等にもプラスであると考えられる傾向にある。経験のあるコンサルタントを団長として契約を取り、若手を育成するというのが、コンサルタント業界での確立された人材育成パターンである。

派遣専門家として、現地に長期間滞在することによるメリットも否定は出来ないが、コンサルタントによりそのメリットは異なるものと思われる。考えられるメリットとしては、現地での人脈、当該国での経験、稼働率の向上などがある。企業によっては、派遣専門家を多数出すことで、管理費をかけずに、経費収入を稼ぐという戦略も有り得る。これらのメリットも、業務の分野毎によって相当異なるものと思われ、一概にこうだと決め付けることは出来ない。分野毎の検討が必要である。

業務分野毎の人件費等の市場価格、国際協力に貢献できる人材の各分野毎の Availability、各分野毎の派遣専門家のメリットの度合い、各国別の滞在の危険性、生活の困難さの度合い、所属企業のメリット（若手コンサルタントの育成等を含む）、などを調べ積み上げることも重要である。

一方で、現状の人材の過不足を解消する方法としては、該当する分野での案件のニーズを高めることと対価支給を調整することが考えられる。JICA の派遣専門家制度は過去に

においてそれなりの実績があり、ある種の市場が構築されているとも考えられる。従って、現状の過不足を調整するために技術経費率をその調整手段とすれば、市場の需給を価格により調整するマーケットメカニズムが働くことになるとも考えられ、現状の問題の解決には近道ではないかとも思われる。

(参考)

派遣専門家において、特に人材が不足していると考えられる分野

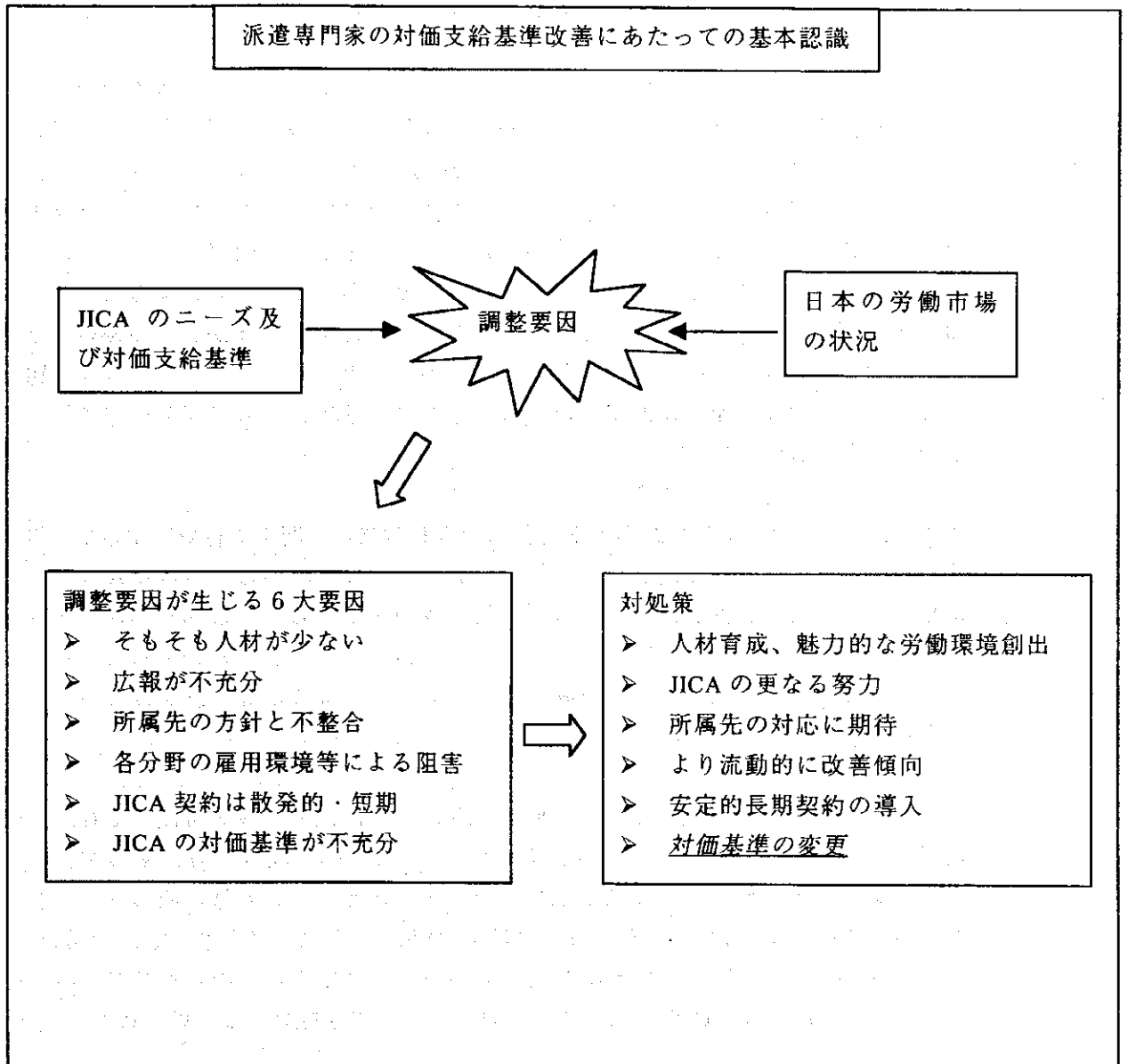
(⇒は、人材供給が想定される機関等)

- 1)開発計画 (開発計画一般、総合・地域開発、行政) ⇒官公庁、地方公共団体、大学等
 - 2)財政金融 (経済政策、金融、市場経済化) ⇒大学、官公庁、シンクタンク、金融機関等
 - 3)情報・広報 ⇒シンクタンク、マスメディア、
 - 4)環境 (環境一般、環境評価、自然環境)、⇒新しい分野
 - 5)社会配慮 (社会配慮一般、参加型開発・WID)、⇒新しい分野
 - 6)人的資源・教育 ⇒教育関係者等
 - 7)都市衛生 (都市衛生一般、上下水道、廃棄物)、⇒官公庁、地方自治体等
 - 8)工業 (金型・鋳造等特殊な分野)、⇒メーカー等
 - 9)保健・医療 (保健医療一般、機材、人口・家族計画、エイズ、社会福祉) ⇒医療関係等
- さらに、登録全分野において西語及び仏語人材が不足していると言われている。

検討すべき事項

① 派遣専門家の人材供給構造の大局的分析

現在の人材供給構造の問題点は、図「派遣専門家の対価支給基準改善にあたっての基本認識」のように整理することが可能である。大局的にみても、幾つもの制約要因があり、対価支給基準は幾つもの有る障害のうちの一つでしかない。長期的には、対価支給基準の見直しによる魅力的な雇用環境創出が、一番の有効策であると考えられるが、短期的な効果がどの程度あるかは予測しがたい。



②主要関係者別ニーズ分析

次いで、主要な関係者のニーズを詳細にみる必要がある。

ここで考えられる関係者としては、需要家側として JICA、供給者側としては以下の4つに分けることが出来る。開発関連コンサルタント企業、開発関連コンサルタント企業に属する専門家、開発コンサルタント以外の企業・団体、開発関連コンサルタント以外の企業・団体に属する専門家。但し、それぞれの事情も、分野毎に異なることが予想され、十把ひとからげ的に扱うことは困難であると思われる。

詳細は、「各主要関係者別のメリット・デメリット分析」を参照。

ここでの分析からも、JICA の派遣専門家に適した人材を確保することは難しいということが再確認される。

このように、派遣される専門家の立場からのメリット、デメリット等も合わせて、現在の専門家供給構造を分析する必要がある。例えば、技術革新が著しい分野の場合等、派遣専門家として途上国で働くことが、キャリア・デヴェロップメント上プラスになるとは限らず、そのようなリスクを負ってまで、途上国に行くメリットをどのように与えていくのか、という問題がある。途上国で専門家として働いた経験が、その後にプラスになる職場ばかりではないと思われ、プラスにならない場合には、その後のキャリア・リスクを補って余りある対価を支払うか、その後のキャリアの心配のない人を派遣するか、どちらかであると思われる。一つの大きな問題として、日本には今だ派遣専門家に適するようなキャリア・パスが十分確立されていないという問題がある。

平成 12 年 12 月 18 日に総務庁が勧告した「科学技術に関する行政監察結果（第1次）〈要旨〉」において、国立大学等の研究所における任期付任用制度がほとんど活用されていないと指摘されている。活用し難い理由として、任期終了後の再就職先の確保に苦慮、身分保証等の面で不利である、といった点が指摘されており、文部省も、社会全体において人材の流動化が未成熟であること等と推測しているようである。

考えられる候補者としては、コンサルタント以外には、企業の人事政策上新たな職場を確保する必要のあるシニア層、ボランティア、Ph.D 取得者等があるが、このうち、シニア層、ボランティアで JICA のニーズに適合する人材は限られる。潜在的な候補者がある程度いると思われるのは Ph.D 取得者等である。但し、この場合、若手の Ph.D 取得者等を専門家に育成していくためには何らかのキャリア・パスを整備することが日本の ODA、引いては、日本にとって重要であると思われる。

③各主要関係者別の長期専門家派遣に係るメリット・デメリット分析

JICA のニーズ

非常に広範囲な業務分野が散発的に存在
非常に専門的且つ要求される能力水準が高い
滞在環境の良くない国、場所も含まれる

開発関連コンサルタント企業のニーズ

収益第一

専門家に適格なコンサルタントは、貴重であり、若手育成等のためにも手放せない存在

若手等の指導が必要ない場合には、稼働率が高まるメリットもあり得るか？

専門家として派遣させることにより将来の受注率が高まるならば、プラスになる可能性もある。しかしながら、不確実性が高く、それを補って有り余るメリットを与えるのは非常に困難か。但し、何らかのインセンティブを与えることは可能か？

開発関連コンサルタント企業に属する専門家のニーズ

長期専門家として途上国に行くメリット、デメリット

適格なコンサルタントは、長期専門家よりも日本でコンサルタントとして働いた方が高収入。

開発関連コンサルタントとしてキャリア形成をしていく場合には、長期専門家の経験はプラス。但し、専門家として適格な人材は、既にキャリア形成が出来た人。

→そうなると、ターゲットは、専門家としての能力がありながら経験の不足している若手コンサルタント、Ph.D 取得者等か？但し、途上国が必要なのは、経験を積んだ専門家であり、若手の需要はそれ程多くはないものと思料される。

開発関連コンサルタント以外の企業、団体のニーズ

収益第一（短期・長期）、専門家として適格な人材は多くの場合企業収益にも貢献大

人事政策（中高年の職場確保）

開発関連コンサルタント以外の企業、団体に属する専門家のニーズ

将来のキャリア形成上、長期専門家として赴任することがプラスになるか？

→マイナスも考えられる。

Ex. 最先端の分野（IT 関連等）、帰国後の雇用機会が少ない分野

→プラスになると思われる職種・分野は非常に限られている。

Ex. 国際機関、開発関連の大学の教授、NGO

若手で修士程度の学位をもった人材はそこそこいるように見受けられるが、専門家として赴任するには力不足。彼らを専門家として育成するためのキャリア・

パスが十分でない

④人件費の個別要素別分析

人件費を分野別に決めるために、個別の要素を積み上げる場合には、以下の4点の検討が不可欠であると思料されるが、個々の論点に対し明確な回答を得ることは容易でない。JICA の場合、広範な分野、地域でプロジェクトが行われており、個別の種類の実情調査から実態を明確にするには困難な面が多い。

(a)対価支給の基本となる人件費単価の設定は合理的と言えるのか？

- ・ 労働市場の賃金が、分野別、専門性別で大幅に異なる状況で、様々な分野を一律に扱うことの是非と事務的利便性とのバランス。
- ・ 分野別の賃金の実態については、人事院、その他給与関連調査等である程度把握可能ではあるが、個別の専門家の技量等測定が難しい部分もあり、実態を把握するのは困難な面がある。また、支給されている対価水準が分かったとしても、実際の業務に見合った賃金が支給されている例の方が少ないようであり、特に、日本の場合、退職金等を含め給与の後払い的性格が強いようにも思われる。そうすると、所属先補填ベースの派遣料では、会社にとっては、貢献度としてプラスに評価され難いと考えられるため、派遣専門家を志向する人材（後払い部分が低くなくても構わないと思う人材）は少ないものと思われる。
- ・ 大卒後何年という、学歴と職務経験年数に基づく格付けが必ずしも適合しない分野（例：ソフト・ウェア・エンジニア等）もあるようであるが、どのような対応を考えるか（単価で対応するのか、技術経費等で対応すべきか？）。国土交通省でも、学歴や経験年数は早見表的な扱いであり、柔軟な対応は可能としているようである。

(b)諸経費の積算基準は合理的と言えるのか？

- ・ 民間企業側に関心があるのは、実際の経費と言うよりは、最終的な支給水準であり、必ずしも比率の妥当性を議論できない可能性がある。
- ・ 一般管理費は、企業の損益計算書からある程度計算可能であり、現に、「15%を上限として、損益計算書での直近実績の一般管理費の売上原価に対する比率を適用（NEDO）」といった形式の契約もある。但し、NEDO の場合は、研究費の補助といった色彩が強く、営利業務として専門家を雇上するという位置付けではない点留意する必要がある。又、実際のコンサルタントの人件費を、直接人件費と間接費に業務時間に対応させて分けるのは、実務上非常に困難であり、コンサル企業に区分させるとしても、それは多分に形式的な数字合わせになってしまいがちな点にも注意する必要がある。形式的に、損益計算書から売上原価と一般管理費の比率を計算することは可能でも、人件費を適切に売上原価に計上している企業は極少数であると思われ、JICA が必要としているデータを入手することは非常に困難であると予想される。JICA 業務は様々であり、同一種類、国での業務が少ないことから一般化することが極めて困難である点も指摘可能である。

(c)技術経費の積算は合理的と言えるのか？

- ・ 民間企業側に関心があるのは、実際の経費と言うよりは、最終的な支給水準であり、必ずしも比率の妥当性を議論できない。
- ・ 技術レベルをどのように判定すべきかという問題がある。

(d)実際の仕事量と対価支給時に算定される仕事量はマッチしているのか？

- ・ コンサルタント契約の場合等では、線が引かれていない日に、実際は仕事をせざるを得ない場合も多いようである。業界団体等のヒアリングでは、年間4 M/M の契約が平均的であり、1年間を通じてその4 M/M の契約の業務を行っているとのコメントがあった。現状は、ある程度高い人件費単価を前提に、業務量を過少に評価しているようにも見受けられ、人件費単価を見直す際には、このバランスにも配慮する必要があるものと思われる。

分野別の専門家過不足から推計する方法

個別の積み上げではなく、分野別の派遣専門家の過不足を、現状のデータから確認する手法も有り得る。どのような分野に何人登録があり、何人派遣しており、過不足はどのような状況にあるか、担当セクションの協力を得て、分析することも可能であろう。本件ではこの方法は採用しなかったが、今後、この方式を検討する余地はあるものと思われる。

派遣専門家の人件費単価の見直しに向けて

会計士、弁護士等の様々な業種の国内業務における人件費の水準についてデータを集めたが、大半の場合、派遣専門家への現行の支給制度である所属先補填の考え方では、優秀な人材が派遣専門家になるインセンティブは低いものと思料された。人件費以外の部分のウエイトが高いと思料されるものの、人件費部分の見直しが、優秀な人材の獲得には不可欠であると思われる。

コンサルタント契約の間接費・業務量

多くの業界団体から、M/Mを増やして欲しい、あるいは、コンサルタントとして重視するのは、人件費単価にM/Mを掛けた総額であり、どちらかの基準を見直す際には、両者のバランスを取ってほしいとの要望があった。

JICAの契約相手方であるコンサルタントからすると、1年を通じて仕事があることは少なく、アイドル・タイムが発生してしまうケースが多く、JICAの仕事がない期間に他の仕事をあてはめることには限界もあり、アサインメントの張り付け方等を検討してほしいとの要望があった。JICAのコンサルタントとして適格な専門性と、国内の単発業務で必要とされる専門性は必ずしも合致しない。JICAではニーズはあっても、国内にはニーズのない分野もある（貧困削減等）。又、JICAの業務に従事可能なような特殊な専門性を有する人材を育成し、維持するには相当程度の長期間と費用が必要であり、それに見合う対価がなければ、人材の供給は必然的に少なくなってしまうものと考えられる。

一方で、長期専門家のように、ある程度の期間の雇用が見込まれる場合には、そのような配慮のウエイトは下がってくるものと思われる。

⑤諸経費率の考え方の検討

基本的考え方

JICA における諸経費とは、業務に要する業務管理費及び企業経営に要する一般管理費等であるとされており、直接人件費に一定の比率を乗じて計算される。

問題の所在

諸経費率は、企業の大小に拘らず、現在一定として計算されているが、企業の規模毎に差をつけるべきではないかという指摘がある。米国等においては、企業毎のオーバーヘッドを査定しているとの指摘がある。一方で、数百件の案件毎に、査定を行うのは非常に煩雑で費用が高むため、査定制度を導入するにしても簡略で低コストで済むようにする必要がある。

いずれにしても、JICA の仕事での作業環境は、国内とは比べものにならないぐらい厳しい場合が多く、国内の事例、実績等から類推するのは非常に難しい。又、国、案件によっても事情は相当程度異なり、一般化することは難しい。

企業規模による差

企業規模により、諸経費率に差をつけるべきとの議論もあるが、企業規模毎のコスト差を明確に区分することは難しい。企業規模毎にそれぞれメリット・デメリットがあるが、それぞれが相殺され、同程度になるという考え方もある。

大企業の

メリット

- ・過去の実績を重視する JICA の仕事を受注しやすく稼働率を高めやすい。
- ・人材獲得が比較的容易である。
- ・規模の経済が働く（専門家一人に対する事務職員の比率を低く抑えやすい等）。

デメリット

- ・中小企業より高い人件費を払う必要がある。
- ・人材育成、福利厚生費等の費用が高みがちである。
- ・組織維持管理のためや、情報開示等で必要となる事務も高度で且つ多いため、管理費が高む面もある。

中小企業の

メリット

- ・小回りが効きやすく、事務所のコスト等を抑えやすい。

デメリット

- ・過去の実績を重視する JICA の仕事を受注し難く稼働率が低めになりがちである。
- ・人材獲得コストが高む場合が多い。
- ・規模の経済が働かない。

結論

以上の理由などから、企業規模の大小には、それぞれメリット・デメリットがあり、一概にどちらがどの程度諸経費が少ないといった言い方は難しいように思われる。JICA の案件は非常にバラエティに富んでいる他、コンサル企業規模もまちまちであり、例え実態調査を行ったとしても一般化は難しいように思われる。個別に、査定する場合には、それ

ぞれの案件毎の業務管理費をどのように考えるべきかといった問題も生じ、査定したからといって明確になる保証はない。現状の公示案件への応募者数が必ずしも十分ではないという状況をベースに、諸経費査定に関する作業に付随する費用と便益を比較考量すると、特段査定を行わず現状維持に留めるのが望ましい。

2) NGO、NPO、大学、個人コンサルタントとの契約

NGO に資金を提供している環境事業団や国際建設技術協会からは、NGO は全般的に事務処理能力が低く、事務処理に苦勞しているとの指摘があった。環境事業団からは、公的機関が NGO に資金を提供し、NGO がそうした資金に依存することが、NGO を弱くしてしまうことにもなるとの指摘があった。

NPO との契約に関しては諸経費率をどのように設定すべきかという問題があるが、NPO 自体の歴史が浅くどのような経費比率で運営されていくのか不透明であることなどから、今回の調査では確たるデータを入手出来なかった。今後の課題として調査していく必要があるだろう。

大学は、概して外部資金の獲得に意欲を見せているが、教員の兼業に関しては文部省ともどもネガティブであり、受託研究として扱いたいとの意見であった。その場合に、JICA の現行の制度と調整が必要になる点については、別途詳細に検討する必要がある。受託研究ということであれば、NEDO 等を行っている公募プロポーザル型の制度と、制度上は類似点があるが、途上国政府の要望に沿った調査を行う必要がある点等で、JICA の案件は国内で委託調査を実施する場合と比べて、制約が非常に厳しいようにも思われ、文部省及び大学側と詳細な調整が必要である。

4-3. SEE (成果品検査と実績評価)

(1) 成果品の検査体制

NEDO では、案件採択時のプロポーザルの審査を担当した外部専門家が、事後の中間評価、事後評価も担当するようになっており、参考になる。中間評価に際しては、その後の研究がうまくいくようなアドバイスをしているとのことであり、単に検査、実績評価するだけでなく、積極的に研究を支援する姿勢も必要であると思われる。

横須賀市のように、被評価者に弁明の機会を与えることも重要であり、公共工事適正化法においても、二段階で第三者に異議を申し立てられるような制度が考案されている。JICA としても、検査体制を見直す上で、外部評価、評価への異議申立て制度の導入等を検討していく必要があるものと思われる。

(2) コンサルタント業務の実績評価の方法・体制・フィードバック方法

JBIC では、調査終了後、コンサルタントから、満足できる調査ができたか、自身が反省すべき点は何か、実施機関に対する印象等並びに TOR、M/M 等の契約業務に関する自己評価を提出させた上で、コンサルタントに対する実績評価を、報告書の作成、チームリーダーのパフォーマンス、精算報告書の作成能力を含むコンサルタント企業のパフォーマンスについて実施し、その結果をコンサルタント企業等の代表者に通知している。

JICA においても、優良な業務を実施することに対しコンサルタント側に強いインセン

タイプが湧くようなシステムにすることが望ましい。現状のプロセス管理的なコンサルタント評価を改め、業務の質を評価する方向に徐々に転換していく必要がある。又、そのためには、優良な業務というのはどのようなものであるかを明確にし、評価システムの透明化、公正化を図ることも必要になる。この点でも、JICA 内部の評価体制の見直し・強化と共に、外部評価制度の導入も検討すべきであると思われる。インセンティブとしては、優良な仕事をした企業名、業務主任者の公表等でも相当程度の成果があると思われる。但し、横須賀市のように、優良事業者名を公表するだけでなく、随意契約を優先的に割り当てるような制度の方が、より効果的であるようにも考えられるため、次回以降のプロポーザル評価時に評価点を加算する等明示的に有利になるような仕組みにしておくことも検討に値する。

優秀なコンサルタントを育成していくには、適切な評価結果のフィードバックが不可欠であり、プライバシーの問題にも配慮しながら、フィードバックを進めていく必要がある。その際にも、被評価者側から意見を述べられるような制度を設けておくことも重要であると思われる。

(3)情報公開の現状

政府の情報公開については、平成 13 年度から適正化指針に則り原則公開との方針で、基本的に大部分の調達関係の情報を公開する方向で準備が進んでいる。具体的には、入札前に予定価格を公表する動きなどがあり、予定価格の積算内訳や工事成績評点に関しても公表されることとなっている。しかしながら、具体的な運用がどうなるのかについては、現状では確定的な情報はない。平成 13 年度の運用状況がどのようになるか、注意深く見守っていく必要がある。

こうした政府の情報公開の動向は JICA にも影響を及ぼすと考えられ、JICA 等特殊法人の情報公開が来年度以降と考えられる中、同様な情報公開が可能なように内部体制を整備しておくことが重要である。そのためには、情報公開に耐えられるようなかたちに、既存の文書形式や評価体制等を見直す必要があるものと思われる。NEDO のように、プロポーザルの評価や追跡調査等の質的評価の大半を外部専門家に外注している機関は、情報公開に際して、プライバシー以外は特段の問題がないようである。情報公開に際し、成績評点等の内容や質に関する説明を容易にするにも、外部専門家の活用は有効であり、特別な技術に関するプロポーザル評価に関しては、外部専門家を有効活用していくことも検討すべきだ。

一方で、ある社団法人からは、JICA 業務の特殊性（途上国政府の関与等）から、情報公開には慎重であるべきとの指摘があった。例えば、業務の検査結果を公表するようになれば、必ず見解の相違が生じ問題になりかねないとの指摘があった。英語版を要求され、それを NGO が徹底的に分析し、色々な形で解釈し、JICA に提案をしたいとって種々の協議等を要求することも考えられ、そういった動きへの対応は容易ではないとの指摘があった。また、日本人コンサルタントの人件費等が途上国政府側でも広く知られるようになること、いろいろな波紋が予想されることから、JICA の情報公開に際しては、予見される結果については慎重に対応方針を考えておき、併せて、情報公開の方法を検討していく必要があると思われる。

第5章 調査結果に基づく改善へ向けた方向性

5-1. 総論

官公庁等へのヒアリング調査、文献・インターネット調査等を通じて、様々な情報が収集された。しかしながら、国内には JICA と類似業務を行っている機関がないこともあり、完全に比較可能な情報を入手することは非常に困難であった。各官公庁等へのヒアリングに際しても、JICA の現状を理解してもらうまでに、相当程度時間を使う必要があり、JICA のニーズに則したヒアリングを行うことは非常に難しかった。

一方で、公共工事関係では、行革等の流れのなかで、関係者の予想・準備を上回る速度で改革が進んでおり、情報公開等に向けて大きく踏み出していることが伺えた。依然試行錯誤の状況ではあるものの、業務の評価の方法、情報公開、電子化等に関しては、参考にするべき点も多く、今後試行錯誤を経て、制度が確立するのを注視しつつ、JICA の業務に適切なタイミングで取り込んで行くことが必要になるであろう。現状では、今後どのような問題が生じ、どのように制度が見直されて行くか見通すことは難しい。今後、各官公庁等の公共工事での取組みを先行事例として活用しながら、慎重にどのように JICA 業務を改革していくべきかを分析・判断していく必要がある。

5-2. 各論

5-2-1. PLAN

- ・ 登録業務等の電子化
- ・ コンサルタント登録の見直し

5-2-1-1 登録業務等の電子化の推進

横須賀市のヒアリングで明らかになったように、建設 CALS を使って既存の業務をそのまま電子的な方法に変更するだけでは、電子化のメリットは十分には出ないものと思料される。現状の業務フローの意義を根本から問い直し、電子化投資のコスト・ベネフィットを慎重に考えながら、JICA の現状に則し、電子化へのアクションプランを作成したうえで、必要に応じ外部人材を活用しつつ、電子化を進めるべきである。

実施済である電子化としては、案件公示、選定結果、並びに契約手続き関係規則の情報提供等であるが、今後の対応としては、早めに対応できるものとして、JICA ホームページからの登録・契約関連様式のダウンロードがあり、その次の段階については、登録の受付、関心表明の受付、プロポーザルの受付、報告書の受付等契約手続きに関して、電子認証システム等による認証制度の導入、JICA が使っているマッキントシュでのデータベースの構築が課題となる。

JICA コンサルタント契約手続きを電子化するにあたっては、既存のモデルとしては、国土交通省のモデル以外に横須賀市の方式があるが、藤沢市のコメントにもあるように、電子入札までを考えた場合に、横須賀市の方式が完全であるとも言えず、国内の官公庁等で複数の電子認証システムの規格が併存することを避けるためにも、まずは、国土交通省での電子認証システムの進捗を注視し、同省の支援を受けることが得策と考えられる。な

お、同省においても、特殊法人、地方自治体等公共機関に対し、電子化導入に伴う施策について必要な支援を実施する旨明言している。

5-2-1-2 コンサルタント登録の見直し

コンサルタント登録においては、法人として若しくは法人に属さない者を個人として登録を実施しているところ、大学教授等の場合のようにこの区分では登録できない者もいることから、法人に属している者も、公務員でないこと及び個人としての契約条件になることを条件に、個人として登録できるようにすべきだ。

JICA にある複数の登録制度の統合並びに省力化を視野におき、コンサルタント登録に関しては、分野、技術サービス、主任技術者、調査実績を登録しているところ、可能な限り廃止し、また、登録時のハードルをより低くすることで、新規参入を促進し、関心表明者の増加を計ることが必要だ。

登録の際の財務評価に関し、財務諸表で財務状況を評価しているところ、虚偽報告の防止及び効率化という観点からは、納税証明書の有効活用が望まれる。税務所の監査が定期的に入ることなどにより、納税証明書は企業が任意に提出する財務諸表より信頼性が高いものと考えられ、虚偽の報告を防ぐのに有効であると思われる。納税証明書には、「その1」（納税した税額等の証明書）、「その2」（所得金額の証明書）、「その3」（未納の税額がないことの証明書）などがあるが、「その2」と「その3」を徴収し、当該所得金額を、現在の「年間純利益額」の代わりとして評価するなどが考えられよう。

登録後の年次報告についても、事務の効率化及び省力化の観点から、見直しが必要だ。

5-2-1-3 案件公示見通し等の拡充

国土交通省の直轄工事に関しては、工事契約適正化法の基づき、13年度より、発注見通しに関する事前公表が拡充されることになっており、公表回数が増加される予定となっている（上・下半期→四半期ごと、補正予算成立後等）。現在、事業団では、業務実施契約であれば契約予定時期の2ヶ月前を目途に案件を公示しているが、ほとんどの案件で関心表明社が2～4社と少なく、その結果、追加指名をすることにより所定の指名数としており、これを改善するためには、先ず、前広に発注見通しを公表することが重要だ。

5-2-1-4 プロポーザルの提出資格

現在、プロポーザルの提出社が少なく、その理由としては、そもそも応募できるコンサルタントが少ない、応募期間の短さ、発注時期の偏り、分野・技術サービス等の応募資格の厳格さなどが考えられる。

従って、これを改善するためには、発注見通しの事前公表以外に、分野・技術サービス等の応募資格の緩和を計ることが重要だ。このような改善を計ってこそ新規参入、競争性の確保が担保できる。

5-2-2. DO

・ プロポーザル評価

- ・ 大学の活用
- ・ 派遣専門家業務の対価支給基準等

5-2-2-1 プロポーザル評価の見直し

技術協力を行う JICA として、技術能力の質を評価する能力と技術協力を実際に行う人材を評価する能力の二つは、将来的に是非とも備えるべきものであると考えられる。安易に外部評価に頼るのではなく、内部の評価能力をシステムティックに強化・育成していくための長期戦略を策定することも考えるべきであろう。過去の経験の蓄積を分析して極力応用可能な形に一般化し、データ・ベースを構築することなどが考えられる。

また、評価対象者にプロポーザルのプレゼンテーションを依頼し、プレゼンテーション能力を評価項目とすることも重要だ。

NEDO や環境事業団では、案件の採択と契約の相手方の両方を選定するためのプロポーザル評価を、外部の専門家に委ねる機関があった。JICA の業務はこれら機関とは異なるため、必ずしも全てを外部の専門家に委任すべきとは考えられないが、客観性、公平性、情報公開の点で外部評価には優れた点もあると思われる。

5-2-2-2 受託研究方式を中心とした大学の活用

大学は、総じて外部資金の受け入れに積極的であるが、大学教授が長期に亘って兼業することを肯定する声はなかった。JICA の調査の一部を、開発調査での国内再委託として大学の受託研究とすることが柔軟に出来るよう検討すべきだ。

もう一つの活用方法として、個人サルトナントとしての可能性もあるが、それでも国立大学の教授の場合は、国費の二重払いにならないように検討する必要がある。

5-2-2-3 対価支給基準の柔軟運用

現行の JICA の対価支給基準は、コンサルタント契約による場合には、水準としては一部を除いて問題はなさそうだ。ソフトウェア開発関係では、年功的な JICA 基準と、市場価格とがそぐわない点もみられ、現在の IT 不況化での市場価格の低下も今後予想されるが、JICA の対価支給基準の柔軟な運用が必要だ。

国土交通省では、特に、本省では、人件費単価を決定する場合に学歴、経験年数を基準として考えのではなく、業務の難易度を基準とすべきとしており、一方、地方整備局サイドでは、便宜的に学歴、経験年数を基準としているとのことである。

JICA においても学歴、経験年数のみを人件費単価を決定する場合の基準と考えるのではなく、業務の難易度若しくは業務の難易度を置き換える、学歴、経験年数以外の基準も検討すべきだ。その場合の方法として、公的資格、職位、市場価格等により業務の難易度に合った単価が適用されるべきであろう。

公的資格は客観的ではあるが、ソフト開発技術者の場合のように、全く役に立たないとのコメントがあったような分野もある。弁護士、会計士のような公的資格を有する者等をコンサルタントとして契約を締結する場合で、現行基準ではその能力を適切に評価することが難しい場合には、客観性、公平性を保つ上でも、外部の有識者に諮問する

ことも検討すべきであろう。所属する会社での職位を使う方法も考えられるが、適切な職位が与えられているかはケース・バイ・ケースで異なるものと思われる。究極的には、JICA の“人を見る目”が問われることになる。過去の専門家の選定、実績評価等の蓄積を体系化・一般化し、データ・ベースを構築することなどにより、有効活用していきけるような体制作りも検討に値しよう。

人件費単価改善への視点

(i)派遣専門家

JICA の求めている人材のレベルは相当高いものと思料され、そうしたレベルの人材を考えた時には、月額 80 万円という JICA の所属先補填の上限設定の水準では必ずしも十分でないことは明らかである。人事院の調査では平均値しか分からないが、JICA が要求しているであろう各職種の中でも最上位の層の賃金は、これらよりも相当程度高いものと思われる。

ヒアリング調査の中では、ある大手 IT メーカーのソフトウェア技術者の月額単価が 300 万円の後半から 500 万円の後半であるといったコメントがあった他、弁護士の平均年間収入は 32 百万円、公認会計士は日額で 20~30 万円程度の人もいるということが明らかになった。但し、会計士等でも実際には裏で割り引きしているケースも多いようである。総研関係でも月額粗利益目標が 400 万円といったコンサルタントもいるようである。こうした最上位の人材を考えると、JICA の間接費をいれても月額最高 112 万円との支給水準は大幅に低いものと考えられる。

改善策として以下のことが考えられる。既述のように、人件費単価だけでは解決が難しい面もあるが、所属先補填ベースの専門家派遣からコンサルタント契約ベースの専門家派遣へ置き換える必要があると思われる。但し、この場合は、日本に事務所を維持し、それなりに間接費等が必要とされるコンサルタントの場合と異なり、国内法人に所属していたとしても、それ程国内の支援が必要とされる訳ではないため、必要とされる間接経費の比率が異なるとも考えられ、従って、その技術費の考え方としては、直接人件費について、学歴と実務経験以外に、業務の難易度により異なるものと考えるべきであり、また、諸経費率について、受注法人等の経営形態及び契約の形態により異なるものと考えるべきであり、諸経費中一般管理費と付加利益は通常のコンサルタント契約の場合の率を上限とし、業務管理費は個人コンサルタントの率程度を勘案するべきであり、また、技術経費についても、業務の難易度により異なり、通常のコンサルタント契約の場合の技術経費率を上限として考えるべき。特に、派遣期間が1年以上である長期専門家の場合は、国内法人に所属していたとしても、長期に渡って国内の支援をそれ程必要とされる訳ではないため、ほぼ個人コンサルタント程度の間接費で検討する必要がある。但し、JICA 個人コンサルタントの水準では、公認会計士の報酬規定を下回ってしまう分野もあることから、絶対額としては十分と言えない場合もあることに留意すべきである。

待遇水準の適切性の確認は難しく、ケース・バイ・ケースにならざるを得ない。究極的には、JICA が専門家の技量と単価のバランスを適切に判断する能力を養うことが重要であるが、JICA 内で決定しがたい場合には、客観性、公平性の確保といった観点から、NEDO 等のように外部の有識者に諮問することも考えられるだろう。

平成 12 年 11 月 27 日に施行された「一般職の任期付職員の採用及び給与の特例に関する法律」は、民間人材の採用の一層の円滑化を図るため、国家公務員一般職の職員について、専門的な知識経験又は優れた識見を有する者の任期を定めた採用及び給与の特例に関する事項について定めている。同法により、その専門性等にふさわしい給与を支給可能になった高度の専門的な知識経験等を有する者とは、以下のような者であるとされている。

「高度の専門的な知識経験」：弁護士又は公認会計士がその実務を通じて得た高度の専門的な知識経験、大学の教員又は研究所の研究員で特定の分野において高く評価される実績を挙げた者が有する当該分野の高度の専門的な知識経験。

「優れた識見」：民間における幅広い分野で活躍し、広く社会的にも高く評価される実績を挙げ、創造性、先見性などを有すると認められる者が有する幅広い知識経験。

又、専門的な知識経験を有する職員の育成に相当の期間を必要としたり、当該知識経験が急速に進歩するものであるなどにより、期間を限って専門家を雇上することが公務の能率的確保のために必要な場合もあるとしており、具体的な例として、システムエンジニアが有するコンピューターシステムに関する専門的な知識経験、原子力保安検査に関する専門的な知識経験、などが例示されている。

こうした特定の場合には、通常よりも高い給与が支給されることが、国家公務員であっても肯定されており、JICA の専門家の人件費支給に関しても参考になるものと思われる。

以下、一つの目安として、資格のあるなしで大きく 2 通りの対応策の試案を説明する。同じ専門家業務において、待遇に差を設けるには、何らかの客観的な理由付けが必要になるとと思われるが、資格は一つの目安になると考えられるためである。

① 特別な資格を持った人材（弁護士、会計士等）：

公的な特別な資格を持った人材の場合には、当該資格を確認した上で 1～2 号号単価若しくは通常の基準より上位単価で個人コンサルタント契約の形態で諸経費、技術費込みで支給することが考えられる。弁護士、会計士は資格により業としてこれらの業務を行うことが定められている特別な業種であり、独占禁止法に関係なく報酬規定を定められているが、個人コンサルタントの絶対的水準では、公認会計士の報酬規定を下回ってしまうため、民間企業並みの諸経費率を支給することも検討すべきであろう。市場価格に合うような柔軟な対応が求められる。

② 特別な資格がない人材：

この場合には、従来のコンサルタント契約における積算基準に基づいた業務の難易度、学歴、実務経験年数で直接人件費、諸経費、技術経費を払う理屈付けが難しい。先ず、通常の人材募集を行い、満足のいく人材が集まらない場合に、役務提供契約として公示をかけ簡易プロポーザルを募集するという方法もあるかもしれない。この場合に 1

～2号単価等で募集するとともに、年齢等については弾力的に運用する旨明示することも考えられよう。但し、この場合にも、JICA に登録していない会社、人材が応募できないというデメリットも考えられる。官公庁の統一資格審査を済ませている会社は全て応募可能にするといった方策も一考に値しよう。又、通常の人材募集で人が集まらなかった場合には、完全な公募制を取ることも考えられる。

特別の資格がない人材のなかで、公的資格がうまく機能しない日進月歩の技術が重要なソフトウェア技術者と、国内の人的資源が希少な CAD/CAM 金型技術者の場合の留意事項等を、以下に具体例として示す。

ソフトウェア技術者

ある情報サービス関係公益法人の調査によれば、月額単価が 200~300 万円程度であれば、金額的には特段問題ないということであった。但し、年齢層は 30 代前半と若いこと、長期契約が基本であり、短期契約ではより高額が必要とされること等が問題となる。この場合には、1～2号単価を個人コンサル用の諸経費、技術費込みで支給することで金額的にはカバー可能であると思われる。その際の問題は、年齢に関係なく能力に応じて柔軟に人材を選別することであると思われる。人材選別の客観性を高めるため、外部の専門家を含めた委員会で詳細な職務経歴書の確認と面接などにより選別することが望ましいように思われる。仕事のやりがいを重視する傾向が高い業界であり、待遇の改善だけでは解決し得ない問題もある点留意が必要である。大手数社に声をかけ、具体的な条件を示してプロポーザルを募り、最終的には随意契約的にある程度の分量を依頼するという方策も有り得ると思われる。

CAD/CAM 金型技術者

月額 200~300 万円程度の単価が支払われるならば優秀な人材を確保可能とのコメントがあった。この場合も同様に、個人コンサルの諸経費、技術費を含めた1～2号単価等で金額的には対応可能であろう。ここで気をつけなければならないのは、金型の専門家の数が現在非常に少なく日本で 10 人もいないということである。金額面で折り合うとしても、JICA がクラウド・アウトしないよう注意する必要がある。即ち、JICA が人件費単価を上げ、少数の専門家を確保してしまい、日本の中小企業が専門家の指導を受けられないという状況が発生すると、政治問題にもなりかねないリスクがある。専門家雇上の際には、そうした面にも十分留意する必要がある。

(ii) コンサルタント契約

業界団体からは、M/M の不足を指摘する声や、国内では 3～4 件は掛け持ちが常識だが JICA では 1 件しか出来ないので収益性が悪いといった声さえも聞かれた。これらの要望に答えるには、今後とも分野毎に案件の作業項目毎の標準的な M/M を精査する必要がある。また、海外調査の日程を弾力的に変更可能にすることも、応募者数を増やす上では有効であると思われる。

既存のそれなりに人材の厚みのある分野と、新しい人材育成が必要な分野の技術経費に

差をつけることも考えられる。新分野の技術経費を相当程度高めることによって、参入インセンティブを高め、人材を育成していくことも必要であろう。

新規や専門家の層が薄い分野であって、今後 JICA として専門家を育てて行きたい分野に関しては、技術経費率を今より高めとするなど、人材育成をコンサルタント側がしやすくなるようなインセンティブを与えることも検討すべきである。この点に関して、国土交通省では、前例がなく、総研系コンサルタントに発注するような調査案件の場合に技術経費を直接人件費と諸経費の60%を上限としている。逆に、開発調査で実施設計に F/S 調査のレビューが含まれている場合若しくは古くから技術者が豊富にいる分野の調査の場合には、現状より技術経費率を下げることも考えるべきかもしれない。

5-2-2-4 発注見通し等の情報提供

優秀な専門家を集めるためには、人件費単価以外の部分でも、JICA が取組み可能な分野は改善策を検討する必要があるだろう。例えば、同一の専門家がある程度長期的に仕事があることを見通せるような情報提供を考えることも検討すべきであろう。具体的には、今後5年間程度の間、どの程度の規模の援助をどの分野において実施予定であるといった方針を示すだけでも、コンサルタント側の関心が高まる国もあるであろう。一方、それにより関心が低くなってしまふかもしれない国に対しては、同様な分野の専門家派遣を世界中で今後これぐらいの数実施していく方針である、といったセクター別の情報提供をすることが必要と考えられる。

JICA コンサルタント契約に関するコンサルタント側からの不満の一つは、契約が散発的で短期であるということである。一方、相応しい人材の養成には長期間と多額のコストがかかると思われる。この需要が短期的で不安定であり、供給には非常に長期間多額の投資を必要とするという市場構造は、カリフォルニアの電力危機と類似性がある。需要が今後減少していきただけならば問題はないかもしれないが、途上国のニーズにあわせて新分野の人材を育成していく必要がある場合には、何らかの方策が必要とのコンサルタント業界からの要望が多い。

少なくとも、年間の発注予定を前広に出さるだけ細かく発表していくようなことは必要であろう。出来れば中期的な分野別の需要予測等を公表することも望ましい。そのような情報が明確になれば、コンサルタント企業側の対応も改善され、関心表明社やプロポーザル提出企業の増加も期待される。

5-2-3. SEE

- ・ 成果品の検査
- ・ 実績評価、フィードバック、情報公開等

5-2-3-1 コンサルタントの業務の評価

コンサルタントの業務の評価に関しては、必ずしも確立された評価方法がある訳ではない。例えば、実績賃金を導入した企業等では、「評価尺度が曖昧である」、「評価者によって運用が異なる」といった、評価される側からの批判が多いのもまた事実である。評価される側が納得するようなかたちを取ろうとすると、JBIC が導入している評価におけ

る自己評価というような仕組みを作った上で、実績評価を実施し、評価される側の自己評価とつきあわせ、実績評価の結果を評価される側に通知するといった双方向的な作業が必要になってくる。コンサルを育成しようという考え方からも、評価を適切に伝え、今後の改善を促す方法は首肯される。但し、透明性、公正さを追求しようとする評価システムが硬直的になり、幅広い業務に柔軟に対応できなくなる他、JICA の手間も多くなり、費用対効果が低くなってしまふ。実績とコンサルフィー等を連動させるといった明確な評価と対価とのリンクがないのであれば、煩雑な手間をかけ全ての関係者が納得する評価をする必要性は必ずしもない。費用対効果の観点からは、最低限必要なポイントを押さえつつ、煩雑さを排除することが必要だ。

5-2-3-2 国土交通省の「業務成績評定要領改正」(案)に対する検討

国土交通省が平成 13 年 5 月から導入しようとしている「設計・コンサルタント業務等」に関する業務成績評定要領改正(案)については、JICA の実績評価制度と比べて、参考とすべきところがあるか検討する必要がある。この要領をベースに業務成績を数値化し、情報公開にも対応可能なかたちで整理することも考えられる。

更に、国土交通省では、評価結果に対して評価される側が不服を述べられる仕組みが制度化されつつある。JICA においても、そのような形で評価される側と評価側の意見の相違を適切に処理する仕組み作りを進めることが必要であろう。そうした仕組みが整って初めて、外部に公開可能な評価制度になるものと思われる。

但し、同要領にしても依然プロセス管理という色彩が強く、成果品の品質、技術移転等の成果が適切に評価され得るとは言い難い面がある。ODA 自体の評価指針が定まらない状況で、判断基準を定めるのは難しいが、将来的には、プロセス管理ではなく、業務の内容をより細かく専門的に評価出来る体制を作る必要がある。

今後、情報公開に耐えられる実績評価を実施するためにも、評価結果を相手方に通知する等双方向の評価制度とし、また、特別な技術を要する案件等の場合には、NEDO が実施しているような外部専門家を使った実績評価も検討すべきと思われる。

5-2-3-3 JICA 業務の特殊性に則した情報公開制度の慎重な導入

政府の公共事業関係では、平成 13 年 4 月から原則公開という方針のもとで情報公開が予定されており、個人のプライバシーにも関係しそうな、工事成績評点等も公開対象になっている他、積算基準、入札価格、予定価格、予定価格の積算内訳、指名されなかった理由等も公開対象とされている。

JICA 等の特殊法人に適用される情報公開法も平成 14 年 4 月以降に適用される見込みであるため、JICA は、基本的には政府と同程度の情報公開を求められるものと思われる。しかしながら、JICA 業務については、途上国相手の技術協力を実施しているということで、情報公開にあたっては国内の公共事業よりもより一層配慮すべき点が多い。調査内容に関しても、途上国の国益から公開すべきでない情報も含まれる場合もある。調査報告書や途上国政府との交渉関係文書等の公開にあたっては、事前に相手方から公開の同意を得ておく等慎重な対応が必要であろう。コンサルタント契約関連人件費単価、諸経費率等を公開すると、途上国での様々な波紋も予想される他、人件費等の課税の問題なども起きる

ことも考えられる。他国の例等を冷静に分析しながら、慎重に対処してくべきものと思われる。

また、情報公開の方法も検討しておく必要があり、不特定多数を対象とするインターネット上の JICA ホームページでの公開、公示室での紙ベースでの公開、開示請求があれば開示する、支障があると考えられる部分を黒塗りにして部分的に開示する等の方法を検討のうえ、コンサルタント契約関係通達、通知、決裁、登録申請書、登録者名簿、契約書、プロポーザル、その他資料の各々について検討する必要がある。

