コンサルタント等契約実態調査（プロジェクト研究）（海外調査）調査報告書

No.05

コンサルタント等契約実態調査(プロジェクト研究)

（海外調査）

調　査　報　告　書

JICA LIBRARY
J1167981[8]

平成１３年１０月

国際協力事業団

調管
JR
1—1

JICA
000
36
PRA
RARY

序　文

国際協力事業団（JICA）におけるコンサルタント等契約制度は、国内官公庁の制度をベースとしつつも、国際機関等の諸制度を積極的に取入れる等して、JICA 組織及び事業の変遷とともに約 25 年間の歴史の中で改正されてきたものです。

我が国の政府開発援助（ODA）、特に技術協力事業を取巻く内外の環境は大きく変化してきています。この様な状況にあって、近年の ODA 事業では透明性を確保しつつ、より一層の効果的、効率的な実施が求めらており、コンサルタント等契約制度についても、こうした変化に対応した制度改善に取組んでいく必要があります。

本報告書は、海外におけるコンサルタント等契約の実態を知るために主要援助機関等を訪問調査し、その結果をとりまとめたものです。この報告書が、JICA コンサルタント等契約制度の改善に向けて、有効に活用されることを期待しています。

最後に、当該調査を実施するにあたり快く迎えてくれた訪問先、事前の国内ヒアリング等にご支援、ご協力をいただきました関係者各位に心から感謝の意を表します。

平成１３年１０月

国際協力事業団
調達部
部長　中垣長睦

1167981 [8]

目　次

I　本編

1　調査の背景・経緯 ---------- 1

2　調査方法 ---------- 5

3　要　約 ---------- 6

3—1　調査結果要点一覧表 ---------- 12

4　調査結果（調査機関の概要・調達実施体制） ---------- 14

（1）二国間援助機関 ---------- 14

（2）国際援助機関 ---------- 43

（3）民　間 ---------- 61

5　調査結果（主要課題の整理） ---------- 85

6　提　言 ---------- 104

II　資料編

1　参考資料リスト ---------- i

2　現地調査日程 ---------- ii

3　質問票 ---------- v

4　収集資料リスト ---------- xvii

5　その他 ---------- xxi

コンサルタント等契約実態調査報告書

《本編》

1 調査の背景・経緯

1—1 調査の目的

国際協力事業団（JICA）のコンサルタント等契約制度は、旧建設省等の国内官公庁の制度をベースとしつつも、世銀や ADB 等の国際金融機関の諸制度を取り入れるなどして、JICA の組織および事業の変遷とともに約 25 年間の歴史のなかで改正されてきた。

しかし、JICA 事業を取り巻く内外の環境は大きく変化しており、JICA における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。本調査は、海外のコンサルタント等登録および契約の現状についての情報を収集分析し、JICA のコンサルタント等登録および契約制度の改善の方向性を検討するための資料を作成するものである。

1—2 調査の背景・経緯

(1) 登録及び参加資格

JICA におけるコンサルタント等登録は、国の会計法に準じて契約準備行為の一環としてコンサルタント等を指名する際に活用することを目的として実施している。一方、世銀、ADB 等が共有するコンサルティング企業等に関する情報は、Data on Consulting Firms（DACON）システムで管理されているが、単なるデータバンクとして位置付けられ、ショートリストは DACON を参考としつつもプロジェクトオフィサーの知識と経験により作成している。

昭和 63 年に案件公示・関心表明制度を導入し、当該制度が定着した現在では状況が大きく変化し、登録に関連する手間や費用、プロポーザルにおいて個々の案件ごとに技術力等を評価している等の実態から勘案し、見直すべき時機にあるといえる。

(2) プロポーザル技術評価と契約の適正化等

プロポーザル審査に関し、JICA 内外から技術的事項のより適正な評価体制の構築に関する要望が強い。また、コンサルタントの創造的アプローチを奨励するよう業務指示書における課題（TOR）の提示方法を改め、TOR に対するコンサルタントの提案（創意・工夫）を的確に評価する方向が標榜されている。これらの関連で業務指示書のあり方、プロポーザル評価方法・体制等の検討が重要な課題となってきている。

また、技術費を支給する派遣専門家との契約、プロ技協の業務委託、NGO、大学、個人コンサルタント等との契約などの適正化、多様化などが喫緊の課題となっている。

(3) 検査及び実績評価

近年の ODA 事業では「質のさらなる向上」、「効果・効率を向上」させることが重要な課題になっており、JICA の技術協力についても一層質と効果・効率を高めつつ成果をより重視する方向にシフトしつつある。こうした成果重視の観点から、JICA における検査・実績評価及びフィードバックの体制、方法等について再検討する必要がある。

1—3 調査内容

JICA 調達部が担当する契約業務を登録と資格審査（PLAN)、プロポーザル評価と契約の適正化等（DO)、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際機関及び先進国の援助機関等における契約実態について調査した。

(1) 登録と資格審査

- 登録情報の絞り込み、登録事務の簡略化・合理化・電子化
- 登録、個別案件の資格要件・審査の取り扱い
- 案件公示、関心表明制度、指名

(2) プロポーザル評価と契約の適正化・多様化

＜プロポーザル評価＞

- 業務指示書
- プロポーザル評価

＜契約の適正化・多様化＞

- 対価支給基準、業務量の算定基準
- NGO、大学、個人コンサルタントとの契約
- 業務量が契約時に確定してない場合の契約方式

(3) 成果品の検査と実績評価

- モニタリング・検査体制
- 実績評価の方法・体制・フィードバック方法

1—4　調査実施体制

(1)　欧米班調査

- 調査対象国：　フランス、英国、カナダ、米国
- 調査期間：　2001年2月13日から3月3日
- 団員構成：

①	総　括	中垣長睦	JICA調達部　部長
②	調査企画	吉田勝美	JICA調達部管理課　課長代理
③	海外調査分析1	畠山道子	ECFA主席研究員
④	海外調査分析2	狩野伊知郎	ECFA副主任研究員

［注］ECFA：　社団法人海外コンサルティング企業協会

(2)　フィリピン班調査

- 調査対象国：　フィリピン
- 調査期間：　2001年3月18日から22日
- 団員構成：

①	総　括	江塚利幸	JICA調達部契約第三課　課長
②	調査企画	中村　覚	JICA調達部契約第三課　職員
③	海外調査分析1	畠山道子	ECFA主席研究員
④	海外調査分析2	狩野伊知郎	ECFA副主任研究員

コンサルタント等契約実態調査

情報公開への対応　事業のより効果的・効率的実施　成果重視の事業運営の強化

STAGE / 項目	PLAN	DO	SEE
課題	技術力はプロポーザルで評価する方向 登録システムの見直し 個別案件の資格審査の見直し 指名のあり方の見直し	プロポーザルの技術評価と契約の適正化 業務指示書のあり方の検討 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） 契約方式の多様化のあり方の検討（NGO・大学・個人コンサルタント，IQC） 派遣専門家業務の対価支給基準の検討	より的確な評価と結果のフィードバック モニタリング・検査体制の検討 実績評価の方法・体制・フィードバック方法の検討
契約事務の流れ	コンサルタント登録 → 案件の公示 → 関心表明書の提出 → 第一回コンサルタント選定委員会（①業務指示書の決定 ②プロポーザル評価表の決定 ③指名コンサルタントの決定）	業務説明会（プロポーザル提出依頼等） → プロポーザル・見積書の提出 → プロポーザルの評価 → 第二回コンサルタント選定委員会（契約交渉順位の決定） → 契約交渉 → 契約金額の確定・契約の締結	調査の実施（監督（指示、承認、協議等）） → 業務完了報告書の提出 → 成果品の検査 → コンサルタント業務実績評価 → 精算確定・最終支払い
	登録 ～ 資格審査	業務指示 ～ プロポーザル評価 ～ 契約	監督 ～ 検査 ～ 業務実績評価 ～ フィードバック

2 調査方法

(1) 国内事前準備

JICA のコンサルタント等契約制度について JICA 関係者のインタビューを行うとともに資料を収集し、これらの情報を整理した。また、JICA 及び国際協力銀行（JBIC）が過去に実施した類似調査及び関連情報を収集・整理した。さらに、年次報告書、刊行物、インターネットのホームページを通じて各援助機関の援助実施体制、特に契約制度について事前情報を収集・整理した。

これらに基づき海外調査時の調査項目の絞り込みを行い、併せて各訪問先への質問票を作成し JICA 在外事務所を通じて事前に配布した。

(2) 現地調査

JICA 職員及び役務提供契約に基づくコンサルタントによる調査団を構成し、平成 13 年 2 月及び 3 月の 2 回に分けて欧米及びフィリピンにおける現地調査を実施した。現地調査においては、次に掲げる国際機関および欧米援助機関等を訪問し、質問票の回収、ヒアリング、関係資料の収集を行った。

① フランス： 外務省国際開発協力総局(DGCID)
② 英国： 英国国際開発庁（DFID）、欧州復興開発銀行（EBRD）
③ カナダ： カナダ国際開発庁（CIDA）
④ 米国： 米国国際開発庁（USAID）、世界銀行（IBRD）、
米州開発銀行（IDB）、
国連開発計画・ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄｻｰﾋﾞｽ事務所（UNDP/OPS）

⑤ フィリピン：アジア開発銀行（ADB）、
在フィリピン援助機関事務所（豪州国際開発庁／AusAID、CIDA、USAID、UNDP）

(3) 国内解析

事前準備および海外調査を通じて収集した情報を整理し、報告書を作成した。

3 要約

国際機関及び欧米援助機関は、1990 年代からの ODA 総額の停滞や援助機関人員の削減傾向のため、契約業務の効率化に配慮する傾向にある。一方、受注者側においても、90 年代を通じてグローバリゼーションの進展、ＩＴ化、非営利機関（NPO、大学、研究機関、公営企業等）のコンサルタント化、国際的コンサルタントネットワークの形成などの変化がおこりつつある。このため、類似業務をバンドル（束）化したり、案件の複数段階（準備から実施まで等）の業務について最初に枠組みを合意し、案件の進捗に応じ個別業務の契約を締結するといった包括的な契約方式を採用するなど契約業務の効率化に向け様々な工夫が見られる。

一方、ODA が国民の税金であることから、特に二国間援助機関ではコンサルタント選定プロセスにおいて透明性と競争性（公開競争）が求められている。この観点から競争をフェアーに行うことが肝要である。この２つの方向性の均衡点をいかにみつけるかが各機関の今後の大きな課題である。

二国間援助機関では目的達成包括契約（IQC: Indefinite Quantity Contract）の制度を有している。これは、一言で言えば、ある一定の範囲で業務の枠組み（当該国の特定セクター等）を定め、複数又は一つのコンサルティング企業（グループ）と長期契約を結び、その後、具体的な個別業務指示を業務発生時に行い、迅速に要求されるサービスを調達していく契約方式である。この方式は、米国の国際開発庁（AID）も含めた政府機関において近年多用されている。この契約方式は、米国においてもまだ歴史が浅いものの、近年当該方式による契約が増大するとともに、一件当りの契約規模が大型化している傾向にある。

同様に、多くの機関は、準備から実施という複数段階の業務を同一企業と契約する方式を有している。ひとつは、契約コスト削減のためであるが、他方で案件のそれぞれの段階での質を向上させるという効果もある。

＜登録制度＞

コンサルタント登録を維持活用する機関、登録を行わず案件公示又は公告段階以降に一定の資格要件により競争参加者をスクリーニングする方式を採用する機関に分けられる。カナダでは、1993 年まで登録制度を維持してきたが、その煩雑さ、これにかかる行政コスト削減などのため、登録制度を廃止したという機関もある。また米国は、登録制度自体がそれを要件とするならば競争制限的になるので、むしろ公平性の観点から自由競争にまかせ、企業側からの積極

的な働きかけである関心表明を重視するという、入札に係わる事務コスト節約方向に動いているところもある。

今回調査対象とした国際機関及び欧米援助機関において登録を要件としている機関はなく、コンサルタント登録を行っている場合においても、登録のための審査は行わず、登録情報をロングリスト又はショートリスト作りの参考資料のひとつとして活用しているに過ぎない。

登録情報の維持には受注者、発注者双方にコストがかかり、信頼できるデータとするためには定期的なデータ更新、また新規登録、登録情報の追加、変更など頻繁に行う必要がある。

登録を行っている機関においては、これらの煩雑さを減らすため、電子化が流れとなっている。即ち、ネット上での登録申請、受付け、確認である。世銀のように企業登録のデータベースを有料で第三者に公開しているところもある。

欧米ではコンサルタントをサービス供給側からの定義、例えば、「あるコンサルタント資格保持者をコンサルタント」とせず、「発注者側が要求するサービスを遂行できる者すべてをコンサルタント」とするとした需要側からの定義を採用している。このような定義のため、従来のコンサルティング企業ばかりではなく、NGO ・ NPO、大学・研究機関、さらには政府機関、公営企業体もコンサルタントとして幅広く活動している。また、欧米の大学や NGO においては、コンサルタント業務の受け皿として別法人を設立し、これら法人が援助機関から契約を受注し、大学や NGO が保有する人材やノウハウを活用している事例が多く見られる。

＜競争参加資格・条件＞

前述のとおり欧米援助機関においては、契約競争に先立っての登録を義務付けず、案件ごとに規定した資格又は条件により競争参加者を募っている。多くの場合、この資格要件等は比較的緩やかに規定され、プロポーザルにおける方法論やチーム構成等に主眼をおいた評価に基づき契約相手方を選定している。また、欧米等の主要コンサルタントは幅広い人材又は情報ネットワークを有し、競争参加の条件としてもチーム構成に関し厳格な規制を設けていないことから、こうしたネットワークを有効に利用し弾力的なチーム編成が可能となっている。

近年の援助ニーズは多様化し案件ごとに求められる専門性も幅広くなっている傾向にあり、コンサルティング企業がこうした幅広い分野の人材を抱えることは企業の管理経費を増大させるなどリスクが高い。欧米においては、契約業務の履行についての責任とサービスの質の維持に配慮しつつも、競争参加者を募る段階においてはチーム編成等について過度に制約を設けず、競争性を高めることに重点をおいており、これが結果としてコンサルティング企業のネット

ワーク化を促進しているものと考えられる。

＜公示／公告＞

透明性の観点からは公示に基づく一般競争又は公開競争を行うことが調達業務において世界の流れとなっている。欧州では一定金額以上の案件は欧州公示が義務付けられるようになってきた。90年代後半からの開発援助委員会（DAC）における調達業務のアンタイド化の議論も多少の影響はあろうが、特に電子化がこの流れを推し進めている。電子化は、発注者側の公示に係る行政コストの低減、また受注者側の情報入手コストの減少に寄与するなど公開競争の実施を容易にしている。

＜指名／ショートリスティング＞

各機関によって選定の手順は異なるが、コンサルタント選定に当ってはプロポーザル方式を採用することが通例となっている。いずれの機関においてもプロポーザルを提出する企業を数社に絞り込むプロセスに配慮している。ロングリスト、ショートリストの作成方法・プロセスは各機関によって異なり、登録情報や過去の実績などからこれらリストを作成する場合、公示に基づく関心表明を重視してショートリストを作成する場合などがあるが、一般的には、評価選定委員会を作ってそこで決定することになる。ショートリスト作成において多数の企業を選ぶことのメリットは、より競争的になり、フェアである点などである。ただし、招聘企業側からみれば、プロポーザル作成費用は必ずしも小さくないので、作成するときは勝算が少なからずあるときであり、競争参加者数次第ではプロポーザル提出を躊躇するなど逆に競争性を低下させる要因にもなり得る。また、評価者側からみれば多数のプロポーザルの評価には時間と労力がかかりすぎるというデメリットがある。各機関によってショートリストに含まれる企業数は異なり、多い場合で５～７社があるが、３～５社による競争が標準的である。

＜プロポーザル評価＞

プロポーザル評価については、技術のみの評価、即ち完全なツーエンベロープ方式が、サービスの質までをも低下させる価格競争を回避するために望ましいとされてきた。ADBの様に原則ツーエンベロープ方式による機関もあるが、世銀の様に業務の性質・規模に応じてプロポーザル評価に価格を加味する「質・費用による選定（QCBS）」と技術評価のみによる「質による選定（QBS）」を使い分けている機関もある。しかし、二国間援助機関では効果的、効率的な予算執行を考慮し、技術評価に価格評価を加味する方式が一般的になりつつある。

これは、技術・価格総合評価を採用した場合において価格評価のウエイトをあげると技術評価の 2 番手企業、3 番手企業、言い換えれば新規参入企業等がコストを引き下げることによって総合評価で最高得点をあげ受注できる可能性を高め、発注者にとっては予算節約につながる。

世銀においては、コンサルタントの選定にあたって価格を考慮するか否かは、例えば革新的なアイデアを要求される案件には技術評価のみとし、ルーティン的な業務の案件には価格評価を大幅に導入するなど、案件の性質により判断されるべきとしている。

＜価格交渉と報酬＞

各援助機関は参考とする報酬基準は有しているが、全般的には、市場原理に任せる傾向にある。報酬は、専門業務経験・保有資格による高低のみならず専門分野や人材の多寡、さらには国籍により高低があるようである。また世銀や主要二国間ドナーがリードする国際基準と各国毎の途上国基準とがある。

報酬については、基本的に企業の財務諸表や契約実績等に基づき決定する機関が多くみられる。特に、米国、カナダでは付加利益（諸経費を除く法人の利益）を政府監査機関が監査を行い一定の割合以上の付加利益の計上を認めないといった事例もある。

「質費用による選定（QCBS)」や予算が明示されている場合は、価格交渉の余地は余りなく、交渉では TOR の確認作業が主体となる。「質による選定（QBS)」の場合も発注者側に予め予算枠があるのが通常なので価格交渉の幅は狭い。この交渉段階で受益国政府代表をいれて、発注者、受益国、コンサルタント間で開始される業務にわたる諸項目の合意形成をはかるという試みが一部の機関で行われている。

＜選定結果開示／ディブリーフィング＞

受注出来なかった企業への説明、すなわちディブリーフィングはオプションとして殆どどの機関でも行っている。

その手順としては、援助機関は、まず書面で簡潔な評価結果通知を企業に送る。それに対して受注できなかった企業がその説明を要求する。これに対して発注者は、面会での質疑応答で、当該社の弱かった点を指摘したり、また受注社の点数、当該社の点数、その内訳など数値を具体的に示すところもある。

コンサルタント側からみれば、具体的なアドバイスがあれば、次回のプロポーザル改善に役立つので大いに励行されるべきであろうが、発注者側からみれば評価結果の開示が恣意的になったり、開示の仕方次第では公平性を欠くことなどもあるので各援助機関ともにディブリーフィングについては慎重に対処し

ている。

＜モニタリング及び評価＞

契約期間中のコンサルタント業務のモニタリングについては各機関の扱いに差違があるが、多くの機関においてモニタリングについては本部が余り関与せず、現地事務所が主要な役割を果たしている。

業務実績評価とフィードバックについては、殆どの機関で案件実施の経験から教訓をくみ上げ評価を行う組織がある。しかし、通常は案件数が膨大になるため、抽出調査の域をでない。

コンサルタントの実績評価とフィードバックは、各援助機関において担当者、担当部署レベルでは、いい企業、悪い企業のリストを有しているようであるが、組織的に体系的な実績評価を行っている機関は必ずしも多くはない。ただし、例外的に米国では AID も含めた政府諸機関における受注企業の実績評価を統一的に行い、これら実績評価について次回入札時にフィードバックするとした仕組みが確立されている。当該評価は、評価結果を被評価者（コンサルタント）に開示し、コンサルタントがその評価にコメントをつけることもできる仕組みとなっている。また ADB においては、発注者による評価のみならず、コンサルタントによる担当銀行スタッフの評価をおこなう仕組みがある。

＜その他＞

英国及び米国においては、公契約を行う上で契約の相手方を選定する基本的考え方は「Best Value」又は「Value for Money」という用語が表現している。この用語は、1997 年まで英国のサッチャー、メージャー両保守政権下で財政赤字の解消と小さな政府を実現する際のキーワードとして用いられたようである。民営化又は外部委託化を推進するうえで、経済性、効率性のみならずいかに有効性を確保するかとした視点で「最少コストで行政需要を満たす」という考え方である。即ち、最も安価に資源を調達し（経済性）、可能な範囲で最大の成果を生み出し（効率性）、政策の実際の効用を最大化（効果）しようとするものである。米国においても同様の考え方から公契約の調達方法が採用されており、ウォーターゲート事件を契機として整備された米国の連邦調達法（FAR）等の調達ルールは、公開競争を原則とし、透明性が高く競争原理に重点をおきベストバリューを如何にして調達するかとした考え方に基づくものである。

欧米援助機関におけるコンサルタント契約は、競争原理を基本とし、参加機会を過度に制約せず、透明性の高いプロセスにより、品質、価格の面から総合

的に契約相手先を選定するとした方向を目指している。また、発注する契約価格自体の経済性のみならず、調達者側の行政コストの低減を念頭におき、契約事務の効率化も重要な視点としている。

こうした考え方は、調達制度を検討していく上で重要な視点であり、登録から指名に至るまでのプロセスを見直し、競争参加機会を拡大し、柔軟なチーム編成を可能する方向で競争参加要件を緩和し、過去の実績評価とそのフィードバック、プロポーザルの方法論評価及び要員評価の方法、価格評価のあり方などを点検し、当該契約に最適な者を選定する評価方式等について今後とも検討していく必要があろう。また、発注者、受注者双方の負担を軽減し、可能な範囲で契約事務を合理化し、効率性を向上することについても留意する必要がある。

6 調査結果要点一覧表：JICA と主要援助機関とのコンサルタント等契約制度比較表

項目	JICA	ＤＦＩＤ（英国）	ＤＧＣＩＤ（フランス）	ＵＳＡＩＤ（米国）	ＣＩＤＡ（カナダ）	ＡｕｓＡＩＤ（オーストラリア）	ＧＴＺ（ドイツ）	ＷＢ（世銀）	ＩＤＢ（米州開銀）	ＥＢＲＤ（欧州復興開発銀行）	ＡＤＢ（アジ銀）	ＵＮＤＰ／ＯＰＳ（国連）
コンサルタントの定義	民間企業のみ、個人登録もある。	サービスの提供者、企業と個人を分けない、大学、NGOも同様	N.A.	NGO、大学なども応募	NGO、大学なども応募	NGO、大学なども商業法人で応募受注	N.A.	NGO、大学なども問題なし	NGO、大学なども問題なし	NGO、大学なども問題なし	NGO、大学、政府機関なども積極的	ＮＧＯ、大学、研究機関、政府機関、国際機関など
登録制度	JICA案件への要件である。	企業登録ある、応札要件でない、EU公示化の影響があるか。	なし、省庁毎にはある、EU案件は登録が要件	なし	なし	個人コンサルタントの登録ある、要件ではない。	ある、要件ではない。	企業登録(DACON)がある、要件ではない、あまり利用されていない。	企業登録、個人登録がある、要件ではない、あまり利用されていない。	なし	企業登録と個人登録がある、要件ではない。	国連ロスター制度その他データベースがある、要件ではない。
資格要件	条件として業務歴3年以上、常勤5人以上	適格性審査あり、2年毎の見直し	N.A.	N.A.	N.A.	あり	あり	売上げ10万ドル以上、常勤５人以上	あり	なし	ある、企業は常勤5人、設立2年経過、3案件、個人は経験3年など	あり
目的達成包括契約	なし	総称でumbrella type contractがある、enabling agreement(授権合意）、resource centre agreement（資源センター合意）など。	専門分野毎の発注契約（国内の地方自治体の場合）	indefinite quantity contract:IQCがある、現地事務所レベルでもIQCがある。	standing offer arrangementがある、3年間でセクター毎に10社から１5社を選出する。	periodic contractがある、短期のコンサルティングサービス提供契約で3年間。	N.A.	なし	なし	5年間の枠組み契約(framework contracts)がある。	なし	なし
連続契約	なし	プロセスプロジェクト契約：設計と実施を連続する。	ある（国内）、競争契約：大規模建設案件などの全段階	IQCのもとである。	design plus delivery project：案件デザインの提案を募集し、その後もやる。	なし	N.A.	なし	なし	なし	なし	なし
ショートリスト方式の企業数	3社以上	3社～6社	4、5社	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	6～10社	3社～6社	N.A.	５～7社	N.A.
公示案件	原則すべて	原則公示による完全競争だが、限定（指名）競争もある。個人契約1万ポンド以下、企業は5万までは競争免除申請可。金額によりEU公示。	金額によりフランス官報に出す、一定額を超えたらEU公示する。	原則公示（除小規模案件）	原則公示（除小規模案件）	原則公示（除小規模案件）	長期案件のみ公示	原則公示（除小規模）	金額により公示	金額により公示	原則公示	金額により公示
プロポーザル評価	技術価格評価、最初に技術面を評価してから接近者の価格を開ける。	技術価格評価、それぞれを別個で評価し、通常8対２の割合で合計	技術価格評価、同時に開封する、詳細な評価方法は外部に明らかにしない。	技術価格評価、技術優先で技術・価格の割合は契約担当者の裁量。	技術価格評価、一般に割合は8対２、	技術価格評価、一回選考と二段階選考がある、技術と価格の割合は7対３。	技術価格評価、技術をあけ基準をクリアしたもののみ価格面に進む。	技術価格評価、質に基づく選考（ＱＢＳ）もあるが、両者を考慮するQCBSが一般的、技術面をあけ合格者のみ価格に進む。	技術評価、技術を内部の基準で評価し、最高点の価格を開封し、最高点者と交渉に入る。	技術価格評価、技術面を審査して、のち価格面に進む。8対2の割合。	技術評価、簡易と完全提案書がある。企業の資格、方法論、人員が評価項目、技術評価であるが価格提案も提出させる。	技術価格評価、最初に技術点をみてクリアしたものの価格を開けて両者を合算、技術が７から8割、価格が２から3割である。
ディブリーフィング	契約課長が要請に応じて	支出部が担当、受注できなかった理由を説明する。	要請に応じて電話などで問題点を伝達、方法論、金額、経験など。	法律で決められている。契約担当官を含め3人位が立ち会う。	要請に応じて、評価委員会の長が受注者名、当該者の強み弱みを伝達	要請があれば行う。義務ではない。	要請があれば	借入国が説明する、不十分な場合は銀行担当者がやる、当該者の提案についてのみ議論する。	借入国が説明する。	借入国が説明する、不十分な場合は銀行担当者がやる、口頭で、当該者の強み弱みを伝達する。	要請があれば選定委員会の長が面会で行う。点数、順位には言及しない。	要請に応じて、技術面のみをコメントする。

項目	JICA	DFID（英国）	DGCID（フランス）	USAID（米国）	CIDA（カナダ）	AusAID（オーストラリア）	GTZ（ドイツ）	WB（世銀）	IDB（米州開銀）	EBRD（欧州復興開発銀行）	ADB（アジ銀）	UNDP／OPS（国連）
モニタリング方法	作業監理委員会	案件担当官、現地事務所など、必要に応じてステアリング委員会を組成して進行をモニター	現地大使館のコンサルティングサービス証明書が必要。	連邦調達規則により契約担当官技術代表（COTR）という契約後の実施をモニターする技術担当官制度がある。	案件モニター（監督）チームがモニターを行う。	活動監理システム（activity management system)の責任者（activity manager)と担当官が行う。コンサルタントを雇用することもある。	担当者、現地事務所、調査団派遣など	借入国と銀行の担当者	借入国と銀行の担当者	借入国と銀行の担当者	借入国と銀行の担当者	各事務所でモニターする（案件の発生も現地）。
コンサルタントの業績評価	案件担当者、所定の項目で主任業務者を評価	評価は案件担当アドバイザーがやる、DFIDスタッフのこともまたコンサルタントが雇用されることもある。	実施している。大使館および外務省の専門家。	制度的に実施、過去のコンサルタントの評価を蓄積した、「実績参照システム」がAIDも含めた20の国内政府機関で運用されている。	コンサルタントの評価を記録に残す、しかしCIDAは訴えられる危険もあり評価システムを作らない。	コンサルタントの質を評価するシステムはない、評価は評価者の主観もはいるので難しい。	N.A.	コンサルタントの評価を行い、次のショートリスト作りに反映させる。ただし、制度ではない。	データベースとして企業、個人コンサルタントの評価が蓄積されている、マイナス評価企業が次回のショートリストに入っているかをチェックする目的。	内部活用のみ、コンサルタントの評価は難しい、評価は公開しない。	担当者レベルで次回に反映させるなどあるが、制度はない。個人・企業とも4段階の業績評価がある。被評価者のコメントもファイルされる、また逆方向の銀行スタッフの評価もある。	行っているが、制度化されてない。
電子化	一部公示のみ、関心表明、プロポーザル提出などはできない	電子登録・入札の方向へ	一般案件情報掲載	かなり進んでいる、RFP(TOR)もダウンロードできる。	MERXという入札システムがある、2004年にE政府予定。	一般案件情報掲載	一般案件情報掲載	電子登録可	電子登録可	一般案件情報など掲載	登録可、その他計画案件、ショートリスト企業など多数	国連ロスター制度、UNCS Database、UNOPS consultant expert dataなどに電子登録可
案件発掘の方法	要請主義、形成調査団派遣	制度化されてはいない。	制度化されてはいない	制度化されてはいない。	制度化されてはいない。	制度化されてはいない。	制度化されてはいない。	種々のトラストファンドがあり、案件準備ができる。	種々のトラストファンドがあり、案件準備ができる。	種々のトラストファンドがあり、案件準備ができる。	種々のトラストファンドがあり、案件準備ができる。	制度化されてはいない。

4 調査結果

本件調査を通じて得られた情報を中心に機関別に整理して記述する。まず、二国間援助機関、次に国際機関の概要・調達実施体制について機関ごとにとりまとめた。さらに各国コンサルティング企業の概要と今回訪問した企業・協会からみたそれぞれ援助機関の調達方法等についてとりまとめた。

（1）二国間援助機関

米国国際開発庁（USAID）

援助の概要

米国の ODA 総額は 1999 年で 91 億 3500 万米ドル、金額でみると DAC 加盟国の第二番目である。ここ十年でみれば減少傾向を示している。米国の援助対象は、いわゆる戦略的重点国で、ボスニア・ヘルツエゴビナ、エジプト、ボリビア、ペルー、ヨルダンなどが中心となっている。予算配分は、保健・人口、行政・市民社会、プログラム援助、緊急援助のウエイトが大きい。

米国二国間援助の中心となる米国国際開発庁（USAID）は、1961 年に外国援助法に基づいて対外援助、特に途上国援助を担当する行政機関として援助プログラムの実施・運営を目的として設立された。99 年度歳出は約 63 億ドル、また 2001 年の歳出要求は、全体で 74.8 億ドル、うち開発援助が 28.9 億ドル、経済支援基金が 23.1 億ドルなどとなっている。本部は米国のワシントンにあり、87 の国事務所、4 つの地域事務所がある。在外事務所は国別計画の策定、案件の承認、実施監督など幅広い権限を持っている。また国・地域事務所にも契約担当官が配置され、当該国を含めた管轄国の契約が一定の金額シーリング内で締結できるようになっている。人員は 90 年代以降削減傾向で、米国本部に 2 千人、在外事務所に 5 千人、総計で 7 千人、このうち 4 千人は非米国人である。

米国の ODA ははっきりとしたトップダウン・アプローチである。まず米国の国益があり、それを実現するために AID の使命、目標が決められ、それに基づいて対象国絞り込み、重点セクターの絞り込み、さらに国別戦略から個別案件が作成される。USAID における技術協力では、結果が重視（result-oriented approach）されるので、手段・活動をどのように組み合わせるかは現地事務所の裁量となっていて、プログラムの目指す目標によってインプットの種類・量を柔軟に変更できるようになっている。

その他、特徴的な調達方法としては、エジプトなどを対象とした現地国契約(country contracting)があり、これは受益国自身に自国の調達方法で調達を行わせ、それが公正に実施されたことを確認してから、AID がその経費を払い戻す

方法である。さらに、事業を実施している団体に必要な資金を提供するグラント、またAIDの監督がある「協力合意」というグラントの形態もある。

連邦調達システムでは、契約担当官は職種として確立されている。この地位を持つものは試験をへて資格を持ってなければならない。また資格は定期的に見直され、訓練後、責任範囲を明確にしたうえで委任を受ける。下級職員では、契約内容の変更しかできないが、上級職員では新規の公開競争によって数百万ドルの契約を締結できる権限をもつ。現地事務所に派遣されている契約担当官には大規模契約ができる上級職員が多い。年間9千件以上の契約（新規、変更、グラント）の内6割以上が現地事務所で決裁されている。さらに約1万件の小規模調達（一件2万5千ドル以下）も実施している。

AIDのコンサルタントの調達に関しては、70年代は公正な競争志向、90年代は効率化の方向だった。2001年に政権がかわり、もっと商業化の方向にいくのではないかとみられている。

コンサルティングサービスの発生ポイント

本部ではIQCなどで現場へのサービス提供体制を組む。現場では、IQCを活用してのタスクオーダー(task order)を組み、具体的なコンサルティング契約を発注する。援助受け入れ国が財・サービスの調達を行う国契約（country contracting)とAIDが業務を発注する直接契約(direct contracting)に分けられる。いずれも連邦調達法（FAR）に従う。個人コンサルタントは、上流と下流部分に多用される。コンサルティング企業は中流の実施段階が多い。

本部の役割はアドバイスが中心で、国事務所で70%くらいの契約が行われている。ただし、近年の予算削減で逆に本部および地域事務所での契約が増える傾向もある。エジプトは大きな事務所なので7人の契約担当官が配置されている。フィリピン事務所も大きな事務所で契約担当官が6人、職員全体では170人（うち米国人20人）である。

コンサルティング契約のタイプ

契約のサイズ：最近は10件の案件を1つの契約で確保し、金額的には8千～9千万ドルという契約も行われている。この方式は個別案件ごとの入札より簡便である一方、受注可能な企業が絞られてきてしまっている。以前は現地事務所が管轄していた案件も5、6年前から15%程度の人員が削減されたことなどが影響し、本部が個別案件の業務内容の決定を行うという傾向もある。

競争："Commerce Business Daily" 誌にコンサルティング業務も公示される。またウェブサイトからプロポーザル招請状をうることもできる。2週間にわた

ってTORについての質問を受け付け、回答とともに全てサイトに掲載する。その後3週間でプロポーザルを作成し提出する。作成費用がかかるため以前は8社から10社提出したが、今は2、3社程度に減ってきている。

契約形態：AIDでは①コスト・プラス・フィー契約で法人の利益は10%まで認められる。間接費は監査の対象となる。②タイム・アンド・マテリアル契約、これは専門家の報酬に還付されるコストを加えたもの。③固定価格契約、従来は小さなものを対象にしてきたが、1千万ドルと規模が大きなものもある。これは実績ベースの契約（performance based contract）でもある。ただ必要十分なTORを決めるのが容易ではない場合、3年契約で二年目にレビューし契約変更が発生する場合がある。また90年代半ばから始まった“award fee contract”という案件の成功にフィーをリンクする契約もある。しかし、評価に時間がかかり大変な面もある。さらに契約のなかには投入レベル契約（LOE: level of effort type contract）があり、コンサルタントの契約時間のみを定め、TORを指定しない契約方式もある。

またAIDは組織スリム化で少数で契約案件を管理しなければならないので、例えば、25ドル以上はすべてインボイスが必要と法律で決められているため、個人の業務量が増えている。

目的達成包括契約

目的達成包括契約(indefinite quantity contract: IQC)は、別名「傘」契約、また包括契約ともいう。短期契約を迅速に行うために、特定分野のサービスに関する包括的契約を特定の企業との間で結ぶ。現地の担当者からの具体的な業務の要請「タスクオーダー」に対応して迅速にコンサルタントを雇用できるのがメリットである。IQC企業の選定に際しては、組織構造・能力、過去の実績、人員の質（企業の外部人材も調達可能ならば可）を評価する。またIQCのプロポーザル提出依頼（RFP）のときにはタスクの発注例（illustrative task order）も提示する。費用見積もり（専門家の単価）も要請する。具体的なタスクオーダーでの発注時は、TORと費用面を提示し、プロポーザルをIQC企業に求める。将来的には、価格面の重視、また契約期間の長期化（今は3年から5年間）が考えられている。IQCでは企業側の迅速な対応が求められている。またIQCは一定の仕事量を必ずしも保証するものではない。AIDの業務では大きな役割を担っており、上限がかっては5百万ドルであったが、現在は環境セクター案件で1億ドル（1タスクオーダー1千万ドル）と上限が大きくなっている。世界全体を対象とする分野別の（例えば農業、銀行制度、生物多様性、民営化など）契約タイプである。

全体のある分野の予算が例えば8億ドルと明示され、4社がIQC受注企業と

して選考された場合は、各社枠は2億ドルとなる。1社はこの枠を使い切ったらそれ以上の受注はできない。発注者は残存枠のある他社へRFPを送付する。またIQCの枠組みのもとでの最低調達額は1万ドルである。

IQCの選定では、専門家の単価、時間、方法論などで評価する。「タスクオーダー」の大きさが25万ドル以上の場合は複数社での競争、それ以下は特命随意契約が可能である。現在IQCの数は5年契約で15本程度である。 フィリピンではフィリピン事務所が発注した「ローカルIQC」もあり、米国企業1社が選考されフィリピンの経済政策分野のコンサルティングサービスにあたっている。

登録制度の現状

米国は、完全競争を建前としているので登録制度はない。登録制度は連邦調達規則に抵触するとの見方もある。個人コンサルタント登録は以前はやっていたが今は廃止されている。しかし、毎回の入札を通じて蓄積された分野毎の企業リストはある。また、調達を実施する途上国への参考として建設業者リストを保有している。

公示

"Commerce Business Daily" 誌に公示する。プロポーザルの締め切りは45日間、案件によって35日から3、4ヶ月と幅がある。公示後「説明会」を持つこともある。

招請状(RFP)の出し方

米国政府機関すべてにわたってマイノリティ、小規模、女性企業などの優遇措置がある。その場合あらかじめRFPにその旨を掲載する。応募する場合は、そのような企業に分類されているという客観的な証明が必要である。原則だれでも入札できることになっているが、現実は、限られた企業数での競争となる傾向があり、5社～10社くらいのプロポーザル提出となる場合が多い。

招請状とTORの内容

応募要件、案件概要、評価基準、予算、契約期間、プロポーザルの提出期限、フォーマット、コンタクト先、conflict of interest 等の条項が盛り込まれる。原則として、案件を準備した企業は実施段階には参加ができない。例外は、契約担当者が必要としたときで、デザイン担当企業に実施段階受注での不公平な優位性がないときに、複数段階を一まとめにして発注する。この点は、法的には、連邦調達規則（FAR）に、sensitiveであるべきと書かれている。

国籍：財・サービスの調達は米国企業と指定されているが、チームの構成員

の国籍は問題にしない。共同企業体は通常行われていない。下請けとの関係は契約者に任せ、契約企業がteaming agreementを結ぶ。プライム企業は、プロポーザル作り、交渉、実施、報告の責任を担う。プライム企業が下請けのサービスを購入するという形態である。

評価体制と方法

審査委員会は契約担当官、国別担当官、分野専門家などから構成される。RFPの段階で評価基準を明示する。技術は分野専門家が評価し、その他評価作業の全体は契約担当官が担当する。評価委員会は3名、または5名と通常奇数である。また契約担当官は本部（130人）だけでなく、30名くらい現地事務所にも配置されている。ただし現地での扱いには金額シーリングが設けられている。

評価基準

評価基準・点数配分は事前に明示する。プロポーザルは、原則的に技術にウエイトをおいて評価される。しかし、技術評価が接近している場合は、価格評価がモノをいう総合評価となる。

レファレンス：プロポーザル評価の際は、レファレンス名（過去の当該企業契約業務のAID側担当者）のプロポーザルへの掲載も重要である。プロポーザル評価の際、過去の案件担当者のコンサルタント評価を参考にする。

評価配点：評価は技術・価格面両方から行われる。ただし、担当者により多くの裁量を与えるため技術点にあらかじめ決められた合格基準はない。

技術評価の実際

大規模案件の場合には、例えば5つの企業からプロポーザルをうけて、3社のみ評価が高かったときは、この3企業にプロポーザルについての質問状をおくり各社に修正提案を提出するように依頼し、これで最終評価を行う（この期間は最低でも半年、通常は10ヶ月くらいかかる。）このとき、必要と判断されれば審査委員会がチームリーダーのインタビューを行う。

価格評価の実際

オーバーヘッドのマークアップなど人件費に関わる標準ガイドラインをもっている。日当宿泊費については、ホテル標準レート、食事その他のレートを参考にする。

契約・価格交渉

選定結果は、応札企業すべてにまず手紙で受注企業の名前、契約金額、住

所などを通知する。10日以内に連絡すれば、受注できなかった企業は理由を聞くことができる。ディブリーフィングでは、受注企業の点数、当該企業の点数を伝える。受注できなかった企業には其の理由をしらせることが法律で決められている。デブリーフィングには契約担当者を含めて3人程度が面談する。企業は選定結果に120日以内に異議申し立てることにより、法的に抗議することもできるが、弁護士費用が高いので通常は行わない。AIDの契約は米国法規の条項にしばられているため、1年間の特定コンサルタントの給与は12万5千ドルが上限である。AID契約からの利益はネットで2.5%から3%くらいといわれる。またAID案件は一律DCAA（米国国防契約監査庁）が監査を行う。

確認会合：案件の成否に係わってくるのは、案件開始のとき関係者の関心事項（manageable interest）をコンサルタント、AID、ホスト国で話し合い共有・確認することである。現時点では「確認会合」というフォーマルな仕組みはないので案件開始後の関係者の調整はコンサルタント側の努力によるところが大きいが、フィリピンではこの会合の試みが行われている。

コンサルタント業務中のモニタリング方法と問題の解決策

AIDでは戦略計画にしたがってベンチマーク、インパクト指標が決められているのでそれによってモニターする。つまり結果に焦点をあてる考え方で途中のモニター回数は減っている。

モニターはFARで決められているが、COTR（契約担当官技術代表）としてCTO（モニター担当官）が選任される。現在「CTOになるための訓練プログラム」が用意されている。モニター担当官は締結契約2、3件のモニターをその案件の開始から終了まで担当する。

契約中途変更の扱い

契約実施中に契約解除し、再公示にかけることは稀であるが、契約後の修正は頻繁に行われている。契約中断は、開発庁側の理由で中断する場合（for convenience）と問題が生じて中断する場合（for default）がある。ただし、一般に中断するのは好まれない。

コンサルタント評価の現状とフィードバック

過去実績参照システム（post performance reference）という評価システムがある。これは、もともと米国保健研究所（National Institute of Health）の作ったシステムで20の米国政府機関が利用している。5段階評価で3点がTORどおり業務を行ったときの評価である。コンサルタント側から評価結果に対してコメントをつけることも可能である。モニター担当官（CTO）が案件終了後、決

められた項目にわたって評価し、それをコンサルタントに送りコメントを受け、それを添付して本部にデータベースとして蓄積する。6ヶ月毎に評価結果を更新・追加している。AID内部で企業別、セクター別にこれらのデータベースを検索できる。

倫理の徹底

契約中でコンサルタントの守るべき倫理が規定されている。連邦調達規則(FAR)に明示されている。また海外腐敗防止法(foreign anti-corruption practice act）が制定されている。

2）カナダ国際開発庁(CIDA)

援助の概要

カナダの援助は、二国間、多国間、パートナーシップ（NGO など対象）の3つに別れる。マルチ機関へ3割近くを拠出している。1999 年で ODA 総額は 17 億 2,100 万米ドルで、DAC 加盟国中の第 9 番目である。ここ 10 年間では逓減傾向を示している。対象国はサブサハラ以南、中米、南米、アジアと広がっている。重点セクターは、教育、行政・市民社会、プログラム援助、緊急援助である。

カナダ国際開発庁(CIDA)は、1960 年対外援助庁として設立され、68 年に改組され現在の名称になった。カナダの対外援助の企画・調整・実施を目的としており、職員は 1,211 名（98 年度）である。98 年度予算は、運営コストも含めた合計で 16 億 8,200 万加ドルで、内訳は地域プログラム 7 億 1,400 万加ドル、体制移行国プログラム 9,700 万加ドル、多国間援助プログラム 3 億 1,100 万加ドル、パートナーシップ 2 億 7,000 万加ドルである。

CIDA では二国間援助を案件発掘、計画策定、承認、実施、評価・完了の5段階に区別している。案件発掘では、相手国側からの要請を受理し、選別後、プロジェクトチームを編成しマネジャーを任命する。50 万加ドル以上のすべての案件には「コンセプトペーパー」を作成する。そのなかでは、7 つの手段の組み合わせが展開される。これは、案件サイクルの過程で案件を管理運営するための実施方法を推奨するために CIDA が導入したものである。それぞれのビジネスライン（LOB）が準備、承認、選択、契約、実施の各段階に係わるものとなっている。案件毎にどの LOB が最適かの選択は、コンセプトペーパーを選ぶ段階で実施される。

LOB1：The blueprint model（インフラ、人的資源開発、組織強化を含む総合案件）

LOB2 ：The transfer/support mechanism（受益国への資源の移転）

LOB3：The quick transfer mechanism（小規模、低コスト、迅速な協力）
LOB4：The responsive development fund（定められた条件に基づく即応的な資金提供）
LOB5：The iterative model（短期の結果の評価を通じて長期的活動を開発する）
LOB6：policy and advocacy（分析的な政策、戦略の策定）
LOB7：local initiatives projects（現地管理、現地主導の活動）

計画策定では、当該案件の妥当性を判断し、詳細実施計画を作成する。CIDAでは7つの審査基準と 13 の分析項目に基づく分析フレームワークを持っている。提案案件は審査基準をみたさなければならないが、13 の分析項目（ジェンダー、環境、社会・政治状況、財政など）を常に適用する必要はない。この時、マネジャーは、当該案件実施のために必要になると想定される契約をリストアップする契約計画書も作成する。プロジェクト承認文書のなかには、資格要件を満たすコンサルタントのショートリストも付属する。案件が 1,500 万加ドル以上の場合は、外務省経由で財務省の承認が必要である。それ以下 500 万加ドルの案件は外務大臣の承認、それ以下は CIDA 長官の承認となっている。実施に際しては、実施機関（コンサルタント）の選定は競争によって行われる。実施段階に入ってからは、マネジャーは各種報告書を分析し、適切な措置を講じる責任がある。プロジェクトの事後評価は、通常外部コンサルタントに委託する。評価では、現地調査を実施したうえで、運営上の教訓、開発上の教訓についてまとめ提言も行う。マネジャーは今後の事業経験に活かすため、CIDA の組織情報システムにこれをフィードバックする。

結果主義：以前は、投入されたサービスに支払っていたが、現在は結果主義を取り入れつつある。

CIDAの予算：案件に対して複数年の予算が可能で、次年度の政府予算の大幅な変更があれば、再交渉が行われる。10%は次年度へ繰り越すことが可能であり、さらに年度末には、同一担当者の案件間での予算の遣り繰り、また同じ部署での融通がある。

フィリピン事務所の概要：90年代前半は分権化の方向だったが、経費が大きすぎるため現在はまた中央集権に戻ってきている。95%位まで本部決裁で行われる。以前はカナダ人が11人配置されていたが、現在は管理3人プラス専門家3人（エコノミスト、ジェンダー専門家等）と縮小している。ローカルスタッ

フによって運営されるフィリピン事務所はロジサポート、ローカルコンサルタントの雇用、モニターなどを担当する。ローカルコンサルタントのスタンディングオファー（standing offer）契約も行っている。金額では、２万５千ドル以下は非競争、10万ドルまでが限定競争、それ以上が公開入札である。

コンサルティングサービスの発生ポイント

コンサルティングサービスは８つの活動内容に分類される。研修、専門家、役務、建設、機材供与、食料・物品供与、モニタリング、評価である。またその手法として「Line of business」が青写真型、政策型、現地主導型など７つある。業務のすべてを一括して委託する業務委託が多用されている。技術協力専門家は民間から採用する。重点分野として、今後5年間にわたって社会開発、保健・栄養、基礎教育、エイズ、子どもの保護の５分野にウエイトがおかれる。

コンサルティング契約のタイプ

10万加ドル以上は原則公開競争である。また５万加ドル以下は随意契約可能である。5万から10万までは担当者が候補数社の中から1社を選び、「事前の契約授与告知」ACAN(advanced consulting award notice)というインターネット上の入札システム（MERX）に15日間その企業名を掲載し、チャレンジ（異議）をその期間内にうけなければその契約がその企業に授与される仕組みである。

97年から公開競争案件の試み(open competition pilot projects)が導入され評価が高いため拡大する方向である。またCIDAからの特定の要請なしでもプロポーザルを提出することが認められている。

複数の段階を同一コンサルタントが契約することは禁じられていたが、最近は柔軟になってきた。“Design plus delivery project” という案件設計のプロポーザルを募り、受注企業がその後も業務に問題がなければやる契約もある。

CIDA契約は、最長5年であるので、それ以上の期間の案件は継続性が重要なため、契約の区切りで評価を行い、問題がなければそのまま同一コンサルタント
が継続する。

目的達成包括契約

該当するタイプとしては、スタンディング・オファー・アレンジメント（standing offer arrangements: SOA）がある。通常の契約と同様の選定プロセスを経て専門性が同一の企業が10社から15社選出される。アレンジメントでは3年間に上限70万加ドルという見積もりが設定されるが、その時点でその企業への発注が約束されているわけではない。具体的な業務オーダー（call-

ups/requisition）は原則一件10万加ドル以下である。具体的な業務発注はコンサルタント間での公平な業務配分の観点からこの企業間で順に行うことが推奨されている。

ローカルSOA：利用されるという保証はないが、フィリピンでも同様に個人コンサルタントの「standing offer」リストがある（9名が登録）。

登録制度の現状

登録制度は93年まではあったが一企業のデータが18、19ページの分量で登録制度の維持・運営が大変であることから廃止された。これに代わるものとしてスタンディングオファー(standing offer)のもとで単価、専門性などが確定したコンサルタントの登録リストがある。ただし、これは全分野を網羅するものではない。

登録手続きの電子化の現状

公示情報は電子入札システム（MERX）にすべて掲載する。2004年までにオンラインで入札できるシステムを完成させる予定である。

ＴＯＲの作成方法と公示

10年から15年まえはCIDA自身が案件の詳細設計にかなり関わった。現在は、サイト上にパイプラインプロジェクトとして載せ数ヶ月後にMERXに載せる。最初の公示情報は、2ページ程度、次にRFPに進み、入札にかける。最初TORに明確な目標と評価指標を示さず、案件の方向性だけを示すこともある。RFPの段階でプロジェクトの第二段階の可能性があるときはそのことも明示する。

招請状とＴＯＲの内容

RFPには、入札方法、義務的資格証明（応札条件で個人の場合はカナダ国籍、企業はカナダに事務所があることなど）、財務状況、案件計画段階での不参加、プロポーザルの必要項目、支払い方法、評価選考基準、案件内容などが明示される。 またコンサルタントはプロポーザルの中味に、起こりうるリスクにどのように対処するかを明記する必要がある。提出期間は最低21日、通常40日くらいである。プロポーザルで評価される同種経験はさかのぼって10年まで記載する。それ以前の経験は評価しない。なお、入札説明会では自由にとなりの人間と共同入札の話ができる。

評価体制と方法

プロジェクトマネジャーが契約担当官と相談のうえ、プロポーザルを評価す

ることを目的とする少なくとも3人の評価者から構成されるチーム（内部専門家のみ、内部と他の政府機関の組み合わせ、あるいはコンサルタント）を作る。評価項目のウエイト付けを行い評価グリッドを作る。チームの過半数は政府職員とし、評価には1週間から3週間かける。技術的に合格した企業（技術合格基準は60% 以上）すべての価格部分をあけて、総合評価を行う。価格評価では、最低価格提案が最高点をとる。その他の企業は比例的に採点され、両者を合計して最高点をとった提案を採択する。5回に1回くらいは価格評価が結果に影響を与えることもある。フィー部分が百万加ドルをこえる場合には、企業の財務リスク評価が前提となる。

一般的に、技術点80%で、20%が価格面（合計1000点）であるが、CIDA長官の承認によってこの割合を6対4にすることも可能である。各項目への配点は、経験（50点から200点）、方法論（200点から450点）、人員（250点から525点）である。またカナダではバイリンガルは得点となる。

技術評価の実際

プロポーザル提出数は、1社から14社程度で、平均は4社である。関心表明企業が多数入札すると困るということもあるがそれは稀である。

価格評価の実際

コンサルティングサービスの価格構成は、フィーおよび精算払い費用からなる。税金は除く。フィーは、技術サービスのマークアップを含めたレートである。すべて込みのレートとは、直接サラリー、雇用者負担、オーバーヘッド（間接費）と利益である。ここでの、直接サラリーとは、個人に支払われる分、雇用者負担は、有給休暇、雇用保険の雇用者分、健康保険、生命保険、年金などである。間接費は、CIDAのレートポリシーによって決められた非直接的費用である。精算払い費用は、仕事に関係する費用で、滞在費、旅行費、機材費（車、機器）、通信費、翻訳・ワープロ料、印刷・コピー費、ローカルスタッフ・コンサルタント雇用費などを含む。

また競争契約については、内部用にマークアップガイドラインをもっている。個人コンサルタントなら社会保険分を含み1.6から1.7、企業の場合は、社会保険が0.3までで、オーバーヘッドは0.5から１で、合計1.8から2.3である。また非競争契約についてはオーバーヘッドレートを標準化している。

ディブリーフィング

現在は、選定プロセスの透明性が高くなり、CITT(外部の異議申し立てシステム)や内部のアピールシステムもある。受注できなかった企業への説明は要請

に応じてやる。

不良品の扱い

支払はあらかじめ決められたスケジュールでその時点までの投入労働日数で計算するが、CIDAの最後の承認がない場合は最終支払を行わないこともある。

業務実績評価の現状とフィードバック

技術協力のプロジェクト終了報告書は、成果物、およびその結果と影響を記す。

コンサルタント評価の現状とフィードバック

コンサルタントの評価は記録に残す。しかしCIDAはデータベースとしてコンサルタントの評価システムはもたない。政府の書類はすべて公表義務があるので、コンサルタントを評価することは逆に訴えられる危険もあるからという理由である。ブラックリストもなく、公的な制裁措置もない。

関係団体

カナダには、各種の専門別協会があり、AAAC(Association of Accreditation Agencies of Canada)というそれらを統括する組織もある。

3）オーストラリア国際開発庁(AusAID)

援助の概要

ODA 額は 1999 年で 9 億 8 千万米ドル、DAC 加盟国中では第 13 位である。パプアニューギニア 、インドネシア、フィリピン、ベトナム、タイ、ラオスなど周辺国に集中している。重点は、教育、保健・人口、行政・市民社会、農業、運輸・通信分野である。

実施機関である国際開発庁(AusAID)は本部がキャンベラにあり、85 年に外務省の援助局を改組して設立された。職員数は、555 名で国内 497 名、海外 58 名（97 年時点）である。加えてローカルスタッフが 200 名から 300 名雇用されている。2000 年度予算は 16 億豪ドルである。業務は ODA の実施管理、政府への開発問題への助言、開発協力プログラムの企画実施、地球環境プログラムの実施と他の機関との協力である。

開発庁では、従来、研修、派遣、開発セクター研究といった事業別組織になっていたものを、国別およびグローバル・プログラムを中心にした組織に改編した。90%以上の技術協力は国別プログラムの枠組みで、JICA のプロ技と同様の形態で実施される。人的開発の分野で特徴的なのは、現地研修を重視する

こと、専門家の雇用・管理のためにコンサルティング企業・ NGO を活用すること、組織・制度の強化を重視することなどである。技術協力の形態と量は、要請よりも相手国政府との協議により、国別戦略の枠内で決まる。プロジェクトサイクルは、国別戦略策定、国別プログラム策定、案件発掘、準備、実施とモニタリング、完了と評価に要約される。数年前から投入主義から結果主義に移行しつつある。

開発庁内の案件サポートサービス課が、コンサルタントサービスおよび物資の計画・調達・管理を担当している。特徴的なものに、契約手続きの繰返しを避け、手数料、交渉の手間を省くため、75,000 豪ドル以下の業務を一年以下の短期契約で発注できる仕組みである「期間契約」がある。期間契約の業務内容は、専門アドバイス、案件立案アセスメント、TOR の作成、案件書類の準備・評価・検討、訓練コースの企画と実施、評価、短期海外ミッションへの参加、セミナー・会議への参加、監査等多岐にわたる。期間契約では競争入札により契約コンサルタントが決定され、2 年間有効である。

通常支払い方法は、一括払いであり、支払い額が正確に把握できる場合はすべてこの方法がとられる。投入コストが事前に正確に判断できない場合は、実際の投入量によって支払いが決定されるというまれなケースもある。75,000 豪ドル以下の調達方法としては、小規模コンサルタントサービス契約がある。これは期間契約がカバーしてない分野での競争入札である。ここでの競争の例外は、緊急の場合、供給者が単一な場合、また当該コンサルタントが開発庁のために同様な業務をすでに行っている場合である。2,000 豪ドル以下は個人との随意契約である。75,000 豪ドル以上の物資・サービスが調達される案件の場合は、FS 調査と案件実施の際に競争が行われる。選定方法は一回選定と二段階選定とがあり、公示からプロポーザル提出へと進む。また契約額が 500 万豪ドルを超える建設案件などは、開発庁副総裁を議長とする上級スタッフからなるアドバイザー委員会（commercial advisory board）を形成して、商業的、政策的なアドバイスを行う。

<u>コンサルティングサービスの発生ポイント</u>

案件発掘、準備、確認、実施、モニタリング、評価すべての局面でコンサルタントが求められる。

<u>コンサルティング契約のタイプ</u>

原則的に同一企業が複数のステージを実施することはできない。開発庁は明確なTORをもつ、固定価格で一括支払いの「成果契約」を好む。

契約分類としては期間契約(periodic contracts)、また教育・訓練実施の契約、食料援助契約、建設契約（設計プラス実施）もある。

選考方法は2種類ある。建設契約は二段階選考で、まず事前資格審査で審査を行い、ショートリスト作成、その後価格込みでの競争となる。案件公示は、オーストラリアと当該途上国でされる。これに対して調査契約や期間契約は一回選考である。

随意契約を担当者が希望するときは、事前の承認が必要である。規模の大きい案件でも、必ずしも入札が必要というわけではない。

目的達成包括契約

このタイプとして期間契約(periodic contracts)がある。この募集は、Weekend Australian 誌とインターネットに掲載される。これはセクター毎のコンサルタントのリストで必ずしも業務を保証するものではない。期間契約の枠組みでは、開発庁の要請で短期のコンサルティングサービスを提供することをコンサルタントと開発庁が合意する。これにより、開発庁は繰り返し選考プロセスを経ることなしで、迅速にコンサルティングサービスを調達できるという便益がある。現在、分野毎に、教育、保健、インフラ、法律、経済などをカバーしている。当初の競争をへて、契約期間は2ないし3年までで、1年の延長オプションがある。ただし、このタイプは案件準備などに適用され中長期の案件実施には適用されない。

コンサルティングサービスの発注プロセス

オーストラリア政府調達ガイドラインにそって、競争入札が原則である。ただしチームリーダーがオーストラリア人またはニュージーランド人（両国間に互恵的な自由貿易協定がある)、構成の過半数がオーストラリア人またはニュージーランド人という制限もある。ローカルコンサルタントを使うことを奨励している。第三国コンサルタントを認めるか否かには議論がある。

登録制度の現状

小規模、短期の仕事を受注する個人コンサルタントのデータベースで開発庁内部の利用に限定した登録制度がある。ただし、情報を他の機関に提供する場合は当該個人の承認が必要である。登録は、契約の受注を意味しない。開発庁は、この登録を利用すると同時に「期間契約」からもコンサルティングサービスを調達する。期間契約では多分野にわたって2千人を確保している。特定案件で開発庁がコンサルタントを調達するときは、登録リスト、期間契約リスト、登録してないコンサルタントから探す。

ＮＧＯ・大学

NGO・大学は商業法人（commercial entity）をもって契約を受注している。

ＴＯＲの作成方法と公示

標準的な入札案件は、新聞、英連邦広告、インターネットに掲載される。以前は、関心表明段階を経たが、対象となるコンサルティング企業の数が少ないため公示の段階で直接プロポーザル提出を要請する。インターネットで事前に計画案件を掲載し、企業に準備期間を与える。また、ネット経由で登録や入札ができる。しかし、プロポーザルは書類で提出される。また、選定結果通知はインターネット経由ではまだ行われていない。

招請状とＴＯＲの内容

応募の要件は、企業がオーストラリアの法律規則を遵守していること、営業をオーストラリア、ニュージーランドいずれかの国で営んでいること、本部および関連施設があること、チームリーダーはどちらかの国籍をもつこと、またどちらかの国で認定される資格を持っていること、チームメンバーの過半は両国からとされている。ただし、例外として開発途上国からメンバーの過半をいれることを認める。また両国に当該専門性がない場合は他国専門家も認められる。準備段階に係わったコンサルタントは実施段階を受注できない。また建設契約は国際入札が原則である。

評価体制と方法

選考の全過程にわたって技術評価パネル（TAP: technical assessment panels）が関与する。通常3人から5人で、内部の技術評価者と外部専門家からなる。外部の評価者にコンサルタントがなることもできる（報酬は、一件700ドルから3,000ドルである）。大型案件あるいは複雑な案件は受益国政府代表もプロポーザルの評価に参加する。

評価方式には２つある。二段階評価では、まず企業の能力を審査し（プロポーザルで5ページ）、次に技術・価格（10～12ページの分量である。付録をつけることができるが、評価者は付録を読まなくてもいい）を評価というステップである。しかし、しばしば第一段階を省略し、つまり一回評価になる。技術評価は、TAPで3、4日かける。

時間的にみるとプロポーザル提出期間が2、3週間、その評価結果発表までに４～6週間かかる。

評価基準

一回選考では、通常、組織、5-10%、方法論、10-30%、人員、60-85%という割合である。二段階選考では、第一段階能力審査で組織50-70%、方法論30-50%で絞り、第二段階プロポーザルでは、方法論10－30%、人員70-90%で選考する。価格は規模、予算、複雑性によりゼロから20%までのウエイトが付けられ、一般的には10～20%である。

技術評価の実際

大きな案件ではプロポーザル評価の際、必要に応じて主要なメンバーとインタビューすることもある。

価格評価の実際

価格は、市場価格である。

契約・価格交渉

ディブリーフィングは開発庁の義務ではなく、要請があればやる。選考に抗議することはできるが、あまりやられていない。

コンサルタント業務中のモニタリング方法と問題の解決策

モニタリングは原則本部がやっているが、別なコンサルタントとモニタリング契約を結ぶこともある。現地化も試みとしてやっている。

支払マイルストーン：契約遵守よりも業務の結果に基づいてコンサルタントへの支払が行われるようなシステムが望ましいが、まだ実現してない。

不良品の扱い

不満足な結果のため、支払が停止されることもある。

業務実績評価の現状とフィードバック

現在のシステムでは仕事の質が必ずしも高くないので、受注者（コンサルタント）がその責任において品質保証パネル（quality assurance panel）をつくり、そこの評価と現地政府の承認をもって支払条件とするということをフィリピンで試みとしてやっている。さらに各案件毎6ヶ月に一回程度コンサルタントによるモニタリングを行う。

コンサルタント評価の現状とフィードバック

コンサルタントの質を評価するシステムはない。ブラックリストもない。フ

ィリピンで業務が悪く3ヶ月の業務停止をうけた企業が1社ある。コンサルタントの業績を評価するのは難しい。

4）英国国際開発庁(DFID)

援助の概要

ODA 額は 1999 年で 32 億 7,900 万米ドル、DAC 加盟国中では第 5 位である。ここ 10 年では漸増傾向である。援助対象国はガーナ、ケニア、マラウイ、モザンビーク、南ア、タンザニア、ウガンダ等のアフリカ諸国、さらにインド、パキスタンなど英連邦が中心となっている。重点セクターは、債務救済、教育、保健・人口である。

英国国際開発庁は、64 年に海外開発省として創立され、97 年には前身の ODA(overseas development administration) から DFID(department for international development)に改組された。

職員は 1,093 名（98 年度）で 11 の海外地域事務所がある。海外事務所の役割は、援助政策の策定、国別政策レビューの起草、援助優先度決定、案件発掘、審査、設計、援助案件の合意、進捗案件のモニタリングなどである。予算は 2000 年度支出計画で 27 億 5,100 万ポンドである。98 年度は、多国間援助が 11 億 5,600 万ポンド、二国間援助が 13 億 8,600 万ポンドで、合計 25 億 4,200 万ポンドであった。

英国国際開発庁（DFID）の業務内容は、各種援助計画の立案と調整、その運営・管理、多国間援助機関に対する出資・拠出、NGO との連携、債務救済、保護領への財政援助、食料援助、災害救済援助である。英国援助の長所は、二国間・多国間援助の政策形成から実施、またその他の援助をひとつの組織で担っていることから重複、組織間の対立、一貫性の欠如を避けることができることである。DFID の本部は 2 ヶ所に分かれており、ロンドンは二国間・多国間援助を、グラスゴーは専門家・コンサルタントの調達派遣業務を担っている。

英国の援助案件は、大使館や DFID 海外事務所の日常業務を通じて発掘される。事務所は本部担当官と検討を行い、実施予定案件を選定する。500 万ポンド以上は、案件評価委員会、2,000 万ポンド以上は担当地域の次官補によって承認される。年度初めから関係部署があつまり、政策・資源計画案を策定、予算配分折衝をへて最終案を確定する。それに基づいて戦略ペーパー、各局の目標の決定という戦略計画プロセスをへる。個別案件は、国別戦略ペーパーに基づく。技術協力案件は受益国と共同で作成されるが、DFID が最終決定権限をもつ。受益者は、民間部門、NGO も可である。

調達に関しては、競争の促進による“value for money”の実現、現地契約（現地事務所で調達）の増加、アンタイド化が大きな流れとなっている。2000 年 12

月に新しい政策ペーパーが発表され、OECD での 2002 年 1 月からのアンタイド化完全実現に向けて英国が率先する形で 2001 年 4 月以降細則を整えて新実施体制への移行の運びとなっている。

EUとの関係では英国の調達政策との整合性をとることがDFIDの課題で現在約94,000ポンド以上はEUでの競争入札となる。EU化アンタイド化が進むにつれて調達のための経費・時間が膨大なものになるのでその対策として、契約の現地化、契約の長期化（複数ステージ化）、システムの電子化が必要になってきている。

コンサルティング契約のタイプ

原則的に競争によって、"value for money" を達成することになっている。しかし、金額が小さく入札費用が大きな割合になってしまう場合には、コンサルタント契約では、1万ポンド以下、業務実施案件では5万ポンドまでの案件は、支出部が競争免除を申請できる。この場合契約部は1社からプロポーザルをもとめ、技術、価格を調べた上で、合格のときは契約交渉する。もし交渉が成立しないときは、この社を除く競争入札となる。

プロセスプロジェクト契約：案件設計のプロポーザルを出させ、その合格企業が次の実施段階も価格など問題がない限り進む。通常案件では調査をやった企業は次の段階の入札で排除される。

目的達成包括契約

複数の小規模契約を包含するという意味で傘（umbrella)型契約という総称がある。enabling agreements（授権合意）という名称の契約では、事前に合意された枠組みで短期の準備期間で迅速にコンサルティングサービスを要請できる。このタイプは例えば３年間プラス２年間のオプションという契約で「合意」の段階では特に発注のコミットをしない。

資源センター合意（resource centre agreements)では、あらかじめ最低雇用日数が特定され、DFIDはコンサルタントを利用するしないに拘わらずこの分を支払わなければならない。

枠組み合意（framework agreement）は、分野を決め契約企業を選定し短いリードタイムで調達する仕組みで、主に財の調達に適用する。発注限度額の枠を決める。企業の選定は、まず欧州レベルで公示し、その後ショートリスト化して絞り込みへ進む。

コンサルティングサービスの発注プロセス

支出部（spending department)が契約部と専門家の助言に基づきコンサルタ

ントの必要性を決める。一端、必要性が決まれば、契約部でRFP（TOR）を取りまとめ、選定プロセスにはいる。支出部も選定に加わるが、コンサルタントの調達業務は、「調達・任命・NGOの契約部（PAND)」が担当し調整を行う。

登録制度の現状

契約部は、CONINDというコンサルティング企業の電子化された登録システムをもっている。専門分野、クロスセクター（研究、評価、管理、マーケティング等)、地域経験（南部アフリカ等）を記入する。現在はサイト上で直接登録はできないが、これらも含めた電子入札システムが政府全体で実験段階で行われている。CONINDの登録企業数は3千社くらいである。

コンサルタントの定義

コンサルタントの定義で企業と個人は分けて考えない。コンサルタントは特定サービスの提供能力の有無で考える。契約で決められた業務実施をするものをコンサルタントと定義していて、特定の技術サービスを提供するだけでなく、支払い業務、人員の管理もコンサルタントの仕事と位置付けている。大学と企業との境界はない。大学の研究室がコンサルタント企業として登録されることもある。

なお、DFIDに中長期的に雇用され途上国に対して技術移転を行う専門家を技術協力官(TCO: technical cooperation officer)という。

登録の資格条件

登録するにはDFIDの専門アドバイザーによる適格性の審査がある。今後2年間に雇用が発生するとみなせる場合のみ登録される。しかし、2年間の登録中に受注しなかったときはリストから抹消される。国籍条項として、英国ないし、受益国に企業体として存在するということがある。また主要メンバーの過半が英国人であることも登録の要件である。

登録制度の利用方法

大規模案件など関心が高く多数の応募が予想されるときは、契約事務費削減の観点(value for money)から公示による完全競争によらず、支出部は、限定（指名）競争手続きを選択する。まず支出部がTOR案を契約部に送り、契約部が8～20社を抽出する事前資格審査（pre-qualification)の際に登録リストを利用する。

時間的制約があったり、最適な企業が特定できる場合、登録リストを利用せず、未登録コンサルタントとも契約できるという例外規定もある。

ＴＯＲの作成方法と公示

限定競争の場合は、TOR案と関連情報をPQ企業に送付し、10日間のうちに関心表明、プロポーザルの概要、および簡易見積もりを提出してもらう。これを支出部の専門家が精査し、支出部は最終的な3社～6社のショートリストを作成する。これらの企業にプロポーザル提出依頼（RFP）が送付される。本格プロポーザルは3週間が提出期間である。TORはプロポーザル提出依頼のまえに受益国の合意を得なければならない。また契約部は評価基準も明記する。支出部は専門家の協力をえて評価基準を事前に決定する。

公示の方法：EU規定によれば、公示によって関心表明（expression of interest）をつのり、５(最小)から20社（最大）のショートリストを作成し、招請状を送る。招請状には評価基準、タイムテーブルも明記する。

DFIDは、最近、案件の背景・設計書類をわたすようになってきた。入札関連書類がなくなる方向で将来はCD-ROM化とウエッブ化が進む見込みである。

招請状とＴＯＲの内容

招請状には、評価基準を明記、タイトル、背景、目的、業務範囲、期待される成果、必要な能力専門性、実施体制、報告書義務、契約書案もつけ、フィー・費用の詳細も同時に要請する。契約関係は契約担当官、内容面は、支出部かその専門家に問い合わせる。

入札要件：英国企業、業務経験年数、財務状況という条件があったが、それも2001年4月からの改定に迫られている。

JVなど：原則自由で、案件によっては奨励することもある。主契約者と下請けの組合わせの場合は主契約者とのみコンタクトする。2つ以上の企業が新規に企業共同体を作るときはその共同体とコンタクトする。ショートリストされた企業間での共同入札を、DFIDは従来は禁止していたが、最近はその可能性を残しておくこともあり、予算は明らかにしないが共同受注を奨励している案件もある。EUも同様に奨励している。

評価体制と方法

評価は事前に決定された基準で、専門家も含めて評価を行う。技術面の評価が終了してから価格面を契約部の専門家が評価する。支出部が全体を調整し、最終決定は支出部が行う。受益国政府代表者が評価者になることも可能である。コンサルタント選定は通常契約授与以前に受益国の同意を得ることになる。

具体的な選考は、技術面は、担当官（プログラムオフィサー）のいる支出部(spending department)が評価し、次に企業面の評価（commercial analysis）(全

体の10%くらいのウエイト)に進む。技術面の評価には受益者も参加できる。また技術の基準点というものはないが、あまりに低い場合は次に進まない。

評価基準

プロポーザル提出要請（RFP）に評価基準を明記する。ツーエンベロープ方式である。TORとの整合性（25～40%）、人材（45～60%）、経験（10～20%）を評価する。技術面を重視し、少なくとも配点の80%以上を与える。価格面は20%以下である。技術面のウエイトは当該技術の市場での需給バランスによる。

技術評価の実際

点数が接近している場合とか、方法論を詳しく聞きたい場合は、1社20分から30分のプレゼンテーションも行う。ただし、費用は企業負担である。

価格評価の実際

調達部では内部の基準として、市場の相場を反映した報酬基準がある。個人と企業は報酬レベルが違う。企業はオーバーヘッド込みで2.5から3.5倍くらいである。直接人件費標準は、専門別にあり、大体1日200～500ポンドである。EUレートは、英国よりもかなり低い。

契約・価格交渉

企業、NGO、個人コンサルタントをカバーする標準的なDFID契約パッケージがある。受注できなかった企業には、支出部が失敗の理由など適切な説明を行い、次回の改善に役立ててもらう。

コンサルタント業務中のモニタリング方法と問題の解決策

支出部が報告義務の形式、頻度を決め、コンサルタントの仕事が要求水準に満たなかったときは、案件担当官が問題の所在と修正方法を尋ねる手紙を送る。この手紙は、契約部にもコピーとして送られる。契約中は現地事務所は必要に応じて形成される担当官（プログラムオフィサー）、技術アドバイザー等からなるステアリング委員会が案件の進行をモニターする。案件の進行中に訪問などによってモニターするが、これはコンサルタントの評価ではない。案件評価には、ロジカルフレームを使っている。加えて、評価部が特定案件に絞って評価を詳細に行うという2段階である。

契約中途変更の扱い

必要に応じて契約変更の交渉を行う。大規模な案件の契約変更のときは調査

団を派遣することもある。

成果品の検査体制

成果品の検査には、評価チーム（評価部員に加えて現地政府、NGOも可）を編成し現地視察を行う。また関係者から報告書へのコメントをもらう。案件評価委員会が報告書内容を議論する等を経て、評価部に評価結果が集積する。最後に評価要約を関係者に配布する。

不良品の扱い

成果が不満足な場合、契約を変更・停止し、それで裁判に進むことも稀だがある。

業務実績評価の現状とフィードバック

評価部において、事前に決められた基準（貧困対策、教育、環境等）毎に、5段階（非常に成功、成功、部分的成功、ほとんど不成功、不成功）評価を行い教訓を抽出している。評価要約は関係者に配布される。

また「審査資源センター」(assessment resource centre）というシステマチックに案件の最初からモニターする仕組みもある。

コンサルタント評価の現状とフィードバック

コンサルタント企業の評価はアドバイザーに依存しているところが大である。アドバイザーはDFIDのスタッフの場合もあれば、期限付き契約で雇用されるアドバイザーもある。企業評価は次回のプロポーザル評価時の点数に反映される。ただし、評価結果の開示は行っていない。

倫理の徹底

腐敗防止規定があり、見直し中である。英国には超党派の議員をメンバーとする「国際開発委員会（International Development Committee)」があり、海外援助分野での腐敗汚職をモニターしている。

5）フランス外務省国際開発局(DGCID)

援助の概要

ODA 額は 1999 年で 54 億 9,400 万米ドル、DAC 加盟国中では第三位である。ここ 10 年では、逓減傾向を示している。無償・技術協力に加えて貸し付けも行っている。国際開発機関へ三割近くを割いている。フランスの開発援助の中心機関として援助庁（AFD）がある。これは 3 億 8,100 万ユーロをの資本金を

有する公的商工業組織で、80 カ国以上の途上国と海外領土で業務を行っている（43 カ国に事務所）。

フランス ODA の対象国はエジプト、モロッコ、アルジェリア、カメルーン、コートジボワール、マダガスカル、マリ、ニジェール、セネガル、ベトナム、ニューカレドニアと旧フランス植民地が中心である。重点は教育（3 割）と債務救済（2 割）である。フランス開発庁（AFD）は 1941 年に設立、何回かの改組名称変更をへて 98 年時点で開発庁の名称となり主要実施機関となっている。職員は 1,238 名（99 年末）、基金は 857 億 2,800 万フラン（98 年末）で、インフラ、一般産業、ノンプロなどを目途として途上国政府・自治体・国営企業などを対象とした貸し出しを行っている。また政府からの受託業務として技術援助（贈与）も行っている。

贈与および貸し出しの承諾額（99 年）をセクター別にみてみると、農村開発 24%、エネルギー 11%、都市インフラ 26%、金融 17%等にウエイトがおかれている。

種々の援助機関が錯綜するフランスでは、予め定まったプロジェクトサイクルというものはなく、それぞれの機関や状況に応じて多様な形態がある。資金援助では比較的定式化されていて以下のようである。フランスは政策対話を内政干渉につながるという観点から途上国とはあまり行っていない。しかし、援助対象国は歴史的・経済的結びつきが強い国が多く、対話がないわけではない。公式には、フランス側代表省と相手国政府との合同委員会で当該年度の要請案件候補が検討・協議される。候補案件発掘は相手国政府が行うよりも、調査ミッションや民間企業によるものが多い。両者協議の後、正式にその案件の要請書を調査ミッションに提出する。本部では、案件の経済性や技術面の審査をし、同時に供給資金についての検討を行ったあと、毎月の理事会で承認採択される。案件管理は現地事務所が行う。コンサルタントの業務管理は、基本的に任命された担当官が行っているが、必要に応じて本部の専門家の支援をうけている。

フランスの各機関は独自で案件評価を行っている。しかし、いずれも小規模でシステマチックなフィードバックまでは至ってない。

<u>コンサルティング契約のタイプ</u>

一般のコンサルタントを対象とした商業契約と地方自治体、研究所などNPO対象の契約がある。今後一層競争原理を導入してコストの安定化をはかる方針である。複数年契約はあり、3 年程度である。小規模契約は担当者レベルで随意、30万フラン以下の契約はショートリスト方式(4、5 社選定)である。30万以上の大規模案件は公開入札である。公開入札では、30社以上の応札があるときもある。契約締結は 2 ヶ月かかる。支払い形態でみるとランプサムよりは積

算方式がおおい。

競争（コンクール）契約：施主の希望により案件の全段階に関わる大規模案件契約である。あらかじめ３、４社選択され、技術の革新性などで競争を行う。選ばれた1社が金額交渉を行い、その後の段階にも関与する。

目的達成包括契約

発注契約という国内の地方自治体からの包括的な契約がある。当初は1年で、更新2回で、3年間安定した収入が保証される。年間100万から200万フランという枠組みが提示されるが、具体的な業務内容は提示されない。選定には、業務の質もある程度評価される。

登録制度の現状

各省庁毎に個人、企業と登録リストがあるが統一されたリストはない。登録は入札要件ではない。随意あるいはショートリストによる企業選定は担当者の裁量である。大きな案件は公開入札である。ただしEU案件に応募するためには、企業は財務状況、管理体制、専門分野などの情報を盛り込んだ登録が必要である。

ＴＯＲの作成方法と公示

入札書類の作成取りまとめは外務省国際開発局（DGCID）でやる。

公示：30万フラン以下の案件は既存のリストから３社程度を選び、見積もりをとり最低価格を採択する。それ以上は毎日発行される官報(BOAMP)に公示し、正式の入札手続きをとる。対象国、金額、専門分野の特定、案件の目的を示す。さらに契約金額が130万以上の場合は欧州官報（JOCE）に公示する。2001年7月1日以降この基準金額の変更も予定されている。フランス外務省のホームページでも一般情報は入手可能である。

招請状の出し方

随意、ショートリスト方式とも担当者が過去の実績ベースで手持ちのリストからコンサルタントを指名する。

入札：30万フラン以下は単独または数社に招請状がくる。その後選考をへて1社と交渉。30万～200万フランの案件は公示をへて５～10社の入札になる。

フランスでは、複数の段階を同一企業がやることは問題ない。ゼネコン系のエンジニアリング会社が設計を取ったときは、原則その親会社は建設段階の入札には入れないことになっているが実際は看板会社を使っている。
EU案件では、非EU国（例：スイス）をいれて応札もできる。

ショートリストの方法：関係者で構成される入札委員会が事前に技術面、財務面、税金・社会保険支払いの有無等をチェックする。対象はフランスの企業で受益国の企業を入れることも可能である。

招請状とＴＯＲの内容

入札条件は入札指示書に明記される。共同受注、下請けも問題無い。フランス企業が対象だが、チームの構成員に外国人がいることは問題でない。人員の借入れは常時ある。

評価体制と方法

選考は、経済省、外務省、競争省などの代表が入札委員会を構成して行う。600万フラン以上は、特に財務省に委員会を設置し審査する。審査は、技術と金額両方を考慮する。同時に開封し、技術面が近い場合は低い金額に決まる。評価方式は外部に教えない。ここ10年汚職があったので説明のしやすさから入札委員会は質より価格にウエイトを置く傾向がある。プロポーザル提出は二段階あり、最初が企業の概要で、これを開封して5社位に絞り込み、それから価格、技術面が入った封筒を開ける。ただし、コンクール方式は技術面のみを審査する。

価格評価の実際

専門家の対価は、学歴、海外経験、派遣国毎の日当、実費（飛行機、タクシー代など）による。一般には、国内勤務の金額を１とすれば、海外勤務は合計で３くらいになる。単価表は外務省の内部にあるが、門外不出である。したがって、個別企業でやる積算は、95年成立したMOP法（公共事業法）によってコンサルタント報酬が規定され、専門別、複雑度係数別、業務の大きさ別に定められている。積算の目標コストを超えるとペナルティ（課徴金）を取られる。

報酬：監査・財務専門家で5千から8千フラン（1日）、エンジニアで４から5千フラン、地方の年金退職者で、1千フランくらいと幅がある。これには、出張費、日当、交通費、電話代などを除いたものがすべて含まれる。報酬は低減傾向である。

契約・価格交渉

受注できなかった企業へは、手紙で連絡する。企業側から電話をかけると方法論、金額、経験のどこが問題だったか答える。ただし、受注企業名は教えない。

受注企業は、決まったフォーマットの契約書にサインするのみで、契約交渉

での余地はない。

コンサルタント業務中のモニタリング方法と問題の解決策

契約文書中で中間報告を要求し、大使館が証明書を発行し、それに基づいて金額を支払う仕組みである。また本省の専門家も必要に応じて適宜審査する。契約の中途変更、破棄も柔軟に実施する。すべて契約書に書き込まれている。

成果品の検査体制

少なくとも6案件に一つは、評価チームによって評価される。結果は評価委員会に提出され、一年に一回3人の国会議員を含む評議委員会に提出される。調査案件では、終了前に「ミヌッツ（調査結果の概要）」を提出して必要に応じて修正して業務を完了する。

業務実績評価の現状とフィードバック

大使館と本国の分野別専門家が実績評価する。成果物によっては、外務省が承認しても財務省が契約金を支払わないこともある。

コンサルタント評価の現状とフィードバック

コンサルタントの結果は次回の入札に反映される。ただし、システマチックなものではない。

倫理の徹底

倫理規定等はっきりしたものはないが、関係した裁判記録等を参考にする。企業レベルでは特に用意してない。コンサルタント企業協会は持っており、加盟時に従う義務がある。

不可抗力の問題

契約停止の場合は、損害賠償に進む。

業界の育成配慮

フランスでは民間コンサルタントの歴史が浅いので政府はコンサルティング企業の育成をセミナー開催などで支援している。

6）ドイツ技術協力公社(GTZ)

援助の概要

ODA額は1999年で54億7,800万米ドル、DAC加盟国中では第4位である。

毎年増減があるが、ここ 10 年では逓減傾向を示している。対象国は全世界であるが、アフリカ全般、ボリビア、ブラジル、ペルー等の南米、イラン、ヨルダン等の中東、またこれからの輸出市場という意味でインド、中国、インドネシア、ベトナムに重点配分している。重点分野は、教育、水供給、農業などである。

援助政策の立案は、経済協力省（BMZ）が掌握している。実施は資金協力が復興金融公庫（KfW)、技術協力は技術協力公社（GTZ）が中心となっている。KfW は、1948 年に設立された公庫であり、98 年に根拠法の改正が行われた。99 年末の資本金は 5 億 1,100 万ユーロ、借入金 1,308 億 6,500 万ユーロ、債券発行 459 億 1,400 万ユーロである。職員は 1,900 名（99 年末）で業務内容は国内投資金融、輸出金融、アンタイドローン、海外投融資、開発援助、技術援助（FS 調査)、保証、アドバイザリーサービスを行う。

GTZ は 1975 年に開発援助事業団と開発途上国援助促進公社が統合され、全額政府出資の株式会社として設立された。経済協力省と技術協力プロジェクトの実施、コンサルティング業務、人材養成、機材輸送などを委託契約している。フィールドスタッフ 1,518 名、途上国契約スタッフ 8,451 名、専門職 835 名、本部スタッフ 1,147 名である（99 年末)。活動からの手数料収入は 99 年で 15 億 8,300 万マルクであった。

ドイツにおける技術協力は無償と有償に分けられる。無償技術協力は、専門家派遣と研修がある。またそれに付随する機材供与、建物の建設、食糧援助も実施している。一方、有償技術協力は主に株式会社である GTZ で実施されているものである。世銀、EU、国際機関、中東産油国などの要請と契約に基づき、実施するものである。これによる収益は国庫に組み込まれたり、ほかのプロジェクトの財源となる。

技術協力の形態としては、専門家派遣、原材料の供給、研修、訓練に大別される。こうしたサービスのほとんどはドイツで調達される。

経済協力省は在外公館に派遣されている職員による現地政府との日常の対話などにより案件情報を収集し、必要に応じて発掘調査団を派遣する。このようなプロセスをへた候補案件は外交ルートを通じて正式援助要請として提出される。BMZ は援助政策との整合性を確認のうえ仮決定を行い、GTZ に対して事前審査のプロポーザル提出を依頼する。その提案をもとに両者は案件審査契約を結ぶ。GTZ ミッションの調査後、GTZ からプロジェクト実施のプロポーザルが提出される。これに基づき両者は再び実施契約を結ぶ。GTZ は現地カウンターパート機関とともに技術協力の実施をモニターする。また GTZ では、全プロジェクトのなかに ZOPP（目的志向案件計画）方式を採用することを義務付けている。

コンサルティングサービスの発生ポイント

案件を担当するGTZの地域部がコンサルタントの選定、契約を実施している。

コンサルティング契約のタイプ

援助要員を以下の3つに分類している。コンサルティング企業・大学研究機関との契約に基づく専門家・コンサルタント、フリーランスの個人コンサルタント、GTZ雇用による専門家（約1500人）である。コンサルタントは、技術移転、制度作りに関する技術協力案件実施のために活用される。短期調査などは個人コンサルタントを使う。長期技術移転案件では直接雇用する専門家を使うか、あるいは案件実施をコンサルタントに全面委託することもある。小規模案件、また６、７年にわたる長期案件で、途中でフェーズがかわる案件を同一コンサルタントが実施するときは随意契約である。ランプサム方式は技術協力案件の事前調査など価格の積算が容易で成果品内容によりコンサルタントの評価が可能な分野に適用される。一方、相手国事情で頻繁に計画変更が生じ易い案件には適用されない。

登録制度の現状

選定の参考として登録制度を有している。企業2千件、個人5千件が登録されている。

コンサルタントの定義

現状では１割程度、外国人を活用している。特に外国人などの制限はない。

ＴＯＲの作成方法と公示

１年未満の短期案件は公示しない。１年以上の長期案件は企画事業部が８ヶ月前に新聞、政府刊行物を通じて公示する。関心表明企業に事前資格審査を行う。

招請状の出し方

短期案件では地域部の担当課の独自のリストに登録データを加え、ショートリストを作成する。それを契約課が審査する。長期案件では加えて関心表明企業で資格審査をパスした企業を追加してショートリストを作成する。選定にあたっては、企業の国内での支援能力を判断基準として重視する。技術評価のポイントを事前に周知させ、提案書の提出期限は通常６週間である。

招請状とＴＯＲの内容

ショートリスト作成前は共同受注の制限はない。作成後はGTZの承認が必要である。ただしリストに選定されたコンサルタント全部が共同受注することはできない。補強については、数の制限なし。ただし、プロポーザル評価時に常勤スタッフを高く評価する。

評価基準

技術、価格両者を評価する。一定の技術水準をクリアした企業は、価格評価に進む。技術提案の評価結果は公表しない。コンサルタントより問い合わせがあった場合は、口頭により弱点を指摘する。

価格評価の実際

価格を技術点で除し、技術点あたりの価格を算出し、一番単価の低いコンサルタントから交渉順位を決定する。人件費では経験年数に応じたレート表が内部にあるわけではなく、当該人物のレベルに相応する市場価格を参考にする。報酬は、直接人件費、間接費を合計した形で価格競争する。

契約・価格交渉

法人契約、個人契約の二つのタイプがある。支払いは実動期間に応じて支払われる方法と、予め総価で契約額を確定するランプサムの二つがある。日数ベースの契約では、事前に要員計画を添付するが、期間内に成果をあげることを重視しているため、当初要員配置計画の変更には柔軟に対処する。

コンサルタント業務中のモニタリング方法と問題の解決策

調達担当、プロジェクトマネジャー、現地事務所、調査団により、現地視察、報告書チェックを通じて監督・検査は実施される。

契約中途変更の扱い

長期案件では、1件につき３回から５回の変更をおこなう。団員交代は事前了承が必要である。

不可抗力の問題

不可抗力の発生により業務の継続が困難になり中断・解除が行われた場合、コンサルタントは次の業務につくまでの期間、３ヶ月を上限として報酬を継続して受けることができる。