6　提言

【PLAN】

(1)　登録システムの見直し

①　登録申請・審査項目の合理化

《検討の方向性》

- 技術力はプロポーザルにより審査する方向で登録項目を簡略化する。
- 登録分野・区分については、登録申請者が契約を希望する分野等として整理する。
- 財産的信用又は金銭的信用についての審査項目をより合理化する。

②　登録手続きの電子化

《検討の方向性》

- 登録手続きの電子化に向け、システム設計、登録受付・管理体制等についてアクションプランを作成する。

(2)　個別案件の資格審査の見直し（公示段階）

《検討の方向性》

- 新規参入を促進するため共同企業体、補強等の要件を緩和する。

欧米企業は社外人材ネットワークに係るデータベースを有しており、このネットワークを活用し、援助機関が発注する多様な契約業務に柔軟なチーム編成により対応している。また、援助機関はこうしたコンサルティング業界の実情を反映し、競争に参加する段階ではチームリーダー以外のチーム編成に関し共同企業体、補強等社外人材リソースの活用に対し寛容な仕組みとなっている。

- 契約内容・規模の大枠の提示に留め、チーム編成、要員配置等については柔軟性をもたせ企業側が提案できる余地を可能な限り残す。
- 事前（予備）調査に参加した企業等が本格調査への参加制限を緩和する。
- 案件公示に先立って案件情報の概要（年間発注情報）について事前公表を行う。

(3)　指名のあり方の見直し

《検討の方向性》

- 関心表明に係る参加制限（関心表明企業等のプロポーザル提出辞退、共同企業体結成、補強）を緩和する。
- 関心表明企業数が増加する方策を検討し、追加指名を省略する方向について検討する。

USAID を主クライアントとする米国大手コンサルティング企業の中には本

社社員に加え 1 万数千人の登録コンサルタント（大学、研究機関など含む）のデータベースを有し、こうしたネットワークを柔軟に活用しているものが多い。同様に、中堅企業においても本部従業員は 30 名程度であるが、7～8 千名のコンサルタントデータベースをフルに活用し、通常の個別契約に加え契約規模の大きい IQC を複数受注しているケースもみられる。

保健分野の英国のコンサルティング企業もフルタイム職員は 13 名であるが 1,200 名の登録リストをもち DFID 案件、EU 案件、国際機関案件を受注している。リスト内訳は、三分の一が英国、三分の一がその他先進国、三分の一が途上国コンサルタントであり、かなりコンサルタントの国際化が進んでいる。また米国ワシントンにある監査法人系のコンサルティング企業でも国際的な企業ネットワークに加えて当該事務所のみで個人コンサルタント 200 名から 300 名のデータを保有・活用して、AID 案件、世銀案件などを受注している。

例外はあるが、一般に個別コンサルタントは複数企業のコンサルタントデータベースに登録できる。発注者と契約関係にはいる主契約者は、従契約者と協力合意（teaming agreement）をあらかじめ締結することになる。主契約者の責任は、プロポーザル提出、契約交渉、案件実施と報告責任である。

現在 JICA では、チーム構成員の国籍と主契約者・その他のコンサルタントの区別を行っている。一方、米国では財・サービス調達は米国企業と限定しているが、チームの構成員については国籍の指定はなく、また主契約企業人員の割合に制限がない（ただし、受注の実際をみてみると、チームリーダーは米国人であり、米国人がチームのそれなりの数を占めているので AID の何らかの選好が働いている可能性もある）。

このように世界的な流れとして、開発援助の分野では一企業の組織を超えて柔軟にプロジェクト・チームを組むという傾向が鮮明に出ている。結果重視、コストの削減、ベストチームの組成という観点からも、こうした動きを JICA における契約においても参考にする必要があろう。ただし、チームリーダーの帰属と受注企業との関係を明確にするためには、チームリーダーを主契約企業の社員とすることにより発注者に対する受注者の契約履行責任を確保できる。

【DO】

(1) 業務指示書のあり方の検討

《検討の方向性》

- 契約業務の目的・範囲を明確にすることに留意しつつ、案件に関連した特定課題の提示や方法論等についてコンサルタントの独自性、創造性を求める業務指示書の作成要領について検討する。
- ソフト型案件等において戦略分析等国内作業が重要な場合における要員配置期間のウェイトについて検討する。
- 案件の規模・内容によりプロポーザル提出期間を延長する。

(2) プロポーザル評価のより適正なあり方の検討

① プロポーザルとその評価

《検討の方向性》

- プロポーザルをより簡素化（頁数の制限、記載項目の簡略化等）する。
- チームリーダー等の面接を導入する。
- 価格評価のあり方（役務提供契約への導入、見積総価のみならず人件費等一部価格のみの評価、案件ごとの価格評価のウェイトの変更など）について見直す。
- プロポーザル評価において外部人材の活用を含め分野又は地域の専門家の評価を反映する（選定委員又は技術的評価の反映等）仕組みの導入の可能性について検討する。

② ディブリーフィング（受注できなかった企業への理由説明）

《検討の方向性》

- より透明性を高めるため、受注できなかった企業への理由説明の体制・ルールを再検討する。

プロポーザル提出企業はいずれもプロポーザル作りに時間と費用をかけており、また今後の質の向上のためにもプロポーザルの評価結果について企業の要請に応じて受注できなかった理由について説明する範囲について再検討することが望まれる。企業はこうした情報を次回のプロポーザル作りに活かすことができるとともに、ODA 業務の透明性と説明責任を高めるという意味からも、ディブリーフィングについて体制を整備していく必要がある。

(3) 契約方式の多様化のあり方の検討

《検討の方向性》

- 目的達成包括契約の導入とその環境整備について検討する。

業務の目的及び概略規模に関する基本契約を締結し、具体的業務発生時に迅速にサービスを提供するという契約形態。在外事務所が当該契約に基づき

個別業務を直接本邦コンサルタントに指示できる仕組みを含む。

この種の契約方式の考え方、プロセスは、JICA においても事業を円滑かつ効果的に実施していくうえで有効であり、我が国財政法、会計法の制約の範囲内で、一括契約の方式が導入できれば極めて有意義と考えられる。他方、こうした契約方式の導入は、企業の受注コストの低減、企業内人材の有効活用につながるなど経営の安定化に資する一方で、限られた予算の中では全契約件数の減少をもたらし、結果として受注企業の寡占化や淘汰などコンサルタント業界再編を促す可能性もある。したがって、導入に当っては、社外人材の活用などの要件を緩和するなどにより優秀な人材が活用できるよう配慮する必要がある

● **案件の内容に応じ連続契約（準備段階と本格段階）の適用について検討する。**

欧米の二国間援助機関では、準備段階及び本格段階の契約業務の連続受注を原則禁止としているものの、案件によっては同一コンサルタントが継続して実施段階も受注することを排除しておらず、むしろその方が準備段階での良い成果が期待されると言う認識がある。

例えば、プロジェクト形成調査を業務委託によってコンサルタントの責任で実施させ、優良プロジェクトが形成された場合には、本格調査やパイロット事業実施を引き続き同じコンサルタントとの随意契約により実施する方法も採用されている。

● **業務実施契約の適用を拡大することについて検討する。**

基礎調査や事前調査などの案件の準備段階は、その後の協力案件の成否にかかわる重要な作業である。現行役務提供契約で行われている当該調査等を請負的性格を高めた小規模の業務実施契約として発注し、準備段階の作業の効率性や専門性を高めることも必要に応じ実施することが望まれる。

● **調査業務以外の現行の専門家派遣又はプロジェクト方式技術協力についてコンサルタント契約に基づく実施を検討する。**

ある程度の収益が確保されれば、民間コンサルティング企業はこれらの業務に積極的であり、このような仕組み作り行うことによって、ODA の改善を図ることができる。

専門家は広く一般から人材を公募する方式を拡充することが望まれる。選考にあたっては、必要とされる専門性に加えて、途上国での業務経験、言語能力、学歴、日本でのバックアップ体制と価格の合理性を重視する。

プロジェクト方式技術協力は、上記に加えて、日本でのバックアップ体制を含めた成功に向けての方法論に重点をおいた選考が望まれる。

研修事業を民間委託する場合においても調査業務に準じて委託方式を改善

していくことも必要であろうし、これにより技術協力業務全体の質的向上にも貢献するものと考えられる。

(4) 派遣専門家業務の対価支給基準の検討

《検討の方向性》

● 分野・業界の相場、能力等に相応した市場レートに配慮した契約価格について検討する。

世界の流れをみてみると市場レートが基本原則となっている。IT、法制度、金融面等については、国際的にも他の分野の報酬よりも高額となっている傾向にある。こうした国際的な状況を踏まえ、現行の報酬について我が国の市場価格及び海外の市場価格に配慮した報酬について検討することが望まれる。

【SEE】

(1) モニタリング・検査体制の検討

《検討の方向性》

● 案件のモニタリング体制の強化について検討する。

モニタリング担当者を在外事務所に配置し（在外事務所を拠点とした調査員、専門員、コンサルタント）、案件実施中のモニタリングを定期的に行うことも考えられる。案件の成否を見極める長期にわたるコミットメントが重要であるので、案件実施期間にわたりモニタリングする権限を賦与した案件担当者の制度も検討に値する。

● 監督職員及び分任監督職員の権限を拡大し、契約変更手続きを弾力化する。

途上国でのプロジェクトの実施には、状況の変化に対応した柔軟な対応が要求される。プロジェクトの目的は、契約の遵守それ自体ではなく、契約によって定められた業務の結果が目的であることから、契約締結後の問題の発生、状況の変化などを十分にモニター・分析し、必要であれば、案件成功に向けての契約の変更には柔軟に対応できるようにすることも重要である。

(2) 実績評価の方法・体制・フィードバック方法の検討

《検討の方向性》

● 現行の実績評価に加え、業務指示（TOR）とコンサルタント選定・成果の関係についてレビューする仕組みの導入について検討する。
● 現行の実績評価及びそのフィードバックの方法をより効果的にすることについて検討する。
● 実績評価の受注者への開示、さらには受注者側の当該評価等に対する見解を求めることにより透明性、公平性の高い制度への改正について検討する。

コンサルタント等契約実態調査報告書

《資料編》

1 参考資料リスト

《各機関ホームページからの資料》

- DFID(http://www.dfid.gov.uk/)
- フランス開発庁 AFD(http://www.afd/english/)
- フランス外務省(http://www.diplomatie.fr/cooperation/)
- USAID(http://www.usaid.gov/)
- CIDA(http://www.acdi-cida.go.ca/)
- CIDA 入札システム(http://www.merx.cebra.com/)
- AusAID(http://www.ausaid.gov.au/)
- GTZ(http://www.gtz.de/home/english/)
- JICA(http://www.jica.go.jp/)
- World Bank(http://www.worldbank.org/)
- IDB(http://www.iadb.org/ENGLISH/)
- EBRD(http://www.ebrd.com/)
- ADB(http://www.adb.org/)
- UNDP 調達(http://www.iapso.org/)
- UNOPS アジア(http://www.unops.org.my/)

《各年年次報告書(英文)、コンサルタント調達マニュアル(英文)》

- 世銀
- 米州開発銀行
- アジア開発銀行
- 欧州復興開発銀行

2 現地調査日程

第1回調査日程（欧米）

No.	日付	曜日	日程/訪問先	面会者
1	2月13日	火	東京成田発→パリ着	
2	2月14日	水	午前 フランス外務省 午後 セレス社（JICA事務所	Mr. Alain Chesneau, Chef du Bureau des Marches, Conventions et Commandes Mr. Jean-Claude Le Goff, Directeur, SERES
3	2月15日	木	午前 イリス社	Mr. Herve Etave, Directeur General, Iris Conseil Mr. Yves Robert, Directeur
4	2月16日	金	パリ発→グラスゴウ着 午後 英国国際開発庁調達部	Mr. Stephen Chard, head of procurement department,DFID Ms. Jenny Allison, contract branch Mr. Michael Dunnery, procurement policy unit
5	2月17日	土	グラスゴウ発→ロンドン着 資料整理	
6	2月18日	日	資料整理	
7	2月19日	月	午前 英国コンサルティング協会 午後 クラウンエージェント 欧州復興開発銀行	Mr. Colin Adams, chief executive, BCB他10名の会員企業 Mr. Don Cook, Executive Director, corporate marketing and development 他6名、Crown Agents Mr. Kjell Nordlander, Principal Manager, cofinancing Mr. Dirk Plutz, Senior Advisor, consultancy contracts
8	2月20日	火	午後 オプションズ(英国保健コンサル企業)	Ms Sue Dean, Projects and Business Development Manager Ms. Katie Chapman, Health and Population Consultant Ms Kazue Mihara, Marie Stopes International (NGO)
9	2月21日	水	ロンドン発→オタワ着	
10	2月22日	木	午前 カナダ国際開発庁 午後 カナダコンサルティングエンジニア協会	Mr. Bill Singleton, Director, policy branch他。CIDA Mr. Robert Blackburn, Chairman of international committee, ACEC Ms. Helene Schneider, Manager, international program, ACEC Mr. William Cowie, President, Canadian Association of International Development Consultants Mr. Peter Houliston, Director, special projects, Cowater international inc.
11	2月23日	金	オタワ発→ワシントン着 午後 ISTI社（米国コンサルティング企業）	Mr. Nihal Goonewardene, President and CE
12	2月24日	土	資料整理	
13	2月25日	日	資料整理	

No.	日付	曜日	日程/訪問先	面会者
14	2月26日	月	午前 米国コンサルティング エンジニア協会 午後 プライスウォーターハウス米国 世銀	Ms Glennie Smith, Assistant Director, international affairs, ACEC Mr.Robert Skidmore, Principal Consultant, management consulting services, PricewaterhouseCoopers LLP Mr.Gian Enrico Casartelli, Senior Procurement Specialist, procurement policy and services group, the World Bank
15	2月27日	火	午前Chemonics International Inc (米国コンサルティング企業) 午後 米国国際開発援助庁（USAID） 米州開発銀行（IDB）	Mr. Douglas Tinsler, Senior Vice President, global division Mr. James Butcher, Director, business development Mr. Andrew Kaiser, Marketing Coordinator Mr. James Michel, Consultant in international development cooperation Mr. Jeffrey Marburg-Goodman, Assistant General Counsel, office of the general counsel Mr. Robert Siegel, Economist, bureau for policy and program coordination Ms. Diane Howard, Senior Procurement Officer, office of procurement Ms. Ebony Bostic, Bilateral Policy Analyst, USAID/PPC/DP Mr. Ken Fujie (JICAから出向) Mr. Eduardo Ramirez, Consulting Services Coordinator Mr. Takeo Shinde, Senior Operations Specialist, Japan Special Fund(JSF) Mr. Javier Molina, Officer to JSF Ms Mariko Russel, Operations Officer, cofinancing division
16	2月28日	水	ワシントン発→ニューヨーク着 午後 国連調達サービスオフィス（UNOPS）	Mr. Joseph Kelly, Legal Advisor, division for policy and contracts
17	3月1日	木	午前 国連開発計画 （UNDP）	Mr.Krishan Batra, Procurement Advisor, office of legal and procurement support Mr. Mitsuhiko Inaba, Policy Specialist, office of finance and administration Mr. Sunil Saigal, Director, office of legal and procurement support
18	3月2日	金	ニューヨーク発→	
19	3月3日	土	→東京成田着	

コンサルタント等契約実態調査

第2回調査日程（フィリピン）

No.	日付	曜日	日程/訪問先	面会者
1	3月18日	日	マニラ着	
2	3月19日	月	午前 AUSAID 午後 CIDA	Mr. David Swan, director, Philippines section Canadian embassy Mr. Ronald Baird, first secretary(development) Mr. Edgardo Nitorreda, deputy manager, Philippines-Canada cooperation office
3	3月20日	火	午前 アジア開発銀行 午後 公共事業省 午後 米国国際開発庁フィリピン事務所	Mr. Haruya Koide, senior cofinancing officer Mr. Mineo Maruyama, consulting service specialist Mr. Encarnacion, under-secretary Mr. Mary Grace Obja' an, engineer, office of under-secretary Mr. William Reynolds, supervisory contracting officer, office of regional procurement Mr. Gil Dy-Loacco, development assistance specialist, program resource management office
4	3月21日	水	午前 UNDPフィリピン事務所 PRIMEX（フィリピンコンサル企業）	Mr.Bernard Dacanay, assistant resident representative Ms. Mary Montebon, program assistant, Business Center Ms. Yumi Kanda, program manager Mr. Jerome Sison exective vice president Ms. Ma. Lourdes Sumilang vice president
5	3月22日	木	マニラから東京へ	

3 質問票(援助機関向け)

QUESTIONNAIRE ON THE SELECTION AND CONTRACTING OF CONSULTANTS

It would be highly appreciated if you would answer the following items below. If you feel that the requested information can be obtained from your web-site, publications (obtainable or not), or other publicized materials (obtainable or not), please indicate it accordingly.

I. Registration, Qualification and Eligibility

JICA has its own consultant registration system in which it appoints several consultants to submit proposals for the selection of a suitable consultant. Then each consultant is pre-qualified according to its sectorial expertise and experience, kinds of service, personnel inventory, financial analysis, business achievements, etc.

1. What kind of criteria do you adopt in consultants registration: sectorial expertise and experience, kinds of service, personnel inventory, financial analysis, business achievement, others

2. How do you categorize the sectorial expertise and kinds of service for registration? (If publicized, we would like to obtain this information when we visit.)

3. How do you verify the appropriateness of sectorial expertise and kinds of service on applications?

4. In what cases do you appoint consultants or experts who are not registered or on a non-competitive selection basis?

5. How do you utilize the registered information for preparation of a short list and for confirmation of the credibility of contractors?

6. Let us know the current status of your online registration system.
   a) managing system

   b) security system

   c) helpdesk function

* *If more detailed information is publicized through other means than your web-site, we would like to obtain it when we visit.*

II. Terms of Reference (TOR)

JICA: Staff members of project operation units draft the TOR, based on requests from recipient countries and relevant information. Then, the first draft of the TOR is reviewed by the responsible staff members in the unit, and

finally by the members of the consultant selection committee.

1. How do you encourage consultants to work out their own methodology and staffing for their proposals to enhance competitiveness?

2. How do you quantitatively describe the goals and scope of an assignment if transfer of knowledge or training is an objective?

3. How do you evaluate their ideas and methodologies, in particular with regard to their original or technical proposals (major criteria to evaluate original ideas and methodologies), and how do you conclude contract prices for this type of proposal?

III. Selection Process

JICA puts weight on the evaluation of each technical proposal in accordance with criterion including technical expertise (consultant experience, methodology, experience and qualifications of key personnel) in order to decide the ranking of the appointed consultant by the consultant selection committee.

If the difference in technical scores is very small among the top competing consultants, JICA will take cost evaluation into consideration.

1. How do you evaluate each technical proposal in terms of composition of evaluation members (sectorial or regional specialists, total members, etc.) and compilation of each evaluation result (average of each score, effectiveness of abnormal scores, majority of the highest scores, etc.)?

2. How do you evaluate technical/quality and cost?

3. How and to what extent do you notify the results of the selection both to the public and the tenderer?

IV. Varieties of Contracts

There are two types of contract used by JICA for obtaining consulting services: one is a contract for the entire work, and the other is used either when a few consultants are needed for a study team organized by JICA or when a specialist is necessary for technical cooperation. The former is nearly equal to a lump sum contract, but direct expense/reimbursable expense shall be settled within the contract price after the inspection of final output. The latter is similar to a time-based contract, in which output is not specified but the period and contract price is fixed, and payment is made if the assignment progresses as agreed.

1. How do you handle a contract when it is difficult to define the scope of work (the extent of work, timing, duration, cost, etc.) in advance?

2. What kind of major differences are there among the private consulting firms, nonprofit organizations, NGOs, universities, individuals, and others with regard to selection procedures, provisions of contracts, contract price, and types of assignment?

3. For the enhancement of competitiveness, do you employ any practices other than lump sum or time-based contracts in terms of size of contracts, contract methods, cost of preparation of proposals, etc.?

4. To what extent do you allow modification of contracts in terms of their technical and financial proposals (in the process of work after the contract is agreed upon)?

5. What are your working rules for allowing consulting firms either to form a consortium/joint venture, or to obtain/rent reinforcement personnel from other firms?

V. Cost Estimate and Contract Price

JICA estimates the entire cost of a contract in advance with available rates collected by JICA field offices and through preparatory studies and other reliable sources.

JICA adopts a so-called "two-envelop system" for submission of both technical and financial proposals, and after evaluating the proposals, JICA enter into negotiations with the highest ranking consultant.

During negotiations, JICA confirms the appropriateness of remuneration, staff time, reimbursable/direct expenses and subcontract price with reference to the cost estimated by JICA.

1. What are the major components in preparing a cost estimate for a contract, and in particular, how do you estimate the cost of staff time and logistical support? Are there any remuneration rates?

2. Do you treat such cost estimates as the ceiling price or as an approximately allowable budget?

3. What kind of criteria do you adopt for determination of remuneration rates; experience, sectorial expertise, types of service, nationality, etc.?

4. What kind of criteria do you adopt for determination of overhead cost regarding profit making and nonprofit organizations and individuals?

VI. Monitoring Work and Supervising Performance

Mainly JICA's field offices carry out this process. JICA intends to improve this process.

1. What is the basic concept behind your supervisions and monitoring of contracts? How do you supervise consultants' performance? And how do you feed back the

results of monitoring?

2. How do you ensure the quality of the consultants' performance?

3. If the level of performance is far from the expected one, what kind of criteria do you adopt, and what kind of action do you take; for example, cancellation of contract, reduction of contract price, etc.?

VII. Inspections of Outputs

In most cases, JICA defines reports as the outputs of contracts. Basically, JICA staff members inspect the output, in some cases using a committee composed of specialists from the government agencies, universities.

In cases of large and complex engineering contracts, JICA entrusts inspections to specialists from public corporations.

1. What are the focal points of inspection of outputs?

2. What kind of criteria do you adopt in determining the qualities of outputs? And if the quality of output is far from what was expected, what kind of action do you take; for example, amendment of outputs at their cost, reduction of contract price, etc.?

3. If transfer of knowledge or training is an objective of the contract:
   a) How do you specify outputs?

   b) How do you inspect such outputs if they are deliverable?

   c) Are payments linked to such outputs?

VIII. Evaluation of Performance and Feedback

JICA has its own system with regard to evaluation and feedback of consultant performance. JICA intends to improve its system and mechanism in this area.

1. How do evaluate the results of the assignment? Is there a scoring sheet?

2. What is the mechanism used for feeding back for evaluation results to firms and respective staff members?

3. How do you notify consultants of the performance evaluation results?

4. How do you feed back the results into the next contract (possible future

contracts)?

3 質問票（企業・協会）

Questionnaire to consulting firms

1. Could you depict your company profile?
   a) Fields of specialty and countries of operation;
   b) Kinds of consulting (identification, preparation, implementation, and evaluation of development projects and engineering services, etc.);
   c) Turnover and major client; and
   d) Management issues and strategy;
      i) Market trend, composition by clients and international competition,
      ii) Overhead cost,
      iii) Outsourcing, and
      iv) Training of junior consultant staff.

2. How do you compare various clients in terms of the followings?
   a) Registration/Qualification
   - What kind of criteria does each client adopt in registration?
   - How do they categorize the sectorial expertise and kinds of service for registration?
   - In what cases are consultants employed without registration or on a non-competitive basis?
   - How does each client utilize the registered information for preparation of a short list?
   - Let us know the current status of the online registration system in each.

   b) Advertising (procurement notice and TORs) and short-listing (letter of invitation)
   - How do they advertise the notice and TORs?
   - How do they make a short-list?
   - How is the goal and scope of work quantitatively described if transfer of knowledge or training is an objective?

   c) Proposal evaluation
   - How do they evaluate the technical proposal?
   - How do they take the cost proposal in consideration?

- How and to what extent are you notified on the results of the selection in case of failure?

d) Contract negotiation

- Do you make contracts in which it is difficult to define the scope of work in advance?
- Are there any differences among consulting firms, nonprofit organizations, NGOs, universities, and individuals with regard to selection procedures, provisions of contracts, contract price, and types of assignment?
- To what extent does each organization allow your modification of contracts in terms of the technical and financial proposal during negotiation?
- What is the regulation on a consortium/joint venture, and borrowing consultants from other firm and how is your practice on this?
- What are the major components in a price estimate for a contract? And how do you estimate the breakdown of each item?

e) Monitoring of consultant performance

- What is the basic principle of the client supervision and monitoring?
- How do they supervise/monitor?

f) Evaluation system on the output and the consultant performance

- How do you ensure the quality of your performance?
- If the level of performance is far below the expected one, what kind of criteria does each client adopt, and what kind of action do they take?

g) Feedback system of evaluation by clients

- What are the objects of inspection of the contract outputs?
- What kind of criteria do they adopt in determining the qualities of outputs?
- If the quality of output is far below, what kind of action do they take? And how do you cope with it?
- In case where transfer of knowledge or training is an objective, how do you specify outputs and is it linked to the payment?
- How do they evaluate the results of your work? Are there any scoring sheets?
- Do they inform you of the evaluation results?
- How do they feed back the results into your next work?

3. How is your basic stance in preparing proposals in order to enhance

competitiveness?

a) Technical proposal (e.g. innovation or level of details for methodology, academic or practical experience for staffing, outsourcing and subcontract, etc.)
b) Cost proposal.

4. Are there any regulation and/or code of ethics on anti-fraud and anti-corruption?
5. How do you cope with risk in force majeure? Any clause in the contract?

Thank you very much for your cooperation

4 収集資料リスト

欧米調査

《フランス》

- JICA、先進国援助機関調査（フランス）、1996
- JICA、フランス契約制度調査、1997、フランス語
- SERES、セレス社パンフレット、フランス語
- Iris Conseil、イリス社パンフレット、フランス語

《英国》

英国国際開発庁(DFID)

- Making globalisation work for the world's poor, December 2000
- EU public procurement regulations: a guide
- Use of the EU directives, January 2001, head of department, procurement
- Registration for consultancy projects, procurement
- Assessment of consultants proposal, office instructions, June 1996
- Contract documents(package of proposal instructions, form of proposal, etc)
- Contracts branch service level agreement, annual report, October 2000
- Government white paper, December 2000

英国コンサルティング企業協会(BCB)

- BCB パンフレット
- BCB ニュースレター
- BCB 年次報告書（1999/2000）

クラウンエージェント

- 「クラウンエージェント」企業説明用キット

欧州復興開発銀行(EBRD)

- Technical Cooperation（小冊子）, May 2000
- Japan-Europe Cooperation Fund(小冊子), May 2000

オプションズ（英国保健コンサルティング企業）

- パンフレット

《カナダ》

カナダ国際開発庁（CIDA）

- Your guide to working with CIDA, December 2000
- Your guide to the industrial cooperation program, 2000

カナダコンサルティングエンジニア協会（ACEC）

- 加盟企業数社の企業紹介パンフレット

《米国》

米国コンサルティングエンジニア協会（ACEC）

- 2000 Federal Legislative and Regulatory Program
- 2000 ACEC Annual Report

世銀（World Bank）

- Guidelines Selection and Employment of Consultants by World Bank Borrowers, September 1997

ケモニクス社(Chemonics International, Inc.)

- ケモニクス社パンフレット
- ケモニクス社の AID から受注した IQC 関係の書類一式
- ケモニクス社の世銀契約サンプル

米国国際開発庁(USAID)

- ホームページからのプリントアウト（www.arnet.gov/）

米州開発銀行（IDB）

- Basic Procurement Policies and Procedures, 1995
- Business Opportunities for Consulting Firms, May 1991
- Performance Evaluation of Consulting Firms/Individual Consultants

国連開発計画（UNDP）

- UN Procurement Guideline

フィリピン調査

カナダ国際開発庁フィリピン事務所（CIDA）

- Contracting Guide for Managers in CIDA

- Local consultant inventory/Roster
- Procurement of services and goods
- Delegation of authority for aid funds

アジア開発銀行(ADB)

- ADB business opportunities
- Use of consultants - Guide for mission leaders for appraisal missions and loan negotiations on recruitment of consultants
- Annual report 1999
- Consultant services contract form(cost+fee)
- Consultant services contract form(Lump Sum)
- Consultant services contract form(with government)
- Report and recommendation of the president to the board of directors on a proposed loan to the Kingdom of Nepal for the crop diversification project
- Report and recommendation of the president to the board of directors on a proposed loan and technical assistance grants to the Republic of Kazakhstan and to the Kyrgyz Republic for the Almaty-Bishkek regional road rehabilitation project
- Report and recommendation of the president to the board of directors on a proposed loan to the Republic of Philippines for the infrastructure for rural productivity enhancement sector project
- Technical assistance to Kazakhstan for preparing the urban small business development project
- Technical assistance to Nepal for preparing the second rural infrastructure development project

フィリピン公共事業省（DPWH）

- Guidelines on the procurement of consulting services for government projects

米国国際開発庁フィリピン事務所（USAID）

- USAID assistance for the Philippines
- Technical assistance and training under financial institution reform and expansion
- Helpful sites for doing business with & learning about USAID
- OP & OP-related regulations websites

- CTO competencies
- Best practices for collecting and using current and past performance information
- Contractor performance insert form(Report)
- Memorandum - You have all...
- Memorandum - subject : COTR
- Solicitation, offer and award

国連開発計画フィリピン事務所（UNDP）

- Manual for national execution of UNDP supported projects

PRIMEX, Inc. (フィリピンコンサルティング企業)

- What is PRIMEX?
- Company profile (PRIMEX brochure)

以上

5 その他

米国の目的達成包括契約の実際

はじめに

ここでは、米国国際開発庁(USAID)で近年増えてきている目的達成包括契約（indefinite quantity contract: IQC）の概要を米国ケモニクス社(Chemonics International Inc.)が実際に受注した契約を参考にまとめてみる。

目的達成包括契約とは

発注者側に比較的明確な業務指示がある時は通常の契約を結べばいいわけであるが、当初必ずしもそれが明確でない場合がある。例えば、特定のセクターをAID の重点分野として確定したが、その対象国・対象案件が其の時点で明確でない場合もある。そのような場合、AID 側にある情報、つまり予算枠と案件の方向性で、関心のある企業を募る。その間で競争させて一社ないし数社を後の具体的な業務発生時に備え確保するという法的枠組みを結ぶ。発注者側も受注者側も契約締結時には、具体的な契約量が不明であるという意味で「目的達成包括契約」という名称がついている。その期間中に複数発生する個別契約は通常の契約である。

通常の契約との契約の相違点

● 予算額の明示

当初、当該分野の5年間の総予算（365 百万ドル）と IQC 契約締結予定社数（5社）を明示するので1社あたりの累積最高受注額（73 百万ドル）が自動的に分かる。

● コミュニケーションの重視

当初のスコープが広く、また長期にわたるため、個別案件の発掘・形成・確認・実施・完了というプロジェクトサイクルのすべての段階で、米国国際開発庁本部・現地事務所と受注したコンサルティング企業グループとの密接なコミュニケーションが必然となる。

● 設計と実施の連続性

成功を目標としているので、案件の設計をやったところが実施というのがスムーズなあるいはロジカルなプロジェクトの流れとなり、通常契約の「複数段階を同一企業が連続受注できない」ということはない。

● 柔軟性

数年後の現地の状況や目標達成度を契約締結時点で見通すことは必ずしも容易

ではないので、このような状況変化に応じて個別オーダーを機動的に発注するという仕組みの方が、状況変化に対応した案件形成・変更とその実施ができる。その結果、成功率も高くなる。

目的達成包括契約の意味

まず、このスキームの意味を理解しなければならないが、これは単なる発注者側の契約費用・契約時間の節約のために導入され拡大してきたものではない。その背景として米国の政府開発援助のこれまでの経験と反省を踏まえた特に近年の投入主義から結果主義への大きな潮流がある。それを実現するために発注者であるAIDが受注者であるコンサルタントを管理するひとつの有効なツールとして生まれ育ってきた契約タイプであるということである。

業務風土の改革

したがって、このようなスキームを日本の業務風土一般に移植するときは、単に新規契約形態が生まれたという理解でなく、現行の援助関係者の意識改革とでもいった業務風土の改革が必要である。つまり、端的にいえば投入主義から結果主義へ、官民の2分割から官民のより密接なコミュニケーションの実現へ、「オールジャパン」としてプロジェクト目標の達成を目指す、という方向へ業務風土の改革が必要である。それなしでは、単なる「おおざっぱな業務契約」になってしまい、発注者・受注者双方とも新規契約の外形遵守にのみ精力をそそぎ、不満足な結果に終わってしまうだろう。

IQCの実務の流れ

1. IQCを対象にした要請状が公示される（この例では98年3月、以下同じ）。
2. この時応募者側から不明な点があればAID側に問い合わせる。
3. 数社がプロポーザルを提出する（98年5月、提出期間2ヶ月）。
4. 通常、書面での提案提出後に応募社代表を呼んで不明点を明確にするためのインタビューがある。
5. 提出された提案書に不明点があれば、AID側から最終判断前に当該社に質問状が寄せられる（98年11月）。
6. 応募社はAIDに修正提案を提出する（98年12月）。
7. AIDによる最終評価が行われ条件を満たした企業（グループ）数社にIQC契約（基本契約）が授与される（99年1月、契約期間5年）。
8. その後、このIQC受注企業リストは内外に公開される。
9. AID本部ないし現地事務所契約担当官からこの基本契約にある専門性、業務範囲の枠組みに当てはまる個別の業務指示（タスクオーダー）が、選定

された数社ないし1社（の場合は随意契約）に発出される（2000年6月）。
10. これに応えてプロポーザルを提出する（2000年7月、提出期限1ヶ月）。
11. 数社入札のときは再び競争をへて1社が選定される。
12. その1社と業務契約を締結し、業務が開始される（2000年9月、契約期間3年）。

IQCのプロポーザル要請状

この例では、AIDから「金融サービス」IQCのプロポーザルの要請状（request for proposal: RFP）が98年3月に作成されインターネットのサイト上で掲示された（約170ページの書類）。関心がある社はこのファイルをダウンロードし印刷することになるが、その時、国際開発庁（AID）の担当者に連絡しなければならない。これは、急な変更があった場合、担当者からダウンロードした社に連絡するためである。

RFPでは、以下のことが明示されている（主要なもののみ列記）。

- タイトル「経済成長と制度改革プロジェクト支援(金融サービス)」(support for economic growth and institutional reform project---financial services)
- 4社から6社を選考する予定
- 選考にあたっては、口頭での説明・質疑応答（oral presentation）を入れてプロポーザル作成費用を減らす。プレゼンテーションには、予め決められたフォーマット（発表手順）がある。
- IQCによる個別タスク発注の枠組みは以下。
  1. 業務指示（タスクオーダー）で業務内容を確定
  2. 米国人の固定一日レート
  3. 現地雇用人員のサラリーの払い戻し分
  4. 現地雇用人員のサラリーに適用される固定係数
  5. 上記に含まれないその他直接費用の払い戻し分
  6. タイム・アンド・マテリアル支払い条項
- 発注額は、各社それぞれ少なくとも1万ドルとする。また総予算額が5年間で365百万ドルであるので、それを選ばれた企業数でわったものが、各社の最大受注額である。例えば、5社だと一社が累積73百万ドルまで受注できる。
- タスクオーダーには、上限価格がある。受注者はそれ以上は受け取れない。タスクオーダーには、専門家チーム構成、最大労働日数、その他直接費の額を指示する。
- IQCの業務内容には、契約の目的と全体像、具体的な達成目標、要求され

る専門性、実績基準、報告書様式等、検査と受領、業務の実施、契約管理データ等となっている。

- また競争時の評価方法を示す。まずベストバリュー(best value to the US government)を採択すること。評価委員会で価格とともに技術点を評価、また企業の個別オーダーに対する即応性の有無を評価する。価格・ビジネス情報も一定基準で評価。全体ランキングは、以下の公式で評価。

  総合評価公式：0.70(OTS/HTS)+0.30(LCP/OCP)

  70%：技術点ウエイト、30%：コストウエイト、OTS：当該社技術点、HTS：技術の最高点、LCP：最低コスト提案、OCP：当該社コスト提案
- 提出期限は2ヶ月

ケモニクス社のIQCプロポーザル

RFPを受けて、98年5月にケモニクス社の社長からAID本部契約担当官に210ページあまりの技術提案書が提出された（同時に価格提案書も提出されたが、資料なし)。カバーレターには、18の協力者名（この中には2つの大学、3つの子会社も含む）が明示され、同時に18者からの協力確認状が含まれている。技術提案のなかの人員のところでは、それぞれ要求されている専門性（21分野）毎に3人の具体的なコンサルタント名をあげ（合計63人)、1ページから2ページの履歴をつけている。分野は、企業財務アドバイザー、中央銀行専門家、ベンチャーキャピタル専門家、年金専門家、保険専門家、資本・商品市場専門家、税制専門家、投資銀行家、商業銀行家、マクロミクロ経済専門家など。
またそれぞれの個人名のところに企業名（雇用主)、常勤か登録コンサルタントか、経験年数、現時点で他の仕事に従事しているか否かを記す。
各社の日数配分表のところでは、主契約社、複数の従契約社間の日数配分計画が提示されている。主契約社は、40%、従は15社で、それぞれ15%（最大）から1%（最小）を割り当てられている。またそれぞれの人員を三分割し、常勤スタッフ、非常勤スタッフ、コンサルタント（その社のネットワークに登録されている専門家）をそれぞれ何パーセントずつ使うかを示す。主契約社は、常勤15%、非常勤55%、登録コンサルタント30%となっている。(ここでは、非常勤の定義を過去3年間に2つ以上の案件をやったもの、あるいはその社の長期案件に従事したものとしている。)

技術評価委員会からの質問状とそれへの回答提出（修正提案提出）

ケモニクス社から98年5月に提出されたプロポーザルは他の社からのプロポーザル同様、評価委員会でインタビューも含めて検討され、最終選考前に、AID側の技術評価委員会（technical evaluation committee: TEC）から技術面価格

面の質問状がよせられた（98年11月）。
それに対する回答（修正提案）（competitive range responses）をAIDに98年12月に提出した。
TECからの質問は、構成員である各社間の連携の取り方、銀行部門の監督の仕方、他の契約者・ドナー・国際金融機関との協力方法、提案されたプロジェクトマネジャーの適格性、主契約社以外の外部コンサルタントにかなり依存していること、当該社のかっての問題案件についての合理的な説明、といったことである。
それに対して、回答中では、ケモニクス社は「プロジェクトマネジャーを変更」し、「常勤スタッフの業務日数割合を増やす」という2つの大きな提案変更を行った。これが受け入れられて契約受注につながった。

AIDとケモニクス社との金融サービスIQC契約の概要

両者の契約は99年1月に締結された（契約書類の分量は、110ページ程度）。主要点は以下である。

- サービスの提供とその対価は、業務指示（タスクオーダー）、上限価格、米国人規定レート、現地雇用スタッフの給与の還付分、それに適用される一定の係数、その他合理的直接経費、修正されたタイム・アンド・マテリアル条項で決まる。
- 基本契約（IQC）では、最小発注額が1万ドルと決まっている。最初のタスクオーダーでこの最小発注額を満たす。しかし、以下の場合は契約者はタスクを受けなくていい。
  1. 1万ドル以下のオーダーがきたとき。
  2. 100万ドル以上のオーダーがきたとき。
  3. タスクオーダーの受入が当該社にconflict of interestをきたすとき。
  4. 連邦調達法違反を来すとき。
- 米国人への固定レート適用では、予め交渉されて決められた固定日額レートを適用する。この職種別固定レートは、給与、付加給付、間接費、秘書コスト、コンピュータレンタル、報告書費、契約管理費、利益などを含む。レートは専門性、経験レベル（1から3）、契約期間（1年めから3年目、4年目、5年目）によって分かれている。現地雇用も同様に分類される。

レベル1：MBA、MAなど保有者、10年間の専門経験、そのうち5年以上が途上国での経験

レベル2：MBA、MAなど保有者、5年間の専門経験、そのうち2年以上の途上国経験

レベル3：BA、BS保有者、あるいは3年間の其の分野の仕事経験

職種、年度による具体的な金額は不明であるが、RFP で価格提案の計算例としてあげられているのは以下の数値。

職種	第 1 年から 3 年度	第 4 年	第 5 年
財務分析専門家、投資銀行家、企業財務アドバイザー、商業銀行専門家、中央銀行専門家など	650 ドル	400 ドル	300 ドル
産業専門家、環境専門家など	600	385	250
社会科学者、社会学者など	500	350	320
会計士	500	400	200
弁護士	600	500	400
市場専門家、PR 専門家	400	300	200

- 現地スタッフ雇用分の還付は、契約者と契約担当官との交渉によって決まる。この要素としては、当該国専門性別給与水準、この 3 年間の給与レベル、教育水準。また同様に固定係数を決める。これには、給与支払いコスト、間接費、以下米国人同様。

この固定係数も一年から 3 年め、4 年め、5 年め、適用と 3 種類決められる。

- 最低累積契約額保障は、契約期間中 1 万ドルで最高累積契約額は、60,833,333 ドルである（これから 6 社受注であることがわかる）。
- その後業務内容部分（description/specifications/work statement）が続く。

目的と契約の概要、仕事の概要と詳細、要求される専門性など。

- 実績評価では、基準、指標、が叙述されている。
- その他：報告書作成、ケモニクス社側責任者名、検査の場、モニタリング・評価計画、契約期間（5 年間）、タスクの発生元（本部および事務所）、タスクナンバー（順次番号がつけられる）。
- 三段階の業務発注

機会の公平性原則（連邦調達規則 16 条）に基づき、個別タスク実施企業の選定は以下の 3 方法となる。

1. もし過去の業務実績と経験が新規業務選考の基準になると、技術担当官が判断すれば、技術担当官は、各契約者の過去の実績、経験を検討し、この情報で選定できるときは、1 社を選び、技術担当官は当該社に人員のアベイラビリティと配置計画を問い合わせる。技術担当官はこの社を契約担当官にその選定理由メモとともに推薦する。

2. もし、実績、経験情報では、1 社特定ができないときは、技術担当官は口頭またはインターネットなどで全社に案件概要を伝え、各社からアベイラブルな人員の履歴書と配置計画を募る。この中から適切な 1 社を選定し、契約担当官に選定理由メモとともに推薦する。
3. もし、受注企業選定が価格面の提案を必要としたり、政府見積もりが 2 百万ドルを超えたり、方法論が重要な時は、技術担当官は、この時点で契約担当官に連絡をとり、後者が全社にプロポーザル提出要請を行う。以下、通常の競争入札となる。技術担当官は選定理由メモを作成し契約担当官に 1 社を推薦する。
4. 上記判断材料となる過去の実績、経験データは、契約者の責任で半年毎に更新する。

● 基本契約の優先性

もし個別タスクと基本契約に違いがあったときは、基本契約の条項が優先する。

● タスクオーダーの主な内容は、以下であると基本契約に記されている。

1. 予算関係情報
2. 上限価格
3. 業務範囲
4. 業務日数
5. 専門性構成とそれぞれの日数
6. 承認されたリストの特定の個人名
7. それぞれの責任義務の特定（もし必要ならば）
8. 承認された個人に対する固定日額レート
9. 業務期間の指定
10. ベンチマーク（それぞれの時期での成果）
11. ロジサポートの方法
12. 業務地指定
13. 契約期間延長

技術担当官の事前の書面承認があれば、契約者は 60 日間までの業務延長を認められる。ただし、最初に設定された上限価格を超えないようにするのは契約者の責任である。

● ブリーフィング義務

契約終了まえに契約者は、AID に対してブリーフィングする。

● 中間報告書

3 月末、6 月末、9 月末、12 月末から 30 日以内に技術担当官（と契約担当官）

に提出する。

● 完了評価

上記情報および、技術担当官からの情報に基づき、完了評価をする。また複数年契約の時は、中間時点で評価する。

● 実績評価報告

この実績評価報告（performance evaluation report: PER）は契約者に送られ、契約者は30日以内にコメントまたは反論することができる。あるいはそれにサインし契約担当官に返送する。

● 会計責任

契約者は、四半期毎に会計報告書を技術担当官と契約担当官に提出。

● 人員変更

契約後の人員変更は、30 日以内に、しかるべき理由と交代要員名、またプログラムへの影響とを契約担当官に連絡しなければならない。また同様に、契約期間中、人員を追加したり、削除したりできる。

● 技術担当官の役割

契約書では、AID 側の契約担当者名と技術担当官名を明記している。契約期間中、書面にて適宜、契約者は両者と通信し、詳細の詰め、解釈の明確化、スコープの詰めを行う。技術担当官は、契約者が業務を完遂するためのあらゆるアクションをとる権限が与えられている。

● 支払い

契約者は、毎月、関係書類を指定された事務所に送る。しかし、固定日額レートの 5%あるいは 5 万ドルのいずれか小さい額をタスクオーダーの完了・承認までは支払わない。

IQC 契約下での競争的業務指示提案の要請状

米国現地事務所契約担当官からスタンバイしているワシントンのケモニクス社のプロジェクトマネージャーに 2000 年 6 月に 20 ページにわたるプロポーザル要請がファックスで発出された。それに 2 ページのカバーレターがついているがそれによると、この分野の IQC 契約企業 6 社全部に要請が出されている。提出期間は 1 ヶ月で提出先は現地事務所である。技術価格両面に渡る提案を提出すること。また、示唆・コメントもあればつけること。契約は、タイム・アンド・マテリアル契約であることが示されている。選定は、過去の実績、人員の質とアベイラビリティ、方法論とコストとを考慮した「ベスト・バリュー」選定であること。この案件の予算は 5.6 百万ドルを超えないこと。期間は契約日から 3 年間。提出は、ファックスないしイ―メイル、この要請は必ずしも契約授与を意味しないこと、またプロポーザル作成費は AID が負担しないこと、質

問を契約担当官に電話で寄せることが示されている。これに業務の内容書２０ページが添付されている。主な点は以下。

- 背景(background)

パレスチナ経済の現状から零細企業振興の必要性、過去の援助案件の総括

- 業務範囲（scope of work）

マイクロクレジットフォーラムの実現、マイクロファイナンスのトレイナーへの訓練、マイクロファイナンスの PR 活動、関連調査・セミナーの実施など7つの業務からなっている。

- 目標(overall results sought)

これらが総合的に達成すべき目標は、パレスチナ地域に自律的なマイクロファイナンス産業を創設することである。契約期間（３年間）中は毎年年次計画およびその時点での中間目標を提出し承認されること。また結果を測定する指標（ローンの累積件数、金額、返済状況など）を明示することが求められている。

- 期待される具体的成果（anticipated deliverables）

マイクロクレジット・ベストプラクティスの基準を作成すること、少なくとも３０人の認定された訓練者を養成すること、現地で現地の人を対象とした訓練プログラムを行うこと、自立的な民間の信用局（credit bureau）ができること、６つから７つの調査を行うこと、零細業者を対象にした新規金融商品を少なくとも２つ導入すること、できれば商業銀行の子会社としてマイクロファイナンス会社を創設すること、などとなっている。

- 業務遂行上の留意点

女性に開かれていないプログラムを支援してはならないこと、マイクロファイナンス企業支援のための資格要件をみたしていること、マイクロファイナンス企業が報告義務を遵守すること、など。

- 必要なプログラムマネジメント、人員、ロジについて

本部からの支援体制、二つ現地事務所を開設すること（ウエストバンク地区とガザ地区)、現地下請けコンサルタントとその役割を明らかにすること。

- プロポーザルの評価方法

価格面の評価をいれること、ただし価格には数値評価は行わないこと、最低価格提案が通るわけでもなく、また最高技術提案が通るわけでもないこと、ただし技術点が重要なこと、米国政府にとってのベストバリューで選定すること、価格提案は、価格提案が接近すればするほど重要さを増すことが記されている。

- 評価基準（合計 100 点）
  - 方法論(technical approach):45 点（案件の理解 10 点、組織と管理 10 点、目標達成方法 15 点、革新的なアイデア 10 点）
  - 人員（key personnel and staffing）:30 点（主要スタッフ 20 点、人員計画

全般 10 点）

- 過去の業績（offeror's past performance）:25 点

- 報告書義務

実施計画、年次計画、毎月の報告、経理報告、完了報告についての要求事項。

ケモニクス社の提出したプロポーザル

2000 年 7 月にケモニクス社から AID 現地事務所に１３０ページにわたる技術プロポーザルが提出された（価格プロポーザルも提出されたが資料なし）。これには現地コンサルティング企業２社が基本契約(IQC)で特定された米国２社（１社は大学）とともに共同提出者となっている。その内容は、方法論、人員計画（米国人専門家だけでなく現地専門家の名前と担当分野）、過去の業績、この案件を担当する全員（提案時空席部分は順次プロジェクト開始以降現地スタッフを採用していく方針）である米国・ローカル 22 人の履歴（一人２ページ程度、リーダーは５ページ）、訓練コースのカリキュラム案（共同受注の１社が開発したもの）、第一年めの実施計画である。人員計画は、長期滞在米国人スタッフ（2 人）、長期現地スタッフ（事務所長 2 人と職員）、短期専門家と現地専門家（18 人）、それに本部（ワシントン）の管理スタッフ（2 人）の４つに分けられている。

業務指示契約の締結

上記プロポーザルが第一位となり、両者の交渉後、2000 年 9 月に両者間で 23 ページの契約書が締結された。その表紙に盛り込まれている項目は、以下。

国名地域名（ウエストバンクとガザ）、契約番号、タスクオーダー番号（802 番）、契約者名（ケモニクス社）、契約担当（在イスラエル米国大使館内 AID 契約オフィス）、案件担当（AID ウエストバンクガザ事務所）、および担当者名（契約担当者技術代表:COTR）、支払い（米国大使館内経理オフィス）、発効日（2000 年 9 月）、完了予定日(2003 年 9 月)、上限価格（5,554,547 ドル）と両者の代表者の署名である。

締結内容は、契約の目的、名称、業務内容、会計データ、技術的方向性（不明な点は技術担当官から指示を受ける）、業務期間（延長は AID 担当者の承認が必要）、業務日数、上限価格、政府施設・人員の利用、業務地（ガザとウエストバンク）、情報制限（受注者は政府の内部情報にはアクセスできない）、ロジサポート、週間労働日（6 日間）などとなっている。

以上

5 その他

米国契約モニター担当官訓練マニュアルの目次
(Cognizant technical officer: CTO competencies)

米国では契約担当官同様、その後のモニター担当官（技術担当官）を訓練するコースがあり、これはその章目次である。各章はさらにタスク１、２、３、、、と分かれており、それぞれのタスクもさらに複数のトピックにわかれているというかなり大部な訓練マニュアルである。

1. 法的環境
2. 行動規範・調達の一貫性・公の義務と私利の衝突(standard of conduct/procurement integrity/conflict of interests)
3. 業務パッケージ
4. 政府資産
5. 実施手段
6. 契約締結前の業務(pre-award involvement)
7. 競争要件(competition requirements)
8. 招請プロセス（solicitation process）
9. 業務内容(statement of work)
10. 資金手当て・義務(funding/obligations)
11. 契約締結のための技術担当官の責任（CTO responsibilities for award administration）
12. 契約後会議(post award conference)
13. 政府資産の管理
14. 契約者のモニタリング（monitoring contractor performance）
15. 検査と受領(inspection and acceptance)
16. 過去の業績(past performance)
17. 契約修正（contract modifications）
18. 調達元の表示
19. 選択肢
20. 遅延
21. 業務中断(stop work)
22. クレイム
23. 救済方法
24. 支払い

25. 業務停止(terminations)
26. CTO 業務終了
(以上)