

提 言

21世紀における防衛調達のあるり方

共創的な防衛調達システムの構築

平成12年6月

有識者による調本の21世紀プロジェクト委員会

目 次

はじめに

序

本委員会の検討課題

具 体 的 提 言

(1) 総合的視点からの検討

(2) 個別的視点からの検討

お わ り に

巻末資料（委員名簿及び委員会の検討
経過等）

2 1 世紀における防衛調達のあるり方 共創的な防衛調達システムの構築

はじめに

本報告書は、調本が自らの所掌事務である中央調達に関し、外部の有識者から構成される委員会に 2 1 世紀における中央調達の未来像についての自由な検討を依頼し、委員会が委員個々の自由な討議を経て意見を取りまとめたものである。なお、本報告書には、調本の所掌事務にとどまらない意見も一部盛り込まれているが、それは委員会が幅広い観点から自由な討議を行った結果である。

．序

自衛隊の任務遂行に必要な装備品等を取得するために行う防衛調達は、自衛隊の活動を後方から支える防衛庁の重要な事業であり、わが国の平和と安全を守ることに寄与するものである。

近年、防衛調達を巡る環境条件が大きく変化してきたことから、これに対応した新しい調達システムを構築する必要があるとの認識に基づき、平成 1 0 年 3 月、防衛庁調達実施本部に、「有識者による調本の 2 1 世紀プロジェクト委員会」が発足した。

当委員会は、2 1 世紀における防衛調達のあるり方について、幅広く審議し、その結果を同年 7 月、提言「国民に信頼される開かれた調達システムの構築のために」として取りまとめ、これを調達実施本部長に報告し、公表した。

この提言は、新世紀に備えて防衛調達の信頼性と透明性の向上の観点から、調達基盤の整備の方向を示したものであり、概要は、以下のような項目について具体的な提言がなされた。

- 1．国民に開かれた調達（透明性の確保）
- 2．防衛費の抑制、行財政改革の下での防衛装備調達のあるり方、調達コスト削減
- 3．防衛任務の多様化及び装備品の高度化・システム化に対応しうる防衛装備調達のあるり方
- 4．2 1 世紀における防衛産業の役割と機能
- 5．組織のあるり方
- 6．業務のあるり方
- 7．原価計算のあるり方
- 8．C A L S (注)等電子情報化時代への対応
- 9．人材育成のあるり方

(注) C A L S (Continuous Acquisition and Life-Cycle Support：継続的な調達とライフサイクルを通じての支援)は、情報の共有化による業務の効率化を目的とし、各種装備品についての情報の電子化、データベース化及びネットワークの構築などを主たる内容とするもの。

この提言において提案された防衛調達の改善事項については、その後、過払い事案に係る背任事件を踏まえて設立された防衛調達改革本部においてとりまとめられた「調達改革の具体的措置」に盛り込まれた事項も含め、現在、逐次、

実施を進めているところである。（具体的実施状況は、3Pの資料1のとおり。）

また、これらの項目のうち、さらに検討を深める必要があるもの、また、「調達改革の具体的措置」に挙げられた事項の内、委員会として、さらにその実施に当たり具体化を行うことが適切なものについて、当委員会として引き続き審議を行うことが必要であるとの認識の下、後期の審議が開始された。

当委員会は、11年9月から本年6月まで計9回にわたり、審議を重ねるとともに、2回にわたる製造現場の視察等を実施し、その成果を提言「共創的な防衛調達システムの構築」として取りまとめたので、調達実施本部長に報告するものである。（委員会名簿等は、巻末資料参照）

提 言	実 施 状 況
<p>1 . 国民に開かれた調達（透明性の確保） 調達の諸施策や手続きの周知、法令や規範等についての一層の明確化を</p> <p>新たな広報手段の採用を</p> <p>外部有識者の意見・助言を</p> <p>2 . 防衛費の抑制、行財政改革の下での防衛装備調達のあり方、調達コスト削減 随意契約における調達コストの低減の努力を</p> <p>コスト低減提案制度の確立を</p> <p>健全な競争市場の育成を</p> <p>3 . 防衛任務の多様化及び装備品の高度化・システム化に対応しうる防衛装備調達のあり方</p> <p>4 . 21世紀における防衛産業の役割と機能</p>	<p>・ 随意契約の理由を類型化・明確化し、契約毎に公表（11年9月から実施） ・ 過払事案処理に関する統一かつ明確な基準の策定（11年9月制定） ・ 調達情報センターの設置・充実（契約毎に品名、契約相手方、金額等の実績を公表するとともに、随意契約については理由の公表等） ・ 調達情報（一般競争公告その他）についてのインターネットによる周知（調本ホームページ） ・ 防衛調達適正化会議の設置（11年4月）。13年1月には、同会議を発展的に解消し、防衛調達審査会(仮称)を設置。</p> <p>（21世紀委員会(後期)においてさらに検討）</p> <p>・ 減価提案制度(注)の創設（11年7月）、調本において試行中</p> <p>(注)企業が有する技術等を活用したコスト低減の提案につき、低減額の50%を減価提案技術料として原則3年間支払うこととする制度</p> <p>・ 一般的に市販されているものなどについて指名競争・随意契約から一般競争契約（制限付を含む）への移行の推進</p> <p>（21世紀委員会(後期)においてさらに検討）</p>

提 言	実 施 状 況
<p>5 . 組織のあり方</p> <p>6 . 業務のあり方</p> <p>7 . 原価計算のあり方</p> <p>8 . C A L S 等電子情報化時代への対応</p> <p>9 . 人材育成のあり方 専門能力と総合的調整能力を兼ね備えた人材育成</p> <p>調達研究センターの設置を</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・相互けん制強化の観点から、原価計算部門を内局に吸収するとともに、契約部門については、特別の機関として契約本部を設置（13年1月予定） ・ISO9000S(注)の導入等効率化を推進 <p>(注)国際標準化機構(ISO、本部：ジュネーブ)が、1987年に制定した品質管理及び品質保証の規格のことで、製品そのものでなく、企業の品質管理体制について要求事項を規定した国際規格</p> <ul style="list-style-type: none"> ・防衛庁に原価計算研究会を設置(11年2月)。その提言を受けて、11年7月、訓令を改正し、交際費の計算項目からの削除等計算方式を改善。さらに、支払利率及び利益率の計算方式に係る改善についての訓令改正を予定。 ・11年度及び12年度予算において防衛庁CALSの実証試験を実施 ・11年度に「調達初級研修」を新設し、さらに、12年度に「調達中級研修」を新たに設けた ・簿記講座の受講者を拡大(11年度39名) ・大学院修士課程への派遣(12年度から) ・調本に教育・研究を担当する「調査研究室」を新設(12年4月) (21世紀委員会(後期)においてさらに検討)

本委員会の検討課題

1. 検討に当たっての認識と方針

- (1) 前期の委員会においては、21世紀における防衛調達課題を明らかにするため、次に掲げる基本的な考え方に従い、検討を行った。

競争原理の活用、情報化の進展等21世紀に向けた主要潮流を踏まえた分析

国民の信頼を得るための透明性の確保

調達価格の抑制のための努力

政府の契約における防衛調達の位置づけや防衛調達の特質と一般性の明確化

調本に期待される役割と21世紀における組織、業務のあり方の追求

- (2) 後期の委員会は、この基本的考え方を再認識し、社会経済環境の変化に直面し、21世紀を迎える防衛調達課題と役割について検討を進めるため、調達改革に係る諸外国の状況を把握するとともに、会計基準・品質管理規格等の国際化の動向に配慮するよう努めた。その際、防衛調達の役割は、わが国の平和と安全を守るという防衛の基本目的を達成するために、信頼性のある装備品等を安い価格で、必要な時期に取得することにあるという点を明確に認識した上で検討を実施した。

そのためには、防衛生産基盤が適切に維持され、官民が装備品調達における品質向上、コスト削減等に協力して取り組むことが必要であり、官民間において共創的な調達システムを築き上げることが求められる。

また、防衛調達に係る不祥事の発生を踏まえ、その再発防止を確実にするべく、公正性・適正性の確保の観点から委員会の検討の際に、強く配慮した。加えて、本委員会においては、調本に期待される役割、業務等のあり方を追求するため、現行の国の制度や防衛庁の内部規則などの制約に必ずしもとらわれず、自由闊達かつ大胆に幅広く各委員の専門的見地からの意見を求めることに努めた。

2. 検討テーマの設定

後期の委員会の検討テーマの設定に当たっては、本委員会の前期における検討結果をさらに具体化することを基本とし、また、「防衛調達改革本部」により取りまとめられた「調達改革の具体的措置」の実施に当たり調本としてさらに具体化・肉付けを必要とする事項や同具体的措置の実効を上げるために更に検討を深めるべき事項について検討テーマとして取り上げることとした。

具体的には、そのような事項として、第1に、防衛調達のための教育・研究のあり方をとり上げることとした。教育・研究のあり方は、前期委員会においても検討を実施し、検討結果を踏まえ、調本に教育・研究のための専従組織として、調査研究室が平成12年4月に設置されたところであるが、望ましい教育システムの具体的内容や研究の実施のあり方について引き続き検討を行い、明確にする必要がある。

第2に、前期において、「防衛費の抑制、行財政改革の下での防衛調達のあり方」の検討の中でとり上げた「ライフサイクル全般にわたるコスト削減等のための組織的な管理体制のあり方」についても、その具体化のため引き続き検討を行う必要があると認識された。官民間においてコスト削減、品質向上等に自律的に

誘因が働くメカニズムの構築の必要性を認識し、その一手段として「プロジェクト管理」の手法について検討することとした。この点については、諸外国の国防調達におけるプロジェクト管理手法の導入の実態の調査を進めるとともに、我が国におけるプロジェクト管理の導入のあり方について検討することとした。

第3に、前期においても検討したところであるが、防衛調達を適切に実施するためには、その前提として、安全保障上の観点から必要な防衛生産基盤が確実に維持されていることが必要である。また、防衛調達においては、装備品の質の確保に特に配慮する必要がある、防衛調達に際し配慮することが必要なこれらの課題について検討した。

第4に、契約から原価監査、監督・検査の各フェイズ（各機能）についての個別的な検討を実施することとし、この中で、前期において検討された「装備品調達における部隊運用上の要求との整合の確保」の観点、「ソフトウェアの調達」の問題等の諸点について引き続き検討することとした。また、これらの各フェイズの検討においては、調本の地方組織である支部において主に実施される業務である原価監査と監督・検査の業務について焦点をあてて検討を進めることとした。

以上の考え方の下に、検討テーマを次のとおり、設定した。

(1) 総合的視点からの検討

人材育成・外部人材の活用の推進
調達業務の改善のための研究の推進
供給者との公正な契約関係の形成、契約環境の改善への努力
防衛調達のための効果的な管理システム（装備品のライフサイクル全般にわたるプロジェクト管理）の導入の推進
防衛生産基盤の維持と装備品の質の確保に対する配慮

(2) 個別的視点からの検討

契約のあり方
原価監査のあり方
監督・検査のあり方

3. 検討課題

検討テーマの審議に当たり、調達分野全般に共通する事項については、「総合的視点からの検討」と整理し、また、調達業務のフェイズ別の事項については、「個別的視点からの検討」とし、区分して検討することとし、その問題点と課題を明らかにした。

1 総合的視点からの検討

(1) 人材教育・外部人材の活用のあり方

防衛調達に係る不祥事の発生を踏まえ、その再発防止のためには、組織・要員の強化を図ることが必須であり、そのためには、調本における人材育成の具体的なあり方について検討することが重要である。

防衛調達には高度な専門知識と長期間の経験が不可欠であるが、体系的な教育研修や長期的な視野からの人事管理が十分でなかったという問題状況に鑑み、一貫した教育と適切な人事配置を実施し、新世紀に柔軟に対応できる調達専門家を確保することが大きな課題である。

そのため、現状における教育の問題点を把握し、どのような教育システムを導入することにより、問題点の解決を図るかについて検討することとした。また、外部人材の活用による組織の能力の向上のあり方や調達業

務において蓄積されるノウハウの共有化のための方策について検討した。

(2) 調達業務の改善のための研究のあり方

人材の育成・教育面に加え、組織としての実力を十分に涵養するためには、常に組織として抱えている課題・問題点を認識し、その解決策について研究・検討していくことが重要である。そのためには、規則の改廃を意識しない自由な研究機会の促進が望まれる。 防衛調達に關

する施策を形成するための研究機能が不十分である現状を踏まえ、調達業務の改善のため防衛調達を巡る諸々の課題に機動的に対応し得る研究体制の整備と国内外の有識者・研究機関との広い視野に立った自由な研究交流の促進を図るための方策について検討した。

(3) 供給者との公正な契約関係の形成、契約環境の改善への努力

防衛調達は、供給者の技術力と官民相互の信頼に基礎を置き、公正な契約関係によって実現されるべきものである。

契約の要素である「品質・納期」と「価格」は、官民共に国民の利益のために努力すべき目標となるものであり、契約関係は、品質向上・コスト削減が自律的に実現される新しい官民の共創的な関係（メカニズム）を造り上げ発展させていく必要がある。

そのようなメカニズムを確立するため、関係業界との透明性のある調達研究や意見交換の機会の設定も課題である。

(4) 防衛調達のための効果的な管理システムのあり方（装備品のライフサイクル全般にわたるプロジェクト・マネージメントの導入）

プロジェクト・マネージメントは、米国で大規模な兵器システムや航空機、宇宙システムの研究、開発、生産のシステムとして生まれた。

これは、各職能部門が人的・物的支援を送り、各部門を横断する形でプロジェクト・チームを形成し、立案、管理等の活動を行うものである。

欧米諸国の装備調達においては、プロジェクト・マネージメントの手法が一般化し、実効をあげている状況にある。

具体的には、装備品の開発から、量産、維持・運用、さらには廃棄にいたるまでのライフサイクル全般に亘る管理を前提に、装備品の研究開発、調達（原価計算、契約、監督・検査）、維持・運用等ライフサイクルに亘る全ての関係者がプロジェクト・マネージャーの下に、プロジェクト・チームを編成することにより、必要な意見交換、情報交換を開発フェイズ等の早い段階から適切に実施し、効果的な装備品の調達を可能にしようとする手法である。

欧米においては、本手法により、装備品の調達に関し、コストの削減、品質の確保、より短期間における調達を達成している。

わが国の防衛調達においても、ライフサイクルを念頭においたプロジェクト管理の手法の導入が重要な課題であり、その導入のあり方について検討した。この際、昭和50年代に行われた中等練習機T-4航空機の開発・調達の経験を参考にするとともに、諸外国におけるプロジェクト管理の手法の導入・実施の状況の調査を行うこととした。

(5) 防衛生産基盤の維持と装備品の質の確保に対する配慮

厳しい財政事情の下、防衛産業の合理化の進展が顕著であるが、国の防衛のために必要な装備品を確保することを目的とする防衛調達に影響が生じないように、健全かつ効果的な防衛生産基盤の維持を図ることが重要であ

る。これは、調達範囲を超える安全保障上の重要な問題である。さらに、防衛装備品については、その品質の確保に十分な配慮が必要とされる。防衛調達は、国の防衛の実現という国家としての基本機能に密接に関わるものであり、そのような観点から考慮を必要とする事項について検討した。

2 個別的視点からの検討

(1) 契約のあり方

前述の「調達改革の具体的措置」において、適正かつ低コストでの調達を可能とするための措置として、供給ソースの多様化追求等競争原理の強化、企業側提出資料の信頼性確保のための施策、企業側のコスト削減に向けたインセンティブ向上のための施策等を推進することとされ、現在、実施されているところである。

このような改善策を実施するに当たって、例えば、必要とされる性能の装備品が確実に取得できるよう競争契約や随意契約といった契約方式の適切な選択を行う必要があること、また新たに導入された減価提案制度の適用促進を行うべきことなど、諸々の制度を円滑かつ適切に運用する必要がある。さらに、近年、防衛調達の中にその比重を増しているソフトウェア調達は、品質とコストの評価方法が必ずしも確立されているとはいえない分野である。知的製作物として、適正な評価をするための体制の整備等、その契約のあり方について検討した。また、調達価格の見積精度の向上を図ることは適正な調達のための重要な課題であり、そのための企業からの資料の徴取のあり方や調本としてのコスト見積り能力向上のための施策について検討を行った。

本項目においては、このような点について検討を行い、契約の適切な運用について配慮すべき事項についての議論を実施した。

(2) 原価監査のあり方

防衛調達の特質から、原価面での不確定要素があるものの契約については、原価監査により契約金額を確定するものが多いが、原価監査官による代価の確定業務(原価監査)は、契約金額の精度向上が期待できるものの、反面、原価監査に要する費用の増大を伴うものである。

この業務は、契約相手方にも負担が生じているという事情も踏まえれば、原価監査の方法やプロセスの見直しが課題である。

また、近時、製造現場における工数等の実績集計についての情報システム導入が進んでいることから原価監査においてシステム監査の能力が必要とされるに至っている。

さらに、装備品の生産現場で共に業務を実施する原価監査官と監督・検査官との連携については、両者の業務の連携範囲を明確にし、相互の連携関係を的確に構築することにより、効果的な業務を実施し、各々の業務の質の向上を図る必要がある。

このような、原価監査を巡る課題について、今後のあり方を明確にするため、検討を行った。

(3) 監督・検査のあり方

監督・検査は、装備品等の調達契約の適正な履行を確保するため、法令上の義務として行う業務である。監督は請負契約の履行途中で立会い、指示等を行い、検査は履行の最終段階における給付内容の適否の確認を行うものである。

装備品等の高度化や I S O 9000 S による品質管理システムの進展に伴い、調達装備品の監督・検査業務の態勢及び方法については、要員及び専門能力の不足の現状や米国の品質管理体系の動向を踏まえ、その改善、合理化を図ることが重要な課題である。

装備品の高度化に対応可能でかつ効果的な監督・検査を実現するための業務の改善のあり方や、同業務実施の基盤強化のための教育・人事管理、外部人材の活用といった諸点について検討した。特に、部隊における運用情報、生産現場における不具合の情報等を監督・検査業務に的確に反映し得るような情報システムの構築等のあり方について議論を実施した。

以上のような、問題意識の下に、各項目毎に検討を実施し、具体的な提言の形で取りまとめた。それらの提言は、「、具体的提言」として、次頁以降に示す。

具 体 的 提 言

(1) 総合的視点からの検討

- 第 1 人材育成、外部人材の活用の推進
- 第 2 調達業務の改善のための研究の推進
- 第 3 供給者との公正な契約関係の形成、
契約環境の改善への努力
- 第 4 防衛調達のための効果的な管理システム
(装備品のライフサイクル全般にわたる
プロジェクト管理) の導入の推進
- 第 5 防衛生産基盤の維持と装備品の質の確保
に対する配慮

第1 . 人材育成・外部人材の活用の推進

提言1 : 新しい時代に相応しい有能な調達専門家を確保するため、長期的視点に立った一貫教育と外部人材の活用の推進

一般的に防衛装備品は、用途の特殊性から市場性が限られたものが多く、需要が防衛庁に限られることから、その調達業務に携わる者には、高度な専門知識が要求されているにもかかわらず、調本においては、職員の教育に係る施策が十分に講じられてこなかった。一連の不祥事を契機とした様々な検討の中で、教育の必要性が改めて認識されたところであり、平成12年度に発足した教育・研究を専門に行う「調査研究室」における教育・研修の内容を充実・強化すべきである。また、専門的スキルを有する外部の人材を積極的に活用することが必要である。

- (1) 当委員会の前期提言において、「21世紀における行政課題に適切に対応し得る専門能力と防衛調達に係る総合的調整能力を兼ね備えた人材育成に努めるべきである。この際、諸外国の例も参考にして、柔軟な発想をもって人材育成を計画的かつ体系的に推進すべきである。」と指摘したところである。
- (2) このような前期の提言の指摘等を踏まえた人材育成のための専従組織である「調査研究室」が12年4月に創設されたところであり、この新組織における職員研修を充実・強化していくべきである。
具体的には、係員、係長、課長補佐、総括課長補佐といった職務段階に対応させ、初級、中級、上級、高級といった教育課程を体系的に設け、個人の経歴に対応した継続的かつ一貫した教育を実施していくべきである。
- (3) 部内教育では十分に対処できない特定の領域に係る教育（簿記、税理士、公認会計士等の資格取得を目的とする教育やその他の専門的分野についての教育）については、専門学校等の外部教育機関等を活用すべきである。また、製造現場における実務体験等の研修については、受入企業を継続的に確保し、現場の実態を踏まえた調達業務を行い得る人材を育成していくべきである。
また、近年、社会人に対しても門戸を広げつつある大学院の修士課程を利用し、実務経験を通じて培った知識、経験と、より専門的、学術的な理論の融合を図ることにより、調達に係る何らかの問題が発生した場合には、これに対して理論的な分析・検討を加えて的確な実務判断を下すことができる能力の醸成に努めることが適切である。
- (4) ややもすると専門家集団は、閉鎖的になりがちであるが、調達業務の客観性・透明性を確保するため、異なる価値観を有する外部専門家の知見を吸収することが適切であり、外部専門家を職員の教育・研修に活用すべきである。
また、欧米等の国防調達機関に比し、調達規模で比較すると相対的に少数の人員で業務を実施しているわが国の現状を踏まえ、調本で育成し難い弁護士その他の専門家や防衛庁の退職者等調達に係るスキルを有する外部の人材を積極的に活用することが必要である。
- (5) また、個々の職員が調達業務を実際に経験し、その実体験を通じて培った実践的な

知識、経験に基づく調達手法、トラブルに対する対処法等のノウハウについて、マニュアル化・電子化を推進し、組織全体の共有財産として体系的に整理することにより、実務の手引きとするのは勿論、C A I等の利用による教育における教材、題材としてもこれを効果的に使用することが適切である。

提言2：職員一人一人の職務遂行能力を的確に把握し、最適な人事配置を行うための職員の経歴管理システムの確立

組織がその機能を最大限に発揮させるためには、所属する職員一人一人の職務遂行能力を的確に把握し、適材適所を基本とした人事管理を実施する必要があり、能力と職位を適切に結びつける、いわゆる「経歴管理システム」を確立すべきである。

- (1) 米国防省においては、調達職員に専門分野ごとに資格を付与する資格認定制度があり、職員の資格レベルに応じた補職を行っており、防衛庁においてもこの制度を参考にして、各職位に必要な職務能力基準を明確化し、各職位に必要とされる教育、経験等の基準を達成した者を職位に就けるように人事管理を行う「経歴管理システム」を確立すべきである。(米国防省の資格認定制度については、巻末資料6参照)
- (2) 調達業務に係る職域は、契約、原価計算及び監督・検査に大別されてきたが、欧米では既に一般化しているプロジェクト管理に係るエンジニアとしての職域及び調達業務の効率化等を積極的に推進していくための電算機システムに係る職域等を新たに職域として加えるなど、経歴管理の対象とする職域を整備すべきである。
- (3) 防衛庁の人事管理方針に基づくローテーション・サイクルである契約関係職員の2年(最長3年)補職の原則を基本的に尊重しつつも、調達の専門家を確実かつ継続的に育成するとの観点から、各職位に応じてローテーション・サイクルを柔軟に運用することについて検討することが適切である。
- (4) 調本の人員の約半数は自衛官で構成されており、自衛官の経歴管理について、調本における勤務とそれ以外の各自衛隊等における勤務を有機的に連携させ、全体として適切な経歴管理が実施されるよう配慮することが必要である。

第2．調達業務の改善のための研究の推進

提言：調達業務の改善のための調査研究の促進

平成12年度に発足した「調査研究室」においては、調達業務全般について広い視野に立った調査研究を促進すべきである。常に最新の情報と充実した知見を有する防衛調達に関するシンクタンク的な存在となることが求められている。

- (1) 本委員会の前期提言を踏まえた調達業務改善のための専従組織の創設が12年4月に行われたところであり、この組織において調達業務の改善のための研究体制を充

実・発展させていくことが重要である。

- (2) 従来、企業の見積資料に依存してきた原価計算について自ら計算できる手法の研究、防衛調達におけるプロジェクト・マネジメント手法の適用のあり方の検討、ソフトウェア調達におけるコスト見積その他の諸問題の解決等、防衛調達を巡る研究課題は山積している。このような課題に対し、調達業務に関する各分野の専門家がグローバルな視野をもって不断の調査研究を行うことにより、常に最新の情報・知見を有する防衛調達に関するシンクタンク的な存在となることが求められている。なお、このような研究は、防衛大学校、防衛研究所等の防衛庁の他の教育・研究機関における防衛調達に関連する教育や研究と連携をとって進められていくことが適切であり、その意味において、防衛庁全体として、防衛調達は勿論、会計学、経済学、生産工学等防衛調達の基礎となる分野についての教育・研究についても、より一層充実することが望まれる。
- (3) そのため、防衛調達改革の先進国である米国、英国及び仏国等の調達機関との交流を通じて得られるノウハウを積極的に活用すべきである。また、民間企業の先進的な資材調達・生産管理等の手法について研究し、その成果等を防衛調達業務に取り入れるべきである。
- (4) 防衛調達という限られた領域にとらわれることなく、常に広い視野から研究を行い独善に陥ることのないよう配慮し、学術的な研究との相互協力を図るべく、一般大学等の研究者と交流を図ることも適切である。
このような機能を逐次充実させ、将来的には国の会計・調達機関における調査・研究をリードするような存在となることを目指すべきである。

第3．供給者との公正な契約関係の形成、契約環境の改善への努力

提言：品質向上、コスト削減等を自律的に実現できるメカニズムの構築

防衛装備品の品質向上、コスト削減に対し、自律的に誘因が機能するような官民間の共創的な関係を醸成することが重要である。官民間の透明な意見交換の場を設定することも有意義である。

防衛調達における不祥事の発生の根源には、防衛調達を巡る官民両者の関係に信頼感が育っていなかった面があったことは否定できない。防衛調達に求められる、より優れた性能・品質の装備品をより適正な価格でより早く納入するという目的が自律的に実現されるメカニズムを官民両者の間で造り上げることが重要である。

具体的には、本委員会の提言において取り上げている「プロジェクト管理」の導入により、官民一体となったコスト削減、品質向上等の努力を装備品のライフサイクル全般に亘って実施することが求められる。加えて、「調達改革の具体的措置」において導入された減価提案制度をより活発に運用・活用することにより、自律的にコスト削減等に誘因が働くような官民間の共創的な関係を醸成することが必要である。

このような官民間の健全な協力関係を構築することは、防衛生産基盤の強化に大きく資するものであり、官民間において、このための継続的な努力が必要である。

このためには、官民間における随時の意見交換を行うことが重要であり、自律的なメカニズムを構築するため、透明な官民間の議論を常時継続していく必要がある。具体的には、常設の意見交換の場を設け、官側は、運用者も含む調達要求元、調本その他調達関係機関が参加し、民側との間で調達システムの改善のための自由闊達な議論を行うことが適切である。

第4．防衛調達のための効果的な管理システム（装備品のライフサイクル全般にわたるプロジェクト管理）の導入の推進

提言1：装備品の調達におけるプロジェクト管理の手法の導入

装備品の調達を効果的に実施するため、ライフサイクルを通じて全般を把握・管理するプロジェクトチーム（機能横断チーム）により、源流（開発）段階からコスト削減、品質の向上等の活動を行うプロジェクト管理の手法を導入すべきである。

- (1) 防衛庁においては、近年、調達価格の抑制など取得改革に取り組むとともに、「中期防衛力整備計画」の見直しに伴って調達数量が削減された。

このような状況の下、高度化・システム化する装備品のユーザーである部隊等は、基本的に各調達要求元が作成した仕様書に基づく装備品についてその品質が確保され、また、より安価な価格で必要な時期まで納入されることに加え、装備品を運用する部隊等において不具合がなく、修理・整備に要する費用も少なく、かつ、必要とする部品等が長期にわたり安定的に補給される装備品の調達を望んでいる。

すなわち、運用部隊等は信頼性が高く、かつ、ライフサイクルコストが低い装備品を求めており、調本はこの目的のために努力すべきものである。
- (2) このため、米国をはじめ欧米各国は、コスト削減、リードタイムの短縮等を目指した取得改革の一環として、IPT（Integrated product/project team）と呼ばれるプロジェクトチームを発足させ、装備品毎に運用して成果を上げている。（諸外国におけるプロジェクト・マネジメントの実施状況について、当委員会として実施した海外調査の結果は、18Pの資料2参照）

このプロジェクトチームには、研究開発担当者、運用者、原価計算担当者、契約担当者、監督官、検査官、原価監査官、維持・補給担当者といった官側の当事者のみならず、装備品の開発、生産、修理を行う民間側からも専門家が参加して、機能横断的なチームを構成し、業務プロセスの結節点を減らして意志決定を早めると共に知識と知恵を出し合いながら取得改革に取り組んでいるところである。
- (3) このようなプロジェクト管理の実施にあたっては、装備品のコストについて単に取得価格のみでとらえるのではなく、装備品の性能、品質を確保しながらプロジェクトをいかに適切に管理して、ライフサイクル（開発、取得、維持、廃棄）の総コストを低く押さえるかに、その重要性が移行しているところである。
- (4) 装備品のライフサイクルコストを左右する要素の大半は開発段階で確定されてしまうことから、装備品のライフタイムの「源流」でコスト管理することが重要である。また、品質等の管理の観点からも、「源流」である開発・企画の段階で管理を徹底的に行えば下流段階（量産・維持）での監査、検査等の負担を著しく軽減することができる。このため「源流」における努力の集中、資源の投入が重要である。

諸外国におけるプロジェクト・マネジメントの実施状況

英 国

(導入経緯)

英国の防衛調達におけるプロジェクト・マネジメントへの取り組みは、まず1997年、労働党政権が国防費、特に調達コストの増加に対して批判的立場をとり、従来から問題であった 実戦配備までに長時間を要すること、計画額の超過、信頼性、整備性の低下、についての改善が必要との認識がなされたことに始まる。さらに、冷戦の終結により、英国を取り巻く脅威の低下により将来の予測が困難となっており、これらの課題、環境変化に適切に対応するため、民間におけるベスト・プラクティスを導入する「スマート調達」と呼ばれる新しい調達方式を開発し改革を実施している。

(基本概念及び運用)

スマート調達の目的は、時間、コスト、性能面において、トレード・オフ関係を考慮して効率的に調達を行い、防衛能力を増大させることである。そこで、「より早く、より安く、より良い物を」をスローガンとしている。スマート調達の重要点としては、IPT（インテグレートド・プロダクト・チーム）の導入、ライフサイクル管理、従来とは異なる顧客の明確化（3軍とは別組織の局が必要とされる防衛能力を明確化）、合理化された承認手続、防衛産業との協力関係などである。

IPTチームがDPA（調達庁：約4,500人のエージェンシー）の組織の主要な構成要素となっており、IPTチームと機能横断的な部局からDPAが構成されている。IPTはプロジェクトの取りまとめの機能を有し、チーム員はそのチームリーダーの下で仕事を行う。組織内ではIPTリーダーが全体の取りまとめを行い、要求マネージャーが必要な要求を取り込む。また、ILS（兵站支援）マネージャーは実戦配備段階において維持に必要とされる所要を見積る。その他に契約担当、財務担当が置かれている。チーム編成では、特に産業界からの人員を活用しており、1チームは例えばT45護衛艦のIPTの場合、約80名のスタッフで構成している。

プロジェクト・マネージャーは、軍、文官のみならず、産業界からも登用しており、本人のキャラクター、経歴及び能力をもとに競争によって選考しており、産業界への交流拡大を重視している。現在IPTは約166（国防調達庁116、国防兵站局50）あり、プログラムの数は約1,150件である。装備品が取得されるまでは調達庁が担当し、部隊での使用が開始された後は兵站局が担当する。チームは、プロジェクトの立ち上がりから、装備品の破棄まで継続する。人材としては、専門家をプールして活用している。また、ライフサイクルにおける承認段階数を削減し、合理化された承認手続を可能にする。

プロジェクトマネジメントの評価は5つの評価基準（要求性能、納期、コスト、顧客の評価、DPAの運営経費）により行われる。プロジェクトマネジメントの成果としては、調達に要する時間・コストの削減があり、ユーロファイター契約においては約6千万ポンド削減された。

仏 国

(導入経緯)

フランス国防調達におけるプロジェクト・マネジメント活動は、1997年、政府から装備予算の30%削減、装備庁経費の30%削減が指示されたことを受け、DGA（装備庁：約40,000人）の組織、機能を合理化・向上する必要性が生じたことが転機となった。

国防省においては、当該削減指示がなされる以前の1996年から既に国防省の将来の組織、機能のあり方について多くの者が議論に参画していた。（約4000人規模）この議論の中で従来のように漫然と仕事をするのではなく、個々人の業務についての「価値付け」を明確にするように努めた。なお、工廠関係については、2,000年以降エージェンシー化を考えていたところである。

（基本概念及び運用）

プロジェクト・マネージャーは契約等行政的業務の専門家及び技術的業務の専門家によるマルチ・ファンクショナル・チームを構成する。装備庁の中には、計画局（装備品毎に計画課に分かれ、プロジェクトチームが所属）があり、DSP（技術面担当）、DPM（行政的業務担当）の両部門から人員をプロジェクトチームに差し出す形で構成される。

チームの編成、大きさはその時々により変化する。計画局の中には、例えば車体、砲弾、装甲等色々なマネージャーが存在する。マネージャーの下に、約10名で構成されるチームが存在する。また、マトリクス方式においては、各人員は、複数の責任者の下で仕事を行う。（DSP：全体的な政策、そのためのツールを決定。DPM：購入に関するドメインを担当。購入の際の政策、その方法を決定。（独占企業、中小企業からの調達方法、倫理規定等を定義））

プロジェクト・マネージャーの人選に当たっては産業界からの登用はなく、装備庁のエンジニアから選任され、各軍からは副マネージャーが選任され支援している。（現在、DGAのトップには、大手企業のトップ経験者が就いている。）プロジェクトの数は現在約200あるが、そのうち、大規模プログラムは約80余である。技術の専門家、行政の専門家がプロジェクト・マネージャーと共に連絡を密にしながら作業を実施している。各プログラムに必要な知識は、プールされた専門家（技術的、行政的、実務的）からチームに参加する者を引き抜き、マルチファンクショナルなチームの一員に登用することにより得る。その後、技術専門家については産業界に対する補助金や大学、研究機関への研究委託を実施して、将来の新しい技術を研究させ、常時、将来の技術の展望を模索することが要求されている。物の生産段階に入ると、機能的なスペシャリスト（行政、実務）の役割が増大する。全般においてボトムアップによる効率的な改革が求められるとともに、各結節点となる決裁ポイント数を削減し、迅速な手続の実施に努めている。

各人は、その権限に対するよりも各人が出した成果（結果）に応じて評価される。プロジェクトマネジメントの成果としては、予算の削減（約470億フランのコスト削減を実施）及び組織の合理化があげられる。

米 国

（導入経緯）

米国国防調達におけるプロジェクト・マネジメントは、市場と経済のグローバル化、複雑化する技術、情報の自由化、自動化の進展（設計、試作、製造、在庫管理）に対応する必要が生ずるなか、調達等担当次官のイニシアティブ「2020」（民間のベスト・プラクティスの導入）により、一層活発化している。プロジェクト・マネジメント導入前は一つのプロジェクト全体を知る者がいなかった。このような問題を解決するため、相当以前からプロジェクト・マネジメントは導入されてきた。

（基本概念及び運用）

プロジェクト・マネジメントによってもたらされるものは、責任、アカウンタビリティ、重点事項、緊密な連絡・調整である。プロジェクト・マネージャーの役割は、管理

統制、リーダーシップ及びチーム（IPT）の構築である。IPTは、エンジニアリング、補給、生産、契約、財務等の専門家から構成され、構成員の数は装備品の規模により10名から600名と差がある。

IPTの運用に当たっては、マトリクス方式（Function(機能)とProducts(装備品)のマトリクスによる人員の有効活用)を採用している。またIPTは、Level 構成区分（例えば「電子システム」）、Level 構成機器（例えば「レーダー」）というように、レベルに応じたIPTを設置している。プロジェクトマネージャーは、官（軍）から選抜しており、産業界からは選ばれない。

プロジェクトチームの数は現時点では主要なものが約100件で、全体としては数千（無数）のオーダーになる。

また、プロジェクト・マネジメントの効果的実施のため、リスク管理、取得戦略WBS（Work Breakdown Structure）、補給計画、システムエンジニアリング計画、生産計画等の計画を作成する。統制要領としては、計画ベースラインを設定し、得られた価値（成果）を確認し、次段階への目標を定め、検証するプロセスを採用している。プロジェクト・マネジメントの評価は、PEO（Program Executive Officer）が各プロジェクトマネージャーの上位に位置して実施している。

提言2：パイロット・モデルによる試行的実施

プロジェクト管理の導入に当たっては、プロジェクトチームをパイロット・モデルにより試行的に実施することから開始することが適切である。

(1) 現行の防衛庁の調達体制は、技術研究本部において装備品を開発し、調達要求元が作成した仕様書に基づき調本が装備品の調達（原価計算、契約、監督・検査）を実施し、以後は部隊等において、整備・修理（航空機の修理は調本契約）を行っている。このように、防衛庁の調達組織は、分業化が徹底されている状況である。

(2) 調達に関する防衛庁の諸組織の連携を強化するため、プロジェクト管理の統括組織を置き、その下に各プロジェクト毎のIPTチームを発足させ、ライフサイクルを視野においたプロジェクト管理を実施することが適切である。

プロジェクト管理の統括組織においては、プロジェクト管理に係る基本方針、政策の策定等を実施する。その下に設けられるIPTチームは、先述のとおり、研究開発、調達、運用、維持・補給等各分野の専門家から構成され、装備品の研究開発の段階から量産、運用、廃棄に至る装備品のライフサイクル全期間について、コスト面、品質面等全ての面について総合的な管理を行う。この間において、チーム内で官側の各担当者間の意見交換はもちろん、契約相手方企業の各担当者とも継続的に議論・意見交換を実施し、コスト削減、品質の確保等のための努力を行う。

調本の地方支部は、特に主要な企業の工場又は近傍に原価監査官及び監督・検査官を配置するなど、コスト及び品質管理に関する情報を入手できる組織となっている。

支部においては、監督・検査官と原価監査官が一体となって、装備品の不具合及びコスト情報の収集を行う。また、各運用部隊の運用状況（維持コスト、不具合等）やその他の調達に関する情報の収集も実施し、これらの装備品調達にかかる情報を一元的にIPTチームに集積し、IPTチーム全体としてその情報に基づいたコスト、品質等の面での調達改善のための議論を実施する。具体的には、改善のための比較可能な具体案を提示し、それらを比較評価して行う。

- (3) プロジェクト管理の導入に当たっては、プロジェクト管理の有効性を確認し、実施上の問題点等を把握する目的で、本格導入に先立ち、中・小規模の装備品を対象として、試行的にプロジェクト管理を実施することが有効であると考えられる。また、その本格的導入に先立ち、同手法による具体的な業務の実施方法について十分に検討し制度化することが必要であり、関係者間における同手法についての共通の認識を踏まえ、明確な責任と権限に基づきIPTチームが円滑に機能するよう配慮することが重要である。

提言3：プロジェクト管理における原価構成表等の活用

プロジェクト管理の具体的実施においては、装備品の原価構成表等を活用するなど、プロジェクト管理のための基礎的データの収集と手法の整備に努めることが必要である。

諸外国もプロジェクト管理について、各国の法規、企業慣行等のなかで、試行錯誤を繰り返しながら独自の手法を開発しているところであるが、防衛庁もわが国の国情に即した手法を採用又は開発していくべきである。そのなかで、T-4中等練習機の開発時に採用されその後改良されたDTCN/DTC（注2）（Design To Customer's Needs/Design To Cost）は、実績のある手法であり米国においても評価されている。

また、同手法を実施するに当たっては以下の事項を検討し具体化する必要がある。

- ）VE(Value Engineering)(注3)とDTCN/DTC手法の防衛庁における定義と手順
- ）装備品の原価の構成の詳細を明らかにする原価構成表の使い方とその妥当性の確認の方法
- ）プロジェクト管理のためのMIL規格(米軍の規格)であるMIL-STD 499Aの準用もしくは代替スペックの採用
- ）民々間で使用されている基本契約書の導入(原価構成表の適用等甲乙間の契約内容を丙以下に対しても実質的に波及させることの義務付けなど正確な原価把握の手段についての検討)
- ）売買契約における原価把握の改善についての検討(輸入品等売買契約を適用する調達について購入価格の適正性の確認のための原価把握の向上)

(注1)原価構成表：装備品を部品毎又は工程毎に分割し、それぞれについて費目毎に見積もられたマトリックス構造をした見積書

(注2)DTCN/DTC：システムの具体化を経済的に実現するためにその開発・生産等の段階において、性能、コスト、品質、スケジュールを同一レベルの管理要素として扱い、目標コストを設け、開発設計を進める方法に関する手順

と体制を創り、それをフォローする活動

(注3) V E : あらゆる物や仕事には、必ず何らかの目的と働きがあり、この目的と働きを機能という面から分析する価値分析の手法

提言4：プロジェクト管理のための調達関連情報の一元的管理と官側窓口の一本化

プロジェクト管理の効果的な実施のためには、装備品の調達にかかる情報の一元的管理が必要である。また、契約相手方からの情報・要望等についての官側の窓口を一本化することにより、効果的な調達に努めるべきである。

運用部隊のニーズである信頼性が高く、コストの低い装備品の調達の実効性をあげるため、開発・生産時及び部隊運用時におけるコスト及び不具合等の情報収集及びその一元的管理が重要である。防衛庁の関係各機関及び各部隊から、プロジェクト管理を実施する装備品に関するコスト、品質等の情報がIPTチームに集約される体制を整備し、ライフサイクルとしてのプロジェクト管理により装備品調達の改善等を実施するとともに、それらの情報を蓄積・分析して得られたノウハウを新たな装備品の開発・取得時のノウハウとして事後のプロジェクト管理においても利用することが適切である。

また、調達に関し、契約相手方から見た官側の窓口が一本化されていることが、効果的な調達のために重要である。契約相手方側からの装備品単位の情報・要望についての官側窓口を、例えば先に提言されたIPTチームのような部署に集約する一方、調達全般に関する、個別IPTのレベルを超える横断的な情報・要望等に対応する官側の窓口についても防衛庁として一本化し、明確な責任の下に、迅速な処理と意思決定を行い、調達の継続的な改善に努めていくことが重要である。

第5 防衛生産基盤の維持と装備品の質の確保に対する配慮

提言1：防衛生産基盤の維持

防衛装備品の調達には、わが国の安全保障に直結するという装備品自体の特性から国家としての政策を前提として実施されるべきものである。このためには防衛生産基盤の維持の必要性について国民の理解を得る努力が必要である。

- (1) 国内における防衛装備品の生産基盤を維持し、わが国の安全保障を確実なものとしていくためには、単に競争原理のみでは十分とは言えず、透明性・公正性に留意しつつ防衛装備品の特殊性にも十分配慮した上で、契約相手方の選定を行うことが必要となる場合がある。そのような観点から必要となる措置について、今後検討を行っていくことが望ましい。
- (2) わが国における防衛装備品の調達に当たっては、わが国がとっている武器輸出三原則等との関連について考慮する必要がある。
外国企業が全世界をマーケットとして生産規模を設定できるのに対し、わが国の防衛装備品を生産する企業は、武器輸出三原則等により、国内の需要数量がその生産規模となる。したがって、国産装備品については、諸外国からの輸入による場合に比較して、調達価格がある程度割高となる場合が多いことから、価格面において諸外国の類似装備品との競争に耐え得るような防衛生産基盤の維持が容易でないことについて、国民の理解を得る努力が官民双方において必要である。

提言2：防衛調達における装備品の質の確保への十分な配慮

防衛装備品は、特殊な環境下において使用されるものであること、また、運用上から秘密保持を要するものであること等、防衛特有のニーズに確実に対応する必要があり、契約相手方が的確に選定されることが、質の確保の上から重要であることに留意する必要がある。また、調達要求元は、運用要求の一層の明確化や装備品の共通化に対する配慮が重要である。

- (1) 防衛装備品は、軍事的な運用を前提とした過酷な環境条件に適応して使用することが予定されているものであり、これを実現するためには特殊な生産基盤を必要とすること、武器等は日常生活において所持すること自体制限されているものであり、生産に当たっては武器等製造法等の許認可を必要とすること、また、指揮通信系のソフトウェア等その性格からセキュリティを確保するために秘密保持を必要とする等、その大半が特別な機能性能を実現することが要求されるという特殊性を有するものである。この運用条件に由来する装備品自体の特性により、各種の厳しい制約条件の下に生産活動が行われるものであることから、防衛装備品の質の確保のため契約相手方を確実に選定することが重要であることに留意をすべきである。
- (2) 調達要求元として、装備品調達に当たっては、運用要求の一層の明確化に努め、必

要機能・性能を厳選することが重要である。また、装備品の共通化に対する配慮が、コストの抑制や相互運用性の向上に有効であり、仕様を決定する際により一層コストに対する配慮を重視するよう、運用者としての意識改革が必要である。

(2) 個別的視点からの検討

第 1 契約のあり方

第 2 原価監査のあり方

第 3 監督・検査のあり方

第1 契約のあり方

提言1：契約の適切な運用

防衛装備品のより一層の効率的な調達を実施するために、透明性・公正性や質の確保に配慮した契約方式の適切な運用のあり方、相互の密接な連携の確保を前提とした中央・地方調達の区分のあり方、コスト削減等のインセンティブが有効に機能する契約のあり方等について、さらに検討を行うことが重要である。

- (1) 一般競争による契約方式は、透明性・公正性の観点からは合理的な方式であるが、他面、不特定多数の者によって競争が行われるため、不信用、不誠実な者が参加し、公正な競争の実施を妨げたり、粗悪品の製造等所要の品質のものが調達できないことが有り得るといった難点があること。更に、セキュリティを要求される指揮通信系のソフトウェアの調達には一般競争の欠点である悪意を持ったものが参入した場合、致命的な問題を生起させる要因を内包していることを認識し、透明性・公正性に配慮しつつ、調達する装備品の特性に適合する契約方式の適切な運用に留意すべきである。
- (2) 総合的かつ効果的な調達を実施するために、中央調達と地方調達の密接な連携の確保を図りつつ、緊急調達の必要性、調達コスト等を踏まえた中央・地方調達の適切な区分について検討を行う必要がある。
- (3) 平成11年に新たに導入された減価提案制度については、企業にとって減価提案を容易に行い得る環境を整備し、インセンティブが有効に機能するような契約のあり方について、さらにその運用につき検討し、同制度の活用を促進する必要がある。

提言2：見積価格徴取要領の策定

適切な価格での契約の締結のためには、装備品の原価の算定を正確に行うことが求められる。見積価格徴取要領を策定することにより、事務の質を向上させ十分な原価分析を実施することが重要である。

適正な価格で契約を締結するためには、装備品の原価を正確に算定することが基本である。そのためには原価を十分に分析することが必要であり、契約相手方等から入手した原価見積資料についてその原価の内容を検討評価することが重要である。その際、見積書は統一的な要領によって作成されることにより、比較検討が容易になされ、業務の進捗がスムーズになる。

そのため、統一的な見積価格徴取要領を作成することが必要である。また、電気、武器、弾薬、衣類等業種別見積価格徴取要領等を設けることにより装備品の特性に応じた原価分析を行うことが適切である。本徴取要領は、原価の構成の詳細を明らかにする原価構成表の利用を基本に標準的・統一的な要領とすべきである。

提言3：コスト見積りに関する研究

原価の的確な算定のため、実績原価の把握のみならず、見積コストを自ら設定・評価するための手法（米国におけるパラメトリック原価見積り法等）に関する研究を積極的に推進すべきである。

わが国の防衛調達における原価計算は、米国と比較して、原価の見積り段階における手法の研究が遅れており、これまでは、コストを契約に先立って調本自らが設定するという事により、実績価格の把握の方に業務上の比重が置かれてきた感は否めない。そのため、今後は、コストそのものの妥当性の検討を十分に実施するためにも自ら見積コストを設定・評価するための研究を進めることが重要である。米国においては、この分野においてパラメトリック原価見積り法(注)等の方法について研究が実施されており、米国防調達機関との情報交換も行い、具体的な検討を進めていくことが重要である。(米国防調達における原価見積り・監査の現状は、次頁の資料3参照)

このように、自ら見積りコストを設定・評価するためには、従来以上に官側に専門的な能力や主動的で時間を要する見積り業務が必要となることを見込まれ、専門的能力向上のための人事ローテーション・サイクルの柔軟運用や教育の充実とともに業務に要する人員の所要に的確に対応することが必要である。

(注)過去からの集積されたデータをもとに相関分析により、当該装備品の原価を予測する手法

米国の国防調達における原価見積り・監査の現状

米国の国防調達における原価見積り監査は、国防契約監査庁（Defense Contract Audit Agency）により実施されている。同庁は、三軍における契約監査行為の統合化を目的に1965年に創設され、具体的には、国防調達における効率の促進、重複の排除、発注者と受注者間における一貫性の促進、さらには、一貫した教育の実施等施策の統一性の確保などを業務の基本方針としている。

その役割は、三軍に対して、監査的、財務的な意味から支援サービスを提供すること、さらに政府部内の35の他の組織、部局に契約監査サービスを提供することであり、国防調達における公正性、適正性の確保を維持することが課題である。国防省の中においては、監察官の下に属し、契約主体である三軍等との独立性を保っている。

1998年度における同庁の監査実績は、約4万8千件である。約4千名の組織で、そのうち千人以上が公認会計士である。

基本的な監査業務としては、第1に、先行価格合意監査（Forward Pricing（Rate Agreement）Audit）があり、これは、価格設定契約のため、特定の期間に有効な経費率等に関する政府と企業との合意協定締結のためのもので、労務費、間接費、予備部品準備等についてレートを設定するための監査である。第2に、発生原価監査（Incurred Cost Audit）があり、契約後に発生する原価についての監査を行うものである。

また、契約担当官からの依頼に基づいて、事前会計システム監査（Preward Accounting System Review）を行うことにより、契約相手方の内部統制に関するシステムの監査を重視している。

同庁は、特に見積原価の監査に力を注いでおり、実績原価監査を極力限定的にしようとする努力がみられる。

見積原価の監査は、契約のタイプ等に応じたリスク評価や過去のデータの分析等を実施し、原価の測定・賦課を行い、その際、インフレ要因の考慮を行う。また、監査人が保有しない技能領域等については、他からの技術的支援を受ける。

統計的サンプリング調査を重視し、パラメトリック原価見積り法等原価の予測・見積りの手法の開発のための努力が現在、意欲的に推進されている。

提言4：ソフトウェア調達のあるり方についての研究

適切なソフトウェア調達のためには、要求仕様を明確にし、適正な対価を支払うことが必要であるが、知的製作物であるソフトウェアの性格から、このことは必ずしも容易なことではない。発注単位を区分する手法の活用や第三者的な評価機関の利用など、ソフトウェアの内容・コストを的確に評価し得る態勢の整備について検討することが必要である。

(1) ソフトウェアの調達に当たっては、要求仕様が不明確な場合、契約後の技術審査において詳細な運用要求に対応するように求められる傾向にあり、公正な契約関係の構築の観点から十分とは言えない状況にある。発注したソフトウェアの要求仕様の内容が明確であり、契約相手方が受け取る報酬も要求内容に応じた適切なものであることを確保するための官民双方による努力が必要である。

(2) 改善のためには、調達するソフトウェアの規模・内容に応じ、企画・計画、基本設計、詳細設計の各段階に区分し分割発注する方式も活用するなど、コストの妥当性を把握することに努めること。初期企画段階で総合評価方式(注)による調達を行うなど性能面での評価を充実することについて検討が必要である。その実施に当たっては、
の多段階調達は各段階ごとの確認のための時間を要するため一括発注に比較して開発終了までに長期間を必要とすること、
の総合評価方式を実施するためには、入札に参加する者に提出を求める提案書の基準となる記載要領及び評価するための評価基準を作成し、公正に判定する能力を有する者が必要であり、発注者としての能力を向上させる必要があることに留意する必要がある。

また、総合評価方式の実施には人的な負担が増大することから、ソフトウェアの品質レベルの高さに応じ適切な調達方法を適用するとともに、人材の育成等について十分な検討を行い、効率的なソフトウェア調達が実施できるよう態勢の整備を図ることが必要である。

(注)競争入札において、入札価格のみに基づき落札者を決めることなく、応札案件の性能、
機能等及び価格を総合的に評価判断して落札者を決定する方式

(3) 業務量の増大に対応するため、外部の専門的な能力を有する人材を有効に活用してソフトウェアの評価を的確かつ効率的に実施することも適切と考えられ、専門家から構成される第三者的な機関にソフトウェアの費用・性能等の評価を委託する手法の活用についても検討することが有益である。

第2 原価監査のあり方

提言1：官民ともに負担の大きい原価監査業務の効率化

調本で調達する装備品は市場性のない特殊仕様の装備品が大半であることから、予定価格算定に際し不確定要素のある調達に適用される原価監査は、契約相手方が提出する資料に基づき、費用の妥当性を確認・調査を行うものであるが、関係資料は、膨大な量になり、調本、契約相手方双方に相当の負担となっている。

そのため、契約相手方の自己監査を活用し、契約相手方から提出される資料の妥当性を自ら証明させることなどにより原価監査の効率化を図るとともに、外部のシステム監査企業等への業務の委託も活用することにより、効率的で効果の高い原価監査に努める必要がある。

(1) 適正な原価監査を行うためには、契約相手方から提出される資料が真正値であることが前提である。そのためには契約相手方の適切な部門が自ら自己監査を行うことにより、被監査部門における関係資料の妥当性について保証し、官側はその保証を踏まえて監査を効率化・簡略化する方法が有効と考えられ、それについて検討することが適切である。

また、調本の原価監査対象が広範囲な場合、あるいは原価集計に係る情報システムについて高度な専門性が要求される場合には、監査対象企業の情報システムの監査等について外部のシステム監査企業等に委託するなど原価監査の効率的実施を図る必要がある。

(2) さらに調本で実施している製造請負企業の制度調査の実施結果を踏まえ、原価計上の妥当性が確認された場合には、当該企業における原価監査を簡略化することが適当であり、その場合の具体的な原価監査の実施方法等について検討することが適切である。

(3) 現在、調本の支部等の原価監査官が実施している中途確定条項付契約の原価監査業務では、契約上定められた期日までの実際原価とそれ以降に発生する予測原価に区分し、実際原価については、発生原価の妥当性を調査・確認し、予測原価については、企業の費用見積を基準に算定し、中途確定計算書を作成し本部に送付している。

本部の原価計算担当者は、支部等の原価監査官が作成した中途確定計算書を基に、予定価格調書を作成しているが、中途確定の場合における代金の確定は契約相手方との協議により確定することから、契約相手方は、支部等の原価監査官と本部の原価計算担当者に対し、同じ説明を行うことになるなど契約相手方に相当の負担となっている。これらを解消するためには、実際原価に係る原価監査業務は支部等の原価監査官が実施し、原価監査実施以降の発生予測原価に係るものについては本部の原価計算担当者が実施するなど、中途確定業務は基本的に本部に一本化することを視野に入れて、業務担当のあり方について、検討すべきである。

提言2：原価監査付契約に関し一定の条件を満たすものについての一般確定契約への移行

予定価格算定に際し不確定な要素がある場合に、原価監査付契約として契約を行っているが、国の契約における契約方法は、一般確定契約が原則であることから、調達価格の妥当性が確認され要する費用が安定したもの等一定の条件を満たすものについては、一般確定契約への円滑な移行を図るべきである。

- (1) 防衛装備品の調達においては、その仕様の特殊性等を踏まえ、原価監査付契約として契約されているものが少なくない。例えば、一般に同一装備品の調達の初期の段階においては原価面で不確実な要素が多く、原価監査を行うことには異論はないであろうが、契約を重ねることにより実績データが蓄積されコストダウンも十分行われた場合においては、一般確定契約に移行するなど、一定の条件を満たすものについては、極力一般確定契約に移行すべきである。調達価格の妥当性が確認され、要する費用が安定したものについては一般確定契約にすることが適切である。
- (2) 更に、新規調達品であっても、装備品の特性から競争契約に付すべき調達品にあつては、競争原理により価格の適正性が確保される点を踏まえ、当初から一般確定契約にすべきである。

(注)契約時に契約金額を確定し、契約条件に変更のない限り、相手方に支払われる代金の変更を行わない契約

提言3：原価監査機能向上のための原価監査官と監督・検査官との十分な連携

原価監査業務を円滑かつ効果的に遂行するためには、原価に関する知識と監査に関する知識を兼ね備えなければならず、それぞれに専門的知識が必要であり、そのための適切な教育を実施すべきである。また、適正な原価監査を実施するため原価監査官と監督・検査官の連携を強化する必要がある。

- (1) 現在、原価監査官要員に十分な知識を習得させるための方法、期間が十分とは言えない。また、習得された知識が個人としての知識としてとどまり、人事異動によりその知識が蓄積しにくい状況であることから、業務のマニュアル化を進めるとともに、業務経験に応じた体系的な教育を実施する必要がある。
- (2) 近年、企業の会計システムにおいては製造に要した各種の実績データが情報システムで管理されてきている。原価監査官は、そのシステムが正しく処理されていることの信頼性を評価する能力が求められており、それらに対応できる能力の教育も必要である。
- (3) 適正な原価監査を実施するために、原価監査官が常駐していない企業へは定期的に巡回し、製造現場において提出された原価構成表をもとに自ら工数を把握し、また製造現場を熟知している担当監督・検査官から工数等についての情報提供を受けることなどによる両者の連携を強化し、原価の妥当性を検証する態勢を強化する必要がある。

- (4) 原価監査官及び監督・検査官は当該企業の生産設備に関する情報、原価集計に関する情報等を本部関係各課に提供し、本部関係各課は、それらの情報の分析・検討を行い、組織全体として緊密な情報交換・意見交換により、効果的で質の高い業務の実施に努めることが重要である。

第3 . 監督・検査のあり方

提言1 : 装備品の高度化・システム化の進展への適切な対応

防衛に係る装備品は、その質的優位を追求するため、常に時代の最先端技術が要求され、高度化・システム化が進んでいる。

そのため、これらの装備品の監督・検査にあたっては、装備品に関する十分な知識等を必要とし、装備品の高度化・システム化に対応できる検査官等を育成・確保することが急務であるとともに、効果的な監督・検査を実施するため、納入実績を考慮した監督・検査を推進するなど、その手法を見直す必要がある。

(1) 装備品の高度化・システム化の進展により、装備品がより一層多機能かつ複雑となっていることから、検査官等に装備品に関する知識等を十分に修得させるための教育を行う必要がある。

具体的には、体系的な課程教育、特に技術的教育の整備が重要であり、また、実務教育として支部等におけるOJTの充実が不可欠である。

また、課程教育は各レベルに応じたものとし、各自衛隊の術科教育との連携をはかるとともに、ISOに関する教育等必要な外部の教育を組み込み積極的に資格の取得を奨励・バックアップするなど、専門的な知識、技能を持つ検査官等を育成していく必要がある。

(2) 質の高い検査官等の育成・確保のためには、検査官等の人事管理も重要である。検査官等の大半は、派遣自衛官で構成されており、調本に補職されて初めて監督・検査を行うとか、補職期間が短い等必ずしも好ましい状況とはなっていないため、今後は質の高い検査官等の要員の育成・確保という観点から必要とされる専門的技術レベル及び経験等に応じた人事管理・経歴管理をしていく必要がある。また、専門的技術を身につけ監督・検査職域を専門とする調本職員(調本採用の技官)の育成が必要であることは当然である。

(3) 装備品の高度化・システム化の進展により増大する監督・検査業務に、限られた人員で効果的に対応することが求められている。そのため、重点指向で納入実績を考慮した監督・検査及び資料審査を積極的に取り入れた監督・検査の推進について検討し、監督・検査の手法の一層の改善に努める必要がある。

提言2 : 品質管理システムの進展への対応

民需産業の品質管理システムにおいては、I S O 9000 s の認証を取得する企業が激増していることを考慮し、防衛調達においても、I S O 9000 s の利用により、監督・検査の効率化を推進するための施策を講じる必要がある。この際、工程（プロセス）を重視することにより客観的な評価を行おうとする、米国における品質管理手法の改革等の動向を踏まえることが適切である。

また、品質管理システムの要求をI S O シリーズに一本化することや契約相手方が業界別品質管理システムを選択できるようにすることにより、一層の効率化を進めるべきである。

- (1) 米国の監督・検査の基本的な取り組み方、手法は、P R O C A S (注)「工程重視契約管理手法」というもので、その基本概念は、工程（プロセス）を重視し、官民一体の管理活動を実施し（I P T の結成）、客観的な評価を行おうとするものである。

I P T は、装備品等の統合、各機能毎のサーベイランスプラン（審査計画）を作成し、これに基づき契約相手方に対する審査を実施している。監督・検査は、契約相手方の過去の実績、製造能力・経験に関するデータに基づき評価したりリスク区分に対応した審査手法により行われている。このような効率性を重視した米国の監督・検査の方法について、わが国においても可能なものについては、積極的に取り入れていく必要がある。

(注) P R O C A S : Process Oriented Contract Administration Services

- (2) 現在、品質証拠方式の監督・完成検査においては、検査官等が契約相手方の品質管理体系及び製品の品質を多くの時間をかけて審査しているが、上記の米国における改善の状況も踏まえ、その効率化を進めていく必要がある。今後、I S O の認証取得による品質管理システムが定着するとともに、品質管理情報の電子化施策を推進することにより、部隊での不具合データの取り込み及びその分析が可能となることから、これらの要素を活用した、より効率的な監督・検査を実施する必要がある。

- (3) 品質証拠方式の品質管理システムの審査は、I S O の認証取得の進展により、審査登録機関の審査を活用することとなるが、さらに、品質管理システムの要求事項の全体についてI S O シリーズへ一本化することを検討し、その合理化に努める必要がある。

また、業界別の品質管理システム要求事項の制定が進み、それが防衛庁の要求事項と一致し、この要求に基づく審査を審査登録機関が実施できることとなれば、その活用を図ることにより、品質管理方式の監督・検査のより一層の効率化を図ることができると期待される。

提言 3 : 装備品の不具合情報等についての情報ネットワークの構築

品質管理情報の電子化及び調達業務のCALS化等の施策は、監督・検査業務等の調達業務を効率的に実施するために必要不可欠なものであり、早急に推進する必要がある。

(1) 品質管理情報の電子化施策は、陸、海、空自衛隊がそれぞれ保有している装備品等の不具合やかし等の情報を防衛庁全体で共有化するためのものであり、早急に推進する必要がある。そのため、防衛庁の内局及び各機関、調本(本部・支部)と契約相手方等調達関係者間でネットワークを構築することにより、不具合情報等に対応した監督・検査の実施等調達業務の効率化に努めるべきである。

また、監督・検査に必要な技術資料、図面、規格図書等の電子化を図るなど、その管理の省力化に努める必要がある。

(2) 今後、調達業務は、CALSの導入等により調達業務の標準化、電子化、データベース化及びオンライン化を早急に進める必要があり、調達業務に係る各種書式や業務処理要領の統一、標準化を一層進展させ、業務処理の合理化、効率化を図る必要がある。

提言4：監督・検査業務実施態勢の強化

装備品の高度化・システム化の進展に対応して、効率的な監督・検査を行うために、本部機能の充実強化、監督・検査実施要領(マニュアル)の整備及び支部等の管轄区域の見直し等監督・検査の態勢を強化する必要がある。

(1) 本部は、監督・検査実施要領及び教育について、支部等の業務をよく把握し、必要な是正を図って行くことが必要であり、そのため、装備品の監督・検査の経験豊かな人材を本部により一層増強し、対応する必要がある。

(2) 監督・検査実施要領(マニュアル)については、装備品の高度化・システム化に対応し、効率的な監督・検査が実施できるよう、また、常に各支部等において同一レベルの監督・検査が行われるように、本部において整備する態勢が必要である。その整備にあたっては、増加傾向にある業務の趨勢に適切に対応するため装備品に関する知識と経験を十分に持ち、監督・検査についての経験者を抱えている外部機関の積極的な活用を図ることが効率的である。

(3) 近年、企業における工場の移転、業務内容の変更等や交通機関の発展等に伴い、支部等の業務を巡る環境も変化している。このため、これらの変化等に対処し、効率的な監督・検査の実施のため、支部等の管轄区域及び検査官等の配置等を見直しを早急に行う必要がある。

- (4) 製造技術の進歩が目覚ましく、高度化・システム化が進展する中で、専門的技術と豊富な経験を持つ検査官等の確保の必要性が益々増加しており、このような状況において、現状の人員を前提に効率的な監督・検査を実施していくには、防衛装備品等に必要とされる監督・検査の内容に応じ外部人材の活用を図って行く必要がある。
- (5) 今後、このような厳しい環境の下で効果的な監督・検査を推進していくためには、調本のみで実現することは容易ではなく、先述の外部人材の活用や各自衛隊の部隊勤務者による監督・検査業務の支援の拡大という広い範囲での対応を考慮する必要がある。

. おわりに

政府における調達には、より良い品質　より安い価格　より早く、取得するという目標にとどまらず、「公正」な手続きにより行うことが強く求められている。

防衛調達の場合には、更に、わが国の平和と安全を守るという国家としての基本を実現するためのものであり、調達する装備品について品質、納期等の面で十分な配慮が必要とされるとともに、その安定的な調達が求められる。言い換えれば、防衛調達は、単に装備品を調達するという経済的な側面のみならず、その目的が、防衛という国の基本的任務の達成に深く関連しているという点を踏まえ実施されるべきものであり、効果的な制度の確立に取り組むべき性格のものである。

このような防衛調達の性格を踏まえ、官民の適切な協力により効果的な調達制度の確立に努めることが今日的課題であり、ここにこそ、わが国に相応しい防衛調達の構想や戦略が必要となるのである。調達当局の先見性と活力のある指導性の発揮を期待する所以である。

また、現在の防衛調達制度は、国際的にみた場合、必ずしも時代に即応しておらず、歴史的な大きな流れとなっている技術重視型の契約や様々なインセンティブ契約を導入するには柔軟性を欠いている面がある点は否めない。常に調達業務の改善のために有るべき制度のあり方について自由に研究・検討していく姿勢が求められている。

先進諸外国の国防調達の現状をみるに、特に、冷戦終結後における調達改革の進展は目ざましいものがある。これを機会に、諸外国の調達機関との情報交換を密にし、相互協力による装備調達の一層の改善について継続的に取り組むことが重要である。

当委員会は、このような問題を考慮しつつ、21世紀に向けて効果的な調達システムの構築のための審議を行い、論点を整理し、その施策の方向を明らかにした。

防衛調達は、目下、厳しい局面にある。この機会に前向きに対処することにより抜本的な改善を行うことが求められている。このような時にこそ、防衛調達の当事者は勿論のこと、関係当局が一体となって、この提言内容を真摯に受け止め、新しい世紀のための調達システムの構築に向けて直ちに実行することが重要である。

この提言が防衛調達にとって国民の信頼を回復するための手掛かりになることを切望して止まない。

巻末資料

- 1 . 有識者による調本の21世紀プロジェクト委員会名簿（後期）
- 2 . 委員会の検討経過
- 3 . 調達実施本部の組織と人員
- 4 . 調達実施本部の主要業務の運営要領及び業務別人員内訳
- 5 . 契約方式別契約実績、原価監査実績及び監督・検査の実績
- 6 . 米国防調達における資格認定制度の概要

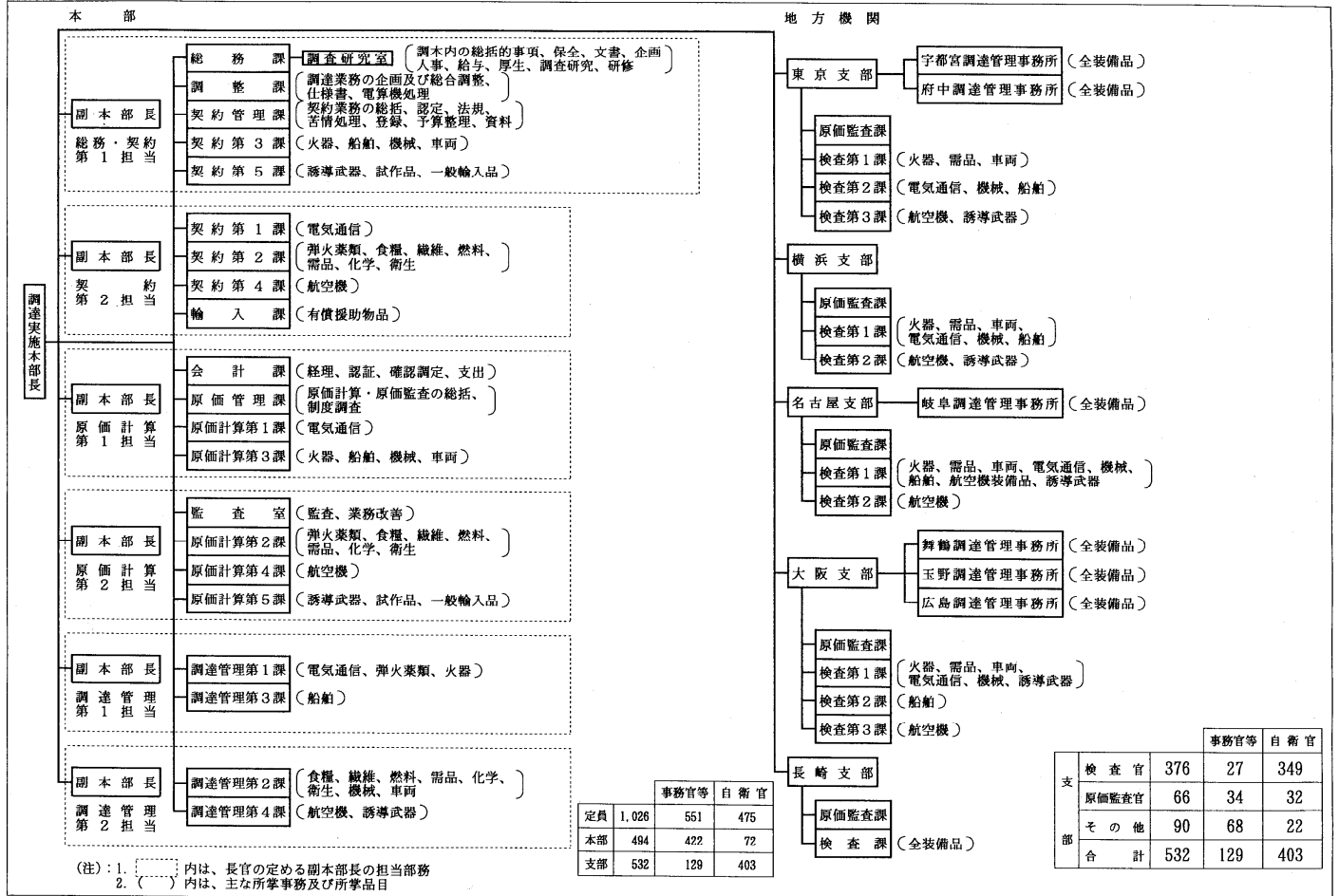
1 . 有識者による調本の 2 1 世紀プロジェクト委員会名簿（後期）

座長	東海幹夫	青山学院大学教授
副座長	松崎 信	公認会計士
委員	江崎通彦	朝日大学教授
	喜入 博	システム監査学会理事
	紺道樹義	経団連防衛生産委員会
	齋藤清史	防衛技術協会顧問
	佐久間一	元統合幕僚会議議長
	永岡文庸	日本経済新聞社論説委員
	西口敏宏	一橋大学教授
	益谷一夫	公認会計士
座長及び委員	碓井光明	東京大学教授（平成 1 1 年 9 月から 1 2 年 3 月まで）

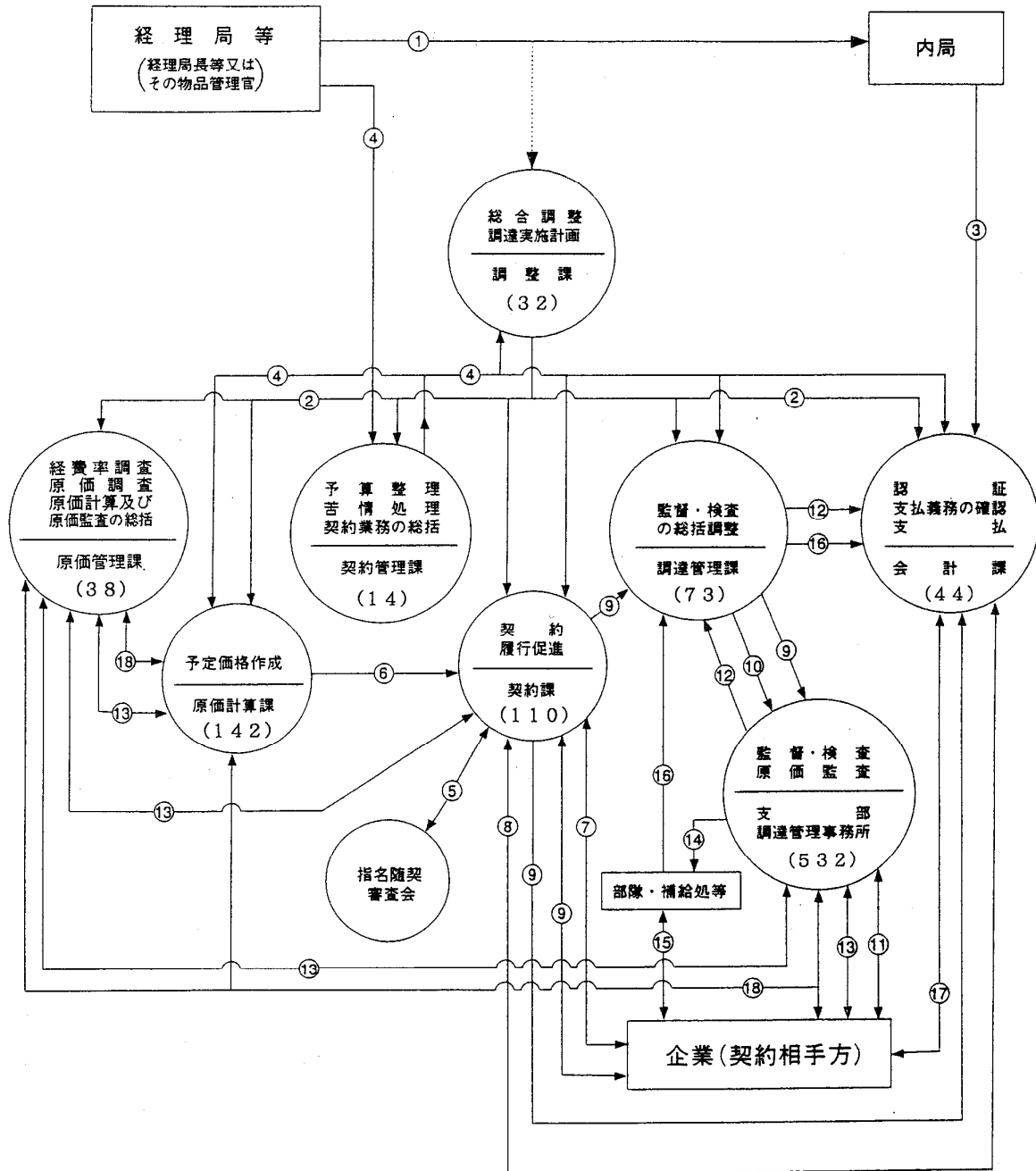
2. 委員会の検討経過

平成11年	9月22日	教育・研究のあり方(1)
平成11年	10月27日	教育・研究のあり方(2)
平成11年	11月22日	プロジェクト管理 部外講師(T-4航空機の開発・調達の経緯) 同(防衛調達改革に関する提言)
平成11年	12月22日	原価監査のあり方(1)
平成12年	2月2日	原価監査のあり方(2) 原価監査に関する業界側説明(航空機) 同(艦艇) 同(電機)
平成12年	3月7・8日	岐阜・名古屋方面事業所視察(航空機・弾火薬)
平成12年	4月2-9日	プロジェクト管理に関する海外調査(英仏米)
平成12年	4月18日	監督・検査のあり方(1)、契約のあり方
平成12年	5月16日	監督・検査のあり方(2)、公正な契約関係の形成 提言骨子説明
平成12年	6月12日	提言草案検討
平成12年	6月12日	東京方面事業所視察(艦艇)
平成12年	6月27日	提言取りまとめ

3. 調達実施本部の組織と人員



4. 調達実施本部の主要業務の運営要領及び業務別人員内訳



- | | | |
|----------------|----------------|-----------|
| ① 調達基本計画 | ⑦ 入札、見積り合せ | ⑬ 原価監査 |
| ② 調達実施計画 | ⑧ 認証 | ⑭ 受領検査の指令 |
| ③ 予算示達 | ⑨ 契約締結、契約書送付 | ⑮ 納入、受領検査 |
| ④ 調達要求書 | ⑩ 監督・検査担当区分通知書 | ⑯ 受領検査調書 |
| ⑤ 業態調査、契約方式の決定 | ⑪ 監督・完成検査 | ⑰ 代金請求、支払 |
| ⑥ 予定価格調書 | ⑫ 監督報告書、完成検査調書 | ⑱ 原価調査 |

注：() は、定員

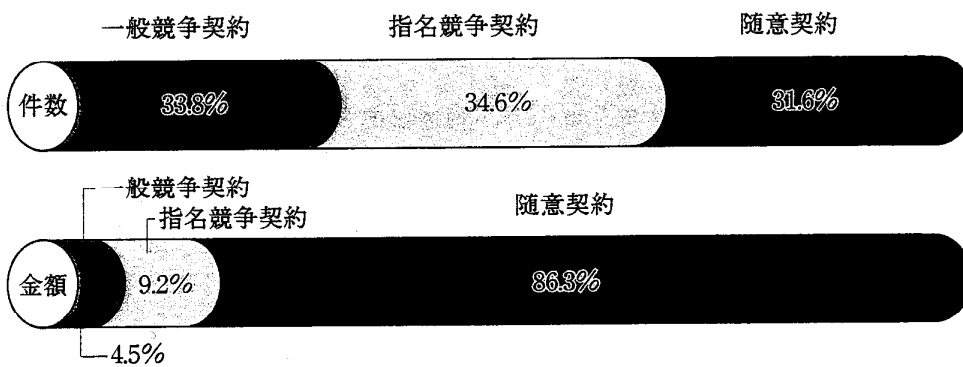
5 契約方式別契約実績、原価監査実績及び監督・検査の実績（10年度）

契約方式別契約実績

（単位：億円）

契約方式 件数・金額	一般競争契約	指名競争契約	随意契約	計
件数	3,247	3,323	3,046	9,616
金額	565	1,146	10,720	12,431

比率

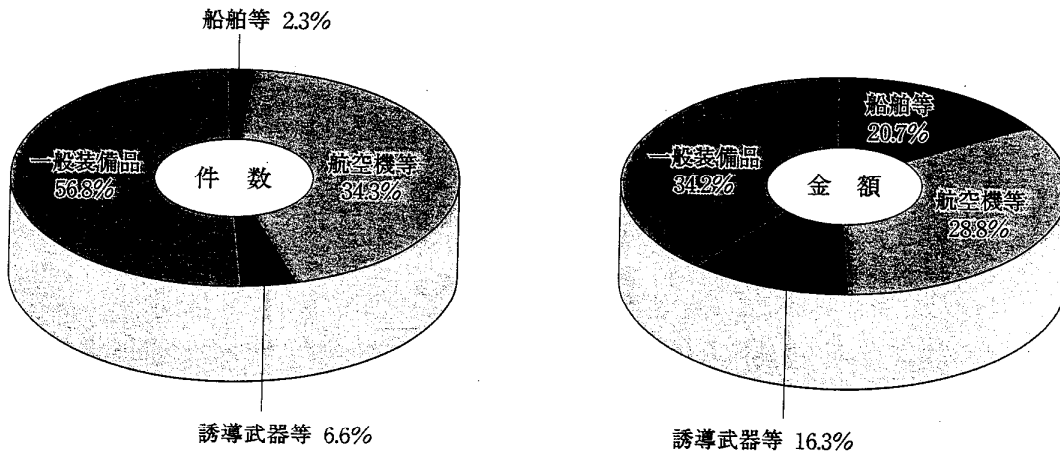


原価監査実績

(単位：億円)

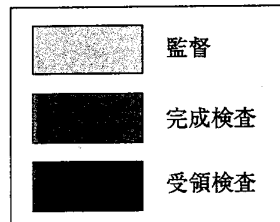
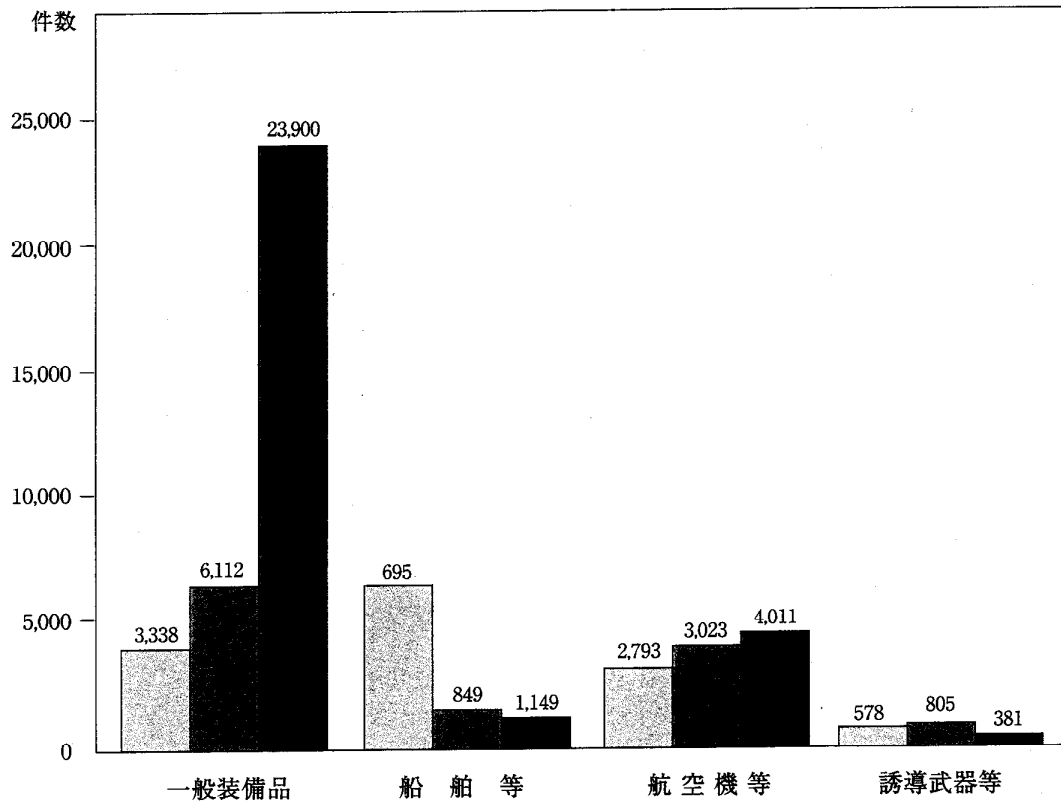
装備品等 件数・金額	一般装備品	船舶等	航空機等	誘導武器等	計
件数	276	11	167	32	486
金額	2,248	1,364	1,891	1,075	6,578

比率



監督・検査の実績

種 類	装備品等				計
	一般装備品	船 舶 等	航 空 機 等	誘導武器等	
監 督	3,338件	695件	2,793件	578件	7,404件
完 成 検 査	6,112	849	3,023	805	10,789
受 領 検 査	23,900	1,149	4,011	381	29,441



取得業務従事職員資格基準（レベル）

（有効期間：1998年10月1日～1999年9月30日）

職 域	経 験 年 数	教 育	訓 練（課 程）
プログラム管理	プログラム管理業務を1年間	なるべく工学、システム管理又は経営管理専攻の理学士/文学士	ACQ 101 ACQ 201 別の取得職域でDAUレベル100を1課程
通信及びコンピュータ・システム	通信/コンピュータ・システムの取得業務を1年間	なるべくコンピュータ科学、自動情報システムの管理、経営管理又は関連分野専攻の理学士/文学士	ACQ 101 IRM 101
契約(建設を含む。)	契約業務を1年間	理学士/文学士又は、会計、経営、財務、法学、契約、購買、経済、生産管理、マーケティング、計量方法、組織及び管理の中のいずれかを24単位	CON 101 CON 104
購買	購買業務を1年間	経営学を重点的に16単位履修した者	CON 101
生産/契約資産の管理	取得業務を1年間	理学士/文学士又は、会計、経営、財務、法学、契約、購買、経済、生産管理、マーケティング、計量方法、組織及び管理の中のいずれかを24単位	IND 101 IND 102 IND 103 CON 101
システム・プランニング、研究、開発及び工学技術	科学又は工学技術業務を1年間	工学、物理学、化学、数学又は関連分野専攻で認定工科大学出身の理学士	ACQ 101
試験及び評価	取得業務を1年間	理学士/文学士で、自然科学、数学、工学、化学、物理学、オペレーションズリサーチ又は関連分野で24単位を履修した者	ACQ 101 TST 101
製造、生産及び品質保証	工学技術、製造、生産又は品質保証の取得業務を1年間 4週間(累積)に及ぶ契約者及び(又は)政府の生産施設でローテーションにより、品質、製造、工学技術及び契約に関する業務経験を含む	なし	ACQ 101 PQM 101
取得後方支援	取得業務で1年間	技術、科学技術又は管理分野専攻の理学士/文学士	ACQ 101 LOG 101
経営、コスト見積及び財務管理	経営、コスト見積又は財務管理の取得業務で1年間	理学士/文学士	ACQ 101 BCF 101又は BCF 102又は BCF 103のうち二つを終了
監査	OPMの適格性を満たすか又は24単位の会計学履修の理学士及び文学士 企業会計又は公共会計における会計及び監査業務の経験	会計学専攻の理学士/文学士又は関連分野(例えば、経営管理や財務)を専攻し、24単位の会計学の単位を履修した理学士/文学士又は同等の会計業務経験、大学教育及び訓練の組み合わせ	AUD 1130 AUD 6115

取得業務従事職員資格基準（レベル）
（有効期間：1998年10月1日～1999年9月30日）

職 域	経 験 年 数	教 育	訓 練(課 程)
プログラム管理	取得業務を2年間（うち1年はプログラム管理を経験しなければならない。） なるべくシステム・プログラム・オフィス又は同等の組織内での取得業務を上記期間より更に2年間	なるべく工学、システム管理、経営管理又は関連分野の修士	ACQ 201 別の取得職域でDAUレベル200を1課程 中級レベルの管理及び指導力の訓練
通信及びコンピュータ・システム	取得業務を2年間（うち1年は通信/コンピュータ・システム関連業務でなければならない。） なるべくプログラム・オフィス又は同等の組織内での通信/コンピュータ・システムの取得業務を上記期間より更に2年間	なるべくコンピュータ科学、自動情報システムの管理、経営管理又は関連分野専攻の修士	ACQ 201 IRM 201
契約（建設を含む。）	契約業務を2年間 契約業務を上記期間より更に2年間	レベル に同じ。 経営管理又は調達に関する大学院での研究	CON 202 CON 204 CON 210
購買	購買業務を2年間	経営学を重点的に32単位の履修	CON 202
生産/契約資産の管理	生産資産管理取得業務歴2年間 生産資産管理取得業務歴が上記期間より更に2年間	レベル に同じ。	IND 201、IND 202 IND 210、IND 202
システム・プランニング、研究、開発及び工学技術	工学又は科学技術の取得業務を2年間 工学又は科学技術の取得業務を上記期間より更に2年間	レベル に同じ。 工学、物理学、化学、オペレーションズリサーチ、数学、管理又は関連分野専攻の認定工科大学出身の修士 会計学、経営財務、法学、経済学、生産管理、計量方法又は組織/管理から9単位の履修単位	ACQ 201、SYS 201 取得後方支援、プログラム管理、品質保証、通信/コンピュータ・システム、製造/生産、試験/評価又はシステム・プランニング、研究、開発及び工学技術に関するレベル100又は200の1課程必修 ACQ 201 TST 202
試験及び評価	取得業務を2年間（うち1年は試験及び評価関連の業務でなければならない。） 取得業務を上記期間より更に2年間（うち1年は試験及び評価関連の業務でなければならない。）	レベル に同じ。 自然科学、数学、工学、物理学、オペレーションズリサーチ、化学又は関連分野専攻の修士 試験及び評価の専門領域における補習教育部隊（CEU）の専攻3課程の中の2課程 取得兵科教育の要求事項を満たす。	ACQ 201 PQM 201
製造、生産及び品質保証	工学技術、製造、生産又は品質保証の取得業務を2年間 4週間（累積）に及ぶ契約者及び（又は）政府の生産施設におけるローテーション勤務で、（レベル で終了しない限り）品質、製造、工学技術及び契約業務を含む経験	工学、化学、自然科学、数学、統計学、製造又は生産管理、生産技術又は管理、品質保証又は関連分野専攻の理学士/文学士 経営、生産管理、工学技術又は関連分野専攻の修士	ACQ 201、LOG 201 LOG 203 LOG 204又はLOG 205 SYS 201 ACQ 201、BCF 205 BCF 101又はBCF 102 又は BCF 103のうち一つ（前にレベル で選択しなかったものを）を終了 BCF 203又はBCF 204 又はBCF 211のうち一つ（特定の任務に係る）を終了0 AUD 1320又はAUD 4120 又はAUD 4230 次のいずれでも可 AUD 1430、AUD 1560 AUD 5632、AUD 5650 AUD 5720、AUD 6220 AUD 6240もの
取得後方支援	取得後方支援業務を2年間 取得後方支援業務を上記期間より更に2年間	レベル に同じ。	
経営、コスト見積及び財務管理	経営、コスト見積又は財務管理の取得業務を2年間 経営、コスト見積又は財務管理の取得業務を上記期間より更に2年間	理学士/文学士	
監査	複雑性及び責任が更に増す監査業務の経験 通常の進行及び自立性の向上のため、複雑性が更に増大する監査を行う。	GS - 9未満の受講者：レベル に同じ GS - 9の受講者：レベル の要求事項及び修士かそれと同等又は丸2年間の大学院教育終了 会計学、経営管理、管理又は関連分野の修士号につながる大学院での研究の開始 公認会計士の資格	

取得業務従事職員資格基準（レベル）

（有効期間：1998年10月1日～1999年9月30日）

職域	経験年数	教育	訓練（課程）
プログラム管理	取得業務を4年間。うち、プログラム・オフィス又は類似の組織（PM又はPEOへの所属団体支援、DCMCプログラム統括者又は造船監督者）で2年間取得業務を上記期間に更に2年間	会計学、経営財務、法学、契約、購買、経済学、生産管理、マーケティング、計量方法、組織及び管理のうち24単位又は個人の職域における24単位及び上記分野における12単位の履修単位 工学、システム取得管理、経営管理又は関連分野専攻の修士	PMT 302
通信及びコンピュータ・システム	通信/コンピュータ・システムの取得業務を4年間。うち、2年間は、プログラム・オフィス又は類似の組織における（PM又はPEOへの所属団体支援、DCMCプログラム統括者又は造船監督者としての）経験でなければならない。 通信及び/又はコンピュータ・システム取得業務を上記期間に更に4年間	レベルと同じ修士	IRM 303 PMT 302
契約（建設を含む。）	契約業務を4年間 契約業務上記期間に更に4年間	レベルと同じ。 経営管理又は調達専攻の修士	CON 301 CON 333 2週間の管理及び指導者訓練
購買	購買を3年間	経営を重点に置いた64単位の履修	なし
生産/契約資産の管理	生産資産管理取得職位を4年間 生産資産管理取得職位を上記期間に更に4年間	理学士/文学士及びレベルに記載する科目のうち24単位を履修した者	IND 202 CON 301 CON 333
システム・プランニング、研究、開発及び工学技術	工学又は工学技術における取得を4年間 取得職位を上記期間に更に4年間	レベルに記載する理学士/文学士 レベルに記載する高級学位 会計学、経営財務、法学、経済学、生産管理、計量方法又は組織及び管理のうち12単位の履修	SYS 301 取得後方支援、プログラム管理、品質管理、通信及びコンピュータ・システム、製造及び生産、試験及び評価又はシステム計画、研究、開発及び工学技術で必修のレベル200又は300の1課程
試験及び評価	取得業務を4年間（うち、2年間は試験及び評価でなければならない。） 取得業務を上記期間に更に4年間（2年間は試験及び評価でなければならない。）	レベルと同じ。 会計学、経営財務、法学、契約、購買、経済学、生産管理、マーケティング、経営計量方法又は組織及び管理のうち12単位の履修 レベルに記載する修士 （レベルの要求事項に加えて）試験及び評価の専門領域における補習教育部隊（CEU）の専門3課程の中の1課程	TST 301
製造、生産及び品質保証	工学技術、製造、生産又は品質保証における取得業務を4年間 製造、生産又は品質保証業務を上記期間に更に4年間	レベルと同じ。	POM 301 現在の取得管理問題に関する上級講習の一つ
取得後方支援	取得後方支援業務を4年間 取得後方支援業務を上記期間に更に4年間	技術、科学又は管理分野専攻の修士	LOG 304
経営、コスト見積及び財務管理	経営、コスト見積又は財務管理における取得業務を4年間 経営、コスト見積又は財務管理における取得業務を上記期間に更に4年間	会計学、経営財務、法学、契約、購買、経済学、生産管理、マーケティング、計量方法又は組織及び管理専攻で24単位を履修した理学士/文学士 修士	BCF 301
監査	レベル及びの要求事項。 監督監査官は、追加のOPM資格をも満足しなければならない。 各種組織における勤務	レベルの要求事項 会計、経営管理、管理又は関連分野専攻の修士	監督職位については、 AUD 8560 AUD 1275 又はAUD 4030 又はAUD 5640 又はCON 301