

第2章 モンゴメリーカウンティにおける競争導入の事例

1. 背景

(1) 自治体の概要

モンゴメリーカウンティはメリーランド州に属し、ワシントンD.C.の北西に隣接している。面積は約1,300km²、人口は約84万人で現在も増え続けている。日本の地方自治体と比較すると、面積は札幌市や静岡市より少し大きく、人口は徳島県や千葉市と同程度の規模である。カウンティの地域の3分の1は農地であるが、主に郊外地区であり、カウンティエグゼクティブ（カウンティ政府の長）の庁舎のあるロックビル等、いくつかの中小都市を含んでいる。

住民の教育レベルは高く、25才以上人口に占める大卒者の割合は、全米平均の16%、ワシントンD.C.都市圏（D.C.及び周辺のカウンティ）平均の32%を大きく上回る56%である。また、公立学校の生徒1人当たりの出費は7,000ドルを超え、これはメリーランド州内カウンティの最高額である。地域内には全米に名の知られた有名私立学校も多い。

1世帯当たりの年収は約99,000ドルで、1人当たりに換算すると37,000ドルとなる。カウンティ政府の収入は、1997年の数値で約19億ドルであり、その運営予算は小規模州政府のものを上回る。主な収入の内訳は、財産税42%、所得税28%、連邦政府及び州政府からの補助金が15%となっている。補助金の割合については、全米のカウンティの平均は36%であり、モンゴメリーカウンティは自主財源の割合が高いと言える。カウンティ発行の債券は、AAAに格付けされている。

総じて言えば、モンゴメリーカウンティは全米有数の豊かな自治体であり、収入はあるが住民の教育程度も高く、自治体の提供業務に対して求められる水準が高い地域である。

(2) 競争の導入

1980年代後半からの不況期、カウンティ議会には「カウンティ政府効率・効果委員会」が設置され、業務の民営化の検討を含む最終報告書が1991年に提出された。委員会のこの報告を受け、議会は1992年、どのような場合に業務を外部委託

するかという基準を用いてカウンティ事業を見直す決議を採択した。決議には、カウンティの各部門は、毎年、予算編成作業の一部として業務の外部委託の可能性を検討することが含まれており、新規事業についても、外部委託が可能かどうか事前に検討されることとなった。カウンティ業務の分析評価のための（部局に属さない）予算も計上されていた。

業務を外部委託するかどうかの基準は、以下の七つである。

- ①業務の規模と種類、定量化の可能性：ただし、規模が小さいからといって外部委託が適当である業務（特に季節業務や期間限定業務）を除外すべきではない。
- ②費用：真の費用を算出するのは困難であるが、それを理由に外部委託を検討しないということはすべきではない。
- ③業務の質及び量：外部委託した後も業務の質及び量を維持することが可能かどうか。
- ④民間業者の質：競争を保証するに十分な数の業者が存在するか。それら業者の経営の健全性や実績はどうか（継続して業務を提供するため）。
- ⑤法的規制：外部委託を禁ずる法令の有無について。
- ⑥人事問題：職員の士気の問題や、解雇される職員を民間企業が雇用可能かどうか等、職員への影響を最小限にする努力がなされなければならない。
- ⑦管理運営：どのようにして業務に対する責任を保持し、業者の業務提供に対する管理を行うか。どのように実績の評価及び業務の監督を行うか。民間への業務の移管は困難か、また逆に自治体への移管についてはどうか。

その後、上記決議の採択により、カウンティ政府の各部門で業務の外部委託化や各種競争手法導入の検討が行われた。1997年現在、既にいくつか業務の外部委託化が行われている。また、これから委託が開始される業務もあれば、いったん外部委託したもの現在はカウンティ政府が提供している業務もある。そのいくつかを、後に例示することとする。

2. 契約手法

（1）手法

モンゴメリーカウンティでは、3,000ドル以上の全ての契約は、調達課（Office

of Procurement) による、契約にかかる承認及び業務の実行が必要とされている。業者の決定にあたっては、以下の方法を採用している。

- ・一般競争入札 (Competitive Sealed Bids) : 25,000 ドル以上の契約額が見込まれるとき
- ・交渉付競争入札 (Competitive Sealed Proposals) : 25,000 ドル以上の契約額が見込まれ、かつ業務の内容にも重点が置かれるとき
- ・非競争調達 (Non-Competitive Purchases) : 他に契約可能な業者がないとき、特定の業者と契約する理由があると認められるとき
- ・直接調達 (Direct Purchases) : 3,000 ドル以下の契約額のとき、各部で調達する
- ・緊急調達 (Emergency Purchases) : 緊急を要するとき
- ・援用調達 (Bridge Contract) : 他の自治体で行われているものと同様の契約を行うとき
- ・小額調達 (Petty Cash Purchases) : 100 ドル以下の契約額のとき
- ・指名競争（購買）入札 (Informal Solicitation Small Purchases) : 3,000 ドル超25,000 ドル未満の契約額が見込まれるとき
- ・指名競争（事業）入札 (Informal Solicitation Mini-Contract) : 3,000 ドル超25,000 ドル未満の契約額が見込まれ、業務の内容にも重点が置かれるとき
- ・自治体関係調達 (Public Entity Contracting) : 自治体及び関係団体と契約を行うとき
- ・公開調達 (Open Solicitation) : 一定の要件を備えた全ての希望者と契約を行うとき

(2) 特徴

モンゴメリーカウンティにおける契約手続の特徴としては、まず、費用分析 (Cost and Price Analysis) を取り入れていることが挙げられる。調達課に 1 名専従者が置かれ、100,000 ドルを超える交渉付競争入札、50,000 ドルを超える非競争調達、50,000 ドルを超える契約変更、総務部長 (Chief Administrative Officer) または調達課長が必要があると認めた場合に、分析が行われている。

例えば交渉付競争入札の場合、入札後の交渉により各部から調達課に最終的に契約を予定する業者の推薦があり、契約締結前に業者に費用の積算根拠（巻末資料を参照）を提出させて分析し、疑問があれば金額を再交渉することになっている。比較のためのデータの収集及び分析には経験と知識が必要であり、担当職員の能力により交渉の善し悪しが決まるものと思われる。現在、州政府を除く地方自治体でこれを導入しているところはほとんど皆無らしい。このカウンティの担当者は、以前世界的ホテルチェーンのマリオットで調達を担当した経験を持っている。

また、指名競争入札で参加業者を選定する場合、通常は調達課が登録された業者の中からコンピュータにより無作為に抽出して行う。前回の落札者も、これに加えることができる。競争を重視しているため、問題のない限り、一般競争入札はもとより指名競争入札においても、恣意的に業者の参加を制限することはない。カウンティに登録しさえすれば、外国企業でも応札が可能である。地元業者だからといって落札に有利になることはほとんどなく、同額で応札し他のいくつかの条件も同じである場合に、最後に優遇されるだけである。例外として、少数民族・女性・身障者所有企業に対する優遇措置（アファーマティヴ・アクション）がある。

競争の促進という意味では、入札参加希望者にとって情報の入手が容易かどうかということも、考慮される点であろう。このカウンティでは「ラピッド」というインターネットを通じたシステムを使用して、業者登録、入札等の情報提供、仕様書の提供等を行っている。情報は毎日更新されており、アクセスは1日24時間、土・日も利用可能である。利用料金は2年間100ドルで、調達部門で収入を上げることができ、少額ながら財政に寄与していると言える。このシステムについては、他の自治体との登録の共通化も進められており、既にメリーランド国立公園委員会やワシントン郊外衛生委員会等が参加しているほか、ワシントンD.C.東隣のプリンスジョージカウンティも参加する予定である。1997年10月現在、窓口での登録も含めた全登録業者数は約6,000、そのうち実質的に入札等に応札してくるのは2,000業者であり、その中のラピッド利用業者数は1,200程度ということなので、このシステムはかなり有効に機能しているものと思われる。もちろん、従

来どおりの窓口での受付については、仕様書が大部で有料となる場合を除き、登録や様式の入手等は無料である。また、ラピッドの導入は、別の意味でもカウンティに貢献している。以前は入札の通知は郵送しており、手間も人手もかかる割に業者からの反応は一割にも満たない状況であったが、このシステムの導入によってそれに要した人員の削減が可能となり、経費の節減が可能となった。

効率化の推進という点では、一度に契約する量をできるだけ多くすることが挙げられる。例えば、事務用品の契約については大手業者との一括契約を行っている。日本のメーカーや問屋が作製しているような分厚いカタログがあり、頻繁に発注するものは個別に価格設定し、その他については主な品目（紙、事務所用家具、電気機器等）ごとに割引率を設定している。

情報の提供については、1997年からフォーラムを開催し、新規に業務提供を希望する業者に対して、カウンティでの手続や費用の算出方法の説明等を行っている。

3. 事例

（1）高齢者及び障害者用交通

モンゴメリーカウンティでは、以下の4種の事業について、その業務が外部委託されている。

- ①障害者交通（ADA Transportation）：1990年施行の障害者法（The Americans with Disabilities Act）に基づき、ワシントン都市圏交通局及び他の地域交通局と共にに行っているもので、固定の経路から3/4マイル以内での交通手段を提供する。
- ②高齢者交通（Program Transportation）：地域の食料品店、シニアセンターへの行き帰りの交通手段を提供する。
- ③低所得高齢者及び障害者交通（Call-n-Ride）：タクシーや車椅子用設備付自動車の利用料金の補助を行う。希望する場所から場所へ移動でき、用途は限定されない。
- ④低所得者医療扶助制度交通（Medicaid Transportation）：メディケイド患者の医療機関への交通手段を提供する。

これらの交通手段の提供に関し、カウンティはその契約手法として、上記①、③、④については公開調達により業者と契約し、また①、③については支払票制度を採用している。

支払票受給者の負担額は、その年収によって異なる。1997年度は、年収10,000ドル以下の者は料金の75%の補助、10,001ドル以上14,000ドル以下の者は半額補助、14,001ドル以上17,000ドル以下の者は25%の補助となっている。契約業者は数社だけではあるが、カウンティ近郊には潜在的供給者も存在し、競争原理が働いている。業務提供可能な業者は、これら4種の業務において複数契約を行っている。

(2) 精神医療

モンゴメリーカウンティは、10か所の診療所（クリニック）を運営していたが、1997年度、そのうちの3つを外部委託することとした。もともと精神医療は州政府の業務であったが、1970年代にカウンティが在宅ケアを開始、その後クリニックの運営も始めて、現在に至っている。全てのクリニックを同時に委託化せずにまず3か所としたのは、事務的には業務量が一時期に集中し増加することを避ける意味があるほか、効果の程度を測ろうとする試験的な意味合いも含まれている。

外部委託化のきっかけは、州法の改正である。従来、補助金は様々な経費を見込んだものであったが、この法改正で実費支給に変更されたことにより、収入の目途が立て難くなったのである。また、カウンティの職員は年配者が多く給料が高いため、外部委託により経費節減が可能となることも、理由の一つであった。

最初に外部委託化が行われたのは、フィートン地区のクリニックである。建物はカウンティ所有し、初回に限りということで、以前から同じ建物内で業務の一部を提供していた非営利団体と随意契約を行った。このような移行しやすい条件があったために、ここが最初に選ばれたのではないかと思われる。委託化に際しつきな問題となったのは、患者と医師の継続性である。通常の医療でも問題になることではあるが、特に精神科ではこのことが重要視されており、現に患者の3分の1はクリニックを移っている。また、米国の制度に関することではあるが、患者の使用する保険の種類も、委託の際に話し合われた内容の一つである。なぜなら、業者としては、メディケアやメディケイドを利用する患者よりも、民間の

保険に入っている患者を対象とした方が収入を得やすいからである。

モンゴメリーカウンティでは、精神医療の他に、小児医療や家族医療、がん検診等の業務の外部委託化も既に開始しており、学校における医療業務や妊婦の診療等についても委託化を検討中である。

(3) 夜間バス車両整備維持管理

三交代制の夜間におけるバスの整備維持管理は、一度民間業者に外部委託されたが、現在はカウンティ職員により業務が行われている。これは、契約業者による提供業務の質の問題と、外部に業務を委託した時点から今日までの状況の変化によるものである。

この契約において、カウンティは業者と目標費用契約を結んだ。自治体に業務を戻す前の1994年度の契約の主旨は、次のとおりである。

- ・ 2つの整備場でそれぞれ少なくとも27台のバスを整備する。
- ・ 整備場にはそれぞれ5名の整備工を配置、1人当たり週40時間の勤務とする。
- ・ 費用については412,000ドルを超えないものとする。
- ・ 近隣の他自治体における実績が示す程度の質の良い業務を保証する。
- ・ 追加の人員については、目標費用とは別に1人当たり37,500ドルの費用が必要となる。

ところが実際は、目標費用を65,000ドル以上上回り、別途費用が26,400ドル程度発生した。さらに、整備不良による再整備及び補修の費用が42,000ドル以上必要であった。

もう一つの問題は、職員の勤務時間であった。自治体職員は、種々の規約や取り決めにより休日・深夜勤務を行わせ難くなっているからである。しかし、外部委託した業務を再度カウンティで行うことを検討したときには、組合との交渉により勤務時間の問題も解決した。

結果として、外部委託した場合と比較して100,000ドル近い費用の節減が見込まれ、業務の質も改善され、職員の士氣にも好影響を与えるという理由から、この業務はカウンティ職員によって行われることとなった。

(4) その他

委託の可能性に関して、全ての業務について見直しを行ったことにより、上記

の事例以外にも業務の外部委託化は進んでいる。例えば、カウンティ内のバス交通をみると、大型バスについてはカウンティが運営し、利用者の少ない地域を走る小型バスについては運行を委託するといったように、業務に参入しやすい、競争の生じやすい小型バスの運行について入札を行っている。小型バスは、整備についても外部委託されている。カウンティ所有のその他の車両についても、除雪車やダンプトラック等の大型、特殊車両を除き、整備管理は委託されている。除雪車等については委託化を試みたものの、緊急時の対応の問題があり、引き続きカウンティ職員により業務が行われている。また車両関係の部品供給部門は、民間との競争の結果、カウンティが業務を提供している。

4. 効果及び問題点

(1) 効果

モンゴメリーカウンティにおける業務への競争の導入効果については、まだ始まってから日が浅いこともあり、最終的な結論を出すにはもうしばらく状況の推移を見守る必要がある。しかし、委託化に伴う監視費用や契約に要する費用等を含め明確な算定は困難であるものの、今のところ、経費節減という目的は概ね達成されているとみられる。

効果としては、経費削減とともに業務内容が改善されていることも見逃せない。競争の導入効果については、費用面だけで捉えず業務内容の改善にも注目する必要があるが、具体的には、医療業務の外部委託化によって予約がきちんと守られるようになったこと、週1回であった診療が日に2か所で行われるなど頻度が増したこと等について、評価が得られている。また、今までカウンティの事業としてはできなかったサービスの包括的な提供が可能となったことも、改善効果の一つと言えよう。競争は、単に費用を節約するだけではなく、同じ費用で内容を良くするためにも活用されている。

業務の外部委託に当たっては、入札に参加できる業者の数を増やすことも重要であろう。単なる業務の委託だけでは、常に良い結果が得られるとは限らない。民営化しても、競合相手がいなければ費用は下がらないし、業務内容も改善されない。業者間の談合によって、事実上競争相手が存在しない場合も同様である。

潜在的な業務提供可能業者の入札への参加を促すためには、入手しやすい情報は重要であり、ラピッドシステムはこの点で効果があると思われる。また、モンゴメリーカウンティでは、入札に参加する業者の恣意的な制限は行っていない。参加を制限せず、入札時の提示内容で審査するこの方法は、事務量が多いかもしれないが、競争の効果を最大限活用することができ、談合の可能性も減少する。

(2) 問題点

業務の外部委託の結果、かなりの職員数が削減されている。入札申込書には、解雇された職員の採用について記述があり、実際に、契約した業者に採用された者もいるが、高齢者は早期退職という結果になりがちである。ただしこのことも、住民側からすれば自治体の内部事情にすぎず、人員削減によるものであろうとなかろうと、費用が節減されればよいのかもしれない。

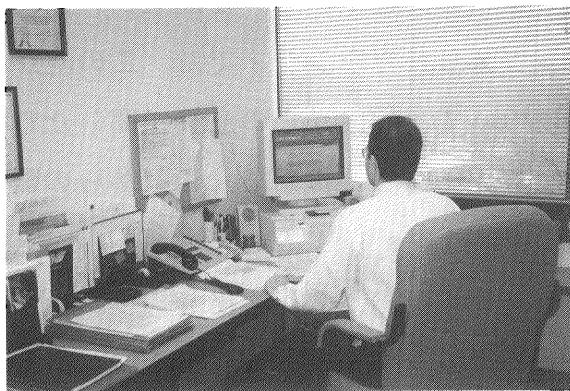
人事面では、委託に伴い必要となる人員の採用の問題がある。委託業務の監視には専門的知識が必要となってくるが、モンゴメリーカウンティでは、この点がまだ十分でないと思われる。委託後の業務について、住民からの意見を聞いたりしてはいるがまだ体系的ではなく、職員による評価方法と併せて、これから監視体制の整備が課題となっている。

委託開始後間もない、一種の試行期間でもある現在は、委託業務を再度職員が行うケースもいくつか出てくるものと思われる。モンゴメリーカウンティでは、医療業務の委託事例のように、全てを一度に委託せず、何か問題が発生した場合にはさしあたりカウンティ職員で対応できるよう配慮されている。しかし、その場合の職員や設備の補充については考慮しておく必要がある。

契約仕様書についても、より明確に業務内容を特定できるものにする必要があると思われる。夜間バス車両整備維持管理業務においては、責任の所在や費用の分担について明確に規定していなかったせいもあり、目標費用を超えた費用の支出や、業務内容の水準を高めるために追加人員を雇用した費用の負担割合について、調整が難航したケースもある。自治体の業務を行っているという意識を業者が持てるよう契約に盛り込む必要があるが、具体的にどうすべきかが難しいという担当者の意見もある。委託化の経験を積めば解決できる問題であると思われるが、しばらくは業務内容の十分な検討が必要となろう。

また、カウンティにおける業務の委託化の流れが強まることにより、業務の実際の費用節減や内容の向上とは別に、政治的な理由により委託化の話が持ち込まれる場合もあるようだ。同カウンティでも、業務委託の方が自治体直営よりも費用が増加する場合でも、委託を行った事例があるらしい。しかしこれも、中長期的にみれば効果があるとみなして外部委託化したとも考えられ、単純に政治的決定とみることはできないであろう。

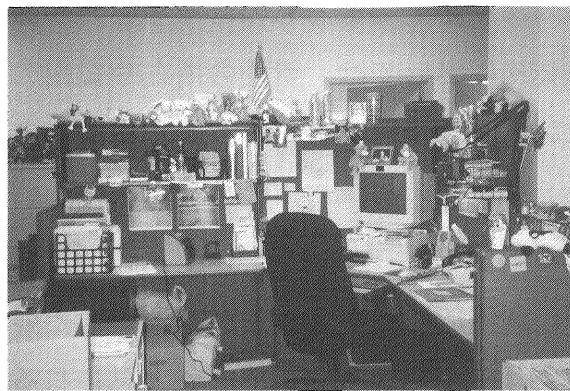
*参考（カウンティの職場）



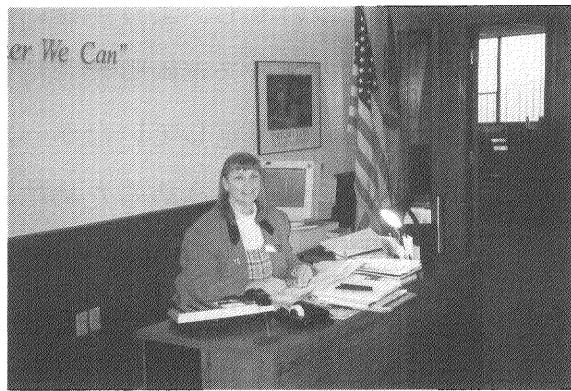
個室勤務、コンピュータは1人1台



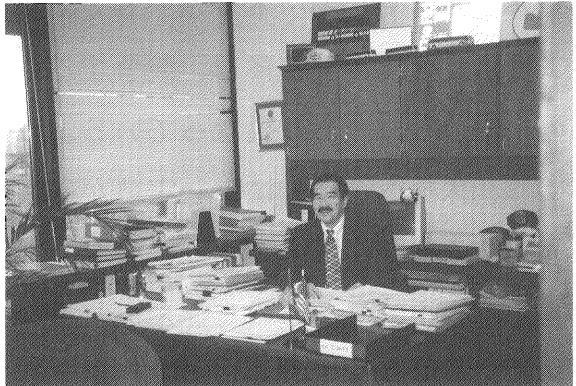
書類が積み上がっているのは日本同様？



私物で自分の空間を飾り立てる



受付担当職員にもコンピュータは当然



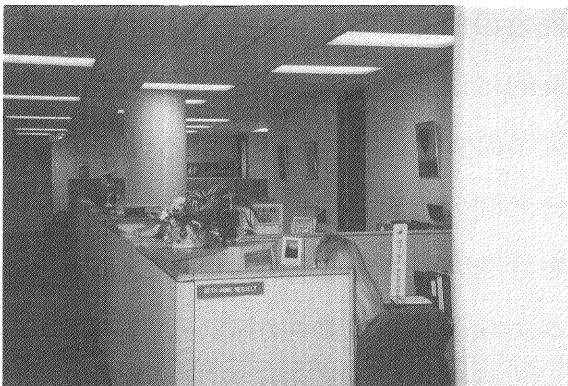
エグゼクティブオフィス職員



職場に職員の写真を飾ったりもする



オフィスには地元芸術家の作品を展示



秘書職員はパーティションで区切られている

おわりに

近年、日本の地方自治体でも業務への競争手法の導入が検討され、実行に移されつつあるが、実践面では米国地方政府が一步先んじている。本レポートで紹介したモンゴメリーカウンティの例にみられるように、米国の自治体は、競争する、させるということについて、その基礎が日本の自治体とはっきり異なっているように見受けられる。例えば、日本の地方自治体では、入札への参加に際し実績が過剰ともいえるほど重視されるし、地元企業を優先することも当然のこととみなされているが、米国では、それを理由とした競争の制限は、不公平なものと捉えられる。また、担当者の意見で参加者が左右されたり、逆に前例踏襲で参加者が固定化することもない。もちろんこれには例外もあるが（例えば、事務用品の購入にあたって一括契約を採用した際には、担当者あてに地元の中小業者からかなり問い合わせの電話があったといわれる。）、今のカウンティ政府には、より安い費用で購入する方が税金の節約になり、住民のためになるというはっきりとした主張、考えがある。最終的には政治的な決断に委ねられるにせよ、そうした考え方の下に取り組んでいる米国の実情には、参考となる点は少なくないと思われる。

日米間の相違点に着目すると、自治体の置かれている状況がそれぞれ異なることにも目を向けざるを得ない。例えば、職員の採用や解雇についていえば、米国では日本より遥かに流動性が高い。実際、モンゴメリーカウンティの職員と話をしていると、以前の職場との比較の話題になることが度々ある。こういう状況であれば、比較的容易に職員数を増減できる背景が理解できる。また、人事についても、本人に落ち度がなく異動を希望しなければ、通常、同じ職務に継続して携わっていられるので、総合的判断力という点では劣るかもしれないが、専門知識を深めることができる。一度業務の監督が行える水準にまで達すれば、以後、別の職場に配転され、新たな業務を一からやり直すということはない。

今後、日本の地方自治体において業務の充実、費用の節減を図り、外部委託を進めていくとなれば、人事制度そのものを変える必要も出てくることとなろう。新しい制度を導入するには、必要な知識を備えた人材を採用しなければならない。中途

採用の職員の扱いについては、その能力に見合った民間の給与水準との比較も考えなければならず、年齢や経験年数によりほとんど横並びの現行の給与体系も、変更や修正が必要となるであろう。モンゴメリーカウンティ職員の給与は、個人差はあるが、他の自治体や民間企業と比較しても高い水準にあるようだ。また、業務担当職員にも自負があり、このシステムの構築にはカウンティの会計制度及びコンピュータの知識が必要であり、他人には難しいとか、自分と同程度に職務をこなせる人間は、他で簡単に探せるとは思えないといった意見が聞かれ、自己の能力に対する自信がうかがえた。

モンゴメリーカウンティにおける住民の自治体活動への参加意識は、早朝や夕刻に開かれる地域住民との会合の多さからみて（カウンティエグゼクティブや各部の部長級の職員になると、予算時期には毎週のようにカウンティ内各地域の住民説明会に出席することになる。）、日本よりかなり高いと思われる。カウンティは、業務の外部委託化を推進するにあたり「民間との協力関係」を強調している。そこには、発注側受注側といった上下関係ではなく、皆で一緒にこのカウンティを良くしていこうという意欲が感じられる。

実際に業務の委託化を進めるにあたっては、一度に全部委託するのは現実的ではなく、業務の一部を委託し、その結果を見て徐々に移行していくかたちをとることが、契約業者と業務に従事する職員との緊張感を保つ上でも適しているものと思われる。この方式によれば、委託に適さないことが判明した際にも職員による業務の再提供が容易であるし、並行して職員により行われている業務提供とその効率を比較することも可能である。

一度委託化した業務を再度自治体の業務とするかどうかを検討する際には、時間がかかる場合も考えられる。該当業務については、今まで民間における市場はなかっただけで、準備期間があれば新たな業者が参入してくる分野となる場合もあり得る。その場合、当初は、経験のある自治体職員の方が安価に良質の業務を提供できると思われるが、一度外部委託に失敗したという理由で長期間それを見直さないことは、得策とは言えない。

また、新しい方式を導入し、どんなに素晴らしい成果をあげることができても、時間の経過とともにその印象は薄れてくる傾向がある。導入後も定期的に業務を見

直し、他の方法と比較し続けることによってのみ、競争意識、職務に対しての緊張感を持ち続けることができると言えよう。

参考文献：

- David J. Bernstein, "Contracting for Local Government Services: An Examination of Key Assumptions and Issues"
- Donald F. Harney, "Service Contracting A Local Government Guide", International City/County Management Association, 1992
- Gerald Benjamin and Nikos Zahariadis, "Competition Between and Within American State and Local Governments", 1997
- National Institute of Governmental Purchasing, Inc., "Issues in Competitive Contracting for Social Services", 1985
- Robert B. Denhardt, "Public Administration An Action Orientation",
- State Policy Reports Vol. 15, Issue 8, "Privatization and "Publicization", 1997
- William H. Hansell, "Quality and Innovation through Self-Reliance, Accountability and Flexibility", 1996－地方団体派遣職員会議での講演より
- クレアレポートNo.73「コントラクト・シティ－住民自治と行政の効率化のはざまで」、（財）自治体国際化協会、1993年
- 全米市支配人協会特別報告「90年代のアメリカの地方行政の選択的手法」、（財）自治体国際化協会、1992年

資料（費用分析）

OFFEROR'S CERTIFICATION OF COST AND PRICE

The Director, Office of Procurement has the authority to require that contract cost and pricing principles be followed. Cost and Pricing Data must be submitted by offerors or contractors in the attached format prior to the execution of

1. A competitively negotiated contract valued at more than \$100,000.
2. A non-competitively negotiated contract valued at more than \$50,000.
3. Any contract modification for which the price adjustment is expected to exceed \$50,000 except contract modifications that are fully in accordance with the terms and conditions of the contract.
4. Any other contract or contract modification, as may be required by the CAO or Director.

OFFEROR'S CERTIFICATION

This cost proposal reflects our best estimates and/or actual costs as of this date and conforms with the cost exhibits and schedules provided by the County's, Office of Procurement. By submitting this proposal, the offeror grants the contracting officer or an authorized representative the right to examine as the basis for pricing that will permit an adequate evaluation of the proposed price those books, records, documents and other types of factual information if specifically referenced or included in the cost proposal.

Further, the offeror also agrees that the price to the County, including profit or fee, may, at the option of the County, be adjusted to reduce the price to the County to the extent that the price was based on inaccurate, incomplete, or noncurrent data supplied by the offeror.

Name _____

Title _____

Name of Firm _____

Date of Submission _____

Signature of Authorized Representative _____

COST PROPOSAL REQUIREMENTS

INTRODUCTION

The Offeror's cost proposal shall address a complete description of costs with a clear and concise audit trail for the performance of all work. The cost proposal shall include in detail all data related to the estimated costs of this solicitation. (Exhibit 1)

There is a clear distinction between submitting cost or pricing data and merely making available books, records, and other documents without identification. The requirement for submission of cost or pricing data is met when all accurate cost or pricing data reasonably available to you have been submitted, either actually or by specific identification, to the Contracting Officer or an authorized representative. As later information comes into your possession, it should be promptly submitted to the Contracting Officer. The requirement for submission of cost or pricing data continues up to the time of final agreement on price.

In submitting your cost proposal, you must include an index, appropriately referenced, of all the cost or pricing data and information accompanying or identified in the proposal. In addition, any future additions and/or revisions, up to the date of agreement on price, must be annotated on a supplemental index.

By submitting your proposal, you, if selected for negotiation, grant the Contracting Officer or an authorized representative the right to examine those books, records, documents, and other supporting data that will permit adequate evaluation of the proposed price. This right may be exercised at any time before award. The Montgomery County Government may use an independent contractor for cost and price analysis or to examine your books and records.

The pricing format required by this RFP is for evaluation purposes. The cost/price for any resultant contract will be negotiated on the basis of the successful offeror's normal estimating and/or accounting system or the system set forth in Cost Accounting Standards Board Disclosure Statement as required by Public Law 100-679. If the offeror's estimating and/or accounting practice differs from the required proposal format, the costs should be computed in accordance with your normal estimating practices. The total costs in the exhibits and schedules must agree with all supporting schedules. A reconciliation and explanation for differences in individual elements of cost between exhibits and schedules and the supporting schedules must be furnished.

Cost/price proposal exhibits and schedules are included with this RFP. The County Office of Procurement has included these exhibits and schedules in this solicitation as a guide for offeror's in submitting their cost proposals. Exhibits generally relate to a summarization of all elements of cost for a specified item, function or task, whereas schedules generally relate to a single element of cost such as labor, material or overhead. In all cases, final monetary extensions may be expressed as the closest whole dollar amount, with cents omitted. Offeror's should submit documentation to support all proposed cost elements.

The cost proposal will be evaluated for cost realism:

Cost realism pertains to the offeror's ability to project costs which are realistic and reasonable and which indicates that the offeror understands the nature and scope of the work to be performed. Cost realism is the determination by variance analysis of the offeror's proposed costs versus a government estimate of the most probable cost that will be incurred by the offeror in performance of the contract.

INDIRECT RATES

Overhead shall be broken down into its individual elements, to include separate breakouts of offeror's home office and the area of performance under this contract, if any overhead is attributable to the home office. The base used, the computation of the rates, and total dollar amounts must be shown. Proposed variations from current actual rates shall be explained. The individual elements comprising the overhead should be fully explained as to how the amounts were computed, both in figures and words. (Schedule A)

An explanation of the General & Administrative (G&A) expense pool, base and the computation and application of the rate is required. The rate will be broken down into the individual elements of which it is comprised, and any services that are provided to the contract through G&A should be listed and explained. (Schedule B)

Offerors lacking government approved indirect cost rates must provide detailed background data indicating the cost elements included in the applicable pool and a statement that such treatment is in accordance with their established accounting practice. Offerors with established rate agreements with Federal cognizant agencies must submit one copy of such agreement(s).

Submission of Subcontract Cost or Pricing Data

The offeror must submit accurate, complete, and current cost information in the same format and level of detail required for the prime contractor in support of each subcontractor that is the lesser of \$50,000 or 10% of the prime contractor's proposed price.

These subcontract cost or pricing data should be submitted with the offeror's proposal. If the subcontract estimate is based upon the cost or pricing data of the prospective subcontractor most likely to be awarded a subcontract, the offeror is not required to submit data from any other subcontract(s) for that subcontract.

Provide a complete copy of the cost or price analysis accomplished for each subcontract.

Identify all subcontracts for which cost or pricing data is required to be submitted with the offeror's proposal but which is not presently available. State why the data is not available. Indicate when the data will be submitted and when the offeror's analysis of the data will be completed and submitted.

Resource Availability

State whether or not acceptance of a contract for the proposed procurement will impact performance of other government contracts. If so, indicate nature and extent of impact. State the capacity at which you are currently operating.

Are employees, on which estimates are based, presently on you payroll and immediately available? If not, state number and kind of persons who would have to be hired, arrangements made or being made to obtain them, and any commitments obtained. If this procurement is for support services, provide a staffing plan for obtaining a qualified work force to include hiring from the incumbent (if any), local and outside local are recruitment, and relocation of present employees.

Are you now negotiating for or expecting to carry on related effort that would be performed during the period of this contract? If so, specify name and address of the agency or firm involved, and give a brief description of such work, including its expected period of performance. If any other County contract is involved, indicate the contract number.

Summary of Deviations/Exceptions (Cost/Price Proposal)

Explain any deviations, exceptions, or conditional assumptions taken with respect to the cost/price proposal instructions or requirements. Any deviations, exceptions, etc. must be supported by sufficient amplification and justification to permit evaluation.

COST PROPOSAL REQUIREMENTS FOR _____

INSTRUCTIONS, CONDITIONS, AND NOTICES TO OFFERORS

The offeror shall complete in full the following cost schedules which are enclosed with this RFP. The attachments are provided as guidance for meeting this requirement.

<u>SCHEDULES</u>	<u>DESCRIPTION</u>
A	Overhead Expense Schedule
B	General & Administrative Expense Schedules

DATE:
COMPANY:
RFP:

SCHEDULE A

OVERHEAD EXPENSE SCHEDULE

DESCRIPTION	ACTUALS
	LAST
	FISCAL YEAR*
SALARIES AND WAGES:	
Indirect Labor	
Other Compensation	
Overtime Premium	
Sick Leave	
Holidays	
Vacations	
Severance	
Other (Specify)	
OTHER EXPENSES:	
Compensation Insurance	
Unemployment Insurance	
Group Insurance	
Travel Expense	
Recruiting	
Training	
Rent	
Supplies	
Consultants	
Other (Specify)	
UNALLOWABLES:	
(Specify)	
TOTAL EXPENSES LESS UNALLOWABLES	
TOTAL BASE	

MOST RECENT ACCOUNTING YEAR

DATE:
COMPANY:
RFP:

SCHEDULE B

GENERAL & ADMINISTRATIVE EXPENSE SCHEDULE

**ACTUALS
LAST**

DESCRIPTION	FISCAL YEAR*
SALARIES AND WAGES:	
Indirect Labor	
Other Compensation	
Overtime Premium	
Sick Leave	
Holidays	
Vacations	
Severance	
Other (Specify)	

- OTHER EXPENSES:
 - Compensation Insurance
 - Unemployment Insurance
 - Group Insurance
 - Travel Expense
 - Recruiting
 - Training
 - Rent
 - Supplies
 - Consultants
 - Other (Specify)

MISCELLANEOUS:
Legal & Auditing
Professional Services
Other (Specify)

UNALLOWABLES:
(Specify)

TOTAL EXPENSES LESS UNALLOWABLES

TOTAL BASE

MOST RECENT ACCOUNTING YEAR

PMMD-88 REV 8/97

CLAIR REPORT既刊分のご案内

NO	タイトル	発刊日
第 179 号	米国地方政府における競争手法の導入—メリーランド州モンゴメリーカウンティの場合	1999/2/15
第 178 号	韓国の「新都市」について～住宅供給を目的とした街づくり	1999/1/14
第 177 号	シンガポールの福祉政策	1998/12/3
第 176 号	イタリアの地方自治	1998/11/20
第 175 号	イングランドのアーツセンター	1998/10/23
第 174 号	タウンミーティングー住民自治の原型ー	1998/10/23
第 173 号	ドイツ地方財政制度の概要	1998/10/7
第 172 号	米国の公的芸術・文化支援政策	1998/8/10
第 171 号	ハンガリーの地方自治	1998/7/24
第 170 号	フィリピンの地方自治	1998/7/24
第 169 号	ベトナムの地方制度	1998/7/10
第 168 号	韓国の地方予算制度について	1998/7/10
第 167 号	大韓民国の第 15 代大統領選挙について	1998/6/25
第 166 号	オーストラリアにおける高齢者福祉	1998/6/10
第 165 号	シンガポールの産業政策	1998/5/15
第 164 号	フランスにおける地域開発ーその制度の変遷と事例ー(2)	1998/5/15
第 163 号	フランスにおける地域開発ーその制度の変遷と事例ー(1)	1998/5/15
第 162 号	オーストラリアにおけるオンブズマン制度と情報公開法について	1998/4/15
第 161 号	自治体による国際協力への支援ー欧州の現状ー	1998/3/27
第 160 号	タイの行政制度ー地方の行政を中心にー	1998/3/5
第 159 号	トロント地域の現状と変革の動き	1998/2/25
第 158 号	欧州連合における廃棄物処理の現状	1998/2/25
第 157 号	インドネシアの地方行政	1998/2/20
第 156 号	韓国における地方自治の情報化	1998/2/20
第 155 号	アメリカの救急制度と航空救急	1998/2/6
第 154 号	ソウル市の交通総合対策	1997/12/10
第 153 号	アメリカにおける自然保護政策	1997/12/5
第 152 号	スポーツ施設と地域政策	1997/11/28
第 151 号	カリフォルニア州サンセブル・カウンティ レイクウッド市（米国地方自治の現場IV）	1997/11/28
第 150 号	チェコの地方自治	1997/11/20
第 149 号	韓国の市・郡統合問題	1997/10/30

CLAIR REPORT各号のタイトル、目次等の最新情報については、当協会のホームページ
<http://www.clair.nippon-net.ne.jp>をご覧下さい