



経済社会理事会

配布先：一般

2015年2月17日

原文：英語

欧州経済委員会

執行委員会

貿易円滑化と電子ビジネスのための国連センター

第21回総会

2015年2月16～17日、ジュネーブ

議案書中の議題：#9

勧告第 40 号：協議へのアプローチ

貿易円滑化関連事項に関わる貿易関係業界と政府との
協議におけるベストプラクティス

決議用として国連 CEFACT ビューロより提出

概要

本勧告の目的は、各国政府及びビジネス関係業界に対して、柔軟で、透明性が確保された、公正で責任のある、参加型の有効な協議に向けたアプローチを、如何に実現するかについてアドバイスすることである。本文書では、基本的な原則、異なる形式やレベルの協議について述べ、付属文書にてツールボックスとチェックリストについて提案する。

この勧告は、協議のための特定のタイプのフォーラムを提供する組織体に対比して、貿易円滑化のための様々な異なるアプローチの可能性を示す点で、勧告第 4 号の補完の位置づけであるが勧告第 4 号とは区別される。

公式・非公式を問わず、協議の方策の達成を可能とする多様なツールを反映し、またそのプロセスが反復的に実施される必要があるという認識の下で、事例を提供している。勧告はまた、その次のステップの達成が可能となるように、利害関係者が一緒に参加するよう、信頼を前提とした対話を構築するためにこのようなツールは必須であることを強調する。

本件は第 21 回国連 CEFACT 総会の承認を得るために提案された。本件はオランダ・米国代表団より提案されたマイナー修正を前提に承認された。本訂正後文書は上述の修正を反映している。

目次

1. 勧告第 40 号： 協議へのアプローチ
貿易円滑化関連事項に関わる貿易関係業界と政府との協議におけるベストプラクティス
 - A. はじめに
 - B. 目的
 - C. 適用範囲
 - D. 利点
 - E. 勧告

2. 勧告第 40 号へのガイドライン
 - A. はじめに
 - B. 協議の基本原則
 1. 協力関係と信頼
 2. 透明性
 3. 意見や利害の相違の処理
 4. 成果志向
 5. 時間とタイミングの観点で反復的プロセスとしての協議
 6. 説明責任と履行責任
 - C. 協議の形式
 1. 常設の協議委員会
 2. 経験と専門知識のセンター
 3. 主題の専門家のネットワーク
 4. ピア・ツー・ピア・グループ
 5. 実施作業部会
 6. 会議
 - D. 参加のレベル
 - E. 協議のテーマ
 - F. 協議の準備
 - G. リソース

付属文書 I 協議のためのツールボックス案

付属文書 II 一般的なモデル

I. 勧告第 40 号:協議へのアプローチ

貿易円滑化関連事項に関わる貿易関係業界と政府との協議におけるベストプラクティス

A.はじめに

1. 貿易円滑化のための重要原則は、貿易円滑化と電子ビジネスのための国連センター（UN/CEFACT）が概括したとおり、簡素化、標準化、調和、透明性である。これらの重要原則を達成するには、政府機関との間での協議に民間部門における利害関係者が常に参加しているべきである。協議への効果的なアプローチは、政府（行政諸官庁）と貿易関係業界（ビジネスコミュニティ及びその他の民間利害関係者）の協力的な意見交換を通じて、全ての関係者による決定の採択を促し、革新的アイデアを刺激するために役立つ。それは、全当事者の信頼、理解、誠実な協力に基づく最適施策モデルの構築に資することができる。こうした考え方は、UNECE 勧告第 4 号「各国貿易円滑化機関」において認識された。【官民のすべての関係者の要望を明らかにし、その後初めて解決策を見出すことが可能となり、また取引連鎖に直接関わっている当事者こそが、関係者の要望を最も適切に説明できる立場にある。】このコンセプトの重要性は最近 WTO の貿易円滑化協定において強調されてきている。
2. 協議の重要性は、はるか前から認識されているが、経験の示すところ、協議を効果的なものにするためには具体的な方法論とベストプラクティスを確立することが最重要である。協議が法律により認められ、既存の協議手続により支援されている場合でも、考え方や文化の違いを、また参加する官民両部門の組織の持つ能力を十分考慮した、透明で責任ある対話を保証するために対策を講じなければならない。
3. 協議に当たり考慮すべき重要な事項は、政府と貿易関係業界の相互信頼、相互利益の保証、透明性、様々な意見／目標の処理、協議の有効性の測定、テーマと参加者の適切な選択である。これらはそれぞれ、本勧告に添付されたガイドラインで説明する。
加盟国は、適当な場合には、自国の国境機関と自国の領域内に存在する貿易業者その他利害関係を有する者との間の定期的な協議の場を設ける。

B. 目的

4. 本勧告の目的は、柔軟、透明、公正な、責任ある直接参加の協議へのアプローチについて、政府とビジネスの業界に通知することである。貿易円滑化と電子ビジネスのための国連センターは、貿易業界と政府の利害関係者が参加する、貿易円滑化のための協議へのアプローチを開発することを各国政府に奨励する。このアプローチは、全ての関係者が常に自らの関心を表明し、かつ取り上げてもらうことのできるプロセスを含んでいるべきである。
5. 本勧告は、情報共有、協議に先立って必要な準備、信頼に基づく対話を築くための対策などといった問題を取り上げる。可能であれば、協議分野におけるベストプラクティスを示す。

6. 協議前の準備により、協力的な文化を育み具体的な成果を達成する。この準備は、関係する当事者が政府機関、貿易関係業界団体、商工会議所などのいずれかであるかによっても当然異なるかもしれないが、こうした準備のほとんどは、繰り返されるベストプラクティスがある。このアプローチを日々の業務運用に組み入れる政府は、貿易関係業界との協力関係の構築が貿易円滑化の効果的な改革と政策の調和とともに実現し、政府と貿易業界との双方に利益をもたらすことを発見するであろう。

C. 適用範囲

7. 本勧告が想定する協議は主として、貿易及び国境通過にともなう関連業務に於ける主要な利害関係者による国内レベルでの協議である。しかし、基本的な原則と考え方の多くは、国、準地域、地域のレベルに同じように適用できる。

8. 協議へのアプローチに関する本勧告は、特定の手段を推奨する格別な段取りや組織的な段取りに固有のものではなく、むしろ協議へのアプローチの考え方全体での柔軟性を推奨するものである。本勧告で述べる原則は、他の多くの協議手順、例えば非公式の討論、フォーカスグループ、公式もしくは非公式の貿易円滑化委員会、その他の協議状況にも適用可能である。

D. 利点

9. 協議においては、自分の意見を表明し、問題を明確にし、有意義な対話に参加するための手段を利害関係者に提供する。

10. 政府と公的機関にとって、協議を行うことで、情報を開示する、既に講じたまたはこれから講じようとする措置についてフィードバックを求めることの機会が得られる。これは意思決定での説明責任、有効性、質の向上を保証することになる。貿易関係業界にとっては、予定されている法律や改革に備える時間的余裕を確保しながら、意見や懸念を表明し、既存の課題についての解決策を提案する機会が与えられる。

11. 協議は、政府や関係団体が議題に優先順位を付け、結果を伝達する際に有益であり、そのことを通じて当事者間に信頼を育みプロセスの透明性を高める。その結果、利害関係者は、新しいルールや規制に備えるための時間が各当事者に与えられたと考える。また、最終の決定や措置に先立って貴重なインプットを提供する機会が各当事者に与えられることになる。これは効果的な法律の制定を促し、コンプライアンス全体を保証することになる。

12. 当事者は協議を通じ、議論した問題についての革新的かつ効果的で費用効率が高く、物事を単純化するための解決策が発見できる。反対に、政府側が孤立して作業した場合には、影響を受ける当事者との事前協議がないため、ルールや規制のわずかな変更でさえ未検討または予想外の問題を引き起こすかもしれない。そうした問題は、国境で生ずる余分で長い待ち時間、腐敗、収益の喪失、コンプライアンス上のリスク、当事者間での全般的不信などといった、以後の作業を阻止することはないものの妨げるような事態につながりかねない。

E. 勧告

13. 貿易円滑化と電子ビジネスのための国連センターは、2015年2月16日、17日にジュネーブで開催した第21回総会で以下の合意に達した。

- (a) 各国政府と貿易関係業界に対し、信頼と透明性が確保された、全ての利害関係者間でのタイムリーで筋道の通った対話を育む協議へのアプローチを勧告する。
- (b) 各国政府と貿易関係業界に対し、協議を持続させ可能にするために必要な、以下を含むあらゆる措置に着手することを勧告する。
 - (i) 透明性を確保し、貿易関係業界および関連する全ての機関の関与により、貿易に係る課題について、協議のプロセスへの組み入れることを通じ相互に信頼を育む。
 - (ii) 公的部門の見解を可能な限り統一し、貿易関係業界に見解の統一を促しながら、重要な問題にタイムリーに取り組む。
 - (iii) 情報を共有し、教育・訓練を行い、協議の成果を測定する仕組みを確立する。

II. 勧告第 40 号のガイドライン

A. はじめに

14. 多くの国はすでに協議に携わっている。そのため、本勧告の焦点は制度の構造や組織形態ではなくアプローチについてのものである。形式、ツール、制度、管理を無視するわけではないが、本勧告の中心は取り組む姿勢、関与の仕方、開放性である。以前発行された「各国貿易円滑化機関」についての UNECE 勧告第 4 号は、常設の協議委員会の設置とその運営方法に重点を置いている。本勧告は勧告第 4 号の補完として見るべきものであり、協議の代替的な形態とアプローチを提案し、協議対話のまさに核心部分を改善する定性的な方法論を示すものである。

15. このゴールは、協議に対する柔軟で多様なアプローチを示し、効果的な解決策に辿り着くためのヒントを提供することである。どのような状況にも適用できる唯一特定のアプローチはない。これらのアプローチをいろいろ組み合わせることで、効率的で効果的な協議を実現できよう。従って、本ガイドラインの利用者は指示された経路をすべて辿らなければいけないわけではない。利用者は置かれた環境と状況に合うように、これらのアプローチを調整する柔軟性を持ち続けるべきである。協議は既存の法的要件とそれぞれの国に現存する固有の文化的背景に従って行うものであると認識されており、よって、協議には既存の法律に従いつつ取り組むべきである。

16. 以下に示す基本的な原則、方式、形態、アプローチは、最適施策の成功要因や成功事例を示す参考例として役立つはずである。

B. 協議の基本原則

1. 協力関係と信頼

1.1 協力関係と信頼の構築

17. 協力関係と信頼は時間をかけて築き上げるものである。これは、互いに相手の意見を尊重すること、相手の視点を理解すること、意見や関心を表明する機会を提供すること、提供したインプットに対し建設的なフィードバックを受け取ることにより促進される。各当事者の優先事項、リソース、期日を守る能力を理解し、尊重することが必要である。協議の議題として挙げられた項目が主題としてまさに固有のものであり、協議プロセスの時間が限られているとしても、多くの利害関係者は、協議を数多い争点の一部として、また特定の政府当局との関係から見て重大なものとして捉える。

18. 信頼は協業と真の協力関係の副産物である。会議が台本なしに行われ、参加者が以前からあるメンタル・モデル（または個人的視点）を進んで棚上げするなら、コンプライアンスがコミットメントに変わり不信が信頼に変わる。これは時間をかけて行われることであり、協力作業の早い段階にたちまち現れるとは限らない。

19. 信頼を維持し建設的対話を育むには、全当事者が尊重され、（特に重要度や潜在的変化プロセスの重大性を踏まえて）意見や関心を表明する機会を与えられるということが必要である。

各当事者の優先事項、リソースの提供、期限を守る能力の理解と尊重を含む、真のパートナーシップを築くことが互いに必要であり、それが信頼を育む。信頼の醸成は長い時間を要するが、簡単に損なわれることもある。この信頼の破綻を招く原因としては、守秘義務を守らない、提出された意見に回答しない、意見表明の機会を与えないまま解決策を利害関係者に押し付ける、協議という名称を隠れ蓑に通知など一方通行のコミュニケーションを取る、といったことがあり得る。

1.2 相互利益

20. 投資に対する一定の見返りは、貿易関係業界と政府の双方に必要である。協議は両者にとっての機会ではあるが、時間とお金の投資でもある。貿易関係業界には、そのインプットと視点が考慮され、選択された解決策に取り入れられたという実感がなければならない。政府には、貿易業界の参加が個別利益の追求に終始したものであってはならないという実感がなければならない。投資の見返りが不十分だという感想が片方の側にあれば、おそらく協議に時間やお金を投資しなくなるであろう。

1.3 指示、コンプライアンス管理、陳情のための場ではない協議

21. 協議の枠組みにおいて、貿易関係業界と政府は可能な限り対等のパートナーとしてテーブルに着くべきである。政府がコンプライアンスや指示を説教する執行者として協議に取りかかる場合もあるかもしれない。これは、貿易業界のインプットを促すには逆効果となる可能性が高い。提供したインプットはいずれ統制される原因になるだろうと考えれば、貿易関係業界はおそらく経験したことを明かさない。同様に、貿易業界が国内投資を非常に盛んに行っている大手企業としてテーブルに着き、その独自の考え方を規制当局に押し付けようとするなら、これも逆効果となる。貿易業界は政府の考え方と国全体の利益という大きな構図を理解しなければならない。

22. 協議への参加を、何か1つのことを提唱するための機会やフォーラムとして利用すべきではない。そうしたことは、すべての利害を考慮に入れたものでなく、大手貿易関係業界を偏重した人気のない政策決定へと政府を誘導しかねない。

1.4 パートナーのニーズについて学ぶ

23. 貿易関係業界と政府機関との間の協議は、新しい法律が及ぼす影響や改善のアイデアを単独の力で完全に理解できる利害関係者は皆無であり、手順の些細な変更でさえ同様であるという事実を動機とする。多くの政府は現在、貿易円滑化プログラム、税関近代化計画、情報通信技術（ICT）の利用拡大などといった貿易分野の複雑なプロセスに関与している。

これらの努力のいずれについても、貿易の利害関係者は様々な程度に影響を受けるが、多くの場合、彼らは自らのプロセスについて解決策を見出すか、コンプライアンスのために自らのICTシステムを新しいシステムに合わせて調整するか、さもなければ現在の事業運営方法を別の意味で大幅に変更するといったことが期待される。協議は貿易とコンプライアンスのための実際的な解決策を探り当てる手段である。

24. 各当事者の優先事項は何か。指示、動機、限度等々。心からの関心を寄せて相手を知るために時間をかけると、争点が実際に浮かび上がった時に協議が容易になり討論が円滑に進む。長期の協議はこのプロセスを促進し、時間への投資をしやすくする。同様のことは更に短期の協議プロセスにも当てはまる。

25. 文化が違い、目標が様々であるために、成功するはずの協力関係が破綻してしまう、ということがたびたびあった。業界団体が互いに異なる考えを持ったメンバーから構成されていてもかまわない。

例えば、フレイトフォワードナー団体の中には、通関業者として活動しているメンバーもいれば運送業

者として活動しているメンバーもいるという団体が多数ある。それらはおそらく、テーマによって考え方を異にするであろう。同様に、各政府機関も異なる優先順位や関心を持っている。どのような協議であっても、それを進展させるための鍵は、これらの多様な関心が表明されるだけでなく、理解され尊重されるということである。

1.5 リーダーシップ

26. 普通は、特定の政府機関が新しい手順や法律、または変更のプロセスを導入し、協議プロセスにおける主導的機関になる。しかし、変更の必要性を特定し、そしてリーダーシップを発揮し、プロセスを推進する意欲のある他の利害関係者も主導権を握ることができる。
27. 特定の政府当局が特定の政策分野を管轄する、指導的機関として行動し、対話の主導権を握るということでもよいが、乏しい対話と信頼の欠如はすべての利害関係者が損失を被ることになる。
28. 協議の場においてリーダーシップとは、積極的に行動するとともに、討論を合意形成に向けて推進し、建設的で最終的な意思決定を促す能力のことである。協議方法の有効性を最大化するため、リーダーはあらゆる機会を利用してすべての利害関係者に発言権を与え、すべての参加者または貢献者の潜在能力を引き出すべきである。
29. 主導機関の代表者は、個人としての高度のスキルや能力（分析、判断、自発性、決断力など）に加えて、機関としての感受性と認識力を発揮すべきである。主導機関の代表者は、決定事項が協議プロセスの他の部分にどのように影響するかを把握できなければならない。主導機関は、協業、交渉、調停を通じて合意を形成し、参加者の多様な、そして変化する意見を受け入れる必要性を認識すべきである。

2. 透明性

30. 透明性は貿易円滑化の基本的な柱の1つである。それはコミュニケーションの問題であるが、コミュニケーションという概念を超えるものを含んでいる。透明性とは究極のところ、率直な対話と信頼を目指す姿勢と戦略である。
31. 協議において、透明かつ責任ある対話は、全ての利害関係者への早期の情報開示を出発点とする反復的プロセスとして定義できる。透明性があれば、利害関係者は協議の前に準備し、他の利害関係者の抱えている問題、アイデア、計画を理解し、フィードバックを自己のニーズ、目標、優先事項と比較できる。
32. 計画やアイデアを、それらが十分に概念化される前、または正式に受け入れられる前に率直に話し合うということは、多くの機関にとって難しいことであるかもしれない。しかし、構想を仕上げる途中段階で他の利害関係者を巻き込むには、解決策がなお流動的であり、方向性が定まっていないうちに利害関係者の意見を聞くことが必要である。当局の内部ですでに完全に仕上げられ、取り決められた構想について協議するなら、利害関係者は疎外感を覚え、自らの考えが考慮されなかったと結論付けするようになる。したがって、その協議は現在も将来も難しいものになる。
33. 情報提供が率直かつ継続的に、先入観を交えず行われる協議会に利害関係者が絶えず関与すれば、影響を受けるすべての利害関係者を巻き込み、参加しやすく、協力的な、かつ反応の早いプロセスが確立する。透明性は一方通行のコミュニケーション・プロセスではなく、対話の継続を促進するための、的確で円熟した対応を必要とする。協力的参加を育むには、協議の全参加者がそれぞれの論拠と優先事項について透明性を有していなければならない。

3. 意見や利害の相違の処理

34. 貿易円滑化協議のプロセスでは、多くの異なる発言が出される。境界線が常に明瞭なわけではない。特定の政策、規制、法律などについて貿易関係業界と政府の利害関係者が見解を異にする横断的問題があり得る。プロセスの目標は、提案されたプロセスや法律に照らして全利害関係者の争点を浮かび上がらせることである。このプロセスでは、少数派が不利になる可能性をも考慮に入れながら全体的視点を維持できるように、全当事者がそれぞれの関心事項を表明し、多数派への偏りを回避することが重要である。
35. 利害の比較考量は政府側のコアの役割である。
36. 多くの利害関係者を調整することは、恐ろしいほどの難事業になることがある。利害関係者の団体は、率直な情報交換ができる討論の場を自組織内のメンバーとの間で持てる場合には、大いに役に立つ。多くの国では、数量的または金額的に貿易関係業界の大多数を対象とする協議を比較的少数の利害関係者に誘いかけることにより実施できる。政府は、市民社会、特に業界団体を支援すれば効果が得られることがわかる。これは例えば、影響を受ける団体に法案を配布して意見を求めることにより、その結果として、その団体員の意見としてそれらの団体がより強い影響力を行使、といったことである。
37. 貿易関係業界の大多数を相手にする時は、貿易関係業界の中での小規模なセクターを（場合によっては個人企業さえも）保護することの重要性を忘れないことが肝要である。効果的な協議プロセスにより変更案の利害関係者への影響を説明することが狙いであり、数社への影響が非常に重要な場合もあり得る。

4. 成果指向

38. 関係する全ての利害関係者が費やす時間を考えると、協議プロセスは成果指向であるということが重要である。つまり、重要であり、対話の中心になる主要な構想と優先事項を各利害関係者が明確に認識しなければならないということである。そのためには、関心のあるすべての人々のニーズを可能な限り満たす達成可能な成果に向けて対話を進めなければならない。対話の継続と前進を可能にするためには、各参加者が、協力することと妥協することが重要な要素であることを理解する必要がある。

5. 時間とタイミングの点で反復的プロセスとしての協議

39. 本勧告で述べる協議は、特定のテーマに的を絞った、あるいは1つの変更プロセスに関する個別の案件として実施することは可能である。しかし、大半の国々の貿易関係業界はその傾向として小規模であり、同じ人がそれぞれの組織を代表してテーブルに着くことが多いため、個別の複数の案件について政府の業務の枠組みにおける広く長期的な協力状況の一部として考えることも有益であろう。法案や手順の変更といった、より大規模なプロジェクトでは、協議を反復して行うことになる。建設的かつ効果的な協議にするには、当事者が継続的に会合を持つことが必要である。
40. 利害関係者は予定された変更を理解する十分な機会を与えられなければならない、また、討論し、課題や勧告を表明することを許されなければならない。

討論は個別の事案とすべきではなく、系統的に取り組まなければならない。つまり、利害関係者と日常的に連絡を取り、全当事者が全段階で変更計画を把握しているようにしなければならない。一貫したコミュニケーションがあれば成功の確率が高くなり、利害関係者の認識や準備が不十分なために変更の取り下げを余儀なくされるリスクが最小限に抑えられる。

6. 説明責任と履行責任

41. 変更の実施について継続的に記録を残すことは、影響評価の正確性を高め、問題を見極める時間の短縮を助け、特定されたすべての変更についての説明責任を確保することとなる。記録を有効に利用すれば、協議は履行責任と説明責任に関係するものである限り、妥協と協力を促すはずである。協議の全参加者は責任ある行動を取り、信頼と尊重の精神を全面的に受け入れ、多様な考え方と意見を先入観や差別にとらわれず評価しなければならない。同様に重要なこととして、代表者は討議の結果を正直かつ誠実に、偏見や依怙臆眉を交えず構成員に報告する責任を負う。
42. 説明責任と履行責任の持つもう 1 つ重要な点は、正式な報告体制である。協議の結果は正式に発表し、利害関係者全員が確認できるようにすべきである。会議、口頭または書面で受けた貢献、および協議プロセスで使用された他の形態の討議結果について、読みやすく分かりやすい（つまり専門語や頭字語のない）報告書を作成する責任は、両者（政府と貿易関係業界）が負うべきである。
43. しかし、おそらく一層重要なこととしては、協議プロセスを通じて到達した具体的な結果を明らかにし、全関係者からのインプットがどのように検討され、決定に際してどう活用されたのかが分かる最終報告書を提示しなければならないということである。

C. 協議の形式

44. 協議は公式のものと非公式のものがある。多くの形式があり、継続的な協議プロセスでは組み合わせることが多い。協議へのアプローチは、問題の性質、参加する利害関係者、およびタイミングにより異なるため、その選択に際しては柔軟性の維持が鍵である。本勧告は協議の形式よりもアプローチそのものの留意点を中心に上げる。特定の国や環境にとってヒントになりそうな、しばしば採用される協議形式を例示する。
45. どの形式を選ぶにしても、3 つの重要な基本的構成部分がどの形式にも存在するはずである。第一に、主催役となる利害関係者は、提案する措置とそれが全利害関係者にどのように影響するかについて全当事者に詳しい情報を提供するよう最大限の努力をすべきであるということである。第二に、フィードバックを行い、影響を受ける利害関係者から寄せられた質問／懸念に回答するための時間を十分に確保しなければならないということである。第三に、今後の方向性についての最終決定に自ら関わったという実感を全当事者に持たせるようにすべきであるということである。これらの主要構成部分は、協議の形式が非公式的環境での小グループ（フォーカスグループやワークショップなど）であるか、公式的環境での大グループであるかに関係なく、考え抜いたプロセスの一部でなければならない。
46. 協議の実施方式も様々である。つまり、口頭での貢献と書面での貢献、場所を設けての会議と「仮想上の」会議（例えば電話会議やインターネットの利用）、さらにはそれらの組み合わせがあり得る。すでに述べたとおり、協議する課題の性質や利害関係者のリソースが得られるかなどといった既存要因によって最善の方法が決まるのが普通である。適切な協議形式の選択は多くの要因、例えば、国内要件、政府と貿易円滑化の方針、企業のニーズ、地域（もしくは小規模な地域）の、または国際間の貿易協定などに依存する。他の考慮すべき事項としては、官民両部門の利害関係者の意気込みや、真剣な交渉と協力を通じて成果を達成しようという意欲があり得る。

47. 記者会見や公示など一方通行のコミュニケーションはそれぞれ意義を持ち得るが、1つの考え方を示すにすぎないものであるため、それ自体協議として見なし得ない。
48. ここに挙げた協議の形式は参考例であって網羅的なものではなく、編成面や運営面の重複が多少ある。以下の例は構造面において、より公式のものから、より非公式のものへと並んでいるが、それでもなお、すべて採用され同程度の成功を収めてきた。列挙したからといって、新しい革新的なアプローチの開発を制限または制約する意図があるわけではないということにも留意することが重要である。

1. 常設の協議委員会

49. 常設の協議委員会は、これまで最も一般的に採用されてきた協議形式である。設置主体は政府（税関など、貿易業界と直接接する省庁）の場合もあれば、民間部門（多くは貿易団体または業界団体）の場合もある。通常は法律または行政の枠組み内で編成され、委員長、副委員長、事務局が任命される。これまでの経験によると、委員長を貿易業界と政府から交互に選ぶと（2年間隔など）信頼と尊重の気持ちが生まれ、継続的な参加が促され、協力的な協議プロセスを通じて良い成果が得られる。
50. 委員会は小グループや作業部会を設置して、計画や取り決めたプロジェクトを推進してもよからう。こうしたグループは、委員会本体と同様の編成にすることができるが、手順、技術、運営の問題を調査する具体的な重点項目を定め、報告と勧告に期限を設定する。その他、新しい法律、政治的命令、政令、規則、運営手順の実施状況を監督する小グループを設置してもよからう。これは、システムやソリューションの開発業者やベンダー、さらには実施を担当する運営スタッフと連動する必要があるため、別の編成を取ることになるかもしれない。
51. 特殊形式の常設協議委員会としては、各国貿易円滑化機関についての勧告第4号で UNECE が勧告した自国の貿易円滑化機関がある。各国貿易円滑化機関は独立した常設フォーラムであり、官民の関係する利害関係者が貿易円滑化の対策を国レベルで協議し、調整する。この協議機関を機能させるための1つの条件は、貿易円滑化対策を推進する国家的フォーラムとしての委員会の設置と、その支援を政府が政治的に確約するということ、また、それが政治的命令や政令などといった何らかの法的枠組みにより設置されるということである。政府と貿易業界のどちらについても明確な権限委託が必要であり、参加者は課題について実際に影響力のある十分高いレベルの者でなければならない。経験の示すところ、リソースの効率的利用に向けた努力の中で多くの国家機関が省庁内に設置された。これは、討議される戦略的問題の目的や範囲が変化したことを意味するものではない。

事例一 合同税関協議委員会（英国）

合同税関協議委員会（JCCC）は、商品の入国と許可に関する通関手続と書類の変更案について意見交換と協議を行うため、1969年に英国税関（現在の英国歳入税関庁）により設置された。JCCCは税関のメイン・フォーラムとして行動し、20を超える加盟貿易団体の代表者と直接対談の形で協議する機会を税関に提供している。会議は毎年3回予定されており、議長は税関の長官または副長官が務める。技術的な業務に関する立ち上がった争点は多くの小規模な小グループを使って協議する。この小グループは必要に応じて設置され、目的を達成し、結果を本委員会に報告すると解散する。

2. 経験と専門知識のセンター

52. 運営、管理、学界、コンプライアンス、システム要件、法律を含む様々な分野の問題は、政府または貿易業界が、経験と専門知識を有する公式のセンターもしくは専門家のネットワークを設けて取り組むことができる。その目標は、討論するテーマや対策の幅広い問題について、広く認知された専門家の観点や意見を求めることである。共同作業を企画する省庁または団体は、専門家を特定し、参加を依頼することができる。同様に、専門家はその経験や専門知識の特定分野により貢献すべく自ら名乗り出てもよい。このアプローチの狙いは、協議が透明かつ包括的なものになるようにすることである。委員会の設置と異なり、この協議方法は費用と作業が広く分散するため比較的リソースを要しない。ただし、適切なリーダーシップと管理を必要とする。

3. 主題の専門家のネットワーク

53. 協議のもう1つの方法として、特定分野の主題の専門家からなる非公式の諮問グループの設置が考えられる。このグループには、その専門分野ごとの特定の案件について貢献することを依頼する。例えば、地域開発機関のような国家機関に、新しい対策案や手順案の当該地域での潜在的影響について口頭または書面での貢献を依頼してもよからう。同様に、個別の貿易関係団体や業界団体に当該個別部門での新しい慣行の導入について貢献を依頼するということもあり得る。手順についての小グループを設置して、弊害の特定や教訓から導き出された個別的な貿易円滑化問題のベストプラクティスを貿易関係業界と政府に提示させてもよい。同様に、技術についての小グループを設置して、電子式フォーマットを予備テストし、現行マニュアルのプロセスについて提案された技術的ソリューションをテストするための貴重な知見を提供させてもよい。このアプローチの主な利点は、提案された新しい対策が、直接影響を受ける人々により、策定の重要な時点で「テスト」されるということである。

4. ピア・ツー・ピア・グループ

54. 協議のピア・ツー・ピアの方法は、新しい対策を導入する時点で経験を共有する方法として役立つかもしれない。実施は類似のパターンを辿り、また、迅速なソリューションにより立ち往生することを回避しなければならないような、類似点の多い問題に遭遇することがしばしばである。同等の資格と能力を備えた同じ実務に従事するメンバーからなるピアグループとの協議は、技術や業務の問題について貴重な貢献を提供し、潜在的困難の特定を支援し、さらに実施のハードルを克服する建設的な救済措置を提供してくれるであろう。

5. 実施作業部会

55. 成果または合意が達成されると、提案された解決策の実施は、プロセスに関与した（また、前述のグループのいずれかを構成した）利害関係者を活用して、その構成員に対して予定している変更内容を擁護し、伝えてもらう場合に最も成功する。影響を受ける貿易業界部門と導入ソリューションの開発業者／ベンダーからなる実施作業部会は、そうした変更をそれぞれの部門内に積極的に伝えることを通じて、新しい手順や実務の導入を管理するために役立ち得る。このプロセスのメリットが十分認識されるようになるまで何年もかかるかもしれないが、時間の経過とともに信頼感と協力関係が育まれ、結果としては非常に確かなものになる。このアプローチには、実施作業グループ内の重要な関係者と連絡が取れること、コミュニケーション・キャンペーンのためのリソース（人的および金銭的）へのアクセスが拡大すること、影響を受ける利害関係者が各ネットワークを通じて変更を擁護してくれるために信頼性が高まることを含む多くの利点がある。

6. 会議

56. 特殊形式の協議としては年次会議が考えられる。年次会議には、主催者となる利害関係者からの情報を多数の利害関係者や企業に伝達できるという利点がある。他方、難点は、出席者全員が発言する場合には対話が難しくなるかもしれないということである。この難点を緩和するため、特定の利害関係者または大手企業との円卓会議（ラウンドテーブル）を使って分科会セッションや追加セッションを開き、利害関係者間の有意義な対話もできるようにするのが一般的な進め方である。

事例：税関の日会議（スウェーデン）

スウェーデンの税関、スウェーデンの貿易連合、およびストックホルム、スウェーデン西部、スウェーデン南部の商工会議所は、「税関の日」という年次イベントを開催する。これは中央で計画され、大半の内容が3つの開催地、ストックホルム、ヨーテボリ、マルメで繰り返される。コンプライアンスと輸出入での税関の職務を主内容とするこのイベントはスウェーデン税関局長により開催され、そのプログラムは他の官庁や様々な貿易連合を含む。

57. 共通する協議モデルを、様々なレベルも含めて以下に説明する。目的は、準備と透明性が必要であり、協議には反復的性格があるということと説明をすることにある。この説明が協議のほとんどの形式に適用できれば幸いである。

D. 参加のレベル

58. 貿易関係業界と政府間の協議が効率的に、また（より重要なことであるが）効果的に機能するためには、そのプロセスが利害関係者のあらゆる部分、つまりリーダー役からはじまり、影響を受けるユーザーに至るすべての部分の代表者を含んでいなければならない。参加者は適切な地位と肩書の持ち主から構成され、より確かな、より広く認知された能力を持つ専門家を含んでいるべきである。協議はあらゆる面で完結した、戦略、戦術、業務の課題を包含したものでなければならない。協議の各レベルは範囲（スコープ）と権限の両面で明確に定義されるべきであり、開放的で透明なコミュニケーションと報告の経路を備えているべきである。協議プロセスの大半において各レベル間での双方向のコミュニケーションが必要であり、それは、戦術グループが会議に際して戦略や業務のレベルで何が議論されたかについて情報を与えられているようにするといったためである。同様に、戦術レベルでの討論から生まれた情報は、戦略レベルと業務レベルの両方に伝達されなければならない。

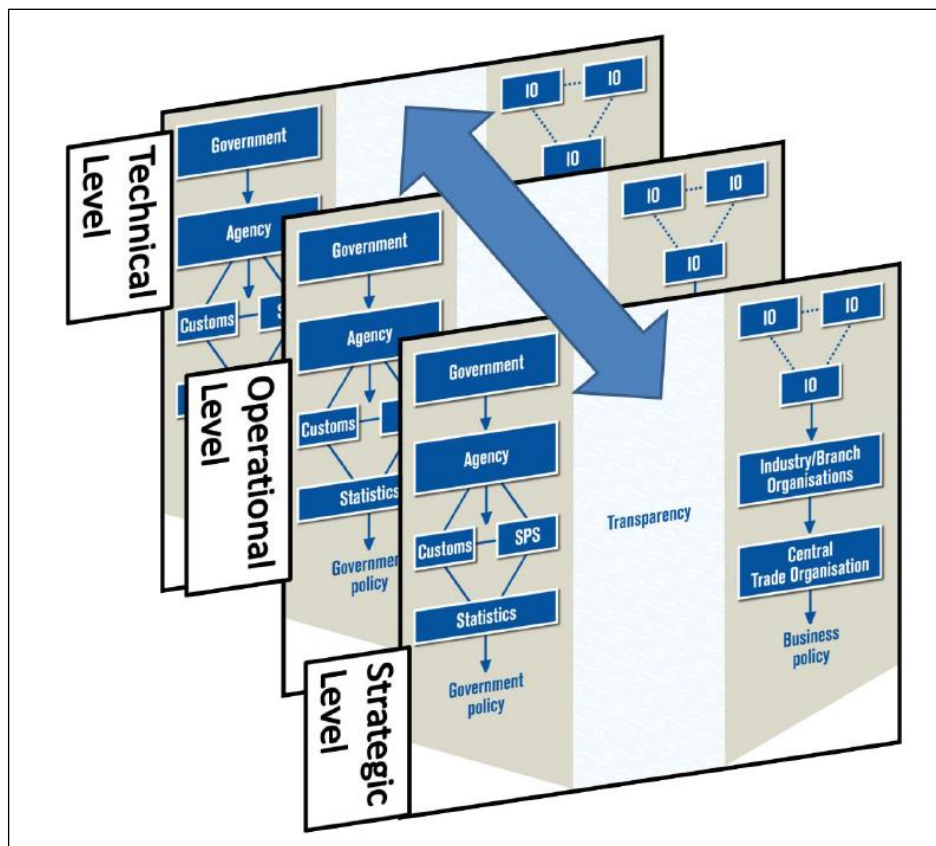


図 1：協議は同時期に様々なレベルで行われ、同時に様々な利害関係者とその内部プロセスがこれに関与する

59. **戦略 (Strategic) レベル**では、貿易円滑化政策の争点が議論される。このレベルでは進捗をモニターすること、及び必要に応じて修正のアクションをとるためにのみミーティングが開催される。委員会の参加者には上級幹部、政治的議題を調整する補佐役、政府の政策立案者を含むべきである。貿易関係業界からの参加者は、新しい革新的なビジネス・プロセスや商業の慣行、システムの企画を担当する多国籍企業や国内企業の上層部意思決定者を含む。議題としては、貿易円滑化対策が貿易・産業政策、経済発展・財政・金融（課税を含む）政策、社会・コミュニティの結束のための戦略といった全体目標の一部として取り上げられる。このレベルでは、既存の地域内／準地域内／国際的義務・協定、条約、勧告、国際基準が考慮される。

60. **業務運用(Operational)レベル**では、参加者は、実現しようとする対策を円滑に導入できるようにするための公式的な手順や商慣行の開発を議論する。これは成果物を管理するレベルと同種のものである。国際的サプライチェーン分野において認知された資格を有する政府（上級官僚）と貿易業界（企業／事業の責任者、物流関連の実務家など）を代表する当事者からなる作業グループが設置される。このグループの議題は、政策を法制化し実施可能にする法律、規則、管理手順の細部にわたる検討である。行うべき作業としては例えば、法律の条項の分析や、必要もしくは適切な改訂の勧告、指針や助言サービス（公示を含む）の整備、実施プログラムの設計、奨励・広報キャンペーンの計画などが考えられるが、これらに限定されない。
61. 最後に、技術的階層(Technical Layer)はより高次の戦略的な目標を達成するためにシングルウィンドウを確立するといった、特定の技術的なタスクに焦点をあてたものと見做せる。技術(Technical)についての議論の内容としては、変更管理、宣伝用伝達物の配布および広報、官民両方の実務者の研修、局地的な紛争もしくは意見の相違に対応する紛争解決プロセスの開発などがあるが、やはりこれらに限定されない。このレベルの協議への参加と貢献は、効率的な実施を支援するための解決策を編み出す団体、企業、個人、その他の利害関係者まで拡大すべきである。業務の新しい手順や慣行の影響については、ソフトウェアやシステムの開発業者、ベンダー、情報通信技術の専門家、貿易や輸送のコンサルタント、メディアの専門家、行動の専門家が貴重な情報を豊富に提供してくれるであろう。

E. 協議のテーマ

62. 政府は特に、貿易関係業者の意向や意見を評価するために協議し、検討し、懸念事項と問題を特定し、改善のためのアイデアを掘り起こし、情報を共有し、共通の見方と戦略を育む。成功するアプローチはまずテーマが明確であることである。
63. 協議プロセスを経て決定を下すことになるが、最終決定は依然として政府または負託された省庁が下す。そのため、機密またはセキュリティ上の理由から注意を要すると考えられる問題の処理に際しては、公共の利益やセキュリティ上の理由のために協議を禁止することもあれば、あまり双方向的でない協議形式を政府が採用することもある。

事例：タイとパキスタン

タイでは、シングルウィンドウ開設の運営委員会がその実施とモニタリングのための行動計画の作成に取り組んだ。下位レベルでは、技術作業グループが、特にデータの共有・交換、認証体制の整備、全国的データセットの作成の指針を起草する仕事に取り組んだ。(出典：2014年6月時点のTFIG(貿易円滑化導入ガイド)事例集、<http://tfig.unece.org/cases/Thailand.pdf>)

パキスタンでは、各国輸送・貿易円滑化委員会(NTTFC)が貿易・輸送の手順とシステムの継続的見直し、貿易・輸送関連書類の国連統一書式への統一、標準的貿易・輸送用語の採用、および研修・調査推進のための国際貿易・輸送情報規約を含むテーマと活動を担当している。

(出典：2014年6月時点のTFIG事例集、<http://tfig.unece.org/cases/Pakistan.pdf>)

64. 協議プロセスの目標とテーマは予め定めておく必要がある。テーマが不明確な協議プロセスは関心を集めず参加者を惹き付けない。利害関係者は、事柄が事業や日々の業務に直接的意味を持つ場合に参加する。協議で取り上げられる案件またはテーマは、協議プロセスの立案に直接影響する。利害関係者の選択と協議の「手法／方式／手段」は、テーマと目的に固有のものである。したがって、テーマの設定が明確で利害関係者にとって意味があるということは、協議プロセスの骨組みの一部でなければならない。
65. プロセスの参加レベルはテーマに合わせなければならない。戦略方針のテーマは、多数の利害関係者に関係するかもしれない。政治的レベルでは、業務の問題は専門知識がある少数の特定の利害関係者が扱う方が効果的である。協議テーマの選択はグループでの協力のレベルと経験に合わせるべきである。業務問題の解決からより多くの人々が即座に利益を被るなら、それは一層内容豊富で持続的な協力のための土台になり得る。
66. 更に、どの利害関係者も協議の議題項目を提案できるということが必要である。主導機関は、政府、貿易関係業界、さらには他の利害関係者が議題項目の提案を呼びかけるようにすべきである。

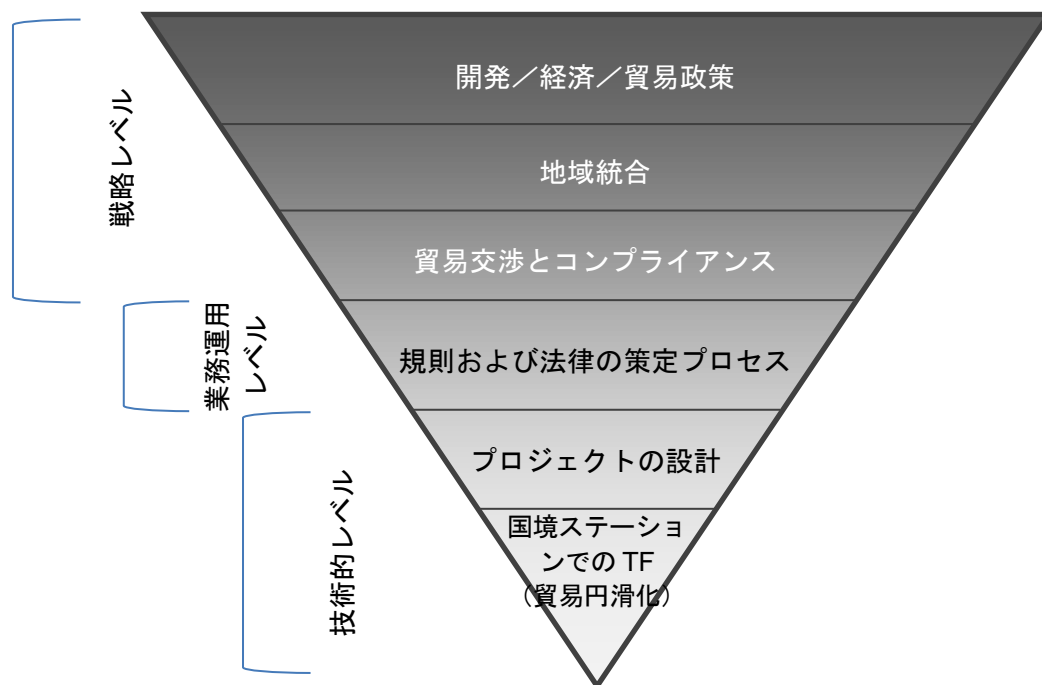


図 2：上図は様々な協議テーマの幅を図解したものである。一番上の 3 レベルは協議の戦略レベルを、中間のレベルは協議の業務運用レベルを、一番下の 2 レベルは協議の技術的レベルを示す。

F. 協議の準備

67. 効果的かつ効率的な議論を行うためには、協議の準備が極めて重要である。各当事者は、協議のテーブルに上がる各案件について支持基盤の優先事項と限界を知る必要がある。これは時間のかかるプロセスであるかもしれないが、両者の準備を可能にするためには、予定されている提案と協議の議題になった他の問題についての透明性が極めて重要である。
68. 透明性、柔軟性、効率性を高めるには、貿易関係業界と政府の置かれた環境を互いに理解し合う必要がある。貿易関係業界の優先事項は協議ではなく日々の事業を運営することにある。国によっては貿易関係業界の組織化が弱いこともある。政府は詳細な議論を助ける相手方を見出すに当たり、建設的かつ創造的でなければならない。貿易業界を代表する団体への支援提供は、やがて将来の対話への建設的な投資になり得るものであり、協議開始の前に全当事者に求められる本当に必要な準備を大いに助けることになる。

G. リソース

69. 多くの利害関係者、政府、あるいは国さえもが、協議にコストがかかるのではないかとの不安を表明している。しかし、協議のための資金調達は必ずしも巨額資金の投資を必要としない。参加する各当事者は協議に関心を抱いているのが普通であり、常識的に時間と関連出張費は自ら負担するであろう。その場合には、実際に発生する外部費用は全参加者を収容できるだけの大きな会議室のみである。
70. 定期的な協議が必要であるか、外部の専門家に発言を求めることが役立つ特定のテーマで、多少の投資を求められるというケースもあるかもしれない。コーヒースタイル、食事、入念な会場の選定などといったものは、専門家の参加を促す追加的恩典であるかもしれないが、社交的側面として見なすべきであり、必須のものと考えべきではない。協議の真の目的は効果的な貿易円滑化と簡素化に向けた共同作業にあるはずだからである。しかし、そうした出費が必要なイベントでは資金調達の代替的選択肢を検討してもよい。例えば、初期費用のための資金調達は、政府の補助金、企業の協賛金、企業代表者からの寄付金という形で可能であろう。
71. 財源のあまり必要でない協議方法を選べば、当然ながら開始費用と運営費用は抑えられる。しかし、持続可能性を確保するには、協議方法を確立し、その上でプロセスを主導、管理するために一定のリソースが必要であろう。関連資料を物理的にまたは管理されたウェブサイトを通じて配布するために資金が必要になる。

付属文書 I. 協議の為のツールボックス案

1. このセクションでは、利害関係者間の対話の機会を提供する際に活用できるツール類のセットとして参照出来る勧告群を提供する。3つのキイとなる領域内で調達可能な多様なツール群に関する調和のとれた検討を行うことによって、成功を約束する、生産的な対話を導く結果を得る。この3つの領域とは、(1) アセスメント、(2) 計画と実行、(3) 持続性のことである。
2. アセスメントツールとしては、利害関係者文責、利害関係者が受ける影響、及びコミュニケーション、訓練及び提案した変更に対する政策変更に焦点を当てた活動を含む。 企画・実行のステージに於いては、アセスメントの結果得られた情報が、コミュニケーションや訓練と同時に、利害関係者の関与を得る適切なレベルを決定するのに役立つ。このことにより活動を計画することができるようになる。3つ目の、たぶん最も重要な領域であり、勢い見過ごされるものとして持続性が挙げられる。一旦、提案された変更が導入されれば、利害関係者の参画及び彼らとのコミュニケーションは、当該作業の実施効果のモニタリングするために継続する必要がある。利害関係者の継続的なモニタリングは、相互の関係を協力的なものに強化することに役立つ。

I. アセスメントツール群

3. アセスメントの活動により、利害関係者に対して、新たな環境に於いていかに彼らのビジネスプロセスが継続されるかについてのガイダンスと認識を与えることと同時に、いかに様々な利害関係者グループが、この提案された変更によって影響が出るかについて基本的な理解を与えなければならない。信頼を構築するためには変更内容の仕様が利害関係者に通知され、それに対して彼らがコメントもしくは懸念を述べる機会を与えられなければならない。このことから短期・長期の計画が明確に特定される。

A. 利害関係者についての分析

4. 協議の開始に先立ち、主導する機関または団体は、課題、提案、または手順の変更に関心のある利害関係者を特定する必要がある。利害関係者分析は、この情報を集める重要なツールである。これは目下の案件に関心のある団体と企業をマッピングする統一的で構造化された方法であり、エンドユーザー、エージェント、団体を特定すること、また、それらに影響の受け方に応じて直接的利害関係者と二次的利害関係者にグループ分けすることからなる。利害関係者のニーズ、関心、組織、能力などを記述しながら作業を進める。この利害関係者のマッピングの一部として集める情報は、優先的関心事の分析、政府がこのグループに求めるもの、感じられる姿勢/リスク、およびこのグループを説得し、必要となる変更に同意してもらうために必要なものを含むべきである。
5. いかにこれがマッピングされるかについてのサンプルとしてのものさしを以下に示す。

利害関係者戦略のマトリックス：

利害関係者名/詳細及び参加メンバー/変更に対する利害と優先順位/彼らから何を得るのか/知覚される姿勢・リスク/協力を得るための方策/利害関係者に対するマネージメント戦略

6. 的確な分析はまた、協議プロセスにおいて特定の利害関係者の進捗(つまり、ベースラインの認識、周知、理解の獲得、最後に受け入れ/準備)を促し、追跡する。このアプローチは変更を推進する主導機関との緊密な調整

を伴い、主要なすべての利害関係者グループの間で議論、認識、理解、受け入れを促すことに重点を置いた、首尾一貫した支援活動を必要とする。

7. 以下は利害関係者分析の手短かなチェックリストである。

- ・機関のニーズまたは優先事項は何か。
- ・新しい提案または開発を視野に、そのニーズまたは優先事項を変更または修正する能力において、機関はどれほど柔軟か。
- ・影響を受ける利害関係者はいったい誰か。
- ・当事者間の情報共有はどのように行われるか。
- ・どのような情報を、どの利害関係者と共有できるか。
- ・対応に必要な時間を当事者が持てるように、この情報を共有するに時間はどのくらいか。

B. インパクトについてのマトリックス

8. インパクトマトリックスは提案された変更内容の結果、利害関係者に与えるインパクトのアセスメントのベースラインとなる。このマトリックスは特に、結果として、業務運用政策と同時にシステムに対する技術的な変更となるプロジェクトに関する計画の際に利便である。

マトリックスの項目：

技術的な特質 / 利用者の詳細情報 / 試験期間 / 利用者配置日 / 利用者に与えるインパクトの種類 / 政策上のインパクト / コミュニケーション上のインパクト / 訓練上のインパクト / 対処内容 / 判断主体

9. この領域に於ける活動は、コミュニケーション、訓練及び個々のインパクトに関する政策変更の高次の必要性の特定を行うと同時に、利害関係者にインパクトを与える技術的・政策的な変更を特定することに焦点を当てている。

C. 政策連携のテンプレート

10. 政策のテンプレートは現行の組織面での政策及びそれらが提案されている変更にどのように足並みを揃えるかについて特定することに焦点を当てている。現行の政策は提案されている変更の部分的に沿って居り修正が必要なのか、もしくは現在欠けている政策を生成することが必要となるかもしれない。本アセスメントに於けるキイとなる質問項目は以下のとおりである。

- (a) 提案される変更はどのビジネスプロセスの領域に対するものか
- (b) 提案される変更が目指すゴールはどこか
- (c) 何か変更となるのか
- (d) 政策 / 自動化に於けるこの変更は現行の問題点を解決するのか。そうであればどの問題点か。
あなたは当該の現行プロセスについての課題をいくつか説明できるか。
- (e) 現行の政策について記載されたものはあるか。
- (f) 如何にして当該政策は発行されたのか。
- (g) この政策は現在も有効か
- (h) この政策には一律性に関する課題があるか。
- (i) 現行のプロセスについて法令はあるか。

- ・あなたは現行の法令について変更もしくは修正を考えているか。もしそうならどのように変えるのか。
 - (j) これは貿易関係業界もしくは他の省庁に対して新たな要求を課すか。
11. この活動は、変更についての連携、政策立案の担当窓口の特定、異なるレベル（戦略的、業務運用的、技術的）における打ち合わせの設定、更にこれらすべてのプロセスの管理に関して、利害関係者との作業を行うためのツール及びテンプレートの開発に焦点を置く。

II. 計画及び実行のツール

A. 変更管理活動

12. 現行の方針やプロセスの変更案件を成功させるアプローチは、持続的で構造的な方法による全ての利害関係者の準備状況の評価を含まなければならない。多くの場合、利害関係者は現状に満足しており、また、変更を要するか変更の必要性を裏付ける外的要因を認識していないこともある。
13. 変更の首唱者は、変更に関連する利害関係者の準備状況の評価を行う用意がなければならない。利害関係者は「現在の状態」と「目指す状態」を認識しなければならない。なるべく早い機会に障害とリスクが議論され、緩和されるようにするため、この対話が必要である。
14. 利害関係者達の「関与」は十分に組織化された、必要な情報を配布するための実行可能なあらゆる手段を利用したものでなければならない。これは書面でのコミュニケーション、意見表明の機会、ウェブサイトが利用可能な場合の電子情報の掲載を含む。実行可能であれば、政府がさらに啓発や研修を施して、影響を受ける利害関係者が提唱された変更を進んで支援するようにすべきである。
15. アセスメントのステージで収集した情報は、各レベルにて計画された適切な関与と活動を決定することに役立つであろう。狙いとする、活動への関与の対象は来る変更によりインパクトを受ける内外の関係者である。この計画は双方向のコミュニケーションを含むべきである。それにより利害関係者は、変更が実施された結果を経験することから、プログラムに対する継続的なフィードバックを提供することができる。十分に計画された活動は、リーダークラスからエンドユーザーまですべての階層の利害関係者グループに届くはずである。
16. このレベルの活動は以下に焦点を置くべきである。

- ・コミュニケーション計画
 - ・各サイトに於ける教育訓練
 - ・Email によるコミュニケーション及び広報誌
 - ・情報通知
 - ・Web ベースセミナー (Webinars)
 - ・ウェブサイト
 - ・教育計画
 - ・個人対象
 - ・ウェブ利用
 - ・訓練及び参照用ガイド

- ・ビデオ
- ・政策
- ・政策調整のための会合
- ・法令面の通知の際のパブリックコメント募集

B. 持続性

17. これらの「準備」活動に加え、政府はさらに、継続的なプロセス改善、測定の基準、ビジネスプロセス・リエンジニアリングを提供することにより、必要な変更を支える態勢でなければならない。それは、提唱された変更に対する古い認識から新しい肯定的な認識への円滑な移行、変更に対する抵抗の緩和、協力の進展へとつながる。この領域に於ける活動は、利害関係者によりなされる完成に至るまでのサーベイを確立すること毎月の計測報告及び継続的な教育訓練に焦点をあてて実施される。

III. 評価

18. 協議プロセスは、確立するだけでなく、評価して時間、資金、エネルギーの投資が価値を生んだかどうかを判定すべきである。その価値は協議プロセスの質とそれが生む成果にある。プロセスについて不満があり、有効に関与できないという感想を参加者が持つなら、それは参加者の離脱と協議プロセスの失敗につながるかもしれない。評価を行い、特定の協議プロセスを監査し、管理するとともに、個別の経験から学び、将来の作業の改善を目指す。

19. 評価の狙いは、率直かつ透明で、差別のない協議形式が最初から最後まで採用されたかどうかを判定することである。また、得ることが出来た教訓は将来のプロジェクトのために特定すべきである。

A. 評価のプロセス

20. プロセス、プロジェクト、活動が終わった時点で評価を行うのが一般的である。協議プロセスの場合、活動が継続的であるため、終点を定めにくいことが多い。したがって、評価のタイミングを予め定めておき、長期にわたり評価を繰り返して進展を測定するとよい。いずれの場合でも、評価計画の作成は早期（協議プロセスの開始時が理想）に着手し、協力しながらタイミング、形式、方法を取り決めなければならない。取組姿勢のような行動目標を評価基準として採用する場合、開始段階と終了段階にデータを収集する必要がある。

B. 評価の枠組み

21. 協議プロセスの価値と成功度合いを評価するには、どのようなことが協議を成功に導くかをまず定義しなければならない。評価の枠組みは、評価基準をその指標／データソースとともに定義し、その上で各基準のターゲット／前提を設定する。評価基準は協議プロセスが追求する目標を反映する。評価基準は成果指向のものもあれば、プロセス指向のものもある。プロセスに関わる評価基準は、例えばプロセスの公平性と開放性について

での設問や、リソースを管理し、的確な人間を的確な時期に関与させるという意味での有効性についての設問を言う。成果に関わる評価基準は、例えば信頼や関係に対する、また政策決定や公的サービスの質に対する協議プロセスへのインパクトを言う。

22. 各評価基準には基準全体の測定に使用する（定性的または定量的な）指標が少なくとも 1 つあってよい。代表的基準に採用する指標の例は、参加者や参加者が代表する団体の数である。データには、指標についての情報を確認できる出所とデータの収集に使った方法やツールを表示する。最後に、ターゲットは計画した目標を反映する。

C. 評価の方法

23. データの収集と評価での分析には様々な方法とツールがあり、調査、面談、文書の検討、観察などが挙げられる。これらの方法の選択は、各評価と評価の枠組みに固有のものである。例えば、様々な場所を訪問して、新しい対策により導入される日常業務を行うスタッフと面談するのは有益である。その目標は、明確で簡潔な情報が伝わったかどうか、また、そのスタッフが対策の導入に先立ち、適切な研修を受けたかどうかを見極めることである。実施を担保するために、現地の状況が手順や慣行に対してどこを修正することを必要としていたかということも、そうした訪問によって分かるであろう。

附属文書 II：一般的なモデル

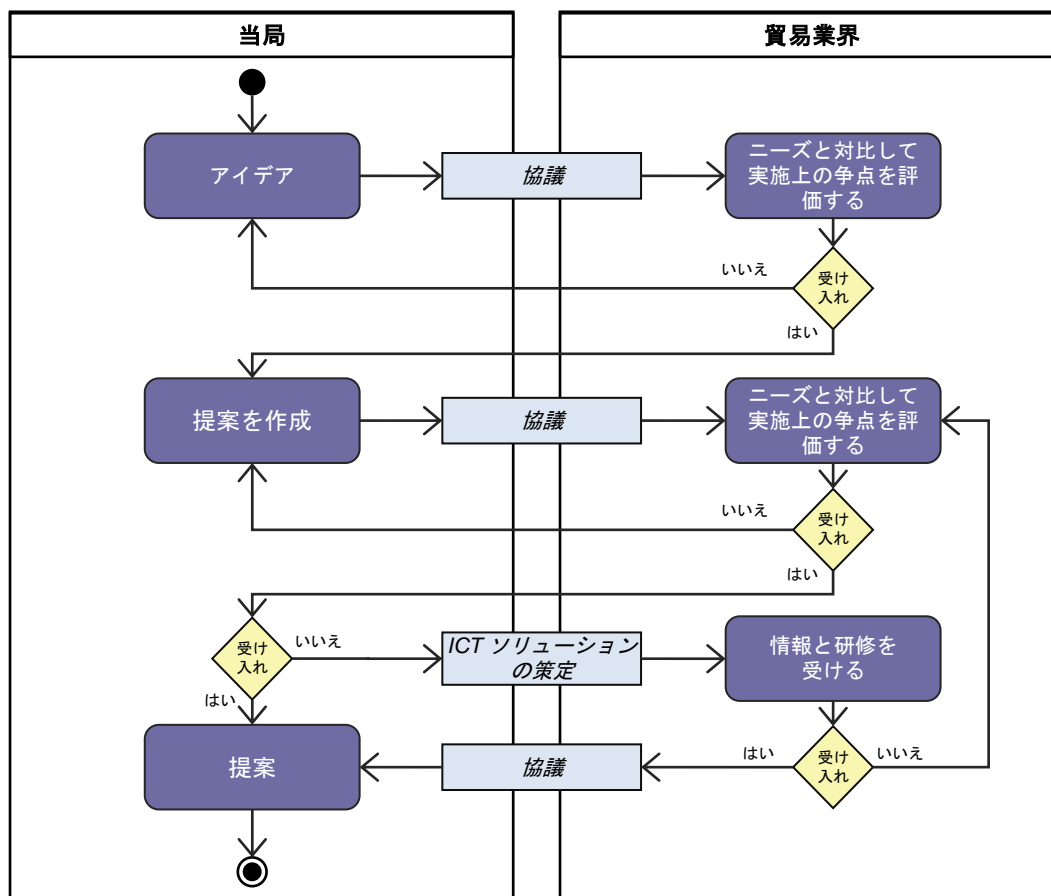


図 3：一般的な協議モデル

1. 図 3 の一般的なモデルは、協議に関与しようとする人々に対して手引きを示そうとするものであり、望ましい、かつ、協議には必ず存在するプロセスを強調したものである。このモデルはあらゆる面での完全なものとして捉えるべきではなく、例えば、協議の反復的性質も、あるいはコミットメントを持続させるには継続的努力が必要だという事実も明瞭に反映されていない。
2. 図 3 は、当局のアイデアに基づいているが、貿易関係業界が主導することも可能である。その場合は、2つのボックスの表題が入れ代わる。
3. このモデルの基本的構成部分には、単純化のため特定の名称を付ける。例えば、「当局」は政府機関、庁省を意味する。「貿易関係業界」は個別企業と貿易関係業者、およびそれらの団体の両方を指す。共同手順は「協議」であるが、他の様々な形式の準備や実施でもある。
4. 重要な点として、各利害関係者も、その支持基盤の見解がまとめられるそれ自身の内部プロセスを持っていないなければならない。この内部プロセスは、提案されたアプローチまたはアイデアについての情報の普及とフィードバックの取得の両方からなる。

5. 提案したモデルでは、協議プロセスはアイデアにより発動される。貿易関係業界の手順は政策や手順による支配を受け、協議の項目は必然的に、新しい政策や手順の機会というアイデア、またはそのより発展した形式である「提案」から生まれる。これは、これらのアイデアが貿易関係業界からの提案であるか、地域レベルから押し付けられた新しい法律であるか、あるいは協議テーマについてのガイドラインのセクション E「協議のテーマ」で論じた他のテーマのいずれであるか、ということとは無関係に真実である。
6. 「協議」を通じて政策や手順についての「提案」が生まれる。この提案はまた、新しい問題や争点につながることもある。これらは新しい手順や政策のための「研修」により、また再編成についての新しい「アイデア」や「提案」により取り組むことができる。こうした協議の全容は図 3 のとおりである。
7. 協議モデルの最も基本的な部分は、最終提案についての最終決定が下される前に、「当局」または「貿易関係業界」において、また他の利害関係者と共有される透明性を確保する手順を通じて形成、準備されるアイデアである。このプロセスを図 3 の上部に示す。問題定式化という早い段階において、透明性の必要条件が利害関係者両方に適用されることに留意されたい。無論、かなり大がかりな予備協議が利害関係者自身の支持基盤との間で行われる場合がある。これは間違いなく、問題が複雑な場合である。このモデルでは、そうしたプロセスに「ニーズと対比して実施上の争点を評価する」という名称を与えているが、しかし、それはプロセスのどこで起こるかということと、目下のアイデアの性質に応じて、かなり複雑であるかもしれないし、あまり複雑でないかもしれない。
8. 「ニーズと対比して実施上の争点を評価する」というプロセスは、全体の協議と並行して進む利害関係者の支持基盤でのプロセスを単純化したものである。それは主要な利害関係者間でのプロセスとかなり類似している。支持基盤は提案について知られる必要があり、実行可能性についての見解を聞かなければならない。ここで、利害関係者がその支持基盤を提案にリンクした変更に対して準備させ、議論を予定している技術的細目について支持基盤が十分な情報を得られるようにするために透明性が役立つ。情報の交換と見解の修正は、協議のプロセスと同時であるか、ほとんど同時である。
9. 利害関係者からのインプットに基づく提案の修正（または不修正）の後か、それに並行して、当局はどのような実施措置が必要かを判断する。このプロセスは、提案が実施期限を付して正式に提示される時に継続される。このプロセスにおいて、当局は研修を実施する、または貿易関係業界の利害関係者と共有する情報を提供する、それに応じて、貿易関係業界の利害関係者は提示された情報と研修の有効性についてフィードバックを提供する。別個に行う、もしくは同時並行で行ってもよいプロセスは評価プロセスである。原則的に、それはモデル内で「協議」と同じループを作るが、協議プロセス自体とそれが生んだ結果についてのフィードバックを含む。モデル全体は全ての利害関係者の関与と、時間をかけた情報共有を示そうとするものである。

完