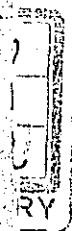


先進諸国援助機関におけるコンサルタントの  
利用状況等に関する調査報告書

昭和52年3月

国際協力事業団



JICA LIBRARY



1019217173

国際協力事業団		
受入 月日	'84. 5. 24	000
		36
登録No.	07521	PLC

## 序

国際協力事業団が行う調査業務は年を逐って件数も増え、同時に調査内容の幅と深さも広がる方向にある。いわゆる事業団直営の調査団のみではカバーしきれないケースが増加し、コンサルタントを主とした外部専門家に調査を委嘱することが多くなりつつあることも事実である。

かかる状況にかんがみ、国際機関及び先進諸国における調査コンサルタントの利用状況とその問題点およびその対処振りにつき調査するために、最近企画調査調整部の職員2名が世銀や西ドイツの援助機関等へ派遣された。以下はその出張報告である。

本調査の趣旨が十分に生かされ、事業団の内部参考資料として活用されることを望みたい。

たお、最後に、本件調査に際し協力して頂いた外務本省、在外公館、日本貿易振興会および調査対象各機関の関係者各位に対し厚く御礼を申し上げる次第である。

昭和52年3月  
企画調査調整部長

# 目 次

## 序

### I 緒言

1 国際協力事業団におけるコンサルタント雇用の現状 .....	3
2 調査目的 .....	6
3 調査訪問先 .....	10
4 調査期間 .....	11
5 調査者 .....	11

### II 総論

1 コンサルタント雇用の位置付け .....	15
1-1 定義 .....	15
1-2 雇用の条件 .....	16
1-3 業務内容 .....	17
2 コンサルタントの登録 .....	18
3 コンサルタントの選定課程 .....	20
3-1 選定方式 .....	20
3-2 選定基準 .....	24
3-3 T/Rの作成 .....	25
3-4 雇用予算の設定 .....	26
4 コンサルタントの評価 .....	27

### III 各論

1. 世界銀行(WB) .....	32
1-1 概況 .....	32
1-2 世銀におけるコンサルタントの利用状況 .....	36
1-3 その他の動き .....	40

添付資料：1) Uses of Consultants by the World Bank and  
its Borrowers, April 1974, WB

2) Evaluation of Consulting Firm's Performance, WB

3) 日本のコンサルティング企業による国際機関からの受注実績	
2. NEDECO (オランダ)	66
2-1 概況	66
2-2 コンサルタントの利用状況等	81
添付資料: 1) The Role of the Consulting Engineer in Projects, By Mr.H.C. Frijlink	
2) Standard Consulting Firm Registration Form recommended by the FIDIC, Jan. 1976	
3) NEDECOの事業実績	
3. 西ドイツの援助機関〔GTZとKfW〕	105
3-1 概況	105
3-2 コンサルタントの利用状況等	106
3-2-1 GTZ	106
3-2-2 KfW	107
3-3 その他の動き	109
添付資料: 1) ドイツ「GTZ(技術協力事業団)」の概要	
2) ドイツGTZにおけるコンサルタント会社選定手続 〔要綱〕	
3) ドイツ技術協力プロジェクトに関するGTZのコンサルタント 委任契約についての契約約款(一般方則)	
4) GTZによるコンサルタント「契約書」フォーム	
4. UNDPにおける専門家・コンサルタントの利用状況	161
IV 結語	

# I 緒 言





## I 緒 言

### 1. 国際協力事業団におけるコンサルタント雇用の現状

国際協力事業団の事業の大きな柱の一つは言うまでもなく発展途上国に対する技術協力の実施である。技術協力の形態にも、専門家の派遣、研修生の受入れ、開発のための調査の実施等いろいろのフェーズがあるが、要は知的活動を通してその成果を発展途上国の社会開発に、産業発展に、生活向上に、貢献させることである。ソフトウェアの提供、技術移転の実現というのも、その過程において現われる一局面と見ることができるが、技術協力はもっと広い概念として、すなわち、知的活動、技術活動の幅広い成果を人類の福祉に役立たせるといふ総合的な観点からとらえるべきであろう。

知的活動の主体は人間である。個々の人間の活動、あるいはそれらの集合体としての活動等の違いは見られるにしろ、知的活動を規定するものは、人間の能力であり、その資質である。もちろん、個々人の知的活動を高め、その最大活用を計るための環境・条件整備という意味で、資金的な手当ては不可欠であるが、それは資金協力、経済協力という必要資金額とは根本的に異なる要素である。端的に言って、資金協力の成果を規定するものは、借款等の絶対額であるのに対し、知的活動としての技術協力の成果は、それになぞらわった人々の能力と、それがいかに発揮されたかいかんにかかっている。

従って、技術協力の質的かつ量的な充実を計るに際しては、直接その任に当る人材の確保が最優先して考えられねばならない。個々の技術協力案件についても、適材を得るかどうかにその成功の可否がかかっている。

以上のような意味から、国際協力事業団の事業も専門技術者の活動に負う所が非常に大きい。そのことは、国際協力事業団法第21条で規定された業務の範囲においても「業務の遂行に必要な人員の養成及び確保を行うこと」が本来の業務たる技術協力、開発協力、海外移住援助等と並んで特掲されていることにも如実に示されている。

国際協力事業団の場合、その事業があくまでも政府ベースの技術協力を

主体とするため、その人材確保については、従来、比較的恵まれた立場にあったと言える。すなわち、行政機関の職員、国公立試験・研究所の研究者、大学関係者等の中から国家事業に必要な中立的立場の専門家を選び出すことが、それらの所属先機関の好意により、割合容易にできたことが言える。利害関係を離れた知能集団として、それらの公共機関に属する専門家群の存在は大きく、これに十分頼ることができたということは、国際協力事業団の大きな強味であったわけである。

しかし、昨今、わが国の技術協力への期待はますます高まってきており、それだけに先進国グループの一員として発展途上国援助への責務は大きいと見なければならぬ。技術援助の件数は年ごとに増加しており、かつ1件ごとの中味も高度化、大型化の方向へ進んでいる。

いきおい、必要な人材の数やその質も、従来に増して、より増幅された形での需要となって現われて来ている。従って、行政機関、国公立試験・研究所、大学等だけでは必ずしも十分には賄いきれない事態となりつつあるのが現状である。

これは、頭数を揃えるという意味だけでなく、対象技術協力分野が拡がり、かなり実務的な面が出て来たこととか、一件ごとの規模が大きくなり、幅広い分野の専門家群を1セットとして揃える必要が出て来たことなどを背景としている。

かかる事態への対処策として有効と考えられているのがいわゆるコンサルタントの活用である。この場合、コンサルタントとはかなり幅広い概念であり、学識的・技能的蓄積を背景にそのノウハウをもって工業経営等の相談に預かる狭義のコンサルタント(個人)やコンサルティング企業から、ハードウェアの製作こそしないがその基礎となる企画、設計、工事監督、運転、人員訓練、等々まで幅広いソフトウェアを売込むエンジニアリング企業までを含んでいる。

わが国の場合、従来とかくハードウェア重視の傾向が強く、ソフトウェアはそれへのつけ足しとかサービス視されることが多かった故もあって、コンサルタント業ないしはエンジニアリング業が独立した産業として確立されたのはごく最近のことであり、歴史的にまだ日の浅い産業である。従

って、装置メーカーや建設施工業者とのつながりを全く離れた純粋に中立的な存在を求めることが従来は困難であった時代もあったが、最近では強力な中立専門業者が数多く見られるようになって来たことはユーザー側として好ましい傾向と言える。

国際協力事業団においても、既に述べたような事業の拡がりや深化に伴い、本来の職員（囑託等を含む）や公共機関の専門家等では充当し得ない人材への需要を、このコンサルタントに依頼するケースが多くなって来ている。しかも、コンサルタント側においても、その顧客（クライアント）市場を日本国内に限らず、むしろ積極的に発展途上国市場に乗り出し、場合によっては国内よりも海外において著名なケースさえ見られる。従って、対発展途上国技術協力においてコンサルタントを雇用する機運は十分に高まっていると見てよい。

国際協力事業団が、最近コンサルタントを雇用した状況は次のとおりである。但しこれはあく迄も、海外における調査事業の面から、しかも開発調査の全体を一括して委託契約したもののみについての件数であるから、コンサルタント雇用全体の最近の傾向を示すものと解すべきものである。

昭和45年	6件
昭和46年	14件
昭和47年	16件
昭和48年	22件
昭和49年	23件
昭和50年	26件

国際協力事業団として、今後コンサルタントを雇用する必要性はますます高まるものと見られる。それはわが国への技術協力増大への要請強化、ひいては本事業団事業の拡大を考える時、対処策として不可欠の方向である。

しかし事業団として、このすう勢に十分に應じうる体制にあるとは言いきれないのが実情である。限られた予算の範囲内で、相手国からの要請に最大限応えるべく、各案件ごとに最善のコンサルタントを選定し、これに最も効率的な仕事をしてもらうという基本的な仕事の仕組みが必ずしも整備されているとは言えない。事業団としてコンサルタント雇用をどう合理

化し、どう適正化していくかという課題が最近大きく浮び上って来たゆえんである。

## 2. 調査目的

コンサルタント雇用の必要性が増大している現状を踏まえ、国際協力事業団としても、それを正面から受止めるべく、内部体制の整備に乗出している。すなわち、調査調整連絡会議・及び同作業部会における「調査業務に関するコンサルタント等の選定について」の検討および報告書取まとめ、総務部における「派遣専門家登録制度」の検討、企画調査調整部における「調査業務における実施契約書モデル(案)」の作成等々その具体的動きは活発である。さらにこれらを総合的に集成して正式に事業団の内部手続きとして制度化する方向に動きつつある。

特に、コンサルタント選定に関する上記報告書は、これまで、事業団の事務手続きとして欠落していた競争原理を導入しようとするもので、諸資料等で引用されたり、伝え聞いた先進国諸機関のやり方にならって事業団に導入し易い形にまとめ上げたものである。今後、事業団としての正式制度化はこの報告書の線に沿って進められることが期待される。

ただ、ここでガイドラインとなった先進国の諸例は、あくまでもそれぞれのやり方の一端が漏れ伝えられた程度に過ぎず、さらにその運用上の問題点なり、周辺事情等は全く不明であったと言ってよい。

従って、事業団としてコンサルタント雇用手続きを本格的に制度化していく動きを開始するに当って、先進国援助機関における本問題への対処策を正式に打診解明することは、今後の事業団独自の対処策確立に当って大きく裨益するものであると期待される。

今回の調査は、以上の観点から企画、実施されたものであり、その目的は、先進国の援助機関が、コンサルタント雇用をどう効率的、効果的に行っているかを実証的に実務ベースで調べることにある。

そのための調査項目は以下のとおりであるが、これはあく迄も、調査者の問題意識として頭の中にとどめておき、相手方の反応や、その実体的な性格に従ってこれらの中から適宜問いたゞす方法をとった。なお、この調

査項目を、簡略化した英文のクエスチョナリは用意して行き、相手に手渡して意志疎通のスムーズ化を計ったが結果的に有効であったようである。

## 〔調査業務におけるコンサルタントの利用に関する調査項目〕

### I コンサルタント雇用の位置付け

- 直営事業とコンサルタントへの委託事業の仕分け基準
- 混合形態（直営事業の一部にコンサルタントを参加させる）はありうるか、スムーズに行われているか。
- コンサルタントの身分（一時的に常雇い扱いすることはあるか）

### II コンサルタント登録

- 登録者リストの内容、構成（可能であればサンプル取得）
- 登録は企業単位か、個人単位か
- 公募の方法と時期
- 応募書類の内容、（可能であればサンプル取得）
- 選定の手続きと基準
- 登録更新のひん度
- 現在登録されているコンサルタントの数
- 外国人登録は可能か

### III コンサルタントへの委託業務

- 委託業務の種類（F/S、詳細設計、エンジニアリング、見積作成、工事監督等々の別）
- 業務内容の定義（T/R、S/W）をどの程度詳述するか、（可能であればサンプル取得）
- T/Rの作成手続き（誰が、どのように）

#### Ⅳ コンサルタント選定形態

- 随契と競争形態の仕分けの考え方と具体的基準
- 随契の際の相手方選定基準

#### Ⅴ 競争形態におけるコンサルタント選定手続き

- 競争は完全競争か、指名競争か
- 指名競争の場合、ショートリストの作成手順
- 応募書類（プロポーザル）の構成
- 経済（報酬）条項と技術条項の取扱い（分離するや否や）
- 書類審査体制（誰が、—— 単数、複数、委員会等の別）
- 書類審査手順
- 選定基準（可能であればフォーム取得）
- 企業現況、人員能力・経験、作業方法等の各々にどの程度の重点をおくか。

#### Ⅵ コンサルタント雇用契約

- 契約条文の構成、内容（可能であればサンプル取得）
- 契約当事者（誰がサインするか）

#### Ⅶ 評価

- 評価段階（中間評価か、事後評価か）
- 評価対象（業務活動状況、報告書内容、プロジェクトの成果等々の別）
- 評価体制（誰が、—— 単数、複数、委員会等の別）
- 評価記録の構成内容（可能であればフォーム取得）
- 評価記録をどう活用するか

### 3. 調査訪問先

調査対象としては、国際協力事業団と同じく、主として政府ベースで発展途上国への協力事業（一般的な経済協力、資金協力も含む）を行っている政府系機関および国際機関が以下のとおり選定された。なお、NEDECOは必ずしも政府系機関とは言いがたいが、コンサルタントの連合体として、コンサルタント側の代表的な意見や考え方が期待されたし、さらに独自の選定基準等を整備していたこともあって調査対象に加えた。

（米国）

世界銀行 WB (World Bank)

1818 H Street, N.W. Washington, D.C. 20433,  
U.S.A

米洲開発銀行 IDB (Inter-American Development  
Bank)

808 17th Street, N.W. Washington, D.C. 20577,  
U.S.A

国連開発計画本部 UNDP (United Nations Development  
Program)

868 U.N. Plaza, New York, N.Y. 10017, U.S.A

（オランダ）

オランダコンサルタント連合NEDECO (Netherlands Engineering Consultants)

48 Javastraat, the Hague, Holland

（西ドイツ）

ドイツ技術協力会社GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH)

6236 Eschborn 1, Stuttgarter Strasse 10. B.R.D  
復興金融公庫KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau)

6 Frankfurt, Palmengarten Strasse 5-9. B.R.D



4. 調査期間

昭和52年2月15日～同2月27日

5. 調査者

企画調査調整部	専門調査役	五十嵐義男
”	調査調整課 課長代理	御手洗章弘



## Ⅱ 総論



## II 総 論

### 1. コンサルタント雇用の位置づけ

#### 1-1 定 義

本調査では、既に緒言において述べたとおり、その目的意識から、コンサルタントを幅広い概念として取扱っている。すなわち、国際協力事業団における人材確保の観点から、部分的あるいは全体的に、その業務の遂行を依頼する対象としての依頼先のうちで、一つのまとまった仕事を単位として請負い、その責任で報告書をまとめるような事業体を意味する。

少くともわが国においては、その圧倒的多くの場合、いわゆるコンサルティング企業（個人自営のコンサルタントは数少ない）がそれに当たっているため、いわば便宜的にコンサルタントという言葉を使っているにすぎない。

これは、今回調査した各国、各機関においても同様であり、やむを得なかった文書や規定、正式名称等において、Professional Service (Contractor) とか Consultant Service (Firm) などの言葉を当てているものの、普通にはやはり Consultant をもって全てを代表している。

このことは英語国だけに限らず、例えばドイツにおいても、もともとそれに当る Beratender Ingenieure という言葉に代って既に Consultingfirma が定着化しつつある。（GTZの内規文書）

今回調査した各機関では、それぞれの本来的機能ないしは事業内容によって、このいわゆるコンサルタントをかなり細かく定義化して規定しているところもある。その代表的なものはIDBであり、ここでは、「指導、助言、専門的サービス等を与える専門家（技術者、管理アドバイザー、エコノミスト、市場アナリスト、プランナー、建築家等）が構成する企業が主体で、その他、大学、団体、官庁組織等の非営利機関も含まれる」と定義している。

WBの場合は、その仕事の役割を、コンサルタント個人とコンサルティング企業とにおいて分けて考えていることもあって、形の上から、対象とするコンサルタントを次のように分類整理している。

#### a. 独立したコンサルティングエンジニア

- b. コンサルティングエンジニアと契約者を結びつける企業
  - c. メーカーの子会社又は一部門としてのコンサルティングエンジニア
- これはあくまでもWBとして対象とするコンサルタントの分類概念であるが、それはそのままコンサルタントの定義となっており、しかも、あくまでも個々のコンサルタント個人を主体とする考え方が出ていて興味深い。

## 1-2 雇用の条件

いかなる場合に、各援助機関がコンサルタントを雇用するか。これは、国際協力事業団においても、直営方式か、契約方式かということで論議されることが多い問題である。

もちろん、各機関の性格（純粋な技術協力機関か、資金協力機関か、銀行か）実体（専門家を本採用しているか政府の代行機関か）等々によって決ってくることであるが、それはまた、歳月の推移によっても変わってくるものと言えよう。

一般的に言って、資金協力機関としての銀行の場合は、コンサルタント雇用の責任はあくまでも、借款供与先にあるという考え方であり、銀行はそのためのガイドライン呈示なり、コンサルタントリスト呈供などの形での支援を行うにすぎないという原則が普通である。従って、各銀行ごとにコンサルタント雇用のための手続きや考え方を説明した資料がある銀行（WB）においては詳細なもの、また別な銀行（IDB）においてはやや概説的なものとして用意されている。

借款供与先がコンサルタントを雇用するかどうかはあく迄も自主的な選択であるが、銀行から、その技術的能力が不十分と判定された時はコンサルタントの雇用を要請されるのが普通である。しかも投資規模が50万ドル以上の場合は、複数のコンサルタント雇用を要請されるケース（WB）もある。

銀行の場合、自己の業務の一環として、自己の責任でコンサルタントの選定・雇用を行う場合もある。例えば輸出信用のための調査（KfW）とか、自己のグラントによる調査や他機関からの受託業務実施（WB）などの場合である。従って後述するコンサルタントリストの整備などということも単に他者へのサービスというだけではなく、自己の十分な利用を前提

としたものと見てよい。

純粋な技術協力機関（G T Z）の場合、コンサルタント雇用の条件は明快に割切っており、該当技術協力案件の遂行に合目的的であり、かつ経済的であればいつでも雇用するという態度である。もつともこれは、いわゆるドイツ的な実質的割切り方と言えないこともない。

各援助機関を実施機関として各案件に当らせ、自らは原則的には調整機能に徹しているUNDPの場合は、特にコンサルタント（企業）雇用の問題はない筈であるが、各専門実施機関の境界領域にある案件、特に重要な援助案件などについては例外的な雇用の場合がある。当然、何らの条件もなしに最適者の選定・雇用が行われることになる。なお、UNDPが調整機能の一環として個人コンサルタントの登録と紹介を行っていることは後述のとおりである。

### 1-3 業務内容

銀行であれ、純粋な技術協力機関であれ、コンサルタントに依頼する業務の内容には大差はない。各機関の諸規定等に記されている内容は、精粗の違いこそあっても、コンサルタントに期待する所は同じようである。その代表的なものをWBの例でみると、次のとおりである。

（コンサルティング企業に対して）

#### a. 投資前調査

- 調査の優先順位と部門別方針の設定
- 個々のプロジェクトの基本的特徴と実施可能性の確認
- プロジェクト実施に必要な政策等の明示

#### b. 詳細エンジニアリング

- プロジェクト規定に必要な技術上、経済上、建築上の諸作業
- 建設作業や機材の入札に必要なコスト見積りと入札書類の作成
- 契約者の事前審査や入札分析等の入札関連サービス

#### c. プロジェクトの遂行

工場視察、現場監督、契約者との折衝、契約者間の作業の統合調整、組織および管理の調査等制度設置についてのサービス、人員訓練計画

の設計と遂行、

( コンサルタント個人に対して )

- a. プロジェクト準備
- b. 評価および監督
- c. 経済および部門別調査団に関するもの

I D B、G T Z、K f W等においても、上記W Bの例における諸項目をもっと広い概念で包括するか、あるいは重要なもののみをピックアップするかなどの違いはあっても本質的に異なる項目というものはないが、しいて異色なものとして、コンサルタント選定のためのプロポーザルの優劣判定を第三のコンサルタントに依頼してもよいとするところ( I D B )もある。

たゞ、逆に、たとえ専門家の絶対数不足を理由にコンサルタント雇用を余儀なくされようとも、調査設計、T/R(Terms of Reference)作成、予算設定などの項目はあく迄も機関内部で遂行すべきであつて、これを外部の第三者たるコンサルタントに依頼すべきではないとはつきり打ち出しているところ(W B)もある。それぞれの機関としての自主性と独自性を保つためにも当然な考え方と言えよう。

コンサルタント連合としてコンサルタント側に立つN E D E C Oの場合、その業務そのものがいわゆるコンサルタント業務であり、特にあらためて規定化することなく持ち込まれるあらゆるエンジニアリング作業をこなしながらその幅を拡大しているのは当然であろう。たゞ注目されるのは最近、従来の業務の中からプロジェクトの評価のみを行う部を独立新設させたことであり、従つて、評価だけを行う仕事の受注が行われることになったわけである。これはコンサルタントの仕事の一般的傾向として、今後のウェイトの置かれ方に一示唆を与えるものである。

## 2. コンサルタントの登録

コンサルタントの登録に関して、国際機関等が従来行って来たやり方については、わが国の一部でやゝ誤解があるようである。すなわち、コンサルティング企業の社外P Rにおいて〇〇国際機関に登録済みなる事項を宣伝している事実があり、これによつてなんらかの資格を取得したかのよう



な印象を与えている。

しかし、少くとも今回調査した諸機関において、いわゆる登録を行っている所は多いが、いずれもコンサルタン側からの自発的な申し出を、受動的に受理しファイルしているというのが実情である。そのファイルの仕方も、所定のフォームを作りそれに記載してもらい場合（WB、IDB、UNDP）もあれば、コンサルタン側から不定期的に送られて来る情報や会社紹介カタログなどをそのまま一社ごとの部厚いファイルにしているだけ（GTZ）という場合もある。

いずれにせよ、こうして出来た登録リストはあくまでも、当該機関ないしはそこからの借款供与先においてその中から各プロジェクトごとに最適のコンサルタンを選び出すための素材にすぎないと言ってよい。それは決して「承認されたリストではない」（WB）。

しかも、最適のコンサルタンを選び出すための素材は、この登録リストだけではない。GTZではこれを、

- GTZに自ら売込んだ企業のリスト
- 過去にGTZと契約し十分な成果を見た企業の成果品
- 受入国の過去の評価に基づいて出された希望する企業

として整理している。WBにおいても同じような素材群を呈示している。

もつとも、単なる素材の一つにすぎないとは言っても、機関によっては、「ラテンアメリカにおけるIDBの活動に関心のあるコンサルタン企業は、技術的能力、経験、人員、言語能力などを提示して登録されることが望ましい」などという言い方で積極的に登録することを勧めている。

これらの素材をもとに、最適コンサルタンを次章で述べるようなやり方で選定していくわけであるが、最終的に選定対象となる3～5社程度の候補者群をショートリストと呼ぶことは各機関を通じて共通であるが、これに対比すべきロングリストについてはその概念規定は必ずしも確立されていない。多くの機関においては、登録リストないしはファイル（百数十社～数千社）そのものをロングリストと称しているようである。

例外的にGTZやKfWでは登録リストからショートリストを作る課程において、先ず粗い資格審査（派遣先国の知識、専門分野の経験、業務遂

行能力)を行って10~20社の候補者群を選び出したものをもってロングリストと称している。これが本来の正しい定義と見られる。

定型化された登録フォームについては、非常に詳細にわたるもので、専門分野や海外経験の対象国などについて不必要ではないかと思われる程細かい内容の記載を要求するものである。企業リスト用フォームとして入手したIDBのもの(WBもこれと同じと言われる)は、別途NEDECOを通じて入手した国際コンサルタント連合FIDIC(Fédération Internationale des Ingénieurs Conseils)がクライアントに採択を勧めている標準フォームと著しく類似している。興味深い事実と言える。

登録フォームが似ているという点では、さらにUNDPのTARS(Technical Assistance Recruitment Service)が実施している専門家(必ずしもコンサルタントとは限らず、個人ベースで低開発国における国連等の仕事に従事する人々を指す)の登録フォームがまた、上記WB、IDB、FIDIC等のフォームに類似していることも指摘できる。

なお、UNDPの場合は、10,000名以上(毎年新規に1,000名)、IDBの場合は5,000社以上(2年ごと更新)を扱うリストとなっており、当然コンピューター処理によっている。WBにおいても、既契約のコンサルタントリスト(約2,000名)がコンピューター中に格納されており、先記選定候補者素材として直ちに出されるようになっている。

### 3 コンサルタントの選定過程

#### 3-1 選定方式

こゝでの問題意識は、コンサルタントを外部から雇用するに際し、限られた予算の範囲内で最適の企業または人の選択が行われねばならないということにある。当然そのためには競争原理の導入が行われねばならないが、資材や物品の調達ないしは工事や建設などの発注に際して普通に行われているような価格入札の方法がそのまま適用できるかどうかが問題になってくる。

今回の調査において明かとなったのは、WBの考え方や、その手続き、

仕組みなどが、各国の援助機関や、国際機関のそれらに大きく影響を与え、結果的に同じ路線を歩かせるようなことになっている事実である。もちろん発生的に、歴史的に古い機関があらゆる意味での追随者を見るのは当然かも知れないが、やはり優れたスタッフと機構が編み出した優れた方式であったからと見るべきなのかも知れない。

もちろん、各国各機関ごとに、それぞれの国情なり、機能のいかんによって生じたと思われるバリエーションはある。しかしその根幹において全く異質な考え方というものは出て来ていない。

いま、コンサルタントの選定に際しての基本的な考え方をIDBのガイドライン(WBと酷似しているがかなり簡易化している)から抽出すると次のとおりである。

- コンサルタントフィーはプロジェクト総経費に比べて些細なものである。
- 従ってコンサルタント選定に際しては能力および資格を基に審査する。
- フィーは適正かつ合理的なものであればよく、価格の入札はしない。
- 競争は数多くない企業間で行わせる。

ガイドラインでの説明においても、たとえ、フィーが格安であつてもそれは不純な動機によることがあるといましめ、フィーが安いことからくるコンサルタン業務のバイアスを避けねばならないとしている。

ここで、全てのコンサルタント選定に当って競争原理を導入すべきかという問題があるが、これをコンサルタントフィーの予定額いかんで仕分けをする例があり、WBおよびIDBの両者の場合それは5万ドルとされている。それ以下はいわゆる随契ということになる。

いま、具体的な選定手続きをWBの場合で見ると次のとおりである。

選定委員会の設置

↓

T/R草案、ショートリスト(3~5社)の作成

↓

選定委員会による T/R とショートリストの承認

↓

上記結論の相手国政府への送付

↓

相手国政府からの意見の検討

↓

ショートリスト記載のコンサルタントへプロポーザル（価格条項なし）  
提出を要請

↓

提出されたプロポーザルを、類似プロジェクトでの経験、提案された  
作業計画、人員の資格の三つの面から評価

↓

選定委員会による検討と最終格付け

↓

仮選定された企業と契約交渉（価格交渉）

↓

不調の場合は次位の企業と交渉

選定委員会は必ずしも置かない場合があるが、WB の場合は、Admin-  
istration Bureau (Personal Dept.), Appraisal Dept. Proj-  
ect Advisory Staff、および当該プロジェクト担当者から構成される。

この選定方式の最大の特徴は、競争はあく迄も能力および資格によっ  
て行い、価格は競争条件に入らないという点にある。もちろん、これが  
国によっては会計法規上認められないことをWB では十分承知しており、  
その場合は二重封筒方式を採用することを勧めている。

二重封筒方式においては、価格条項のないプロポーザルのほか、価格  
についてのプロポーザルだけを含ま第2の密封した封筒を呈出させるとい  
うものである。これを仮選定された企業との契約交渉の際にのみ開封し、  
契約成立後は他企業の方はそのまま返却することになる。

K f W の場合は二重封筒方式をはじめから正式手続きとして採用してい

るが、その理由は、契約相手方候補としてのコンサルタントが、いったん仮選定されてしまうとその立場が強くなり、価格交渉に苦勞することになりがちであるから、それを避けるためであるという。傾聴すべき意見と言えよう。

能力・資格競争を第1義とする本方式においてやゝ変ったやり方をしてるのがGTZであり、こゝでは当初からプロポーザルの中に価格条項を含ませている。もちろん審査に当って能力・資格条項ほどのウェイトは置かないにしてもやゝ思いきったやり方と言える。これに対してGTZの担当部長の話では、自分達としてはその方が実際的であり、かつタイミングを失うことがないと信ずるからであるとのことであつた。こゝでもドイツ人らしい国民性の現れが見られる。

なお、やゝ細かいことではあるが、選定結果によって第1位となつた企業だけでは必ずしも十分でないと判断される時は、2位以下の企業と連合を組むことを契約交渉の際積極的に持ちかけることもあるという。(GTZ)

それでは、一体この能力競争による最適者の選定方式が、そもそもうまく機能するものであろうか。これについては、本方式の導入が各機関とも比較的最近のことであり、実際の評価はもう少し歳月を待たねばならぬようであるが、今迄の所では、技術面のプロポーザルだけによる判定について決して困難ではないと断言するところ(KfW)も見られた。一方、本方式に基づく事務処理手続きも完備し、規程が出来ているのかゝらず結果的に必ずしも完全に公平な競争が行われていないケースが時々見られると内情をもらす声もなかったわけではない。これはショートリストの作成課程においてある程度人的操作の入りうる余地を示すものではないかと思われる。さらにまた、技術的判定が困難でないと言い切っているKfWの責任者でさえもが本選定方式の運用については、弾力的に行っていると云っていたことを付け加えておく。

以上はあくまでもコンサルティング企業を対象とした選定方式であるが、個人コンサルタントに関してはプロポーザル呈出への招請のような手続きは行われていない。

個人コンサルタントの登録を行っているUNDPのTARSについては

既述のとおりであるが、UNDPの委託を受ける各実施機関において、既存の登録リストから適当な人選が行われ、その者との間で、これから与えられる業務について、彼が関心を持つか、また従事できるかを聞くため直接接触が行われる。話が見つからない場合は第2番目に適当と思われるものとの間で接触が行われる(WB)。

UNDPの場合は、人選の素材は上記リストだけでなく、個々の案件ごとに公募も行い、さらに通常コンタクトしているコンサルタントも対象となり、最終的にプロジェクト・マネージャーが選定することになるという。

### 3-2 選定基準

各機関が、能力競争を基本とした選定方式をとっている以上、技術的プロポーザル審査に当たっての選定基準もまた、大体同じようなものとなることは必然であり、その典型例がWBの次の基準に見られる。

- ① 調査分野での企業の一般的な経験
- ② 提案された作業計画およびアプローチの妥当性
- ③ 調査に任命される要員
  - ③-1 総体的資格(教育・経験年数、地位の資格、勤続年数等)
  - ③-2 プロジェクト適性
  - ③-3 その地域での言語と経験

各プロジェクト案件ごとにこれら項目について、定量的な評価表を作成しているが、各項目のウェイト付けはプロジェクトの性格によって決められるという。たゞ③の要員については、50%以上のウェイト付けを与えることになっている。

各機関がコンサルタント選定の基準として上記WBのものと大差ないものを使っていることは既に述べたが、上記三つの項目はほとんど動かないものとしても、機関によってはここに付け加えられている項目も見られる。手持仕事量、周辺の評判、プロジェクトとの利害関係(以上IDB)、Man-Month(KfW)、価格(GTZ)等がそれである。なお、WBでもMan-Monthを評価項目の中に入れることがあるようである。

個々のプロジェクトごとのコンサルタント選定の基準としてよりも、もっと一般的な要件をうたっている場合もある。建設業者や機材のメーカーと直接の結びつきのあるコンサルタントが敬遠されることは共通に見られるところであるが、さらに相手国国籍のコンサルタント優先を打出している場合（IDB）、逆に、自国企業優先を打出している場合（KfW）も見られるが、この辺は機関の性格なり国情の違いによるものと見られる。さらに国際機関の場合には、資金源のいかんにより、雇用するコンサルタントの国籍に制限があるという特殊なケースがある。

コンサルタント連合として、雇用される側に立つ NEDECO の場合、雇用する側としての各援助機関とはやゝ事情を異にするが、それでも、NEDECO グループに入る場合、さらに NEDECO として受諾したコンサルタント事業にグループ外のメンバーを参加させる場合の各々についてガイドライン（クライテリア）を設けている。その内容も結局は既述の一般的なものと大差はない。

個人専門家という形で雇用する UNDP の TARS の場合は個々のプロジェクトごとに相手国と相談しながら Job Requirement という形で基準を設けることになる。

### 3-3 T/R (Terms of Reference) の作成

T/R の性格なり、その概念については、各機関によってかなりニュアンスが異なっているのは予期以上であった。これは各機関の性格によって自己の責任でこれを作る場合と、関係上部機関（例えば政府）との協議により作る場合があることによるものと思われる。別な言い方をすれば T/R には三つの用途がある（WB）。

- ① 業務の目標と範囲に関する政府機関との間の確認文書として
- ② プロポーザルを出させるコンサルタントへの情報伝達手段として
- ③ コンサルタント契約の中で明示する仕事の内容を規定する文書として

これらの用途のいかんによって当然その内容や形式も変って来る筈であるが、WB の場合、その形式としては次の三項目を備えたものが標準的なもの

のだとしている。

- 目的
- コンサルティングサービスの範囲
- 政府の責任で供与するデータ・サービス、施設

さらに、自己の責任でこれを作る場合に、その前提として検討すべき内容が次のとおりであり、これらが十分に検討されてはじめてT/Rが作成可能となるとしている。

- ① 業務の焦点
- ② 代替構想の範囲
- ③ 主要な作業要素の程度とコスト
- ④ 調査手順とコントロールポイント
- ⑤ 政府機関と実施機関の役割
- ⑥ 雇用する企業のタイプ
- ⑦ 契約書の構成
- ⑧ 副次的目標

T/Rがプロポーザル審査時におけるチェックポイントになるというのは共通の認識のようであるが、T/Rをある程度弾力的に見るか、動かしがたいものと見るかは機関によって異なる。すなわち契約交渉時に見直しを行って、その場で最終的なものを固めるところ（IDB）もあれば極力これの変更は避けるとするところ（WB、GTZ）も見られた。

### 3-4 コンサルタント雇用予算の設定

いわゆるコンサルタント契約に先立つ予定価格をどう推定するのか問題であるが、はじめから1件ごとの予定経費を算定することなく、全くプロポーザルベースであると割り切っているのがGTZである。当初からプロポーザルの審査項目の中にコストを含んでいるや、異質な同機関としては当然な考え方も知れない。

しかし、総体的には過去の経験や分析から予算額を設定するのが普通である。その場合、大まかな推定のために総事業費の9～10%という参考値もある（IDB）が、予算額を決定するためには、類似プロジェクトの



経験からコンサルタントコストをそのまま類推するのは危険であるとされ（WB）。

WBの場合、コスト要素を分解し、仮空のチームを想定してそれが作業流れ線図上でどう活動するかを追いながらMan-Monthの積み上げを行い、これに直接経費や予備費を算入してはじめて予算額が設定されている。

#### 4. コンサルタントの評価

ここでいう評価はあくまでもコンサルタントが業務を開始した後で、雇用主が行う中間ないしは事後評価のことである。事前評価はそのまま選定のための審査につながり、これについては既述のとおりである。

今回の調査内容の中で、各機関とも最も手薄であるとの印象を受けたのがこの評価についてであり、それぞれに、コンサルタント選定に関しての手続きや制度を整備することに追われ、今まで、評価について本格的に検討する余裕がなかったからと言えるのかも知れない。

評価表のフォームまで一応完備しているのはWBだけである。各プロジェクト担当部から Personnel Department, Consultants Section での一枚紙の文書という形になっているこの評価表は、仕事のしぶりや成果、対人関係などの記述のほか最終的には7段階のランキングまでつけるようになっている。

このように手続きや制度が整備されているのは例外であり、規定やフォームはないが毎年非公式に借款供与先や現地駐在代表者から報告を求めているもの（IDB）、相手国政府の意見も聞きながらプロジェクトマネージャーの責任で報告するもの（UNDP）、業務の責任はあくまでも雇用主にあるので特にコンサルタントを評価しようとはしていないもの（GTZ）、結果的に失敗したコンサルタントについては登録リストにノートして再雇用の際に役立てる程度（KfW）、とさまざまである。

なお、コンサルタント連合としてのNEDECOの場合、新設された Identification Section においてUSAID方式によりプロジェクトの評価はするが、コンサルタント自体の評価はしていない。NEDECO

の立場として当然であろう。なお、間接的にメンバーの評価になりかねないようなプロジェクト（従ってNEDECOメンバーが関係したプロジェクト）の評価さえもしないという。

### III 各 論



この各論においては、総論を補完する観点から、今次調査の対象として訪問した機関のうち、世界銀行、NEDECO（オランダ）、GTZ及びKfW（西ドイツ）の諸機関に関し現地で聴取した情報や入手資料にもとづいて広く当該各機関の活動概況を含め、調査の主旨に沿って概略以下のラインで紹介していきたい。なお、併せUNDP（国連開発計画）の動向にも簡単に触れることとする。

1. 概況（組織及び活動面から）
2. コンサルタントの利用状況  
（活用方針、制度的側面および利用動向等）
3. その他の動き

## 1. 世界銀行

( The World Bank Group ) 所在地 = ワシントン  
( 1818 H Street, N.W. Washington, D.C. 20433 )

### 1-1 概況

世界銀行とは、国際復興開発銀行 ( I B R D )、国際開発協会 ( I D A ) および国際金融公社 ( I F C ) という3つのグループをいう。

これらの機関の共通の目的は、先進国の開発途上国に対する資金援助を通じて、開発途上国の生活水準向上を支援することである。

世銀は、1945年12月に設立され、その借入れコストと関連づけられた方式に従って計算された金利で貸付を行う。世銀の協定には、その活動を規定するいくつかの基本的ルールが述べられている。即ち、世銀は生産的目的のためだけに貸付を行い、その返済の見通しに関して十分な考慮を払わなければならない。それぞれの貸付は、政府に対して供与されるか、または当該政府によって保証されねばならない。貸付金の使用は、特定加盟国からの購入に限定されてはならない。また、世銀の貸付決定は経済的考慮のみに基づいて行われなければならない。

国際開発協会 ( I D A ) は、世銀と同じ目的のために援助を供与するため1960年に設立されたが、借入国の国際収支に対する負担が、より軽くなるような条件で融資を行う。I D A は法的及び財政的に世銀とは別個の機関であるが、同じ職員によって運営されている。I D A の支援は、主に1人当り年間国民総生産額が375ドル未満の非常に貧しい国々に集中している。40カ国以上がこの基準に該当している。これらの諸国は世銀、I D A、または双方から現在借入を行っている100カ国の人口の80%以上を網羅している。I D A 基準に該当する国々の住民の74%はアジアに、14%はサハラ以南のアフリカに、9.5%は中近東および北アフリカに、2.5%はラテン・アメリカおよびカリブ海地域に住んでいる。

世銀は伝統的に道路、鉄道および発電設備等あらゆる種類のインフラストラクチャ設備に対して融資を行ってきたが、その現在の開発戦略は、

開発途上国の貧しい多くの人々をより生産的ならしめ、また、これらの人々をより積極的に開発過程に参加させることにより、彼らの福祉に直接影響を与えるような投資に対して非常に大きな重点をおいている。このような戦略は、世銀および I D A が支援する農村開発、農業、および教育プロジェクトにおいてますます顕著になってきている。都市貧困層に利益をもたらす上下水道設備や低コスト住宅の開発、および小規模企業の生産性の向上をめざすプロジェクトにおいても同様の政策がとられている。

#### <加盟国等>

世銀への加盟は、ブレトン・ウッズ会議に参加した連合国で協定に定める手続きを終了した国の外、国際通貨基金の加盟国は銀行の定める条件を満たすことにより、銀行加盟国となることができる。1975年12月31日現在、世銀の加盟国は127カ国に達している。

世銀協定によれば、世銀の貸付残高はその毀損されていない応募済資本、準備金および剰余金の合計をこえてはならないとされている。1976年6月末現在で、貸付残高は2,274.1百万ドル、その毀損されていない応募済資本、準備金および剰余金の合計は3,277.7百万ドルであった。1976年5月、世銀理事会は増資に関する2つの決議を総務会に送付した。第1の決議は、世銀の授権資本を8,444百万ドル増資して41,016百万ドルとすること、第2は、応募資本の特別増資中8,340百万ドルは125の加盟国に割当て、残余の104百万ドルは新規加盟国による応募や将来の応募資本増加のために、未応募資本として残すこと、である。こうした措置の結果、増加するであろう世銀の応募済資本額を前提とすれば、1977年度以降約58億ドルの貸付計画水準は維持されることと考えられている。

#### <業務活動等>

1976年度において世銀は、国際開発協会（I D A）と国際金融公社（I F C）を含めて、過去最高水準の6,877.4百万ドルにのぼる投融資の約定を行った。合計141の世銀貸付、73のI D A 融資、および33のI F C 投資が承認された。

世銀とI D Aは、もっとも貧しい加盟国への援助を拡大し、総約定額に占めるこれらの国の比重は、1975年度の38%から39%に達した。

I D A だけについてみれば、その比重は 1 9 7 5 年度の 8 4 % から 9 2 % に上昇している。

農業および農村開発向けの貸付けが他の部門への貸付を上回り、年度間における世銀および I D A の総約定額の約 2 5 % であった。電力、運輸、通信等の伝統的部門に対する貸付の比重は 3 6 % であった。

#### <貸付金利>

世銀の貸付金利は 1 9 7 5 年 1 月以来 8.5 % であったが、1 9 7 6 年 6 月 1 日から 3 0 日までの期間、暫定的に、8.85 % に引き上げられた。

#### <最近の世銀動向の特徴>

①農村開発 農業および農村開発向けの貸付について、最近の調査によれば、1 9 7 6 年中に約定がなされた世銀の開発援助プロジェクトによって、約 2.7 百万の農村家族（約 1 6 百万の人口）が、直接に利益を得るものと期待されている。1 9 7 5 年度の世銀による農村開発プロジェクトによって利益を得ると予測される農村家族の数もこれとほぼ同じであった。この 3 2 百万人のうちの約 8 0 % は「絶体的貧困層」に属している。

世銀の調査によれば、今後の 1 0 年間において開発途上国における穀物の需給ギャップは一層拡大することが予測されており、食糧不足国で食糧を増産することはきわめて緊要とされている。そのため、最近の世銀の農業、および農村開発向け貸付の重点は、農業生産性を高めるための農業的インプットを整備することにおかれている。しかし、農業および農村開発プロジェクトの中で、保健、給水等の非農業投資の水準も高かった。約 1 8 5,0 0 0 世帯が給水設備の恩恵をうけ、7 0,0 0 0 家族が保健サービスを得、1 5,0 0 0 人が教育の機会を得、約 3 4 5,0 0 0 世帯が新たに電力の供給をうけた。

②都市の貧困 ロバート・S・マクナマラ世銀総裁は、1 9 7 5 年 9 月の世銀・I M F 総務会の演説で、世銀は加盟国政府が都市貧困の問題に対処できるよう「可能な限りの方法」で支援する決意であることを明らかにした。

世銀では、現在、都市貧困問題のための行動計画開発を目ざして、作業グループがつくられている。このグループは、農村貧困と都市貧困の問題



が密接に関連し合っていること、また、農村および都市の貧民の生活を改善するためには、将来において町および都市が、労働人口増加の大半を吸収し雇用しなければならないことを強調している。地域的には、この都市貧困層の存在はとりわけ南アジアおよびラテン・アメリカに顕著である。

都市貧困問題に対処するためには、非農業部門での生産的雇用機会を飛躍的に創り出していくことが肝要であり、そのための戦略・戦術の骨子が形成されつつある。

③人口計画 高い人口増加率が多くの開発途上国において、開発努力を部分的に相殺してしまうことはかねてから認められた。1960年代後半に世銀は、開発途上加盟国に対し人口問題について援助を与えられるような職員受入体制を整備した。1970年以来、世銀は12の人口プロジェクトに貸付けた。これらのプロジェクトの大半は長期かつ広汎にわたるものである。が一方で、開発途上国の人口問題に対する効果的アプローチは何かという基本的課題は依然として残されている。1975年12月、世銀は今日までの世銀の経験と最近における世界人口情勢の推移に照らしてこうした疑問に再検討を加へるため、5名の委員からなる部外の審議会（ベレルソン委員長）を設け、3ヶ年の計画で検討を行っている。

#### <世銀の職員その他>

世銀職員の採用は、世界各国（加盟国以外も含む）から、その専門的能力を基準として行われ、現在約4,000人以上の職員がおり、その国籍は100カ国以上におよんでいる。

世銀事務所は、パリ、ロンドン、東京、およびニューヨークの国連本部にあり、またニューヨーク金融街にもある。これら5つの内最大のものは、パリのヨーロッパ事務所で、世銀と関連の深い各種国際機関をはじめ、ヨーロッパ各国政府および資本市場と連絡を保っている。また、これらは世銀の情報宣伝活動の中心でもある。

世銀はまた、ケニアのナイロビに東アフリカ地域使節本部を、象牙海岸のアビジャンに西アフリカ本部をそしてタイ、バンコクに地域本部を置いており、世銀対象プロジェクトの準備と策定に関する援助を行っている。国別事務所は、アフガニスタン、バングラデシュ、カメルーン、コロンビア、エチオピア、ガーナ、インド、ネパール、ナイジェリア、パキスタン、

スーダン、タンザニア、アパー・ボルタ、ヴェネズエラ、ザイールおよびザンビアにもある。このほか、ジャカルタにも現地事務所があり、インドネシアの開発計画の樹立、経済・金融問題に関する技術援助の提供等に関し、政府を補佐している。

## 1-2 世銀におけるコンサルタントの利用状況

### (活用方針、制度的側面、利用動向等)

#### 1-2-1 世銀によるプロジェクトの選定および準備

世銀およびIDAの融資業務は、借入国の開発プログラムの枠内で形成され評価される。借入国政府の開発計画を担当する各省の係官と世銀職員との密接な共同作業を通じて、世銀は、優先すべき部門およびプロジェクトを検討する。当該国の優先プロジェクトと世銀が考える優先プロジェクトが違う場合もでてくる。世銀は、借入国とともにプロジェクト形成の初期の段階の作業も行い、プロジェクトに若干の変更を加えることによって世銀が考えているようなものに近づけ、より多くの収益を生むようにするといった場合もある。

したがって、借り手側としてはプロジェクトの確定および準備に労（大部分の場合それが費用）を割くことなく、経験ある世銀の見解を発見できるわけである。早い段階における世銀の関与にはもう一つの利点がある。すなわち、今後の作業量の規模、形態および時期については業務部門が、今後要する資金量については融資部門が検討することとなるが、早い段階での関与によりその世銀内での作業が早められるという利点である。

現在行われているプロジェクトに対する初期の段階での関与は、少くとも暫定的には借り手側の今後のプロジェクトに対する世銀の関心と呼び起こすこととなる。もちろん世銀はあるプロジェクトに対する貸付を前もって約束することはない。しかし、借り手国政府の開発プログラム作成を支援し、また共同して優先プロジェクトの準備をすることによって、融資の要請がでてくる段階では、もうすでに深刻な問題は何かを判明しており、その解決策が用意されているということにもなる。このよ

な手続では、プロジェクト評価の段階までは、プロジェクトの修正をすることによってより適したものにし、よりコストのかからないものにし、より効率性のあるものにすることが可能であり、資金的にも構造的にもよりプロジェクトを改善することができる。時には、当初考えられたプロジェクト以上に生産性のある規模の違ったものになることもある。

プロジェクトが、世銀の貸付対象として適したものであるかという判断は、地域別の部局の職員が行うことになるが、特にアフリカについての作業は世銀本部が行うことになっている。本部には、当該国および当該プロジェクトに関する研究資料がとりそろえられている。世銀自体の研究のほかにも、各種機関（国内的なもの、国際的なもの、または民間のもの、政府のもの）の資料が利用される。これらの資料は、借入国の特別の要請による資料によって補足される。

#### 1-2-2 コンサルタントの使用

プロジェクトの準備および実施に関する最終的な責任者は借り手である。しかし、借り手には、すべての関連要因のもつ多様性と複雑性とをコントロールする能力がない場合が多いので、世銀はこのような役割を果たす専門コンサルタントを使用するよう要請するのが普通である。コンサルタントの役割は、プロジェクトによりさまざまであるが、概していえば次のようなことである。部門および実施可能性の研究、運営および組織の研究、特別の経済および環境の研究、予備的技術および詳細な企画の研究、明細仕様書の準備および入札の準備、入札の分析および入札決定、必要器材の注文およびそのC I F 価格の交渉、建設工事の監督、訓練プログラムの計画実施、完成設備の初期段階のコントロール等である。

世銀がコンサルタント等の専門家をしてプロジェクトを担当させることが必要と考えた場合には、コンサルタントのより詳細な担当分野について借入国に助言を与える。コンサルタントの選択は借入国が行うが、世銀は優秀なコンサルタント・リストを準備する。コンサルタントの選択は、その費用よりも能力に重点をおいて行われる。また、コンサルタントの選択にあたっては、中立性についても考慮が払われる。もし担当するコンサルタント会社がプロジェクトの工事部門を担当する会社と持

株関係にある場合には、コンサルタント業務は行えるが、工事関係には関与する資格がなくなることになる。

世銀におけるコンサルタント雇用契約の方針および方法は、概ねつきのとおりである。

① コンサルティング・サービスの範疇

一般の方針としての範疇、すなわちコンサルティング会社の機能は以下のとおり。

a. 投資前調査

優先順位と部門別方針の設定、個々のプロジェクトの基本的特徴と実施可能性の確認、経済的・金融的利点、基本設計、推定経費に関する予備的調査、建設所要期間の推定、等を目的とする。

b. 詳細エンジニアリングおよび実施設計

入札募集に必要なコスト見積り、入札書類（仕様書および契約書）作成、契約者の事前審査を含む。

c. プロジェクト実施の監督

工程視察、技術サービス、訓練スタッフの提供を含む。

② コンサルティング・エンジニア企業の種類

a. 独立したコンサルティング・エンジニアで構成する会社

b. コンサルティング・エンジニアの機能と請負業者のそれを併せもつ会社、もしくは請負業者の関連会社ないしは子会社

c. メーカーの関連会社としてのコンサルティング・エンジニア企業、もしくはコンサルティング・エンジニアとしてのサービスを提供できる部門ないし設計事務所を有するメーカー

③ コンサルティング・エンジニアの職務

コンサルティング・エンジニアの職務範囲は、各プロジェクトごとの事情によって決まる。上記①の三種の職務全部を担当するのが普通であるが、ときには事業計画書が世銀に提出される前に、フィージビリティ・スタディ（基本設計）が出来上がっていることもある。この場合は、コンサルティング・エンジニアの仕事は上記① b. と c. の範疇のものに限定される。

プロジェクト毎の職務内容は、タームズ・オブ・レファレンス（T/R）で明確化される。T/Rの内容は概ね、つぎの如き事項を含むものである。すなわち(i)調査目的の詳細な陳述、(ii)遂行すべき主要な職務を明示した作業範囲の概要、(iii)借款被供与者が提供するデータ、便宜、サービスの要約。

つぎに、それでは、国際専門機関の1つである世銀（WB）がコンサルティング企業を実際に雇い上げる場合、どのような方法を取るのか、ということに触れてみよう。

世銀がコンサルティング企業を雇用する形態としては以下の5つの場合が考えられる。

(i) UNDP資金利用の場合

UNDPのRes. Rep.が中心になって、カントリー・プログラムが作成されると、その中に挙げられている個々のプロジェクトのProject Documentとともに、世銀にコメントを求める。世銀は、通常その中のいくつかのプロジェクトに対し、スペシャル・インタレストを表明する（スペシャル・インタレストの表明は、WBの国別融資5ヶ年計画—毎年改訂—に組み込まれることを意味している。但し、この計画は外部非公表）。スペシャル・インタレストが示されたプロジェクトのうちのいくつかは、世銀が実施機関となって外部のコンサルティング企業を雇って、調査活動を実施する。これは主としてフィジビリティスタディ段階までの調査である。

(ii) WBがコンサルタントの選定のみを行う場合

開発途上国が、特定の開発プロジェクトを具体化するために、WBに借款を申し込むような場合、途上国政府が自己資金でフィジビリティ・スタディを実施する場合がある。このような場合、WBはコンサルタントの選定を引受けることがある。WBには世界のコンサルタントの登録システムが完備されているので、このような作業はWBにとっては比較的容易である。

(iii) WB自身が外部のコンサルティング企業を雇用する場合

アジア開発銀行の場合とは異なり、新規案件に関して、WB自身がコンサルタント雇用に必要な費用をグラントあるいはローンの形で出して、フィジビリティスタディ段階までのコンサルティング・サービスをさせることは殆んどない。しかしフィジビリティ・スタディ以降のコンサルティング・サービス(スーパービジョン、教育訓練等)については、WBのプロジェクト・ローンに含まれる。

(ⅳ) 個人コンサルタントを短期に雇用する場合

WBは、毎年開発途上国に種々の目的をもったWBミッション(Economic Survey Mission, Sector Survey Mission, Reconnaissance Mission, Pre-Appraisal Mission, Appraisal Mission等)を多数派遣している。WBはこのようなミッションに有能な個人コンサルタントをミッション・メンバーとして活用することが多い。

(ⅳ) リージョナル・オフィスによるコンサルティング企業の利用

WB本部には、7つの地域局が設置されており、各地域担当副総裁が管掌している。各副総裁限りで裁量できるコンサルタント用の予算が10万ドル単位でついており、この資金はたとえば、調査研究機関に委託してある地域の長期経済予測を行うこと等に使用される。

以上、世銀がコンサルティング企業を利用する場合の方針や方法について、その概要を紹介したが、これらの問題を含め、さらに利用にあたっての手続きの問題等については、世銀が小冊子形式で発行している "Uses of Consultants by the World Bank and Its Borrowers" (April 1974) ※註(別添資料)を参照せられたい。

※註1. 別添資料1. "Uses of Consultants by the World Bank and Its Borrowers," April 1974, The World Bank 刊行

### 1-3 その他の動き

今回の調査は全体に期間が短く、因みにワシントンの実質滞在はわずか2日間であり、その間、世界銀行、米州開発銀行、日本大使館等を訪問し、

予め準備した英文クエスチョネアー等に基づいて関係者からのヒアリングと情報収集につとめた。時間の制約もあって調査事項全般に亘って満足のいく結果が得られたとはいい難いが、調査の主旨であるコンサルタント利用に関する事項については、総じて訪問先の関係者より積極的協力が得られ、大いに参考となる情報の提供があったことは幸いであった。これらの情報等のうちで、上記1-1、および1-2、の各項で紹介した事柄以外のことで事業団の業務に資すると思われる事項について、以下簡略に記述しておきたい。

(i) 世銀とUNDPの連携業務事例

途上国へのプロジェクト融資の機関であるWorld Bankと、国連専門機関として途上国の開発戦略(Country Programme)の策定および個別プロジェクトの立案策定を投資前調査の形で技術援助することを主務としているUNDPとの間で、Project-Coodinationとよばれるブリッジ方式による初の協力事業が現在遂行されている。これは、まず、世銀の南アジア地域局にdirector直轄の、Project Coodinator(UNDP本部のMr. Azumiが出向)をおき、ビルマをケースにして、世銀が関心を有するLending Project候補案件のうち、世銀およびUNDPの下で8つの案件を選び出し、これらの案件(道路、電力、肥料等のプロジェクト)についてビルマ政府との間でUmbrella Project Agreementを結ぶ。この8 ProjectsにつきUNDP資金(総額250万ドル)により計画的に(約2カ年)フィビリティ・スタディを進め、Feasibilityの確認されたものから直ちに(スムーズリーに)世銀ベースのAppraisal Survey→Loan Agreement(Financingの決定)へ移行させていこうとするもので、調査から融資への過程で不必要なタイム・ラグを無くして開発援助事業の効率化を達成せんとするものである。そのため、このケースでは、UNDPのプロジェクト・オフィサーが各案件のフィージビリティ調査実施のためのTerms of Referenceを立案する際に、世銀側で当該案件を担当するLoan officerにも当初段階から参画させ、loan lendingのためのいわゆる<アブレイザル>の観点からも、練り上げてT/Rの内容に

反映させ、畢竟、F/Sの結果(成果)が融資のためのアプレイザルに際し、技術的問題を惹起させることを予め防止せんとするものである。なお、こうした世銀⇄UNDPブリッジ方式による案件の場合も他の世銀プロジェクトの場合と同様、T/R(この中味で所要想定 man-month 等を示すなどコンサルタント等の実施体が cost estimate を容易にする措置をしている。)をベースにして、ショート・リスト(2~5社)を作成し、コンサルティング企業を招請し、プロポーザル(事業実施案)を提出させる。(その際、T/Rおよびショート・リストはともに選定委員会の承認事項である。)つぎに、コンサルタント選定委員会の場でこれらのプロポーザルにつき、調査能力(主に、類似プロジェクトでの経験、提案された作業計画、人員の資格能力の面での)の観点から選定(順位付け)が行われる。その後、価格事項に関する交渉が行われる手順となるわけである。

#### (ii) 世銀の貸付計画とプロジェクトの策定方法

世銀は特定国でのプロジェクトの援助決定前に、その国の経済の構造および開発の展望について包括的な状況把握に努める。そのために、その国の農業、鉱業、工業、人的資源、運輸、電力などの基本的設備、行政、教育の質、貿易と対外支出、そして内部財政などの査定をする。これらを背景として世銀は当該国政府と、その国のここ数年の開発計画、その実現度と有効性の検討を行う。この継続的過程には、定期的報告(カントリー・ペーパー)の準備と政策決定者や政府の役人それに財界、実業界との頻繁な接触が含まれる。

このように、世銀の融資は、プロジェクトの策定に先立って、個々の国に対する貸付計画(カントリー・プログラム)を策定する。こうした投資に先立つ調査に当っては、UNDPから資金を得ることが可能で、世銀はしばしばUNDPの調査実施機関として活動する。つぎに、具体的プロジェクトの策定方法としては、現地駐在職員または使節団が策定するケース、UNDP、FAO、UNESCOまたはWHO等、世銀以外のUN機関が策定するケース、あるいは世銀がこれらの機関と正式に提携しているプログラムに基づいて、これらの機関が策定するケースなどがある。以上の如く、事業推進に当たっての世銀の基本的アプローチが、



伝統的に地域または国別のものであるところから、世銀の内部機構は基本的に地域(国)別の部局構成(7つの地域局)となっており、本1977年年初の世銀総裁決裁により、さらに近くこの地域別編成が強化される方向で機構改革が実施されるようである(たとえば、従来の「工業経済部」は分解されて、エコノミスト・スタッフは各地域部局に分散配属されることになっている。)

### (iii) プロジェクトの評価

世銀の融資手続きの段階で、プロジェクトに関する直接的な知識を得るためにミッションが一度は派遣される。ミッションの構成および担当分野は、当面の問題が何かということから決定される。構成員は1人または2人のこともあるが、多くの分野の専門家数人から成ることもある。ミッションの構成員は通常世銀の職員であるが、各分野の専門家を常時世銀がかゝえていることも不可能なので、しばしば独立したコンサルタントを短期契約で雇用したり、加盟国政府、国際機関または民間企業から技術専門家を招請したりすることもある。

種々の国連機関を始めとする他の国際機関との密接な業務関係を決めた取極めの下で、世銀は各種専門家との接触をもっており、逆にそれらの機関は、世銀の資金能力に頼っているという関係にある。その結果、世銀の貸付を求めるプロジェクトの数および範囲は拡大しており、良質のものが増えてきている。

すでに述べたように、ある国の経済に関する分析結果も、ある特定の世銀対象プロジェクトの評価の際には、一般的な評価基準とされる。このような分析は、当該国にとってどの分野のどのようなプロジェクトが最も優先すべきかを示す一助となる。個別プロジェクトの評価自体は通常次の6つの側面から検討される。すなわち、経済面、技術面、組織面、管理面、運営面および資金面である。これら6つの側面に相対的にどう重きを置くかは、当該プロジェクトの状況および形態により決定される。

なお、これまで述べてきたようなプロジェクトの評価作業に参画するコンサルタントの評価に関しては、事前評価はそのまゝ選定のための審査

につながり、この点は既述のとおりである。コンサルタントが業務を開始した後で、もしくは終了した後で行う中間ないし事後評価に関しては、世銀においてさえ、制度的には未だ必ずしも充実整備されたものとはいえないようである。しかし一応は、一定の評価表を用いて各プロジェクト担当部、人事部、コンサルタント部等が参加して、当該コンサルタントの仕事振りや成果等について評価しランキング付けを行って記録していくシステムとなっている（評価表については別添資料参照）。

(iv) 日本のコンサルティング企業の国際機関からの受注状況

日本のコンサルティング企業は、世銀等の国際機関からの受注率がきわめて低い。その原因については諸々言われているところであるが、ここではそれには触れずに最近の受注実績（世銀、アジア開発銀行、UNDP）の紹介のみに止めておきたい（別添資料参照）

1 )  
Uses of Consultants  
by the World Bank  
and Its Borrowers

April 1974

Uses of Consultants  
by the World Bank  
and Its Borrowers

April 1974

## CONTENTS

	Page
INTRODUCTION	1
PART I – SERVICES OF CONSULTING FIRMS	1
A. General Policies and Procedures	1
<i>Types of Assignments</i>	2
Types of Consulting Engineer Firms	3
Task Definition	4
Continuity of Consulting Services	5
The Role of Government Agencies	6
The Role of Domestic Consulting Firms	7
The Bank's File on Consulting Firms	7
B. Consulting Firms Retained by Borrowers	8
Policies and Procedures in Normal Cases	8
Policies and Procedures in Exceptional Cases	10
Supervision of Consulting Services	10
C. Consulting Firms Retained by the Bank	11
Summary of Selection Procedures	11
Preparing the "Short-List" of Consultants	12
Invitations to Submit Proposals	13
Proposal Evaluation	13
Contract Negotiation	14
Supervision of Consulting Services	15
PART II – SERVICES OF INDIVIDUAL CONSULTANTS	16
A. Individuals Retained by the Bank	16
Types of Assignments	16
Selection of Individual Consultants	17
Terms of Consultancy Assignments	17
B. Seconded Advisers	18
C. Key Projects Staff	19

## INTRODUCTION

Both individual consultants and consulting firms are employed by the World Bank and its borrowers.<sup>1</sup> The services required from them may take many forms, ranging from engineering, architecture, agriculture, industry, education, and health to economics, finance and management. For Bank financed services, a basic requirement, in addition to a competence for the task at hand, is that the selectee be from a member country of the Bank or from Switzerland.

This booklet has been prepared in response to numerous requests from consultants and borrowers for specific information on points covered more generally in a booklet with the same title issued in 1966 and reprinted in 1971, and constitutes a major revision and amplification of the earlier version. However, the Bank's basic policies and procedures relating to the selection and use of consultants have not changed. This version describes the policies and procedures of the Bank relating to consultants under two main headings: Part I deals with the services of consulting firms and Part II with those of individual consultants. It provides much more detail on the various uses of both consulting firms and individual consultants in connection with Bank work and on the selection process.

### PART I SERVICES OF CONSULTING FIRMS

#### A. General Policies and Procedures

1.01 The Bank's interest in the services of consulting firms normally arises in two situations: (i) services retained by the Bank's borrowers in connection with Bank financed projects, and (ii) services retained by the Bank itself for studies financed by grants made by the Bank or by the United Nations Development Programme (UNDP) with the Bank acting as Executing Agency, or for operations financed by the Bank's own budget.

- (a) The Bank's borrowers employ consultants in the normal course of their work or are required to employ consulting firms whenever their own resources are judged to be inadequate for the task at hand. Contracts of consulting firms so

---

<sup>1</sup>References in this booklet to the World Bank and loans also apply to the International Development Association and credits. The expression "borrower" is used to describe the entity responsible for a project or a program of studies, whether or not it is, in fact, a borrower of the Bank.

employed are with the borrower, with an agency designated by the borrower, or with a bilateral or international assistance agency. These cases constitute by far the largest proportion (over 90%) of services by consulting firms in which the Bank has an interest. Policies and procedures that apply specifically to these contracts are discussed in Section B of "Part I."

- (b) The Bank requires the services of consulting firms in connection with technical assistance, preinvestment and other studies financed by Bank grants, or by the United Nations Development Programme, when the Bank is Executing Agency, or it may require such services in support of its own operations and research programs. In these cases, firms contract directly with the Bank. Such contracts constitute a very small proportion (less than 10%) of the services by consulting firms in which the Bank has an interest. Policies and procedures that apply specifically to these contracts are discussed in Section C of "Part I."

#### *Types of Assignments*

1.02 Services of consulting firms used by the Bank and its borrowers can be grouped broadly into three categories:

- (a) *Preinvestment Studies* are the investigations which normally precede decisions to go forward with specific projects. These studies may have as their objectives (i) to establish investment priorities and sector policies, (ii) to determine the basic features and the feasibility of individual projects, or (iii) to define changes in governmental policies, operations and institutions necessary for the successful implementation or functioning of investment projects. Studies for objective (i) include basic resource inventories, river basin surveys, and studies of alternative development patterns and of sectors on a regional or country-wide scale. Studies for objective (ii) include the functional design, site selection and physical layout of specific projects, preliminary engineering and cost estimates, and the economic and financial analysis required for project evaluation. Studies for objective (iii) include analyses of project-related organizations, administrative problems, planning machinery, regulatory and marketing policies, accounting and management systems,

manpower resources and training requirements.

- (b) *Detailed Engineering and Design* comprise the technical, economic or architectural work required to fully define a project. They normally include the preparation of detailed cost estimates and tender documents required for invitations of bids for construction work and equipment. They also often include services in connection with the prequalification of contractors, analysis of bids and recommendations thereon.
- (c) *Implementation* normally comprises factory inspection of manufacturing processes and/or field supervision of construction during the execution of projects, the certification of invoices submitted by contractors and suppliers, and technical services connected with the interpretation of contract documents and with changes in the project that may be found necessary in the course of the work. Where appropriate, implementation also includes the coordination of work by various contractors engaged on different parts of a project. It can also extend to a wide variety of tasks relating to institution-building including organization and management studies and putting the recommendations of such studies into effect, design and execution of training programs at all levels, provision of staff to carry out certain functions and to train their replacements, or relating to economic and financial studies, for example of tariff structures. In some instances it may extend to services related to the start-up of facilities and their operation for an initial period.

#### *Types of Consulting Engineer Firms*

1.03 Of the various kinds of consulting firms the Bank and its borrowers may use in connection with the services outlined above, engineering firms have been most frequently used. These firms fall generally into the following categories:

- (a) firms of independent consulting engineers;
- (b) firms which combine the functions of consulting engineers with those of contractors, or which are associated with, or affiliates of, or owned by contractors;
- (c) consulting engineering affiliates of manufacturers, or manufacturers with departments or design offices offering services as consulting engineers.

1.04 Firms of type (a) are acceptable to the Bank if their qualifications are suitable for the work in question. Firms of types (b) and (c), even though qualified, are acceptable only if they agree to limit their role to that of consulting engineer and will disqualify themselves and their associates for work in any other capacity on the same project.

#### *Task Definition*

1.05 For preinvestment studies in which the Bank is involved, the scope of the consultants' work is usually defined in considerable detail. The Bank and its borrowers collaborate in the preparation of "Terms of Reference" and a budget prior to the invitation of consultants. Normally, Terms of Reference provide (i) a precise statement of the study's objectives, (ii) an outline of the scope of work defining each major task to be performed, and (iii) a summary of the data, facilities and services which the borrower will provide to the consultants.

1.06 Terms of Reference for preinvestment studies are used by the Bank and its borrowers for three purposes:

- (a) to reach agreement between the borrower, the Bank and other agencies concerned on the objectives and scope of a proposed study;
- (b) to inform consultants of the intended scope of work when they are invited to submit proposals; and
- (c) to define the consultants' services in the contract to be negotiated after selection of a firm.

1.07 For detailed engineering and construction supervision the definition of the consultants' tasks is in most cases relatively simple, as the basic characteristics of the project and related problem areas are known at the time. For very large projects or where the nature of the work requires major inputs from diverse disciplines, it may be desirable to retain more than one firm for design and implementation of a single project; in such cases specific provisions should be made by the borrower for coordination of the various consultants' work.

1.08 A consulting firm appointed to prepare final designs and tender documents should be solely responsible for the accuracy and suitability of its work; while borrowers should supervise and review the consultants' work, no modifications should be made in the final documents prepared by the consultants without the firm's consent. In most cases consulting firms will act as advisers to borrowers on all technical problems related to the project, with authority to make final

decisions within such limits as may be prescribed by the borrower. A clear understanding should be reached between the Bank and its borrowers on all responsibilities of the consultants including, in the event of differences of opinion with the borrower on matters of professional judgment, the consultants' right to insist that the matter be raised for discussion with the Bank.

#### *Continuity of Consulting Services*

1.09 The duties of consulting firms in connection with projects financed by the Bank depend upon the circumstances in each case. They often include all three of the categories mentioned earlier: (i) *preinvestment studies*, (ii) *detailed engineering and design*, and (iii) *implementation*.<sup>1</sup> But in some cases preliminary work may have been satisfactorily prepared by the borrower before the project is submitted to the Bank for consideration; the consulting firm's work will then be limited to categories (ii) and (iii).

1.10 If a firm has carried out preinvestment studies for a project, and is technically qualified to undertake the detailed engineering, design and implementation, there are usually advantages in appointing the same firm to carry out functions (ii) and (iii) also. The most important of these will be a consistency in basic technical approach and a commitment to the project cost estimates on which the investment decision was based. A different firm, upon being retained for detailed engineering only, would in most instances wish to make an elaborate review or even to repeat the preliminary design work and cost estimate done by another firm.

1.11 There have been cases, however, in which preliminary designs and engineering were found to be unsuitable or unsatisfactory; in such cases a second firm after being retained, made major improvements in project design. To allow for this eventuality, the option to change firms between the preinvestment study and the next stage is always left open. Therefore, for most types of engineering work separate contracts should be entered into for phases (i) and (ii). If a change of firms between phases (i) and (ii) is unavoidable, the firm taking over should be given an opportunity to check and comment on the previous consultants' work and should be required to accept full responsibility for the complete project design.

1.12 It is normally essential that categories (ii) and (iii) be carried out by the same firm, to ensure that contract documents are interpreted properly during

<sup>1</sup>For definitions see paragraph 1.02.



the project implementation stage and that modifications in design, if found necessary in the course of construction, are technically sound and in accordance with original concepts. In addition, as noted in Para. 1.02, in some cases, specialized firms may be required to carry out non-engineering tasks during phase (iii).

#### *The Role of Government Agencies*

1.13 Whenever the Bank is involved at the preinvestment study stage, one of its primary concerns is participation of the borrower and/or responsible government agencies in the study process. Borrowers and government agencies are asked to assign counterpart staff to work with the consultants on a full-time basis, the functions of such staff being:

- (a) to provide liaison on substantive matters between the consultants and government agencies and to direct the consultants to all available sources of data;
- (b) to receive training in the field of the study, through day-to-day exposure to the work of specialists. (Training in addition to this normal exposure is often desirable. In such cases a detailed program and budget for training should be included in the consultants' contract and procedures should be established for the careful selection of counterpart staff to be assigned primarily for purposes of training); and
- (c) to review and discuss with the consultants all findings and recommendations, before they are presented to the government in the form of a report.

1.14 In addition to the professional counterpart staff, government agencies are often able to supply clerical, administrative and technical services in support of the consultants, which can substantially reduce the foreign currency cost of the consultants' work. When such support services are provided, they normally become an integral part of the consultants' work program and should therefore be under the operational control and direction of the consulting firm; thus, the firm will be solely responsible for the quality and timely completion of all work under the contract. Clerical and technical support staff therefore have a different relationship with the consultants than the counterpart staff mentioned above.

1.15 At the stages of detailed engineering, design and construction supervision the Bank's primary interest is to ensure that the responsibilities of the consultant are clearly understood by the borrower and all other interested parties. Discussions are normally held

to ensure not only that the consultants are aware of the terms and conditions of their employment, but also that the borrower is aware of the responsibilities and authority which the consultant is to have on his behalf. During these discussions the Bank normally makes clear any requirements which it may have in regard to the work and satisfies itself that the borrower will give to the consultant sufficient power and discretionary rights to exercise these responsibilities and carry out the terms of the contract.

#### *The Role of Domestic Consulting Firms*

1.16 As a development institution, the Bank encourages the employment of consulting firms of its borrowers' nationality where such firms are found to be qualified to perform the work, either alone or in combination with foreign firms. Where the work is to be done in combination with a foreign firm, the contribution from the domestic firm should be the maximum of which it is capable. At the same time, the Bank will not approve conditions of invitation to foreign firms which (i) make it compulsory to enter into a "joint venture" with a domestic firm, or (ii) require association with a specific domestic firm selected by the borrower, because this would unduly restrict the ability of the consultants to provide the required services.

1.17 When domestic firms are capable of providing part, but not all of the services required, a variety of possible arrangements between domestic and foreign firms for sharing the work may be possible. In determining which arrangements will be most appropriate and whether foreign or domestic firms should be invited to take the leadership, the following criteria should be kept in mind:

- (a) the Bank's policy as described in Paragraph 1.16; and
- (b) the importance of clearly defining which services are to be provided by the local and the foreign firm and where the leadership and ultimate responsibility for the services to be provided lies.

#### *The Bank's File on Consulting Firms*

1.18 To enable the Bank to judge the acceptability of firms chosen or proposed by borrowers, it maintains information concerning the capabilities and experience of a large number of consultants. This information is also used by the Bank when it makes selections of consulting firms for studies financed by Bank grants or by the UNDP.

1.19 The Bank's general files on consulting firms are readily available to representatives of Bank borrowers and member governments who need to review and assess the experience and qualifications of consulting firms they have under consideration for their projects. However, the information available in the Bank's reference files is limited and it is frequently necessary for the Bank or its borrowers to request additional detailed information from a particular firm, in order to form a judgment of its adequacy and capability to carry out a specific assignment.

1.20 The fact that the Bank has been supplied with information about a firm does not entitle that firm to any work connected with the Bank. It does not indicate that the Bank has verified the accuracy of the information provided, that it has endorsed the firm's qualifications in general or that it will approve the firm's appointment for any specific project. In other words, the Bank has no "approved" list of consulting firms.

#### B. Consulting Firms Retained by Borrowers *Policies and Procedures in Normal Cases*

1.21 When borrowers employ consultants, the Bank's general rule is to leave to the borrowers the responsibility for selection, administration and supervision of the consultants. Borrowers are clearly informed that the choice is theirs and that the Bank's responsibility is only to provide guidance in accordance with the general policies outlined in Section A, to determine whether the proposed consultants are qualified for the job and to ensure that the consultants' conditions of employment are satisfactory. The Bank's involvement in these cases is normally limited to:

- (a) review and approval of terms of reference and budget for the services, prior to the invitation of consultants;
- (b) review and approval of the firm or list of firms proposed to be invited by the borrower; and
- (c) review and approval of the contract resulting from negotiations between the borrower and the selected firm, prior to signature of the contract.

1.22 In the selection of consultants, borrowers are encouraged to follow the Bank's procedures described in Section C. While it is highly desirable that borrowers adopt similar procedures, the Bank does not normally make this a requirement. In particular, if a borrower prefers a specific firm which is acceptable

and well qualified, the borrower is not made to consider others. In cases where borrowers prepare lists of possible consulting firms, the Bank suggests that not more than five firms be invited; it also encourages borrowers to make the list internationally representative with, say, not more than two firms from one country, thus giving borrowers the benefit of diversity of background and national origin from which to make their choice.

1.23 Borrowers accustomed to using consultants will ordinarily have no difficulty in preparing a list of firms and in choosing a particular firm. Borrowers without much experience in such matters may prepare a list from recommendations by qualified sources such as other employers or national associations of consulting firms. The diplomatic missions to borrowers' countries are a typical source of information about qualified consultants in their countries, or the same information can be obtained through the borrowers' own diplomatic missions.

1.24 In evaluating proposals received from a group of invited consulting firms, borrowers should focus primarily on each firm's current professional qualifications, its recent performance on similar assignments, its understanding of the particular assignment at hand, and the staff it has available when the work is required. Differences in these qualitative aspects usually become apparent after careful assessment of the proposals and can be significant in determining which of the firms is most likely to provide effective services and complete the assignment on time. Such differences can also have an important bearing on the quality of design and the overall cost of the project for which the services are needed.

1.25 In most cases it is unlikely that the overall project cost will be significantly affected by differences in the fees charged by consulting firms, since such fees normally are a small part of the total investment for a project. Nevertheless, differences in fees of consulting firms can be identified more readily than qualitative differences and borrowers may find it difficult to justify selection of the firm they judge best qualified unless it also happened to be the lowest priced. The qualitative evaluation of consultants' proposals should therefore be completed in the first instance without consideration of fees.

1.26 Except in cases of very simple and well-defined assignments for routine projects, the Bank recommends that borrowers invite proposals without financial terms, that they select a firm solely on the basis of the qualitative considerations mentioned above, and

that financial terms be agreed later, during contract negotiations with the selected firm. In these negotiations it will be possible to take into account suggestions made by the consultants, which frequently result in revisions to the scope of work; meaningful negotiation of costs can only be started after agreement has been reached on such revisions. However, in some countries borrowers are required by law or by general administrative regulations to invite priced proposals for consulting services. In these cases borrowers are requested to instruct the consultants to enclose the price information in a separate sealed envelope. Normally, only the envelope associated with the proposal found by the qualitative evaluation to be the best should be opened, and the other sealed envelopes should be returned unopened to the firms.

#### *Policies and Procedures in Exceptional Cases*

1.27 Bank participation in the selection of consultants by borrowers beyond that outlined above is considered exceptional and is undertaken only after thorough consideration of the particular circumstances involved. The mere desire on the part of borrowers to be assisted by the Bank is not a sufficient reason for the Bank to play a role in the selection. Two possible cases involving more active participation are described below.

1.28 When a judgment is reached that neither the borrower nor any government agency concerned is capable of performing without assistance most or all the steps required for the selection of consultants, agreement is reached between the Bank and the borrower on the details and extent of the assistance needed. This may include preparation by the Bank of a short list of firms and the Bank's independent review of the proposals received.

1.29 In very special cases there may be reasons to conclude that a borrower is not capable of carrying out the selection process by itself, and of reaching an acceptable decision, even with the review and approval of the Bank. The Bank then is prepared to take over the selection process, in consultation with the borrower, following the procedures outlined in Section C hereof. In certain cases the Bank may also assist borrowers in the negotiation of the contract with the selected consultant.

#### *Supervision of Consulting Services*

1.30 When borrowers have contracts with consulting firms, the borrowers have full responsibility for supervising the consultants. In the course of preinvestment

studies and detailed engineering for future Bank projects, however, Bank staff may visit the project area, as part of their normal project preparation activities, for the purpose of exchanging views on progress of the work, reviewing the consultants' interim findings, and, if necessary, assisting borrowers in resolving problems which may have occurred in the course of the work. These visits do not in any way relieve borrowers of their primary responsibility for supervision of the consultants. In the course of construction work on Bank-financed projects, the same would apply except that Bank staff will normally visit the area in which the consultants work at regular intervals, concurrently with the staff's scheduled project supervision activities.

### C. Consulting Firms Retained by the Bank

#### *Summary of Selection Procedures*

1.31 As indicated in Section A, the Bank contracts directly with consulting firms for studies financed by Bank grants and studies for which the Bank is the Executing Agency for the UNDP. The procedures for these cases are designed to ensure that the Bank's selection of consultants is made on a sound basis. A summary outline of these procedures is given below and a more detailed description of some key steps follows. Similar procedures also apply to consulting services costing US\$50,000 or more and retained for support of the Bank's own operations and research programs.

- (a) a Selection Committee is formed consisting of qualified Bank staff concerned with the project in question;
- (b) the Bank staff responsible for the study prepare draft Terms of Reference and a list of capable firms, taking into account the views of the government agencies involved and available data in the Bank's files;
- (c) the Committee considers, modifies if necessary, and approves the Terms of Reference and short list of firms;
- (d) the Committee's recommendation is sent to the government for comment and approval;
- (e) government suggestions of improvements to the Terms of Reference and/or the justified objections to the list of firms are considered, but the Committee resists increases in the number of firms;
- (f) after the government's agreement has been received, requests for proposals (without finan-

cial terms) are prepared and sent to the consultants on the agreed list;

- (g) proposals are evaluated by the Bank staff on the basis of the firms' experience in similar projects and environment, proposed program of work and qualifications of staff to be assigned. The Bank staff ranks the proposals in order of merit;
- (h) the Committee meets to review the recommendation and reaches a decision on the final ranking of the firms;
- (i) the Bank then invites the firm tentatively selected for contract negotiations in the Bank's Washington office;
- (j) if the negotiation with the selected firm is unsuccessful, the firm next in ranking is asked to come for negotiations.

#### *Preparing the "Short-List" of Consultants*

1.32 The Bank normally invites three to five firms to submit proposals for one study assignment. In the Bank's experience there is little or no merit in inviting more than five firms because it is unlikely that improvements would result in the quality of the best proposals; on the contrary, it is possible that the quality of proposals would decrease as the number of invited firms increases. Furthermore, the Bank recognizes that the accumulative cost of proposal preparation would become excessive and would ultimately be reflected in overhead charges.

1.33 The Bank makes use of several sources in compiling the "short-list" of firms to be invited. One is a list of the firms which have expressed an interest in conducting the services. Another is the Bank's own file of firms with capabilities in various fields and the performance evaluations on record in the Bank concerning previous activities of consulting firms on projects in which the Bank was involved. Special consideration is given to firms which are known by the Bank to have satisfactorily performed similar services in the same country or region and to firms which submitted good proposals in response to previous invitations but were not selected. Another source may be the recipient government or agency, which is requested to comment on the Bank's proposed "short-list" and may suggest deletions or additions, based on its own experience with firms that have done work in the country.

1.34 As an international organization, the Bank normally invites a group of firms from different national backgrounds. Among the firms invited for any one

assignment, there are usually not more than two of the same nationality.

#### *Invitations to Submit Proposals*

1.35 When agreement has been reached between the recipient government and the Bank on the "Terms of Reference" and the "short-list" of consultants, the Bank proceeds with the mailing of invitations to consulting firms. Attached to such letters there are usually two separate documents: a paper entitled "Supplementary Information to Consultants" and the "Terms of Reference."

1.36 In the "Supplementary Information to Consultants," the Bank informs the consultants of the general requirements for submitting proposals and indicates the items on which primary emphasis will be placed in the evaluation of proposals. This information may also include the total number of man-months of expert time estimated by the Bank for budget purposes or the total amount available for foreign currency expenditures.

1.37 The Bank does *not* request financial information in its invitations to submit proposals. The selection of firms is based solely on the Bank's evaluation of the firms' capabilities and the qualifications of their staff. Financial matters are not discussed with the consultants until one firm has been selected for negotiation of a contract.

1.38 Since it is desirable (in most cases) for the invited consultants to have first-hand knowledge of the country of the study prior to submittal of their proposal, time must be allowed for a visit of reasonable duration. In the Bank's practice, it has been found that 45 days is generally an adequate time interval between the mailing of invitations and the due-date of proposals for studies of up to one year duration; 60 days can be allowed for studies of longer duration. Under special circumstances, extensions of time can be granted to all invited firms.

#### *Proposal Evaluation*

1.39 Proposals received by the Bank in response to invitations are evaluated in three categories:

- (a) the firms' general experience in the field of study;
- (b) the adequacy of the proposed work plan and approach; and
- (c) the personnel proposed to be assigned to the study.

1.40 The relative importance of these three categories will vary with the type of study and the type of

firms invited to submit proposals. Normally, quality of proposed personnel is given a weight of more than 50% in the total rating. As a guide in evaluating proposals, numerical ratings are used, which are then tabulated on a summary evaluation sheet.

1.41 To assess the qualifications of personnel, the curricula vitae of key staff members proposed to work on the study are analyzed and individuals are rated in the following three categories;

- (a) general qualifications: this includes education, length of experience, type of position held, time with the firm, etc.;
- (b) adequacy for the project: the person's suitability to perform the duties to which he is to be assigned for the particular study; and
- (c) language and experience in the region: this includes the person's background in developing countries similar to the country in which the study is to be conducted and his linguistic ability.

1.42 The evaluation of personnel is made by the Bank staff responsible for the project, who normally have worked in the country in which the study is to be undertaken and participated in the study design.

1.43 The method outlined above provides reasonable assurance that the evaluation is based on consistent assessment of the various proposals received and that the proper weight is given to each category of consultants' qualifications.

#### *Contract Negotiation*

1.44 After the evaluation of proposals has been completed, the Bank invites the selected firm to Washington for negotiations. In this invitation, the firm is informed of any special problems found in the proposal review which should be discussed during the negotiation; also, the firm is informed of the financial data to be submitted during the negotiation and of the general form of contract the Bank intends to use for the services.

1.45 For consulting services in preinvestment studies the Bank normally uses a form of contract which stipulates "agreed fixed rates" for each man-month of expert time and a ceiling amount within which the study must be completed. Separate rates are determined for all experts employed in performing the services and for work in the field and in the home office. In addition to these "agreed fixed rates" the contract provides for reimbursement "at cost" for travel, equipment acquisition and other items required for the services.

1.46 Typically, a negotiation starts with a discussion of (i) "Terms of Reference," (ii) the comments made by the consultants on the scope of services, and (iii) the consultants' proposed work program. Thereafter staffing is discussed and agreed upon.

1.47 This is followed by discussion of the foreign and local currency budgets. The consultants are requested to submit a breakdown of the proposed "agreed fixed rates" for each man on the team. The elements of these rates include the basic salary of the staff, the social benefits payable by the firm (i.e. social insurance, vacations, sick leave, etc.), the firm's overhead, and the firm's fee. For extended periods of time in the country of the study, a component for overseas allowance may also be included (usually as a supplement to basic salary). In addition, agreement is reached on local currency expenditures, which include a subsistence allowance (per diem) and reimbursement for other incidental expenditures to be made by the consultants in the country of the study.

1.48 An authorized representative of the recipient government normally participates in the negotiations, because it is otherwise difficult to reach agreement on the "in kind" services and facilities which the government will provide. It is important that all concerned have a clear understanding of the consultants' privileges and immunities and of the government's supporting activities, such as types and numbers of staff, offices and local transportation, and of the counterparts the government will assign to the study.

#### *Supervision of Consulting Services*

1.49 When the Bank has contracts with consulting firms, it carries the responsibility for supervision. However, the Bank is not in a position to provide continuous supervision of consultants except in locations where it has resident missions. Therefore continuous monitoring of the consultants' fieldwork is normally done by the government. Invoices for the services performed by the consultants are usually approved by the government before being passed on to the Bank.

1.50 In addition, the Bank is kept informed by periodic progress reports (prepared by the consultants and submitted simultaneously to the government and the Bank) and by its own supervision missions. As in the case of borrower-financed studies, such missions are scheduled at intervals which depend on the complexity and duration of the study. Short studies of simple subjects (routine technical work lasting 4-6 months) may receive only one supervision mission while fieldwork is in progress, while longer, more

complex studies may receive several supervision missions.

1.51 The UNDP Resident Representative in the country of the study has a residual responsibility to monitor, on behalf of the UNDP Administrator, the work on studies financed by the UNDP. To facilitate this, consultants are expected to maintain contact with the Resident Representative and provide him with a copy of each report prepared. However, the Resident Representative has no authority to act on behalf of the Bank or to instruct consultants on matters relating to their contract with the Bank.

1.52 UNDP-financed studies are subject to periodic reviews conducted jointly by representatives of the government, UNDP and the Bank. On these occasions the scope of the work as outlined initially and the study budget provided by the UNDP and the government are reviewed in the light of the consultants' findings after completion of approximately half the work program. Adjustments in study scope, schedule of operations and budget can be made on this occasion if found necessary by the government, UNDP and the Bank.

1.53 Final reports of consulting firms are normally submitted in draft form after completion of all field-work. These drafts are reviewed and commented on in detail by the Bank and the government before the consultants can proceed with printing the final version. Discussion of the draft final reports is frequently the occasion of a final supervision mission during which government representatives, consultants and Bank staff meet in the study area.

## PART II SERVICES OF INDIVIDUAL CONSULTANTS

2.01 Individual consultants are employed by the Bank and its borrowers to provide a variety of specialized services or to augment the existing staff. Policies and procedures relating to individual consultants retained by the Bank are outlined in Section A of "Part II." When individual consultants are retained by borrowers, the Bank is not normally involved in the arrangements, except in cases of staff seconded to key management positions, which are covered in Sections B and C of this Part.

### A. Individuals Retained by the Bank

#### *Types of Assignments*

2.02 Most individual consultancy assignments of the

Bank are for project preparation, appraisal and supervision and for economic and sector missions. These assignments normally consist of 2-6 weeks of field work followed by another 2-6 weeks of report writing, usually at the Bank's headquarters in Washington. The remaining assignments are for research and for various special studies, and may be for periods of a few days to more than a year. Consultants for these assignments are either individuals retained directly or individuals or teams made available under an agreement with an organization (e.g. an institute, governmental or international agency or consulting firm). The work and the responsibility of the consultants are comparable to those of staff members of the Bank.

#### *Selection of Individual Consultants*

2.03 The Bank's Personnel Department maintains two rosters of consultants: a roster of individuals and a roster of organizations. The rosters do not constitute lists of "approved" individuals or organizations but merely serve as a basis for the selection of consultants. Inclusion in the rosters follows upon the expression of a desire on the part of a consultant or organization to be included, together with a submission of detailed information on capabilities and experience.

2.04 The need to retain a consultant is established by the Bank department concerned. From the rosters of consultants or from other sources, a suitable consultant (individual or organization) is then selected and usually contacted directly to inquire about his interest in and availability for the assignment. If the consultant is not available or if an agreement cannot be reached a second candidate is contacted. The very short time span between the moment an assignment arises and the moment the consultant is actually needed (usually 3-4 weeks) and the type of work to be performed normally do not permit the sending out of invitations for formal proposals. This latter procedure, therefore, is only used in a very limited number of cases.

#### *Terms of Consultancy Assignments*

2.05 The compensation for a consultancy assignment consists basically of a fee for professional services paid for each day worked (subject to a maximum of 26 days per calendar month). In addition to the fee, the Bank bears the cost of the consultant's actual subsistence expenses for the period that he is away from his home station and of all his official travel. Consultants' fees are generally taxable in the country of their residence or nationality. Only fees paid to individual consultants from a number of countries which have

acceded to the Convention on the Privileges and Immunities of the Specialized Agencies with respect to the Bank are not liable to income tax.

2.06 The letter of agreement between a consultant and the Bank normally contains a clause which requests the consultant not to seek or accept work connected with projects and operations that were of his direct concern during the assignment, for a period of three years after termination of the assignment, unless the prior consent of the Bank has been obtained.

#### B. Seconded Advisers

2.07 One method of furnishing technical assistance of the kind which requires individual specialists, is by stationing Bank staff members (including persons employed by the Bank for the specific purpose of furnishing the technical assistance) as "Seconded Advisers" to ministries or other government departments or public institutions in member countries.

2.08 Seconded Advisers are assigned only at the request of a government and only if the Bank is satisfied there is a clear need for advisory assistance and that it can be most effectively provided in this manner.

2.09 A Seconded Adviser assigned to the services of a member country does not act under direction from the Bank; he advises the government on matters of policy for which the Bank takes no responsibility. The Bank does take responsibility for agreeing with the government or agency concerned on the Terms of Reference under which the Adviser shall carry out his assignment. Any restriction on the Adviser's activities that may be desirable in particular circumstances is specifically stated in the agreed Terms of Reference. Departments or offices of the Bank may respond to a request for information from a Seconded Adviser but may not issue any instructions on substantive matters (as opposed to administrative arrangements), or request the Adviser to act on behalf of the Bank in conversations or negotiations with the government to which the Adviser is seconded; nor may departments or offices of the Bank request the Adviser to perform missions or miscellaneous services on behalf of the Bank without the explicit approval of the government.

2.10 A Seconded Adviser is expected to keep the Bank informed of any developments bearing on his ability effectively to discharge his responsibility or otherwise relevant to the question whether his assignment should be continued or modified, e.g. the character of his relations with government officers and agencies, the extent to which his services are

being used as originally contemplated, etc., but is not expected to report to the Bank on substantive matters with which he is concerned in his advisory capacity.

#### C. Key Projects Staff

2.11 When it is deemed essential for the satisfactory implementation of Bank-financed projects, borrowers are required to retain qualified individuals in key management positions. In such cases, the borrower is required to consult with the Bank, or obtain its approval, on the Terms of Reference, qualifications, and conditions of employment of individuals to fill these posts, prior to their appointment. The costs of their services may be included in a Bank loan.

2.12 In certain cases where borrowers have difficulties in retaining suitable staff for key management positions, the Bank may retain the individuals and second them to the organization responsible for the project implementation. In these cases, all the conditions described above in respect of Seconded Advisers will apply, but the Bank will be fully reimbursed for its costs by the borrower or from the proceeds of the loan. These matters are normally spelled out in detail in a separate agreement between the Bank and the borrower.

## **World Bank**

1818 H Street, N.W.  
Washington, D.C. 20433, U.S.A.  
202-393-6360  
Cable Address: INTBAFRAD

*Office for Europe:*  
66 Avenue d'Iéna  
75116 Paris, France  
720-2510  
Cable Address: INTBAFRAD PARIS



2) EVALUATION OF CONSULTING FIRM'S PERFORMANCE

Firm:

Name of Assignment:

Location of Assignment:

Starting Date of Services:

Completion Date of Services:

Client:

Total Cost of Services:

Description of Services:

---

A. CONDUCT OF SERVICES

1. Compliance with Contract:
2. Adequacy of Work Program and Budget:
3. Efficiency of Operations
4. Competence and Conduct of Staff:
5. Relations with Client or Counterpart Agency:
6. Effectiveness in Surmounting Difficulties:

---

Note on key problem(s) in conduct of services:

## B. QUALITY OF RESULTS

1. Analysis of Background Data and Alternatives:
2. Design Solutions:
3. Cost Estimates:
4. Economic Analysis:
5. Financial Analysis:
6. Institutional and Management Analysis:
7. Operational Effectiveness (in advisory services or construction supervision):
8. Presentation of Results (Reports, Drawings, Specification, etc.):
9. Training Functions:
10. General Usefulness of Results for Next Step:

C. STAFF PERFORMANCE

(To the extent reasonable judgements can be made, comment on the conduct and performance of Key staff members of the firm engaged in this assignment).

Name	Position	Comment on Performance
------	----------	------------------------

D. SUMMARY OF EVALUATION

1. Overall Rating-Conduct of Services
2. Overall Rating-Quality of Results
3. Recommendation (for later review of evaluation or future assignments):

Date:.....

EVALUATION BY:

Name	Position	Division	Department	Signature
------	----------	----------	------------	-----------

.....  
.....  
.....

## INSTRUCTIONS FOR FINAL EVALUATION OF CONSULTING FIRM'S PERFORMANCE

The purpose of evaluating the performance of consulting firms is to establish a clear record within the Bank for future reference in the selection of consultants. Evaluations should be made only by Bank staff who had first-hand knowledge of the consultant's work on the specific assignment in question.

Evaluations should be completed within three months of the termination of all major work under the consultant's contract (e.g. receipt of final reports for studies, completion of contract documents for detailed engineering, etc.).

Bank staff making the final evaluation should work as a team, under the direction of the Projects Division Chief concerned. All participating Bank staff must be identified and sign on the third page of the evaluation sheet.

In rating the firm's performance under various categories and in the summary evaluation, make use of the following classifications excellent, good, fair, marginal, and unsatisfactory. Explain where appropriate and state not applicable or not known in the categories in which no evaluation is given.

### IDENTIFICATION OF FIRM AND ASSIGNMENT

Insert all relevant information at the top of the first page of the evaluation form. Under "Description of Services" give brief statement of the objectives of the assignment and state types of activities involved.

#### EVALUATION OF CONDUCT OF SERVICES

Under item A, evaluate and make brief comments on the manner in which the firm performed its tasks, covering all aspects of procedure, administration and general conduct which may be relevant in future selections or in contract negotiations with the firm.

#### EVALUATION OF QUALITY OF RESULTS

Under item B, evaluate and make brief comments on the quality of the end product submitted by the consultants, covering all major components of the assignment.

#### EVALUATION OF STAFF PERFORMANCE

Item C should be completed only if the Bank staff making the evaluation has had sufficient contact with individual members of the consulting firm's staff to make reasonable and fair judgements. Evaluations of staff performance should be confined to key members on the consultant's team, such as the project director, senior economists and engineers, etc.

#### SUMMARY

The Bank's evaluating team should arrive at a consensus on the overall evaluations given for conduct of services and quality of results, and the team should agree on its recommendations for future assignments. This should be entered under item D.

THE WORLD BANK  
PERFORMANCE EVALUATION OF CONSULTANT

TO: Consultants Section, Personnel Department      DATA:

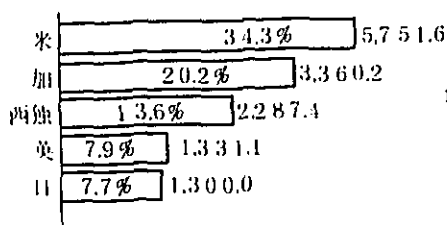
FROM:

1. Consultant's name (and organization, if applicable):
2. Brief description of assignment:
3. Evaluation of professional competence:
4. Evaluation of ability to get along with others:
5. Recommendation on whether or not to retain him again:
6. Classification as per Bank's system of Grades/Levels:  
F    I    J    K    L    M    N
7. (a) Is consultant interested in a regular staff position?  
(b) Suitability for regular staff position:

3) 日本のコンサルティング企業は、国際機関からの受注率が低い。

◇ 国際機関からの受注実績

図1 1: ADB (アジア開発銀行) の雇  
ったコンサルティング企業  
'75



参考  
図1 2: ADBへの拠出金  
域内外: 68ヶ国  
総額: 4,774,516円

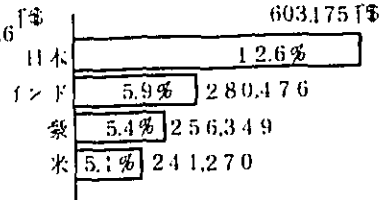
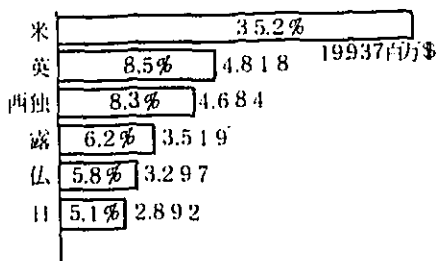


図2 1: UNDP (国連開発計画) の  
雇ったコンサルタント  
'75



参考  
図2 2: UNDPへの拠出金

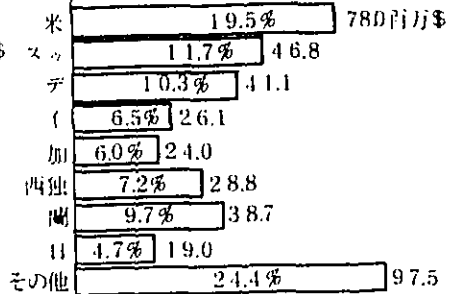
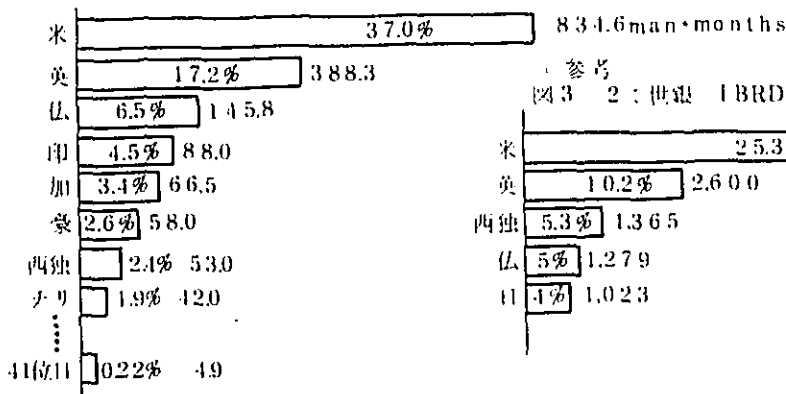
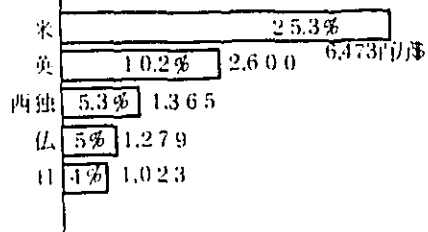


図3 1: 世銀グループが直接  
雇ったコンサルタント



参考  
図3 2: 世銀 (IBRD) への拠出金



※被援助国が雇ったコンサルタントは含まれない

出所: UNDP 発行 "Report of the Administration  
for 1975" より作成

## 2. NEDECO (オランダ)

(Netherlands Engineering Consultants, 所在  
地 = 48、Javastraat, The Hague, The Netherlands)

### 2-1 概況

NEDECOの法的性格は、オランダ法にいう通常のFoundationであるが、これは日本法にいう公益法人としての財団法人とは全く別個のもので、営利行為を行うことができる。面談したNEDECOの代表者の話によれば、寄附行為の定めるところにより、fundのcontributorを含め、外部から何らのコントロールも受けず、会計報告の公表義務も課されない。また、外部から企業買収の対象とされる危険は制度上まったく存在しない。この点は、政府からの独立とならんで、経済界とくにNEDECO Group各社からの独立を保つうえに、非常に有益とされている。なお、税法上は、通常の営利法人と全く同様の取扱に服し、減免税の特典がある訳ではないが、NEDECOによれば、その活動がもっぱら海外において行われている関係上、オランダにおいては課税されていない由である。

#### <組織・陣容・活動態>

機関は次のようになっている。

##### ① Governing Board

経営に関する最高の決定機関。構成は8名のメンバーからなり、うち政府から経済省代表1名、外務省代表1名、計2名、NEDECOグループ代表3名、independent 3名となっている。

##### ② Advisory Commission

通常の経営に関しては、権限なし。寄附行為改正の場合などに関与する。構成員は全部で21名で、内訳は政府代表7名、NEDECOグループ代表7名、independent 7名となっている。

##### ③ Managing Directors 2名: H.C. Frijlink W. den Toom



Deputy Managing Directors 3名：

H.A. Berdenis van Berlekom

J. van den Berq

H. Velsink

事務所は、ハーグの本部のほか、海外事務所等のネットワークをもっている。

① Branch office

現在ジャカルタ、バンコク、ラゴス、テヘランの4カ所。オランダからの派遣人員は各2名程度。

② Representative

現地で業務を委嘱。原則として、報酬は時間払制。各地における連絡業務が内容。

③ Project office

受注したプロジェクト毎に現地に設ける。後述のとおり、NEDECOはプロジェクト毎に、それぞれ当該プロジェクト参加NEDECOグループ・メンバー企業等との間において、契約を結び、いわばそれぞれ独立のjoint ventureを設立する方式をとって活動を行っているので、当該joint ventureの出先としてのProject officeは、NEDECO本来の出先としてのBranch officeとは性格を全く異にする。

つきに、本部の陣容としては、全部で40名前後、うちexpertは15名程度である。これらのスタッフは主として統轄、調整等の業務にあたっている。

NEDECOグループ（メンバーリストは別添資料参照）とNEDECOとは全く別個の存在であり、NEDECOはそれ自体independentな活動体である。つまり、NEDECOは法制上ならびに実際の経営上もNEDECOグループ各社からなるassociationでない点をNEDECO代表者は強く、指摘しており、他方、German Consultantや英国の同種の機関がassociationである事実をあげ、NEDECOの成功はここにも原因があるとしている。NEDECOグループ各社は、NEDECOの名

における活動においてプロジェクト毎に結成される joint venture に参加し、エキスパートを送って実質的にはその推進主体となるが、全体としてみると、NEDECO の名による活動は、本来の NEDECO、NEDECO グループ各社、その他参画者という三者構成の複合体とみられる。

## NEDECO グループのメンバー・リスト

Since its foundation in 1951, NEDECO has co-operated with the following firms and institutions:

AMC, Associated Marine Consultants

BERENSCHOT-BOSBOOM, Management Consultants for Development

BOUVY, VAN DER VLUGT & VAN DER NIET, Civil Engineers

BUREAU VOOR SCHEEPSBOUW IR P.H. DE GROOT, Naval Architects and Marine Engineers

VAN DE BUNT & CO, Organization Consultants

DEERNS P.W., Electrical and Electronic Consultants

DHL, Delft Hydraulics Laboratory

DWARS, HEEDERIK AND VERHEY, Consulting Engineers

DREXHAGE, STERKENBURG, BODON, VENSTRA, Engineering Consultants

GRONTMIJ, Land Improvement and Reclamation Consultants

VAN HASSELT EN DE KONING, Consulting Engineers and Architects

IACE, International Architects and Consulting Engineers

ILACO, International Land Development Consultants

INFRACONSULT, Hydraulic Engineering Consultants

INTERUTIL, International Consultants for Utilities

IRACO, Engineering and Architectural Consultants

IWACO, International Water Supply Consultants

LGM, Soil Mechanics Laboratory

MARCON, Marine Consultants

NACO, Netherlands Airport Consultants

NEGAM, Geology and Mining Consultants  
NEI, Netherlands Economic Institute  
NSP, Ship Model Testing Laboratory  
OD 205, Consultants for Regional and Urban Planning  
PROPULSION, Naval Architects and Consulting Engineers  
TEBODIN, Industrial and Mechanical Engineering Consultants  
THD, Delft University of Technology  
THE, Eindhoven University of Technology  
TNO, Central Organization for Applied Scientific Research  
TTA, Transport Technological Advisors  
DE WEGER F.C., Architectural and Engineering Consultants

• In addition, many senior specialists from private and public institutions have been employed on an individual basis for specific assignments; special mention should be made of staff from the Rijkswaterstaat, the Department responsible for all major works in the Netherlands, including the Zuider Zee and Delta Works.

#### <業務内容>

NEDECOの業務は通常プロジェクトにかゝるものと、他の機関（オランダ政府を含む）による技術援助プロジェクトのコンサルティング内容の審査を行うものとの2つからなり、この区分に従い、Projects SectionとIdentification Sectionの2つに分れる。

Identification Sectionは、コンサルティング内容に対するオランダ政府関係筋の不信を契機に、その要請により設置されたもので、いわばConsultantのConsultantがその内容である。このため、この業務はプロパーのエキスパート・スタッフを主体とし、政府専門家の参加を求めるほか、原則としてNEDECOグループ各社からの参加は避けている。以下NEDECO刊行の英文brochureより、2つのセクションの業務内容について（プロジェクト・セクションとの関連では参加企業の選定基準等を含めて）引用紹介しておこう。

なお、Identification Sectionにおけるエバリュエーションの手法は、当Section Chiefの説明によれば、USAIDにより開発、使用されている方式を全面的に採用実施しているようである。別紙「ガーナにおける地域開発プロジェクトのエバリュエーション」ケース参照。

For some time NEDECO has been considering how best to rationalize the administrative problems associated with the growth in the volume and type of work undertaken, and to provide additional services, which were being requested with increasing frequency.

During 1973 the legal instruments were therefore prepared establishing two separate branches of consulting engineering within NEDECO, each headed by its managing director.

The first branch will continue the work of the practice built up over the past twenty years, which at present consists of some fifty projects in thirty countries all over the world.

The second branch will deal with the identification, supervision and evaluation of technical assistance projects and the services of this section will be made available to the Netherlands Government and to other aid-giving or lending agencies.

As the possibility of a conflict of interest may arise between the aims and modus operandi' of the two sections, it has been considered essential to define and state the procedures to be followed by the old 'Projects' Section and the new 'Identification' Section.

#### THE NEDECO PROJECTS SECTION

NECEDO project assignments will continue to be carried out with the co-operation of a number of consultants, as has been done for the past twenty years. In order to formalize this co-operation a group has been formed which is open to any competent and experienced independent consulting firm in the Netherlands; to become a member of this group certain criteria must be fulfilled:

Criteria for Members of the Group of NEDECO-Consultants

- (a) Professional competence, experience and integrity;
- (b) Independence from contractors and suppliers when undertaking studies, preparing reports and designs and supervising construction; and the receipt of no resultant benefits, either direct or indirect, from such interested third parties;
- (c) Capability of working in foreign countries and availability of staff suitable and experienced for that purpose;
- (d) Reinforcement or extension of NEDECO's potential;
- (e) Acceptance of the NEDECO rules and standards.

Steps have also been taken to clarify the operational procedures and to improve the efficiency of this NEDECO Section.

For example, for each project undertaken by the Section, guidelines have been developed for the selection of the most suitable and capable team, including, where necessary, co-operation with firms, institutions and experts from outside the NEDECO Group.

Guidelines for the selection of project firms and institutions ranked in order of priority:

- (a) The timely availability of the required professional expertise, which is applicable to project conditions
- (b) Group members will have priority over non-members
- (c) A group member or firm who has provided satisfactory services in a previous phase of the project will, in principle, be given priority
- (d) The number of firms and institutions engaged on a specific project will be kept to a minimum

- (e) The experience and goodwill established by any particular firm in a certain country merits special consideration.

At the same time, NEDECO does not wish to be monopolistic in coordinating the export of consulting activities of the members of its group: all members of the Group of NEDECO consultants are free to carry out their own assignments abroad under their own name and responsibility.

The nature of present day development work is such that often a project demands more services than one consulting firm can supply; in these cases the engagement of NEDECO has obvious advantages because of its long-standing experience in handling multi-disciplinary projects, and its ability to build up a project team specifically adapted to the requirements of the project.

#### THE NEDECO IDENTIFICATION SECTION

The second branch of NEDECO's activities was started in the last quarter of 1973, when NEDECO established in its head office a small team of specialists dealing with the identification, supervision and evaluation of technical assistance projects.

In principle, if such technical assistance projects have been identified, appraised and/or monitored by the NEDECO Identification Section then the NEDECO Projects Section cannot participate in further project execution.

NEDECO's Identification Section may also become involved in the evaluation of the work carried out by other consultants for the same client; this duty can only be undertaken with the knowledge or consent of such consultant, or unless the connection of such



consultant with the work has been terminated. In principle the NEDECO Identification Section will not supervise or review the work of members of the NEDECO Group when these consultants are working for foreign Clients under their own name and responsibility.

The two self imposed restrictions described above have been made in order to safeguard NEDECO's independent judgement and reputation.

Initially the services offered by the Identification Section have been designed to be of value to the Netherlands Government Bilateral Assistance Programme, but it is expected that such services would also be of interest and value to multilateral aid-giving and lending agencies.

#### INSTITUTIONAL CHANGES

NEDECO's Board of Governors was changed in 1973 and now reflects the revised operational procedures and the wider scope of activities described above. It is expected that the streamlining of its organization and the establishment of the Project Identification Section will further increase the scope of NEDECO's services to their Clients.

Feb. 21, 1977  
Haag., NEDECO Id. Sec. 27

- Case of Development of Keta Region in Ghana -  
Logical Framework of technical co-operation project.

I. Narrative summary      II. Objectively Verifiable Indicators      III. Means of Verification      IV. Important assumptions

A. The wider objectives to which the project contributes:

- |   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| - Development of Keta region  | - Increase of agricultural production and trade.           | - Statistics   | - Follow-up by Ministry of agriculture with agricultural developments. |
| - Improvement of conditions of life for a relatively poor population of about 200,000 people. | - Increase of prosperity of the population of Keta region. | - Official reports                                     | - Follow-up also in other ways to induce developments.                 |
|   |  | - General evidence of improving prosperity             |  |
|   |  | - Reduction of migration of young people from the area |  |

B. Project purposes:

Conditions indicating purposes have been achieved (End of Project)

- Prevention of floods caused by too high water stages in the Keta lagoon.
- Reduction of the rising of the water levels even during heavy rains.
- No further erosion taking place.
- Landfill realized and incorporated in development of Keta.
- Official reports
- Water stage records
- Results of continued measurement of beach sections.
- Official reports
- Town plan
- Financial means to build outfall.
- Financial means to realize protection measures
- Financial means to rate landfill and develop Keta.

C. Project activities:

- Hydrographic
- Survey of coast erosion
- Wave refraction computation
- Long shore transport computation
- Results of survey. Explanation of the phenomenon of coastal erosion.
- Survey map
- Report of survey
- Report on computations
- Report on computations
- Co-operation of
- Continuation of the policy to consider coastal, lagoon flooding and relief of congestion in Keta as parts of one problem.

- Model test of measures of protection against coastal erosion measures realized.
  - Detailed design against coastal erosion measures realized.
  - Construction - Decision on protection measures to be taken.
  - Data collection and prelim. design Decision on construction to be realized.
  - Model tests of outfall structure
  - Detailed design of outfall
  - Construction of outfall
  - Investigations - Soundings and borings.
  - Design for landfill at Keta - Decision about works to be done.
  - Execution town - Realization.
  - Report on model test
  - Design and tender documents
  - Reports about construction
  - Report on preliminary design
  - Reports on model tests
  - Design and tender docs.
  - Reports about construction
  - Records of investigations
  - Design and tender docs.
  - Reports about construction
- Physical Planning Department  
must prepare waste plan for Keta.
-

D. Inputs:

Ghana

- Facilities of Architectural and Engineering Services Corporation
- Ghanaian engineers for working visit to the Netherlands and for active participation in model testing.
- Measures and means to realize the execution of works for:
  - coastal protection
  - outfall of Keta lagoon
  - landfill to increase Keta's town area.
- Official reports
- Official reports, technical publications.
- Inspection.
- Continuation of the spirit of willingness between the two countries to co-operate on this project.

(See above under project activities which for a large part consist of purely Ghanaian inputs.)

Netherlands

- One echo sounder - Delivery of instrument.
- Refreshment course during working visit on refraction and longshare transport computations.
- Model tests (if necessary) of: - Contracts with hydraulic laboratory about tests.
- scawall structure,
- plan of outfall structure,
- Discharge coefficient outfall.
- Accommodation for Chanaian engineers participating in the hydraulic model testing.
- Incidental consultation, incl. travelling cost to Ghana.
- Report about arrival and use.
- Report on visit.
- Reports on completed hydraulic model tests.
- Length of stay and involvement in the tests.
- Number of consultation visits.
- Reports on visits.
- Accounts presented.
- Prompt delivery.

### <プロジェクトの受注等>

受注については、あくまでNEDECOの名と責任のもとで行う。NEDECO代表者の言によると、NEDECOの確立した名声をバックに、UN、World Bankなどと密接なコンタクトがあり、受注の大半は先方 clientからのコンタクトによるものである。NEDECOグループ各社とは、オランダ全体の海外コンサルティングプロジェクトの受注を円滑化し、トラブルとダブリを避ける見地から、緊密な情報交流の工夫がなされている。NEDECOの名による受注は、実績ベースでオランダ全海外受注の $\frac{2}{3}$ 近くを占める、由である。NEDECOに対する clientの信頼の高さを示すものであろう。

NEDECOはあるプロジェクトを受注すると、NEDECOの権限と責任においてこれに参加を求める企業等を選定し、かつ実際の業務にたずさわるエキスパートを当該企業等からの申出を審査して決定する。NEDECOと参加企業等との個別プロジェクト別 joint venture契約は1枚紙程度の、要点だけの簡単なものである、由である。また、プロジェクト・チームのマネージャーは大部分、参加企業等から出すが、適任者を求めえない場合にかぎり、NEDECOプロパーのエキスパートを充てる。政府専門家の参加は経費全額NEDECO負担で行われるが、75年実績は13人、内訳は公共事業省、運輸省、農林省、経済省、外務省からとなっている。

NEDECOの受注方式等は以上の如くであるが、当然のことながら、プロポーザル、expertiseの提出など、受注後のあらゆる活動に関し、NEDECOが契約の当事者として全責任をもっている。

### 2-2 コンサルタントの利用状況等

本項については、NEDECOは上記で紹介してきたように、プロジェクトの発注機関ではなくて、受注コンサルタント側の機関であるので、省略することとする。但し、NEDECOが一種のコンサルティング企業の連合体(協会とは異なるが)としての特殊形態を備えているところから、前項の<プロジェクト受注>の項等でも触れたように、効率的な実施手順

を採択している点などコンサルタントの選定システムを考慮する場合に大いに参考とされるべきことであろう。

NEDECOの代表理事であると同時に、FIDIC（国際コンサルティング・エンジニア連盟）の理事でもある Mr.H.C. Frijlink による講演議事録（1975、10、東京開催）「プロジェクト実施におけるコンサルティング・エンジニアの役割」（英文）FIDICによる「コンサルティング企業標準登録フォーム」（英文）並びに「NEDECOの事業実績」を参考までに添付しておきたい。



# 1) The Role of the Consulting Engineer in Projects

By Mr. H.C. Frijlink

Earlier this afternoon, I have distinguished between three types of engineers, viz. : —

- a) the doers, i.e. builders, contractors, manufacturers;
- b) the owners, i.e. administrative or governmental engineers or promoters; and
- c) the designers, i.e. independent consulting engineers and planners.

The owners or promoters need not necessarily be engineers, but we often find engineers with governmental, provincial and municipal works departments or with large industrial or development companies in charge of initiating, monitoring, operating and maintaining infrastructural projects.

All three groups of engineers usually play their roles in a project. Such projects consist of a number of successive stages, of which I shall enumerate some eight as follows: —

- (a) Identification (formulation of the wish and requirement for a project)
- (b) Pre-feasibility and pre-investment (is it worth pursuing the matter, will it be justified, what conditions will have to be fulfilled)
- (c) Feasibility studies (is it technically possible, economically justified and financially viable? If so, to what extent and size of project; what capital funding will be required?)
- (d) Detailed design and specifications
- (e) Tendering among contractors and/or suppliers
- (f) Analysis and award of the most attractive tender

- (g) Construction, and supervision of construction
- (h) Management, operation and maintenance of the completed project.

We can now put these project stages in a matrix together with the first-mentioned three groups of people involved in a project, whom we shall for the sake of brevity call Clients, Consulting Engineers and Contractors.

How and when do these groups act in the sequence of stages? I shall briefly deal with this in the context of four basically different methods of project achievement, i.e.: —

1. The usual method
2. In-house engineering method
3. Project and construction management method
4. Turn-key method.

### 1. The usual method

For the usual or conventional method, the client or owner retains a consulting engineer to carry out studies, to prepare plans and

AUTHORITIES & ORGANIZATIONS INVOLVED IN PROJECT DEVELOPMENT		CLIENT	CONSULTING ENGINEER	CONTRACTOR
STAGES OF PROJECT DEVELOPMENT:				
1. IDENTIFICATION;.....	X	.	.	.
2. PRE-FEASIBILITY & PRE-INVESTMENT;.....	.	X	.	.
3. FEASIBILITY;.....	.	X	.	.
4. DETAILED DESIGN & SPECIFICATIONS;.....	.	X	.	.
5. TENDERING;.....	.	X	.	.
6. ANALYSIS & AWARD OF TENDER; .....	X	.	.	.
7. CONSTRUCTION & SUPERVISION ON CONSTRUCTION;....	.	X	X	X
8. MANAGEMENT, OPERATION & MAINTENANCE;.....	X	.	.	.

Table 1

specifications for the project, to represent the owner's interests in getting bids or in negotiating and selecting contractors, and to inspect and supervise construction. The consulting engineer may perform all of these professional services, and may even assist in management, operation and maintenance as seen in Table 1.

The owner should of course have a feasible project, and sufficient staff and/or consultant's capability to select contractors. He should further make timely decisions on the recommendations of the consulting engineer.

**The advantages are:**

1. The consulting engineer acts with complete professional independence and without any financial interest in construction, or the manufacture or supply of materials;
2. The design is essentially complete before contracts are awarded;
3. The responsibilities of the consulting engineer, the contractor and the owner can be clearly defined permitting checks and balances between them to be fully observed;
4. The scope of the contracts is well defined, yielding better competitive bidding;
5. The owner's participation is flexible;
6. Generally suits the legal requirements for public works in many areas;
7. The financial commitment is pre-determined.

**The cautions or drawbacks are:**

1. This usual form of approach does not easily lend itself to phased construction in which plans are completed during construction; therefore it may take longer;
2. If bids are called at a time when conditions are unfavourable, a disadvantage in cost can result;
3. The general contractor has to be able to assume responsibility for subcontractors.

**The best applications are:**

The usual method. The most satisfactory for the majority of projects from those of moderate size to large complex projects. Generally the method encouraged by legal and financing agencies.

## 2. In-house engineering method

For *in-house engineering* as a method of project achievement, there is substantial or total use of in-house staff of the owner for project conception, study, design, management and perhaps even construction. The use of the independent consulting engineer is minimal, often limited to consultation or assistance on specific aspects as seen in Table 2.

AUTHORITIES & ORGANIZATIONS INVOLVED IN PROJECT DEVELOPMENT			
STAGES OF PROJECT DEVELOPMENT:	CLIENT	CONSULTING ENGINEER	CONTRACTOR
1. IDENTIFICATION;.....	X	.	.
2. PRE-FEASIBILITY & PRE-INVESTMENT;.....	X	.	.
3. FEASIBILITY;.....	X	.	.
4. DETAILED DESIGN & SPECIFICATIONS;.....	X	.	.
5. TENDERING;.....	X	.	.
6. ANALYSIS & AWARD OF TENDER;.....	X	.	.
7. CONSTRUCTION&SUPERVISION ON CONSTRUCTION;....	.	.	X
8. MANAGEMENT, OPERATION & MAINTENANCE;.....	X	.	.

Table 2

The owner should have:

1. A feasible project;
2. Sufficient well-qualified in-house staff to handle the work;
3. Demonstrated ability to plan, organize and execute;
4. Effective internal cost control.

The advantages are:

1. Little or no possibility of external conflict of interest;
2. Very high flexibility and broad latitude in assigning responsibilities internally;
3. If the owner maintains continuity of employment, the professional team will be more familiar with his needs and policies than outside organizations;
4. Can more easily adapt to phased (fast-track) construction;

- Maximum involvement of the owner corresponding opportunity to control decisions.

**The cautions are:**

- Balancing staff and work load is difficult;
- The owner has responsibility for recruiting, developing and maintaining staff competent to handle projects;
- Adequate cost control of internal staff time is difficult and may result in higher overall costs;
- May tend to limit new methods and approaches.

It is most applicable when the owner has a steady work load involving the same general type of project and can maintain effective internal cost control. Achieves best results when work of owner's staff is balanced by professional advice.

### 3. Project and construction management method

For the *Project Management method*, the owner signs a single contract with a firm to handle planning, management, design, procurement, construction management and commissioning of the project and perhaps other aspects such as feasibility studies and assistance in arranging finance. Generally the contract is limited to professional

AUTHORITIES & ORGANIZATIONS INVOLVED IN PROJECT DEVELOPMENT			
STAGES OF PROJECT DEVELOPMENT:	CLIENT	CONSULTING ENGINEER	CONTRACTOR
1. IDENTIFICATION;.....	X	.	.
2. PRE-FEASIBILITY & PRE-INVESTMENT;.....	.	X	.
3. FEASIBILITY;.....	.	X	.
4. DETAILED DESIGN & SPECIFICATIONS;.....	.	X	.
5. TENDERING;.....	.	X	.
6. ANALYSIS & AWARD OF TENDER;.....	.	X	.
7. CONSTRUCTION & SUPERVISION ON CONSTRUCTION;...	.	X	X
8. MANAGEMENT, OPERATION & MAINTENANCE;.....	X	.	.

Table 3

services and does not include construction. Managerial effort is greatly increased, using multiple contracts for construction and supply of materials and equipment. The firm prepares and negotiates contracts and manages the construction as the owner's agent. A variation is the use of several professional firms grouped under one head and a contractor to build and provide construction management (Please see Table 3).

**The owner should have:**

1. A feasible project;
2. Executive involvement, with freedom and ability to make prompt decisions after weighing recommendations of the management team;
3. Selection of a competent project management firm or combination of firms willing to operate as a team.

**The advantages are:**

1. The owner can delegate all decisions or can work closely with the management team as in 2 above;
2. Expert professional advice at all stages;
3. No conflict of interest arising from financial interest in the equipment, materials or constructional work;
4. Facilitates phased construction (fast-track) allowing tight schedules to be planned and met;
5. All contracts awarded by competitive bids. Complete specification tends to reduce bid prices;
6. Effective cost control through early and detailed planning, scheduling and cost estimating followed by close monitoring of these;
7. Balanced consideration of design and construction;
8. Small or local contractors can be used.

**Disadvantages or cautions are:**

1. The extent of the owner's involvement and the pattern of professional operation should be established at the outset;
2. The interfaces between construction and supply contracts have to be carefully defined;
3. The owner gets no better guarantees or warranties for equipment supplied than by direct order; the manager acts as his agent in this respect;

4. The consulting engineer as project manager cannot give guarantees for operation of the project or process unless designed by him;
5. Final cost cannot be guaranteed until all contracts have been awarded;
6. In some areas multiple contracts may not be feasible—a single contractor may be preferred;
7. Project management tasks are complex; great skill and experience are required from the consulting engineers.

*Project and Construction Management method* is best applied for projects which are complex and require a tight schedule.

#### 4. Turn-key method

Finally, there is the *turn-key method*. This consists of a contract with a single company for design and construction of a complete project ready for operation with some responsibility for subsequent efficient operation. Financing the project may be included. The owner retains responsibility for maintenance and operation as seen in Table 4.

AUTHORITIES & ORGANIZATIONS INVOLVED IN PROJECT DEVELOPMENT		CLIENT	CONSULTING ENGINEER	CONTRACTOR
STAGES OF PROJECT DEVELOPMENT:				
1. IDENTIFICATION;.....	X	—	—	•
2. PRE-FEASIBILITY & PRE-INVESTMENT;.....	X	—	—	•
3. FEASIBILITY;	X	—	—	•
4. DETAILED DESIGN & SPECIFICATIONS;.....	•	—	—	X
5. TENDERING;.....	•	•	•	—
6. ANALYSIS & AWARD OF TENDER;.....	•	•	•	—
7. CONSTRUCTION & SUPERVISION ON CONSTRUCTION;...	•	—	—	X
8. MANAGEMENT, OPERATION & MAINTENANCE;.....	X	•	•	•

Table 4

The owner should have:

1. A feasible project;

2. Strong staff or outside assistance to develop programme, preliminary plans and specifications, to define the owner's needs clearly, to evaluate proposals and make cost-benefit analyses;
3. Staff proficiency in monitoring costs and auditing;
4. Strong legal-contractual capability;
5. Ability to test and inspect work.

**The advantages of turn-key are:**

1. Minimum owner's staff required;
2. Schedule, performance and cost can be guaranteed at somewhat earlier stages than is possible with other methods;
3. Construction may be started before plans are completed and the work phased which may advance the completion date;
4. Single contractual responsibility with the owner.

**Cautions exist in perhaps greater measure than with the other methods.**

**They are:**

1. Programmes and specifications for competitive selection have to be complete enough to ensure quality and content. Conversely, when negotiated, a cost ceiling should not be established until the kinds of decisions normally embodied in detailed plans and specifications have been defined. The cost is not established appreciably earlier than with other approaches;
2. Professional design service is a part of the turnkey operation. The checks and balances of other methods do not exist;
3. The turnkey method places undue emphasis on first cost. Form, convenience, cost of operation and maintenance, and aesthetics have to be included in determining total cost;
4. When the price is guaranteed the owner may have to accept certain details of the final design which he considers undesirable;
5. Cost, schedule, and performance guarantees should be examined carefully to determine their effectiveness.

**The best application of turn-key is:**

1. Small or simple projects;
2. Where the need for a cost ceiling outweighs all other factors;
3. Where specialized process expertise is held by a few organizations. Turnkey companies can also handle extremely large and complex projects. Such cases usually resemble the project management approach.



In different parts of the world, judgement on the methods described will probably differ. We know that the usual client/consultant/contractor relationship is both traditional and preponderant in Britain. Commonwealth and anglophile countries also highly value this method and so do international banks and agencies. Turnkey is fairly common in Scandinavian countries, with well-defined and regulated roles for the independent consulting engineer. Project or construction management is coming up, and for certain projects is widely used in North America—but Europeans claim that its advantages can also be achieved by using the traditional method. In Continental Europe, in-house engineering by governmental authorities dates back to Napoleonic times, and in many countries our colleagues have established a modus vivendi with our “common enemy”.

Some may feel that the advantages of the usual client/consultant/contractor relationship can hardly be matched by other methods. But as flexible professionals, we must maintain our service and adapt ourselves to other project achievement systems, when our clients, or regional conditions require this or when there are clear advantages over the client/consultant/contractor triangle.

It should, however, be kept in mind that these other systems require skill and experience different from those which many of us are used to. The Americans have themselves said that project management services cannot be taken lightly, and that extra-ordinary efforts and extreme caution will be required from an inexperienced firm.

As for in-house engineering, it is recognised that many governmental agencies need a substantial engineering department for initiating and monitoring their projects, and that a certain amount of engineering capability will anyhow be required, certainly for specialised projects requiring much research and development. But in the interest of economy and taxpayers, the authorities should avoid engaging large permanent staffs and undertaking extensive design work themselves, or even seeking design work on a consulting basis outside their own field. Some evidence is available that shows the cost of governmental engineering to be in excess of that of the consulting engineer. Enquiries are in hand.

More information on the above-described methods is given in a recent FIDIC publication entitled "The Role of the Consulting Engineer in Projects"; this describes the main characteristics of each of the four different methods. For the sake of clearness, the methods have been reduced to simple and elementary procedures; FIDIC recognizes that many variations on and transitions between these four methods exist, and that for different ranges of projects (public works, industrial and process engineering works) the pros and cons of these methods may have varying emphasis.

I have been careful, Mr. President, to give an unbiased summary of the construction alternatives, and you will certainly not expect FIDIC, or me, to take a preference stand here. Still, I may offer three conclusions to you:

1. The usual method is the usual method, and not without reason; and
2. We are discussing a sensitive matter, in a dynamic environment; experience of the several methods is rapidly growing;
3. There is and remains a role for the consulting engineer in projects.

---

#### CURRICULUM VITAE

Name: FRIJLINK, Hendrik Christoffel  
Year of birth: 1922  
Nationality: Netherlands  
Education: B.Sc. degree in Civil Engineering, College of Advanced Technology, Utrecht  
Apprentice Mate Certificate, Merchant Marine College, Amsterdam  
1950 M.Sc. degree in Civil Engineering, Delft University of Technology  
Languages: Dutch, English, French and German; working knowledge of Bahasa Indonesia  
Professional affiliations:  
—Member of the Royal Institution of Engineers in the Netherlands  
—Member of the "Orde van Nederlandse Raadgevende Ingenieurs" ONRI. (Netherlands Association of Consulting Engineers)  
Present position:  
Since 1963 Managing Director and Member of the Board of Netherlands Engineering Consultants "NEDECO"



2 )

Standard Consulting Firm Registration Form  
recommended by the  
International Federation of Consulting Engineers  
(FIDIC)

January 1976

Agency: \_\_\_\_\_

Consulting Firm Registration Form				Date (Month, Day, Year)			
1. Firm Name (firm to be registered)	Year Estab.	State or Country	Type of Organization				
			Indiv.	Partshp.	Corp.	Other	
1a. Affiliated Firms							
2. Home Office(s) Business Address(es), Telephone No., Cable Address, Telex No. Officers or Partners to be contacted							
3. Former Firm Name(s), if any, and year established			4. Firm ownership				
5. Present Branch Office(s) and year established Address, Telephone No., Cable Address, Telex No., Person in Charge							

(continue on additional page if necessary)

Date \_\_\_\_\_ Name of Firm \_\_\_\_\_ page 1 of 7

6. Number of personnel in your present organization(s) listed in 1 and 1a

Architects	Civil and Structural Engineers	Electrical Engineers	Mechanical Engineers	Construction Management	Economists	Operations & Management Specialists	Others (Specify)	Others (Specify)
Surveyors	Estimators	Inspectors	Technicians & Draftsmen	Administration and Clerical	Specification Writers	Others (Specify)	Others (Specify)	Total

7. Annual volume of gross fees (last 5 years) in US \$ (per 1 and 1a)

	Prime Consulting Firm			Associate and Joint Venture	Total
19	\$				
19	\$				
19	\$				
19	\$				
19	\$				
Total					

Financial rating or bank reference

8. Largest projects handled by firm as prime consultant in major fields only  
 Show name of project, type of service, client reference and engineers level of effort  
 Level of effort to be classified as follows:  
 Class 1 - Fee less than US \$ 100,000 or 20 man months.  
 Class 2 - Fee from US \$ 100,000 to US \$ 500,000 or from 20 man months to 100 man months  
 Class 3 - Fee from US \$ 500,000 to US \$ 1,000,000 of from 100 man months to 200 man months  
 Class 4 - Fee over US \$ 1,000,000 or over 200 man months

(continue on additional page if necessary)

Date

Name of Firm

Page 2 of 7

9. Partners, directors, officers, and key personnel of firm

Name and Title	Degree(s)	Years with Firm	Year of Birth
<p>(add curriculum vitae showing experience, professional affiliation and language capability)</p>			

(continue on additional page if necessary)

Date

Name of Firm

page 3 of 7

10. Fields of specialization of permanent full-time staff (Check Appropriate Items)					
A	Agricultural and natural resources	C	Public utilities and related fields (continued)	D	Industry (continued)
	A-1 Farm Mechanization		C-9 Housing		D-21 Steel and Iron Works
	A-2 Field and Horticultural Crops		C-10 Industrial Utilities		D-22 Textiles
	A-3 Fisheries		C-11 Marina Terminal Facilities		D-23 Timber Processing
	A-4 Forestry and Forest Products		C-12 Mining		Others (Specify)
	A-5 Irrigation and Flood Control		C-13 Nuclear Energy		D-24
	A-6 Land and Water Feasibility Studies		C-14 Parking Facilities	E	D-25
	A-7 Land Reclamation and Soil Conservation		C-15 Power Stations		Architecture and related fields
	A-8 Livestock		C-16 Power Transmission and Distribution		E-1 Conservation
	A-9 Marketing and Credit		C-17 Solid Waste Management		E-2 Educational Facilities
	A-10 River Regulation and Control		C-18 Buildings		E-3 Factories and Buildings
	A-11 Storage Facilities		C-19 Telecommunications		E-4 Parks
	Others (Specify)		C-20 Wastewater Collection, Treatment and Disposal		E-5 Social and Low Cost Housing
	A-12		C-21 Water Supply and Distribution		E-6 Urban Development and City Planning
	A-13		Others (Specify)		E-7 Zoos
	A-14		C-22		Others (Specify)
B	Transport		C-23		E-8
	B-1 Airports and Air Transport		C-24		E-9
	B-2 Bridges		C-25	F	Economic planning and related fields
	B-3 Bus Transport Facilities		C-26		F-1 Accounting and Auditing
	B-4 Highways and Road Transport		C-27		F-2 Economic Impact Statements
	B-5 Pipelines	D	Industry		F-3 Economic Policy
	B-6 Public Transport		D-1 Agricultural Products and Food Processing		F-4 Energy Conservation
	B-7 Rapid Transit		D-2 Bricks and Tiles		F-5 Finance
	B-8 Railroads		D-3 Cement Works		F-6 Foreign Trade
	B-9 River and Sea Transport		D-4 Ceramics		F-7 Marketing
	B-10 River, Seaports and Harbors		D-5 Chemical Plants (Including Petrochemicals, Fertilizers, Plastics)		F-8 Organization and Management of Public and/or Private Enterprises
	B-11 Subways		D-6 Coal		F-9 Regional Development Planning
	B-12 Tunnels		D-7 Fish Processing		Others (Specify)
	Others (Specify)		D-8 Foundries	G	F-10
	B-13		D-9 Glass Plants		Tourism
	B-14		D-10 Hides and Leather Processing		G-1 Hotel Development
	B-15		D-11 Industrial Estates		G-2 Resort Development
C	Public utilities and related fields		D-12 Machinery Plants		Others (Specify)
	C-1 Air Pollution Control		D-13 Materials Handling		G-3
	C-2 Cartography		D-14 Metallurgical		G-4
	C-3 Dams		D-15 Mineralogy		
	C-4 Drainage		D-16 Non-ferrous Processing Plants		
	C-5 Electrical Installations		D-17 Oil		
	C-6 Gas Installations and Transmissions		D-18 Pharmaceutical Plants		
	C-7 Heating, Ventilating, Air-Conditioning		D-19 Pulp and Paper		
	C-8 Hospitals		D-20 Rubber		

Date

Name of Firm

Page 4 of 7

11. Types of services	
A. Advisory Services	W. Planning Studies
B. Aerial Photography	X. Project Management
C. Architectural	Y. Purchasing, Inspection and Testing of Materials and Equipment
D. Computer Services	Z. Resources Surveys
E. Construction Management	Z-1 Rate Studies and Appraisals
F. Design of Machinery and Equipment	Z-2 Sector Studies
G. Economic Studies	Z-3 Soils Engineering, Foundation Engineering & Design
H. Engineering Design, Estimating, Preparation of Contract Documents, Bid Evaluation	Z-4 Supervision of Construction or Equipment Installation Contracts
I. Environmental Studies	Z-5 Testing and Inspection
J. Farm Extension Services	Z-6 Topographical and Soil Surveys
K. Geological Surveys	Z-7 Technical Feasibility Studies and Preliminary Engineering
L. Geophysical Surveys	Z-8 Traffic Studies
M. Hydro-Geology	Z-9 Value Analysis
N. Hydrological Surveys	Others (Specify)
O. Industrial Process Engineering	Z-10
P. Machine Processing of Engineering Data	Z-11
Q. Management Studies	Z-12
R. Market Surveys	Z-13
S. Mineral Surveys, Photo Interpretation	Z-14
T. Mineral Exploration	Z-15
U. Oceanography	
V. Operation and Maintenance	

12. Countries in which work performed within past 10 years (Check Appropriate Countries)

Alghanistan	Equatorial Guinea	Lesotho	Sierra Leone
Albania	Ethiopia	Liberia	Singapore
Algeria	Fiji	Libya	Somali (Dem. Rep. of)
Argentina	Finland	Liechtenstein	South Africa
Australia	France	Luxembourg	Spain
Austria	Gabon	Madagascar	Sri Lanka (Ceylon)
Bahamas	Gambia (The)	Malawi	Sudan
Bahrain	Germany (Dem. Rep. of)	Malaysia	Swaziland
Bangladesh	Germany (Fed. Rep. of)	Maldives	Sweden
Barbados	Ghana	Mali	Switzerland
Belgium	Greece	Malta	Syria
Benin (Dahomey)	Grenada	Mauritania	Tanzania
Bhutan	Guatemala	Mauritius	Thailand
Bolivia	Guinea	Mexico	Togo
Botswana	Guinea-Bissau	Monaco	Trinidad and Tobago
Brazil	Guyana	Mongolia	Tunisia
Bulgaria	Haiti	Morocco	Turkey
Burma	Holy See	Nepal	Uganda
Burundi	Honduras	Netherlands	Ukrainian SSR
Byelorussian SSR	Hungary	New Zealand	USSR
Cameroon	Iceland	Nicaragua	United Arab Emirates
Canada	India	Niger	United Kingdom
Central African Rep.	Indonesia	Nigeria	United States
Chad	Iran	Norway	Upper Volta
Chile	Iraq	Oman	Uruguay
China	Ireland	Pakistan	Venezuela
Colombia	Israel	Panama	Vietnam (Rep. of)
Congo (People's Rep. of)	Italy	Paraguay	Western Samoa
Costa Rica	Ivory Coast	Peru	Yemen (Adan)
Cuba	Jamaica	Philippines	Yemen (Sanaa)
Cyprus	Japan	Poland	Yugoslavia
Czechoslovakia	Jordan (The Hashemite Kingdom of)	Portugal	Zaire
Denmark	Kenya	Qatar	Zambia
Dominican Rep.	Korea (Republic of)	Romania	
Ecuador	Kuwait	Rwanda	Others (Specify)
Egypt	Khmer Republic (Cambodia)	San Marino	
El Salvador	Laos	Saudi Arabia	
	Lebanon	Senegal	

Date

Name of Firm

Page 5 of 7



13. Narrative Description of firm

(continue on additional page if necessary)

As of this date the foregoing is a true statement of facts.

Name of firm submitting questionnaire

Typed name and title of person signing

Signature

Date

Name of Firm

Page 6 of 7

**14. Typical projects for which consultant services have been furnished during past five years**  
(Reference sheets may be submitted for as many projects as desired. Sheets should include at least one project in each field of specialization checked in Item 10 and each type of service checked in Item 11).

Name of overall project .....

Location of overall project .....

Engineers level of effort .....

(For classifications see Section B)

Owner's name and address .....

Year firm's services completed (Indicate if estimated or actual) .....

Associated firms .....

Description of project

(firm may submit as many pages as necessary)

Description of services firm provided

List all fields of experience (by symbols from Item 10) for associated aspects of overall project

List all types of services (by symbols from Item 11) for associated aspects of overall project

Date

Name of Firm

Page 7 of 7

### 3) NEDECO の事業実績

#### ① 73, 74年

In 1973 and 1974 NEDECO's workload again continued to increase slowly, the number of projects being carried out at the turn of 1974 amounted to 54 spread out over 26 countries all over the world. A division into the various fields of activities gives the following picture:

	1973	1974
Transport, infrastructure, including ports, rivers, railways and roads	22	17
Hydraulic engineering, including dredging, offshore and coastal engineering	13	20
Agricultural engineering, including irrigation, land reclamation and consolidation	6	10
Economic feasibility studies, not forming a normal part of a study	6	3
Miscellaneous, including environmental preservation	5	4
Total	52	54

Each project consists of a number of stages, such as identification; pre-investment; feasibility; design, supervision on execution; management, operation and maintenance. NEDECO's projects carried out in 1973 and 1974 divided into these stages gives the following result:

Stage	1973	1974	
Identification	1	12	
Pre-investment	8	6	Many projects consists of more than one stage, therefore the total exceeds the number of projects carried out.
Feasibility	17	16	
Design	14	19	
Supervision	11	17	
Management/operation/maintenance	8	5	

② 75年

In 1975 ontving NEDECO 91 unitnodigingen.

In totaal werden 44 nieuwe opdrachten ontvangen, De totale omzet bedroeg ca 30 miljoen.

Aan het einde van het verslagjaar waren ruim 60 opdrachten in 30 landen onderhanden. De opdrachten kunnen als volgt worden verdeeld:

1. Hydraulic engineering	1. <u>Waterbouwkunde</u>	
a) harbour-works	a) Havenwerken	9
b) coast-defence	b) kustverdediging	3
c) dredge-work	c) Baggeren	14
d) water-power	d) Waterkracht	2
e) river-improvement	e) Rivierverbetering	5
2. Transport- infrastructure	2. <u>Transportingrastructuur</u>	
a) harbour-installations and organizations	a) Haven inrichting en organisatie	2
b) railways	b) Spporwegen	1
c) bridges	c) Bruggen	1

3. Culture-technics	3. <u>Kultuurtechniek</u>	
a) irrigation/drainage	a) Irrigatie/Drainage	9
b) land reclamation	b) Landaanwinning	3
c) agricultural development	c) Landbouwontwikkeling	2
4. Various	4. <u>Diversen</u>	
a) health-technics	a) Gezondheidstechniek	8
b) restorations of monuments	b) Restauratie monument	1
c) geotechnics, transportation development	c) Geotechniek, overslagontwikkeling	2

## 2-3 その他の動き

NEDECOに対しては、オランダ政府としては、設立時を含め何らかの資金的その他直接的助政策はとっていない。ただ間接的なものとして、政府のNEDECOに対する発注が、この関連で指摘される。この政府の発注はオランダの対LDC技術協力の一環をなすものであるが、件数はさほどのものではない。また、政府は政府専門家の出向による対NEDECO協力を行っており、年々増加の傾向にある。なお、オランダ政府がpublic worksの分野で行うexpertiseの提出に関しては、相手国がとくにG-Gベースを求めた場合、Delft Hydraulics Laboratoryが関連した場合を除き、すべて一元的にNEDECOを通じて行う仕組みになっている。

### 3. 西独の援助機関〔GTZとKfW〕

#### 3-1 概 況

西ドイツにおける海外開発援助に関する政策の基本方針、たとえば援助総額および国別・部門別の資金配分の大要等は、経済協力省（BMZ）が中心となり、関係各省（主に外務省、経済省、大蔵省）との協議を基に策定される。援助の執行機関は技術援助（グラント）と資金援助（ローン）とに明瞭に分かれており、これらの執行機関は形のうえでBMZに内蔵されていない。

前者の技術援助執行機関はGTZ（技術協力事業団＝会社法人）であり、後者の資金援助機関がKfW（復興金融公庫）である。

個別の援助プロジェクトは被援助国から在外公館および外務省を通してBMZに要請される。世銀等他の援助機関や在外公館により作成された諸資料を基に策定された被援助国に対するCountry/Sector Policy について、当該プロジェクトの有意性が検討される。そして、その結果、さらに詳細な調査が必要と判断される場合には、BMZの下部行政機関であるKfWまたはGTZにその詳細な調査が依頼される。

KfWは、BMZから依頼されたプロジェクトの実行可能性を調査する。この調査によるアブレイザルレポートには、フィージビリティ評価のみならず借款条件、プロジェクト実施のための具体的方法、および実施に伴い発生する問題点とその解決策等が記述される。

フィージビリティ・スタディの実施そのものは技術協力事業団（GTZ）の主要業務の一つであるが、それは技術援助の一貫として行われるものが大部分である。西ドイツの技術援助は、とくに農業開発、教育、そして職業訓練関係で高い資本投入をとまなう（通常プロジェクト総額の1/3まで）ところにその特徴がある。このようにプロジェクトの調査および企画立案を技術援助の中核に据えているGTZのスタッフはKfWのそれと似た大きさ（国内約700人）であるが、行政・管理関係を除くと、およそ250人の専門職員が「農林」、「会社経済」、「インフラ」の三局に配属されている。

なお、GTZの組織、活動内容等の詳細については、GTZの刊行物よ

り翻訳紹介した別添の「G T Z の概要」を参照されたい。

( G T Z = Deutsche Gesellschaft für Technische  
Zusammenarbeit GmbH, 英語名 German  
Agency for Technical Cooperation, Ltd.

所在地 = D-6236 Eschborn 1. Stuttgarter Strasse 10,  
B. R. D)

( K F W = Kreditanstalt für Wiederaufbau

所在地 = 6 Frankfurt, Palmengarten Strasse 5-9,  
B. R. D)

### 3-2 コンサルタントの利用状況等

#### 3-2-1 G T Z におけるコンサルタントの利用状況等

G T Z ( ドイツ技術協力事業団 ) は、前述したように、また添付資料で詳しく紹介したとおり、連邦経済協力省 ( B M Z ) の委任を受けて、開発途上国に対する技術協力の執行にあたる。現在、G T Z 本部ビルはフランクフルト郊外にある 14 階建ての自前の独立ビルに入っているが、他に 2 ケ所のブランチ・オフィスをもっている。

G T Z の活動対象国はおよそ 90 ケ国にのぼっており、年間事業費予算は約 2 億 2 千万 us ドル ( 約 610 億円 ) で、その 9 割が連邦政府予算からの支出分となっている。協力事業の対象分野は主にインフラ、鉱工業、教育衛生などの分野であるが、これらの分野のプロジェクトについて、現在 ( 1977.2 )、1 千数百名の experts を海外に派遣している。このうち、600 名程がコンサルタントまたはコンサルティング企業からのもの、ということである。

#### <コンサルタントの利用制度、手続き面について>

登録-G T Z では、現在、150 社が登録されている。因みに、西ドイツには、約 2300 社のコンサルティング・エンジニア企業がある。

選定等-コンサルタントの選定は、ガイドライン ( 指針 ) のもとで G T Z が行なり。選定の手順としては、ドイツの一般会計法 (VOL)



に準拠して、原則として競争入札方式で行なわれる。考え方、並びに手続きの大綱は世銀等の国際機関方式と大差ない。

あるプロジェクトのコンサルタントを選定する場合に、まずロング・リストを作成し、それに基づいて3～5社のショート・リストを作成する。引き続いて、策定されたT/Rにもとづいて、tenderに付す。但し、この際、価格事項を含むプロポーザル・サブミッションであるところが特徴的である。なお、T/Rの作成にあたっては、当該T/Rの目的区分（investigationか、appraisalか、といった）に応じたチェック・リスト（マニュアル的なもの）が策定されており、これを参照しながら作成されることとなっている。

1976会計年度では、コンサルティング・サービス契約の実績は90件に及んでいる。

事後評価—個別プロジェクト毎にT/Rに照合したperformanceの評価（evaluation）をtechnical staffが実施しているが、未だ制度面で完備したものとはなっていないようである。

### 3-2-2 KFWにおけるコンサルタント利用状況等

KFW（復興金融公庫）は、GIZとともに海外開発援助の執行機関の二本の柱のひとつである。GIZが社会インフラ部門のプロジェクトを主体にグラント・ベースの技術援助を担当するのに対し、KFWは工業関係および経済インフラ関係の資本プロジェクトに対する借款援助を担当する。KFWの主要業務は、海外開発プロジェクトに対する資金援助業務（約1/3）以外にも、中小企業振興、住宅開発などのための国内投資に対する融資業務（約1/3）、ならびに市中銀行で扱えない長期の輸出金融（海外輸入業者に対するバイヤーズ・クレジット、ドイツ輸出業者へのサプライヤーズ・クレジットの外にアンタイト・ローンも含む）であるが、海外援助総額は1975年度で1,863百万DMであった。内訳をみると、商品借款37%、工業プロジェクト21%、銀行ローン12%、交通プロジェクト8%、電力プロジェクト7%、水道プ

プロジェクト7名、その他となっている。

K f Wにおけるコンサルタントの利用に関しては、原則的にはK f W自身が直接コンサルタントを傭上することは行なっていない。コンサルタントを雇うのは、K f Wローンのborrowersが行う方式をとっている。これとの関連で、必要に応じてK f Wでは優良な融資プロジェクトを準備する(F/S等)ためのグラントをborrowersに供与している。プロジェクト・フォーメーションの問題については、西独の資金援助が開発途上国からの要請ベースを原則としていることもあり、K f Wとしてのプロジェクト・ファイナディング・チーム派遣は一般的には行なわれない。但し、貸付候補案件のフィージビリティにつき疑門のあるもの(boader line project)に関しては、Project-Selection or appraisal missionを派遣して融資の可否を決定している。

G T Zとの関係では、援助対象分野が援助政策として比較的鮮明に分れている(G T Zは社会インフラ分野が主体で、従って経済性の原則に照らしてもグラントが望ましいプロジェクトが多い。他方、K f Wの所掌は工業関係と経済インフラ分野のプロジェクトが主たる対象であり、故に援助はローン方式で実施される)ことから、海外援助分野では業務上の連けいは必ずしも深くはないようである。むしろ、K f Wの国内金融事業の面で、とくにプロジェクトの技術的側面で協調体制をとることが多い。

ところで、ドイツの融資プロジェクトの遂行にともなうコンサルタントの雇用は原則としてGerman-tyedとなっている。但し、ケースによっては、被援助国を含む第3国のコンサルタントとドイツ企業とがjoint ventureを組む場合もある(しかし、この場合もドイツのコンサルが責任者となることが条件付けられる)。前述したとおり、K f W自身がコンサルタントと直接契約することはしないが、borrowersがコントラクトを進める過程では、K f Wと相当緊密に連絡協議が行われているようである。その際、勿論、制度としては、諸決定の責任は全てborrowersに帰するわけであるが、K f Wはrecommendationを行うとの立場をとる。実際のコンサルタント選定の手順の大わくは他の国

際援助機関の方式と類似のものといえる。すなわち、“Foreign Trade Paper”のような専門紙新聞誌上等で、プロジェクトに係るコンサルタント雇用の情報P、Rを行ない、関心をもつコンサルタント(企業)はそのインタレストを書面で apply する(本信は borrowers へ、写しをKfWへ)。この application をもとに、既にKfW(と borrowers)に備えられている long-list によって“ふるい”にかけ Short-list(3~5社)を作成する。つぎにT/Rをベースに proposal が提出されることとなるが、その方式は、いわゆる二重封筒方式である。まず technical proposal が審査され、続いて financial proposal がチェックされる。この場合に、判定上のウエイトはあくまで前者の technical proposal におかれる。

このようなコンサルタント選定手続き制度の運用については、かなり flexibility に富む(KfW担当部長の話)よりである。

コンサルタントの利用選定問題に関連して、より詳細な検討に資するためために、ここでは、以下の翻訳資料を添付しておきたい。

- 2) 「ドイツGTZにおけるコンサルタント会社選定手続〔要綱〕」
- 3) 「ドイツ技術協力プロジェクトに関するGTZのコンサルタント委任契約についての契約約款」(一般法則)
- 4) GTZによるコンサルタント「契約書」フォーム

### 3-3 その他の動き

援助プロジェクトの評価方法について、ここではGTZのそれに若干触れておく。

社会インフラプロジェクトを技術協力ベースで担当するGTZでは、通常プロジェクト評価は、費用効果分析(Cost/Effectiveness Analysis)を主体とすることとなる。その際には、当該プロジェクトにかかわるニーズとその規模の認定が最大の問題とされる。これらの問題に対処するためにGTZでは、世界各国のデータをもとにして、被援助国の開発段階と社会的に最少限(Social minimum)のニーズとの相関関係などの分析も行なっている。たとえば、ある国の通信、病院、教育水準のソッ

アル・ミニマム・ニーズは、それらと強い相関関係がある1人当りGNP  
幼児死亡率、文盲率等を把握し、かつ他の諸被援助国とも対比させて認定  
される。

G T Zが管理、遂行する投資の事前調査活動のうちのあるもの（とくに  
電力、水資源開発、かんがいなど）には、K f Wが主要融資者または協同  
融資者として当初から関心を示すものもあるが、そのようなCapital-  
oriented project の評価（Cost/Benefit Analysis が必要）に  
ついてG T Z独自の手法といったものはなく、全体的にK f Wの手法に従  
い、かつ、評価活動もK f Wと協同で行うのが普通である。

## 1) ドイツ「G T Z (技術協力事業団)」の概要

ドイツ技術協力事業団(会社)〈G T Z〉は、ドイツ連邦政府が経済開発政策に関してその目標の実施を図るにあたり、これを援助するものである。独立のドイツ連邦機関として、ドイツ技術協力事業団は、開発途上国の提携機関との技術協力の任務にあたり、またドイツ連邦政府の認可を得て、とくに開発途上国から、業務を第3者機関に委託する。

### 新 機 構

「連邦経済協力局」(B f E)と「ドイツ開発途上国技術援助事業団」(G A W I)とが、1975年1月1日に「ドイツ技術協力事業団」(G T Z)に引き継がれ、前2者の業務がこの組織に移された。それまでまったく独立して業務を行っていた2つの機関を合併して私権をもつ1つの機関にしようとの決定は、次の3つの理由によるものであった。

1. 技術援助の実施を1本化かつ合理化して現在3段階に分かれている業務処理手続き(連邦経済協力省(B M Z)―連邦経済協力局(B f E)―ドイツ開発途上国技術援助事業団(G A W I))を2段階に、すなわち、連邦経済協力省(B M Z)とドイツ技術協力事業団(G T Z)とにし、重複や摩擦をなくし、さらにまた意思決定の過程を簡素化する。
2. 第3世界諸国に対する技術協力は絶えず変更が加えられるものである。これは、各種プロジェクトのプランニングおよび実施にかなりの柔軟性を要求し、また、人事および機構に関して新しい状況に自ら迅速に順応する機構組織を要求する。
3. 新しい機構の結成は、大臣レベルと執行レベルとで責任を明確に分けることを目的とし、日常業務でこれを効果的に保証する。

### B M Z と G T Z の役割の区分

B M Z と G T Z とでは任務がはっきりと分けられている。連邦経済協力省(B M Z)は、経済協力政策一般ならびに特殊個別政策の目的を規定し、その実施を監督する。同省は、これらの諸目的を詳細に画定し、また、G T Z の任務に含まれる政策の財政的限界を規定する。

B M Z は、技術協力に関係するプロジェクトの審査と実施に関して、事

業団に任務を委託する。同省は、公共部門に業務を提供する民間企業に対して、指定された費用の限度内で入札を準備し、注文ないし契約の履行を監視し、勘定書提出する。その活動は、経営会計・能率監査を受ける。事業団は、適切かつ経済的に得策であれば、民間企業および政府諸機関の業務を下請機関として契約する。

その他のドイツもしくは外国機関（ドイツ連邦各省、連邦共和国内の地方行政機関、国際機構、開発途上国）に対する契約の負担は、連邦経済協力省の同意を得るものとする。

### 基本条件

技術協力の目的は、開発途上国の広い層にわたる国民の生活条件を改善することである。優先権が与えられるのは、食糧、教育、保健衛生に関する基本的必要条件を満たす政策であり、また、所得および社会的機会の公平な配分をいっそう促進するような政策である。

この目的を達成するために、知識および技術訓練を提供し、財およびサービスの供給のボトルネックをなくし、経済開発活動について責任を引き受けられることができる機関の設立に援助を与える。

これらの基本条件にしたがって、G T Z に与えられる特定の活動分野は、以下の通りである。

— ドイツ連邦政府もしくはその他の官庁の契約に応じた政策（プロジェクト、プログラム）の技術プランニング、調整および監督。

— 経済開発政策の任務にあたるその他の機関に対する助言の提供。

— 人事業務（専門要員の募集、選抜、ブリーフィング、派遣。本部事務局を通じての人事管理、福利および技術指導）の提供。

— 物的サービス（設備の技術プランニング、選定、調達、供給）

— 開発途上国における提携機関に関する財政的義務の遂行。

以上に加えて、G T Z は、さまざまな形で担当省庁を助ける。

— とくに技術協力に関連して、経済開発政策の諸原則と手段の開発。

－技術協力の予備政策。

－情報の収集と処理。

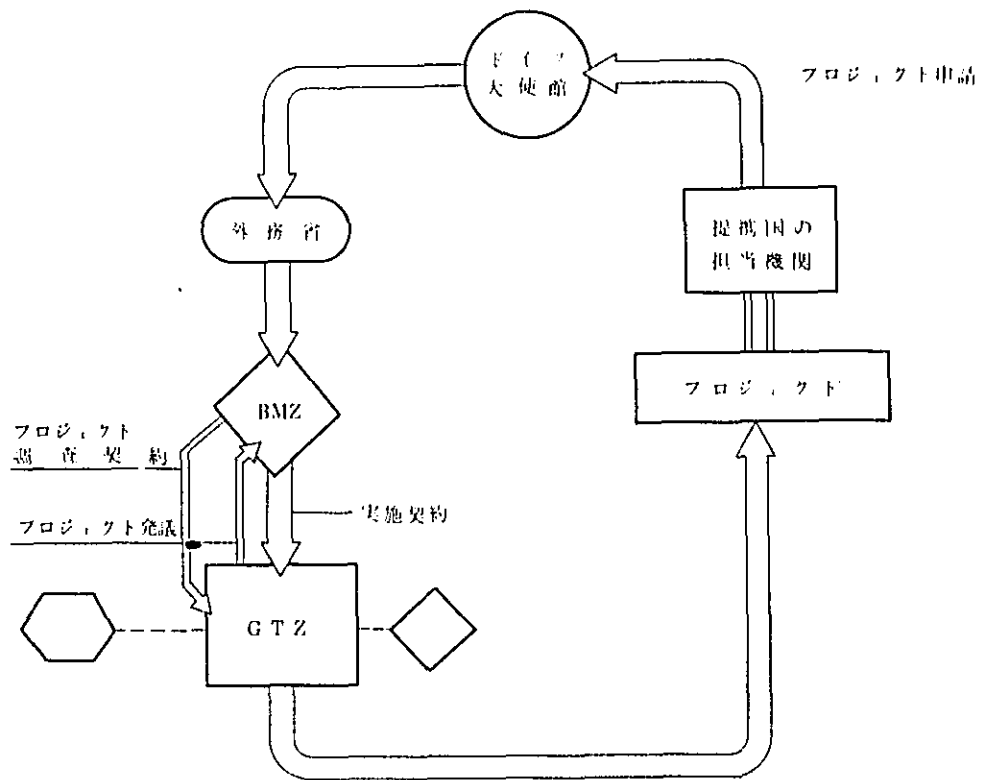
－データ、統計、資料の編集。

実施されるプロジェクトの多様性、割当てられる任務の多様性、毎日出てくる非常に多数の問題から、弾力性があり、かつ包括的な機構が要求されるのである。

プロジェクトの立案から完成まで

ドイツ連邦共和国

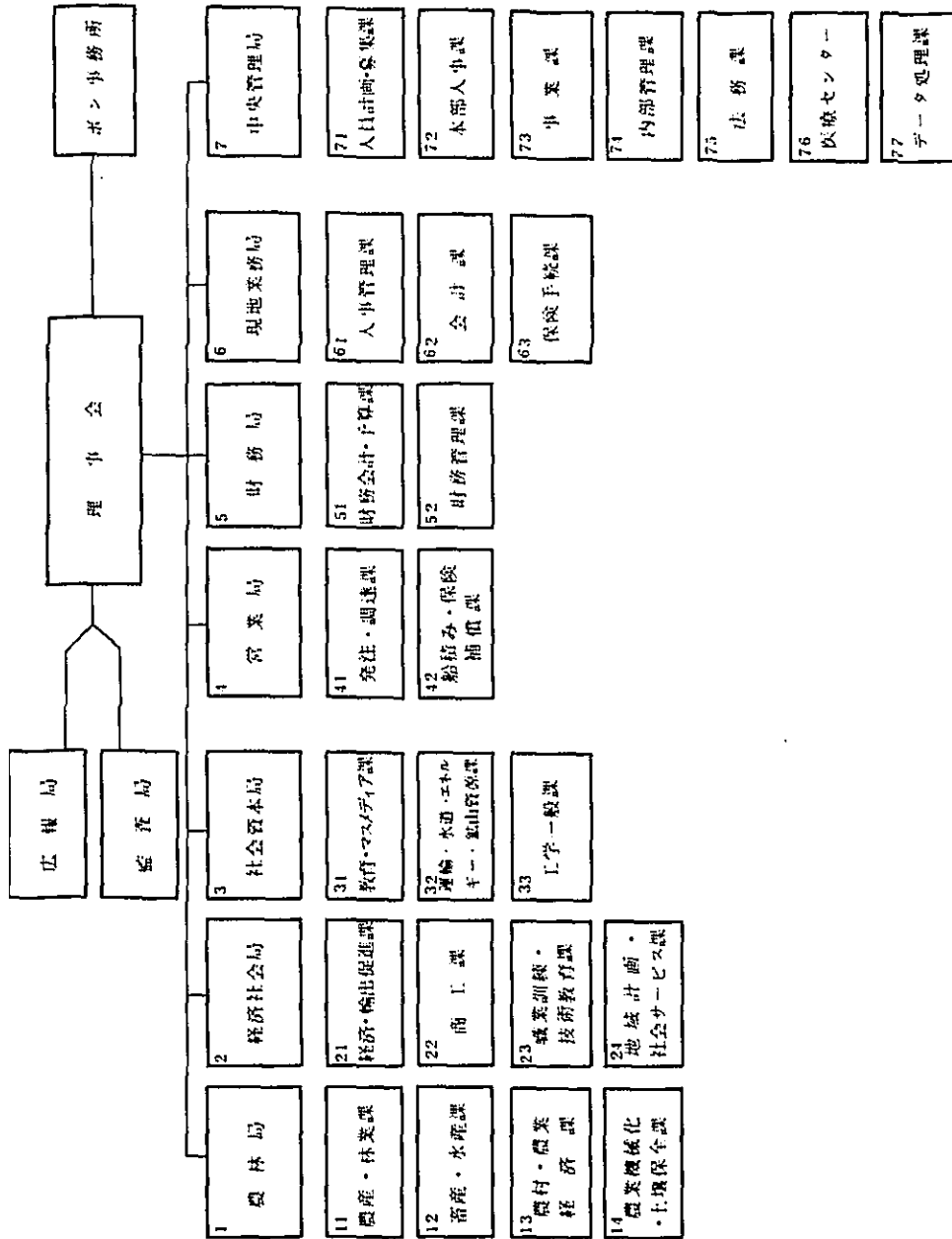
提供国



プロジェクト実施

- 下請機関，専門機関  
 GTZは、適切かつ経済的に得策であれば、民間企業および政府諸機関を下請機関として契約する。
- ◇ 研修機関  
 GTZは、各種プロジェクトの要員のブリーフィングおよび特別研修のために、既存の研修機関（ドイツ国際開発財団（DSE）、カール・ドウイスベルグ協会（COG））と共同で研修を実施する。





## 1 農 林 局

### 1 農 林 局

#### 11 農産・林業課

#### 12 畜産・水産課

#### 13 農村・農業経済課

#### 14 農業機械化・土壌保全課

以下に規定された農林局の機能は、農村地域の開発に関して連邦共和国と開発途上国との協力の目標にしたがうもので、ドイツの協力プロジェクトでは常に高い優先順位が与えられてきたものである。

- －農業生産、林業生産、漁業生産の増大と多様化。
- －農業構造の開発による追加雇用の創出。
- －農産物の貯蔵、流通、販売および加工の改善。
- －適当な生産、信用および販売機関の設立。
- －農業研究および農業技術の強化。

経済開発政策のプランニングと実施は、特定の問題分野および地域に応じて、4つの部門に分かれる。

#### 1 1. 農産・林業課

この課は、農作物の栽培、種子生産、植物栄養、土壌研究、野外作付け試験、熱帯・亜熱帯、乾燥地帯での農作物栽培、農作物の保護と

貯蔵、ならびに、造林および木材生産に関する全プログラム—これに環境保護も含める—を扱う。

ラテン・アメリカの全共同農村プロジェクト担当の地域当局

#### 1 2. 畜産・家畜衛生・水産課

この課は、家畜の飼育管理、動物栄養、食肉生産、牧草栽培、酪農に関する全プロジェクト、また、獣医学の分野では、家畜の疫病防止、地域獣医学研究、人工受精、畜殺場、禁猟区管理に関するプロジェクト、さらに、水産業、水産研究および水産技術に関するプロジェクト以上を受け持つ。

アジアⅡ（パキスタン東部）の全共同農村プロジェクトにあたる地域当局

#### 1 3. 農村・農業経済課

農村諸施設の設立を含めて、農業経済、農業研修と拡大、農業共同組合と農業開拓地、農業信用、販売および経営の部門での全政策を受け持つ課。

アフリカⅠ（サハラ南部）の全共同農村プロジェクト担当の地域当局

#### 1 4. 農業機械化・土壌保全課

農業機械化、農業機械化の訓練、土壌保全およびかんがいの分野での開発任務の実施にあたる課。

アジアⅠ（パキスタンまで）とアフリカⅡ（北アフリカ）の全共同農村プロジェクト担当の地域当局。

### 2. 経済・社会局

#### 2. 経済・社会局

##### 2 1. 経済・輸出振興課

2 2. 産 業 課

2 3. 職 業 訓 練 ・ 技 術 教 育 課

2 4. 地 域 計 画 ・ 社 会 サ ー ビ ス 課

第3世界諸国の経済開発を早めるために、商工業の特別の振興および社会的サービスが必要とされる。主として重点が置かれるのは、次のものに関する任務に対してである。

— マクロおよびミクロ経済学

— 職業訓練と技術教育

— 地域計画と観光振興

— 保健・社会サービス

— 民政援助

「経済・社会」局は4つの課に分かれる。

2 1. 経 済 ・ 輸 出 振 興 課

この課は、ドイツ貿易フェアへの参加援助を含めて、国家開発計画信用供与機関への技術援助、輸出振興に関する全プロジェクトを担当する。

2 2. 産 業 課

この課は、投資促進、中小企業および農産物加工業への援助とその振興、ならびに経営コンサルタント業務の分野における全活動を担当する。技術移転に関する全政策を調整するのもこの課である。

2 3. 職 業 訓 練 ・ 技 術 教 育 課

この課は、関連職業振興政策を含めて、(とくに技術職および商業関係職業について)職業訓練および技術教育に関する全政策を担当する。

この課は、アフリカ、アジア、ラテンアメリカの地域セクションに分かれる。

#### 2 4. 地域計画、社会サービス課

この課は、次にあげる分野を担当する。地域計画および都市計画、保健衛生サービス、医療技術、社会サービス、家族計画、栄養、観光振興、財政に関する民政援助（課税、関税）、予算組み立て、データ処理、統計学および測地学、ならびに、開発途上国の社会構造の改善。

### 3. 社会資本局

#### 3. 社会資本局

##### 3 1. 教育・マスメディア課

##### 3 2. 運輸・水道・エネルギー・鉱物資源課

##### 3 3. 工学一般課

社会資本局の専門機能は、開発途上国の経済・社会生活において国民各層の必要な統合過程の開始ならびに強化を援助する。経済・技術および社会学分野での政策に関連する。同局は3つの課より構成される。

－教育・マスメディア課

－運輸・水道・エネルギー・鉱物資源課

－工学一般課

#### 3 1. 教育・マスメディア課

この課は、大学その他の高等教育機関を含めて、一般教育（初等

・中等教育、教員養成)の部門ならびに科学研究の分野での全プロジェクトを取扱う。この分野でのプロジェクトは、主として、ドイツの各大学との協力を基礎として行われるものである。さらに、開発途上国の情報、教育・社会政策を支援するマスメディア・プロジェクト(映画、ラジオ、テレビ)を担当する。スポーツ部門のプロジェクトも担当する。

### 3 2. 運輸・水道・エネルギー・鉱物資源課

この課は、次にあげるものを担当する。

- ① 交通工学(道路、橋梁、鉄道建設、内陸水運、航空輸送)、輸送プランニングおよび関連研究、
- ② 上水道、排水、下水およびゴミ処理、水源開発、環境保護、水文学、気象学、水文地質学、水力工学、ダム建設、水路および沿岸設計、多目的河川流域開発計画および農業用水路企画設計。
- ③ 電気工学および電力経済の分野における全国・地域プランニング(需要分析、需要範囲、生産、送配電)、各供給者による総合産業用電力プロジェクトおよび電力研究。
- ④ 鉱山プロジェクト(探鉱、埋蔵量評価、鉱山作業プランニング、鉱石の選鉱、融解およびその後の処理)。

### 3 3. 工学一般課

担当対象は、道路の建設および保守の推進、造船、印刷工場、生産・修理工場・警察力、消防業務、災害救済、高圧発電所、電気工学設備。他の課と重なるが、次にあげるものの関連業務を行なう。機械工学一般、建築(建築および土木工学関係の設計および建設)、電気工学、自動車工学、測定・制御工学、農芸工業、気象学設備、技術専門書籍および定期刊行物。技術プランニングとプロジェクト用の設備および調達に関する各種技術分野に影響を与える諸問題との調整。

#### 4. 営業局

4. 営業局
--------

41. 発注・調達課
------------

42. 船積み・保険
------------

「営業」局は、プロジェクトの必要に応じて、専門各課が計画した調達機能の営業管理にあたり、プロジェクト現地での全設備の編成と定期的調達を準備する。

この一般的定義に基づいて、その営業活動は以下の通り、2つの課に分かれる。

##### 4 1. 発注・調達課

供給者からの設備機器の調達にあたり、プロジェクト現地での設置および建設工事の契約を与える。支払いまで、完全な履行、契約上の責任、受渡し期日を監視する。

収入および保証物件の取り扱い、銀行との緊密な協力の上での信用状の取り扱い、統一性のある受渡しおよび支払い条件の監督。

G T Z の入札の契約上の全権利、営業およびコスト計算の諸側面と下請業者との協力の調整。

F A O の世界食糧計画向けの食糧供給を扱うセクションがある。

##### 4 2. 船積み・保険・補償課

この課は、プロジェクト用の物資の船積みと託送保険を担当する。これには、もっとも経済的かつ迅速な輸送と輸送請負見積書の有効性の確認、運送業者との船積み契約の落札と締結、輸入規制品の通関手続、輸入許可と船積み書類の用意、輸送保険証券の付添—プロジェクトのために渡航する要員の身の回り品や車の輸送保険も含む—が入る。

輸送上生じた損害全部の解決。

## 5. 財 務 局

5. 財 務 局

5 1. 財 務 会 計 ・ 予 算 課

5 2. 財 務 管 理 課

「財務」局の機能は次のように分けられる。

— 契約の達成に関連する機能

— 依頼者に関する会計業務と財務管理

### 5 1. 財務会計・予算課

資金の割当てと財政義務の履行とを担当。すべての支払い取引、全事業に関する簿記、貸借対照表と損益計算書の作成を行なう。作成された予算項目に応じた資金の割当ておよび処分を連続的に監視するものとして、個々のプロジェクトについての収入、支出簿をつくる。内部でのコスト計算のためにデータを編集し処理する。

### 5 2. 財務管理課

プロジェクト・マネジャーの処理にまかされた運転資金と関係銀行取引の監査。プロジェクトの最終勘定書の作成、および、事業団の依頼者に対するプロジェクト資金申請に関する財務諸表の作成を行なう。個々の国の通貨で支払われるプロジェクトの実施に使われる技術援助資金の財務管理。



## 6. 現地業務要員局

### 6. 現地業務要員局

#### 6 1. 人事管理課

#### 6 2. 会計課

#### 6 3. 保険手続課

「現地業務要員」局は、全人事管理業務ならびに、プロジェクトに従事する技術援助要員に対する「社会保障」関係の問題を担当する。

要員の福利厚生に対する雇用主の責任および全従業員の待遇の平等を規定する法令にしたがい、個人の利害と技術援助政策および会社の態度とのあいだで、均衡状態が達成されなければならない。この責任の範囲の広さから、3つの課に分けることが必要であった。

#### 6 1. 現地業務要員人事管理課

この課は、海外準備研修・業務契約の締結および履行にあたり、また、技術援助要員とその任務期間中に同要員に随伴する被扶養者に関して人事管理を担当する。

人事管理課は、契約関係に関連するすべての人事問題について要員に助言を与え、法律なり規則なりの重要な変更の際には最新の情報を提供し、要員の利害とプロジェクトの必要とのあいだに對立が生じた場合はこれを調整し、社会保障の問題および家族の福利厚生管理にあたる。

通常3カ月の要員準備研修がドイツ国際開発財団(DSE)の「地域オリエンテーション・センター」で行なわれる。これは、それぞれの国についての知識ならびに語学教育を与える機関であり、

さらに、経済協力政策の目的を紹介するものである。

海外での契約任務は、原則として、2年に限定される。要員の同意を得て期間を延長することがある。一般的雇用条件は雇主の同意にしたがうものとし、給与は、プロジェクトの中で指定された責任および職務にしたがい、特別給与体系に応じて決められる。

#### 6.2. 会 計 課

この課は、それぞれの雇用契約による従業員の給与および手当要求の処理にあたる。

#### 6.3. 保 険 手 続 課

契約書を作成するための保険手続ならびに社会保証問題一般を取扱う。統合された専門家（受け入れ国の制度に完全に統合されたドイツ人専門家）および地元従業員（受け入れ国のプロジェクト管理者により雇用された従業員）と交渉し契約する。契約が終了したら、専門家の自国での再雇用を助ける。

### 7. 中 央 管 理 局

7 中央管理局

7.1 人員計画・募集課

7.2 本部人事課

7.3 事業課

7.4 内部管理課

7.5 法務課

76 医療センター

77 データ処理課

「中央管理」局は、G T Z のサービス部門である。同局は、他局に人事および機構上のサービスを提供する。

#### 7 1. 人員計画・募集課

各業務部門との合意の上で、事業団が本部および海外で雇用する専門家の人員計画および募集にあたる。人員の必要を監視し、G T Z に所属する要員の職業訓練をすすめ、とくに海外雇用について、産業界および政府機関から適当な専門家を集める適切な手続を踏む。必要とされる特定のマンパワーを募集し、面接をし、独自の心理テストを実施する。

本部および海外で要員の予備研修および現職教育を計画し用意する。

#### 7 2. 本部人事課

本部人事課の役目は次の通り。人事管理と福利厚生、雇用契約書の作成に関する基本問題の処理、G T Z 従業員の社会保障問題の処理。

#### 7 3. 事業課

事業課がおもに関係するのは、事業団の中での作業の流れの過程を計画し、プロジェクトおよびその管理下位部門との協力のための永続的な事業手続きを確立することである。この課は、特定の技術分野ないし人事問題に関係していないかぎりにおいて、国内および海外の経済協力活動に従事している他の諸機関との協調の問題すべてをも扱う。

#### 7 4. 内部管理課

内部管理課は、本部の下部構造の円滑な機能の確保をはかる。

#### 7 5. 法 務 課

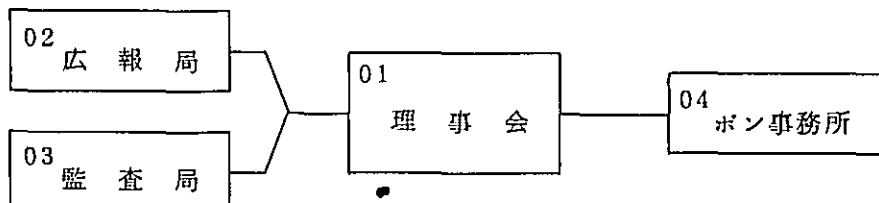
法務課は、事業団の超国家的ならびに多方面にわたる業務から生じるさまざまな法律問題の処理にあたる。

#### 7 6. 医療センター

医療センターは、海外勤務に適した要員の選定、勤務期間中の診療、その後に必要とされる診察にあたる。同時に、本部での医療業務にもあたる。

#### 7 7. データ処理課

全プロジェクト・データの電算機処理、申請者のカード・インデックスの編集、種々の統計評価。



#### 理事会所属特別部局

以下の機能は理事会より特別部局、すなわち、02「広報局」、03「監査局」、04「ボン事務所」に委任される。

- －02：プロジェクトに関係する広報活動を含めて、事業団の全広報活動。
- －03：中央管理局およびプロジェクト担当各局の全部門に対するこの分野での伝統的監査業務、さらに、能率管理の原理と技術の仕上げ。
- －04：ボンの各省および機関との析衝、ならびに、公用バスおよびビザ申請の処理。

## 2) ドイツ技術協力会社におけるコンサルタント会社選択手続〔要綱〕

1. ドイツ技術協力会社（以下G T Zと略す）は、委任された事務を履行するにあたり、それが合理的かつ経済的である場合には、下請にだす。委任事務の履行を自己の外国法人と協力して行うかコンサルタント会社に委ねるかの基本的決定は、HALHA委員会がこれを行なう。  
(1)
2. コンサルタント会社は、G T Zから以下の委任事務を委ねられる。
  - －プロジェクト試験と評価に関する鑑定書。
  - －企画の実現性ないし投資について予備研究。
  - －実現性の研究または詳細な技術計画
  - －プロジェクトの実施
  - －プロジェクト実施の監視
3. コンサルティング委託の場合、G T ZはV O Lの規定を適用する  
コンサルティングの仕事が精神的な給付である場合には、通常、予め入札（Wettbewerb）を行った後に自由交渉による委託の手続をとる。
4. コンサルタント選択手続についての専門責任は、各々を管掌する部課及びその長が負う。委託についての決定は、「見積（入札）・契約部」の長の協力を得て行なう。
5. 必要な入札を行うにあたっては、G T Zが、費用と労働技術上の理由から、通常3社から5社の「小リスト」（Short List）を作成する。  
この「小リスト」をG T Zが作成する方法は二つある。
  - 5.1 通常手続  
この場合は多数のリスト源を用いる。
    - －G T Zに一般ないし特別応募した会社のリスト
    - －G T Zの委任事務をすでに履行し、指示通りの成果をあげたことがある会社の資料
    - －独自の積極的な経験を理由に、被援助国が提示した希望会社

選択にあたっては、次のことを特に考慮する。

- － 国ないし地域についての知識<sup>(2)</sup>
- － 専門的経験
- － 委ねられた課題を十分に遂行する能力

## 5.2 特別手続

全く新たな課題および特に重要ないしは特に複雑な課題については、特別手続としての予備資格審査が行われる。

G T Z が周知している当該関係会社（「大リスト」）は、現在の課題（「草案－委託約款」）を理由に以下のことを報告しなければならない。

- － 特別な委任に関心があるか否か
  - － 従来 of 活動に関してどのような照会があるか
  - － どのような人材（専門的資格、外国経験、語学力等々）を提供できるか
- この予備審査の結果に順位をつけ、再度この順位から「小リスト」をつくる。

6. 「小リスト」に登録された会社は、G T Z（「委託約款」）に基づいて、作業提案、履行すべき給付、費用を内容とする詳細な見積書を提出することが求められる。

特に複雑な任務については、招請をうけた会社の方で研究会を設けることが必要または望まれる。

会社が提出した見積書はまず次の3点にわたって審査する。

- － 会社の一般的な経験（専門的、地域的な経験）
- － 与えられた任務に関して提案された草案と作業計画の適切さ
- － 提供された人材の資格

これらの3点の重要性の比重は、それぞれの任務に応じて異なる。特に重要なのは提供される人材の資格である。この人材の資格を評価するために、提供される専門家の履歴書を分析する。このさい、次の点を検討する。

一学歴、職歴、従来地位等の一般的な資格

一語学力

一経験のある国または地域

一特殊課題に関する有意義な予備的教育経験

見積書審査の最後に費用（ 4点 ）を評価する。費用評価は、4点にわたる評価のうちの一つとして全体評価のなかにくみいられるが、これは、総体として最も給付能力がありかつ最も経済的な見積りを選ぶことを目的としている。この全体評価は、申し出者（Anbieter）の順位表に記載される。

制限付の募集の手続をとる場合は、この段階で委託決定を行なう。

自由交渉による委託手続の場合は、通常順位表の第一順位のものとの面談を行う。この面談で応募者（Bewerber）は見積書を詳細に説明し、主要な協働者を紹介する。引き続いて、最終的に選ばれた応募者との契約交渉に入る。この契約交渉が決裂した場合は、次順位の応募者が招請される。締結する契約に関しては、G T Z が作成した模範契約案と「コンサルティングに関する普通契約約款」とがある。

プロジェクト担当者または第三者出資者の協力が指示されている場合には、面談及び交渉のさいこれらの者が参加する。

7. この選択手続は、各種の見積（書）の継続的評価と資格の客観的評価を基礎として選択決定を行うことを保障せんとするものである。

エンボーン 1976年8月

- (註) 1) HALFA委員会は、各専門部課の部長と所掌営業部長で構成される。この委員会は個々の委任事務の処置について、とくに、コンサルティングに委ねるか否かについて決定をおこなう。
- 2) これにふさわしい外国での経験がない会社は、すでに経験のある会社と研究会をもつことが望ましい。

3) ドイツ技術協力プロジェクトに関する有限会社ドイツ技術協力会社 (G  
TZ) のコンサルタント委任契約についての普通契約約款

( 1 9 7 7 年 2 月 現 在 )

- 第 1 条 一般的原則および義務
- 第 2 条 物の製作
- 第 3 条 情報と協力
- 第 4 条 相手方給付
- 第 5 条 報 告 書
- 第 6 条 研究／鑑定書
- 第 7 条 利用権、資料、仕事の成果
- 第 8 条 専門家の交替と召喚
- 第 9 条 専門家の保護
- 第 1 0 条 価格の形成
- 第 1 1 条 報酬と費用区分
- 第 1 2 条 雇用契約における支払条件
- 第 1 3 条 請負契約における支払条件
- 第 1 4 条 有給休暇、傷病
- 第 1 5 条 支 払
- 第 1 6 条 専門家と復受任者の義務
- 第 1 7 条 職務の中断
- 第 1 8 条 解 約
- 第 1 9 条 一部無効
- 第 2 0 条 変更、書式
- 第 2 1 条 履行地、裁判籍
- 第 2 2 条 契約内容

---

・ 注意事項 ・

わが社の普通契約約款の第 1 0 条乃至第 1 5 条が改訂されましたことをお知らせします。  
貴下の見積書の作成にあたっては特に改訂された支払条件、新しい休暇規定にご留意下  
さい。



## 第1条 一般的原則および義務

1の1 本普通契約約款（A V B）は、発展途上国とドイツの技術協力プロジェクトの履行に関する契約に適用される。受任者は、ドイツ連邦共和国の技術協力の範囲内でこの任務を履行する意思を表明しなければならない。受任者およびその協働者は、被援助国の勤務地と良好な協力関係を作るよう努めなければならない。契約期間中受任者は被援助国の国内問題、とくに政治、宗教、風俗、慣習の領域にいかなる干渉もしてはならず、被援助国とドイツ連邦共和国との最大限の友好関係に留意しなければならない。受任者の活動が投入国のコントロールをひきおこすような形態であってはならない。

1の2 履行される給付とそれに必要な資料は投入国の地域的事情や融資の可能性、プロジェクトの一般的・特殊的経済効果を配慮したものでなければならない。給付は問題となっている学問の最新の水準、承認された規準に相応しいものでなければならない。

1の3 引きうけた任務の実施について、受任者は契約で指定された人数および資格を有する専門家を投入する。複数の人を投入する場合には、委任者との協議のうえ、受任者はプロジェクト主任と副主任とを指名する。

1の4 任務を遂行する能力を有し、投入領域の健康上の必要条件—事情によれば熱帯適応性—を満たすような専門家だけを派遣国に派遣することについては、受任者が責任をもって行なり。受任者は必要な予防接種を行わしむる責務を負う。

1の5 契約の有効期間中委任者の依頼により、委任者のところまたは委任者の指定する場所で開かれる会議に、プロジェクト主任ないし専門家が出席できることが保証される。

このために要する時間は、第11条の1の1にいう事実上費された時間とみなされる。ドイツ連邦共和国への追加的な往復飛行の費用は委任者が特別にこれを支給する。

1の6 受任者は、その任務を遂行するにあたって、プロジェクトとは関係のないことからに従事してはならない。派遣国における副業は、それが無償なものであれ、予め委任者の承諾をえなければならない。

1の7 ドイツ連邦共和国と派遣国との技術協力の範囲内にある給付を拡大する約束と第三者には受けとれるような発言はいかなるものであれ受任者は慎まなければならない。

1の8 プロジェクトにある重要事項と関連のあるものは全て、それがこれらの事項と性質上一致するもの、もしくは委任者が明示的に要求したものであるばあい、信義をもって処理しなければならない。これは契約期間の経過後も適用される。

1の9 効力を有する国境通過規定その他の国の規則は、夫々の協定／覚書交換の準則を配慮し、これを遵守しなければならない。

## 第2条 物の製作

2の1 受任者の所有に属しないまたは属さないであろう物品設備は原則として委任者がつくるものとする。受任者は委任者と協力してこれに必要な詳細な製作リストを作成する。

2の2 受任者は取引上一般に必要な注意をもって設備を取扱わねばならない。受任者はその明細な目録を作り、仕事の終了後契約に定められた場所に引渡し、引渡し証明をもらわなければならない。

## 第3条 情報と協力

3の1 受任者および専門技師の出国および帰国は委任者に、さらにドイツへの帰国は管轄するドイツ外国代表部へ、すべてにこれを報告しなければならない。

3の2 受任者は派遣国への到着後遅滞なく管轄するドイツ外国代表部と連絡をとらなければならない。プロジェクト主任は、派遣国における受任者の任務と職務について外国代表部に報告を行う。

3の3 プロジェクトの活動に影響があるとみられる場合には、受任者は、ドイツの技術または資本援助の範囲の活動を投入国で行っている専門家、ならびに多国籍組織の代表者や専門家と適切な協力をおこなう義務を負う。

3の4 委任者およびBMZはいつにても直ちにプロジェクトの進捗状態について報告をうける権利を有する。特に必要な資料を準備し、必要な情

報を配布することにつき委任者およびBMZを援助しなければならない。  
プロジェクト地域を訪問する場合、委任者はその都度あらかじめ受任者に告知する。

#### 第4条 相手国給付

4の1 受任者は、協定／交換覚書に規定され、受任者が提供をうけることになっている相手国給付を請求する債務、もしくは、所轄のドイツ外国代表部の仲介のもとに、約束された相手国給付の認可を求める債務を負う。

4の2 協定／交換覚書で約束された相手国給付が履行されず、または一部しか履行がなく、もしくは時期に遅れて履行される場合、または過度の給付が与えられる場合、受任者は遅滞なく報告し、プロジェクト遂行上への影響について通知しなければならない。通常行われる相手国給付でない場合には、委任者に是正措置を提案しなければならない。

4の3 予め約された相手国給付が正しく履行されないことをドイツ連邦共和国代表部が書面をもって確認した場合、委任者および受任者は、適当な補充、不時の超過給付の報酬、期限変更に関する協定を補充締結する。

4の4 第18条の1にもとずく委任者の解約権はこれによって何ら影響をうけない。

#### 第5条 報 告

5の1 受任者は委任者に以下の報告をおこなう。

##### 5の1の1 定期活動報告

この報告は最初の3カ月間は毎月、その後は3カ月ごとに行う。活動報告は付属書面4に記載されている諸事項について行うものとする。

特に、プロジェクト活動の進捗状況および完成した作業部分について報告しなければならない。四半期ごとの報告のさいには、付属書面3にいう人材投入に関する証明書を添付するものとする。この報告書は当該報告期間の翌月の末日までに5部作成し、委任者に提出することとする。

さらに一部はドイツ外国代表部に直接送付する。

#### 5の1の2 特別報告

「重要な原因がある場合、受任者は要求されなくとも遅滞なく、また無償で、特別報告書を作成し、委任者あて5部送付する。」この号でいう「重要な原因」とは、とくに、時間的および財政的、専門的、開発政策上の重要な変更、ならびに職員の健康または安全上の危険をさす。

#### 5の1の3 最終報告

課題設定に掲げられた作業が終了した後受任者は最終報告書を作成し委任者に10部提出しなければならない。それを超える部数の配布は、請求にもとずき自己負担とする。最終報告書のなかでは、被援助国に対する包括的かつ終局的な勧告を行うものとする。最終報告書は被援助国政府への引渡しに適切なものでなければならない。不適切な記述は特別な報告書(3部)にて草することにする。

5の1の4 5の1の1および5の1の2の報告書は現出した諸問題の解決のための提言を含むものとする。

5の2 全ての報告書およびこれに関連する資料とは、ドイツ技術援助のプロジェクトの範囲内でそれらが作成されたものであることを明瞭に認識させるものでなければならない。

これらには日付と署名とを記さねばならない。資料の出所と発見地を記入する。契約において特に定めないかぎり、最終報告書には目次および重要な結論の要約を付する。とくに略語を用いた場合には、翻訳に必要以上の労をとらなくてすむように、一覧表を付する。

#### 第6条 研究／鑑定書

6の1 受任者の任務が一つまたは複数の研究書／鑑定書を作成することにある場合、受任者は契約書に定められた数、言語、期間を守りこれを提出する。

6の2 第5条の2の規定を準用する。

#### 第7条 利用権／資料、研究成果

7の1 受任者は、委任者およびBMZ(連邦経済協力省)に対し、契約

の履行過程で発生したすべての国内および外国における保護権（著作権、特許権等を指す一訳者註）、保護権申請、発明品、設計資料、訴訟、証拠物件について、取消の認められないかつ無償にして譲渡可能な、非排他的利用権を譲渡する。

7の2 受任者による出版は予め委任者の承諾を要する。但し、この承諾の拒否は重大なる理由がある場合にのみ認められる。受任者の公共活動のために委任及び職務概要を簡単に論述する場合には委任者の承諾を要しない。

7の3 資料及び研究成果はすべて受任者が第三者に利用させてはならない。被援助国の所轄の機関はここにいう第三者に該当しない。資料および研究成果は、受入れ後通常で10年間一委任者との合意により短縮できる一受任者がこれを保存し、委任者の請求があれば検閲のため引き渡さねばならない。

#### 第8条 専門家の交換と召喚

8の1 専門家の交換はすべて予め書面により委任者の承諾を得ることを要する。承諾の拒否は重大なる理由がある場合に限る。

8の2 重大な理由がある場合、委任者およびBMZは専門家の交換もしくは召喚を請求することができる。

一ある専門家またはその者の下にある共同出張者の態度がドイツ連邦共和国の利益を損う場合、もしくは被援助国の政府またはドイツ外国代表部により苦情を申し立てられた場合。

一専門家はその者に課せられた義務に重大に違反した場合

一必要とされる健康上の資格または専門上、語学上の資格を欠く場合

一本人の政治的理由または政治危機が職務の継続を許さない場合

8の3 かかる場合またはこれに類する場合における専門家およびその家族の交替または召喚に要する費用は、受任者がこれを負担する。この場合、受任者または専門家が交換の理由を申述しなければならない。

8の4 ある専門家の活動が不必要になった場合または他の部門の他の人材が必要になった場合については、補充協定を締結する。

## 第9条 専門家の保護

9の1 受任者はプロジェクトに投入された専門家の保護の保障に必要な措置を講ずる義務を負う。被援助国に派遣された専門家が十分に保険をうけられるよう受任者は配慮しなければならない。

9の2 受任者またはその専門家の物損、傷病、人身損害また死亡について委任者は責任を負わない。

## 第10条 価格の形成

10の1 原価による価格調査のための基本原則を定めた1953年11月21日の公共委任契約における価格に関する規則PR Nr 30153（連邦官報第244号1953年12月18日）は、契約締結時の正文でこれを適用する。

10の2 総価格（Gesamtpreis）とは、固定費用、製作価格および査定された数量を乗ずることになる個別固定勘定（feste Einzelausätze）とからなる。この総価格は同時に最高額となる。これを超えた費用については補償しない。

10の3 個別費用項目の範囲内で支払われる額（11の1の1～11の1の1の1）について最高限度額を設ける旨、契約で定めることができる。特定の個別勘定の全部または一部が欠ける場合は、それに応じて報酬を減ずる。これに反し、他の個別勘定が不十分である場合は、相当な理由があれば委任者の事前の承諾をえた後に欠けた、または減ぜられた個別勘定と追加費用とを相殺することができる。

10の4 報酬は費用項目別に価格表（普通契約約款の付属書面2）に記入する。

## 第11条 報酬と費用区分

11の1 報酬はつぎのものからなる。

### 11の1の1 国内決済額

この国内精算額は、受任者の専門家が給付の履行に実際に費した投入期間と必要な旅行期間に応じて支払われる。報酬請求権が一暦月に満た

ない場合には、一暦日あたり30分の1にあたる額を、国内での仕事については1労働日あたり20分の1にあたる額を委任者は支給する。国内決済額には、人件費関係雑費を含む全ての国内人件費、職業的世話人費、製作、調達の共通経費、利子、危険手当等を含む。

#### 11の1の2 外国決済額

この清算額は、受任者の専門家が投入国において任務の履行に現実に費した投入時間に応じて支給される。外国清算額の請求権が一暦日に満たない場合には11の1の1の規定を準用する。外国決済額には、外国投入を理由に国内支給額を超えて受任者の専門家に支給される配分額だけが含まれる。

外国清算額は、外国におけるプロジェクトの範囲内で派遣されたすべての専門家に対して同一月額が支給される。(回収金、日当、特別手当、就学手当等々。但し、宿泊料は含まない)。

#### 11の1の3 宿泊料

外国滞在期間中については、宿舎が相手国給付として準備される場合をのぞいて、宿泊料が支給される。

#### 11の1の4 人員運送費用

##### 11の1の4の1 受任者の所在地のある国と滞在地間の最も便の良いルートの航空費用は、飛行証明と引きかえに全額これを支払う。空港までの往復費用および空港税、査証(ビザ)手数料も全額これを支給する。

航路旅行の場合には、ツーリストクラスの料金を負担し、他の交通手段を利用した場合は証明のある費用について航空運賃の限度額までこれを負担する。予約は受任者が行なう。飛行機利用のさいは目的からしてできるだけドイツルフトハンザ航空を利用し、ルフトハンザが就航していない航路では、できるだけその土地固有の航空会社の飛行機を利用することにする。運輸証明書は保管し、証明のため決済書と一緒に委任者に提出する。

航空旅費は以下のフライトについて支払われる。

—受任者の専門家の往復

—家族構成員（妻、初回の出国の時点で満18才未満の子供）の往復。  
但し、当該専門家が実際に費した期間内に最低6カ月中断することなく、これらの者が被援助国に滞在する場合にかぎられる。

—出国及び帰国の旅費の支給される受任者の専門家とその家族構成員で、22カ月中断することなく投入期間を経過した後に故郷での休暇を過ごすための旅費。ただし、故郷での休暇から帰任した後さらに少なくとも10カ月以上配置が継続することを前提とする。  
故郷での休暇は受任者の専門家の故国または温暖な地帯にある国で過ごすものとする。

—協定があれば、これ以外の飛行

#### 11の1の4の2 旅 費

11の1の4の2の1 ドイツ連邦共和国内での任務遂行に必要な旅費は、税法上承認される額の範囲内で証明書とひきかえに支給される。

11の1の4の2の2 被援助国での任務遂行に必要な旅費は、契約上特段の定めがない限り、税法上承認された定額率に従い、旅行実施についての証明書とのひきかえにこれを支給する。

#### 11の1の5 貨物輸送費用

移住用荷物の輸送費用は、運送保険を含めて、往復とも全額支給する。移住用荷物には以下のものが含まれる。

—日用品

—家財道具

—専門家の自動車

—旅行用荷物と勤務用荷物

投入期間が12カ月未満の場合は、日用品の輸送の費用は投入期間に応じ総重量300kgまで海路または陸路での費用についてこれを認める。空路の利用は合意があれば認められる。投入期間が12カ月を超える場合には、乗用車をのぞく移住用荷物の陸路または海路による輸送費用は以下の限度内でこれを支給する。

専門家について 600kgまたは4cbm（立法メートル）

夫人について 450kgまたは3cbm



子供 1 人当り 150kg または 2 cbm

さらに、移住用荷物については、別送の旅行用荷物の輸送費用が、協同者とその夫人については 50kg、子供 1 人当り 25kg を限度として、支給される。

- 11の1の6 熱帯適性健康診断、同事後健康診断および予防接種に必要な費用。投入期間が2年を超える場合には中間健康診断の費用も負担する。この費用はその実施をしめす証明書が提示されたときに支給される。
- 11の1の7 合意された製作リストにもとづく設備および予備部品の製作費用（輸送費、保険料を含む）。この費用は、製作した事を証する書面、特に定めがあれば引渡し証明書とのひきかえに支給される。
- 11の1の8 合意された製作リストにもとづく消費財の製作費用（輸送費、保険料を含む）。証明書を要する。
- 11の1の9 委任者が認可した場合には、下請費用、証明書を要する。
- 11の1の10 11の1の1から11の1の9による費用に含まれない費用。委任者が予めこの費用の負担を約した場合に限る。
- 11の1の11 控除される付加価値税。契約で約された場合に限る。法律で定められた額まで。

## 第12条 雇用契約における支払条件

- 12の1 支払は約された支払計画書に従う。
- 12の1の1 第1回目の支払は、契約が発効した暦月の末日後15日以内に行なう。仕事の開始が遅れた場合には、仕事開始の通告後15日以内に第1回目の支払をおこなう。仕事開始日は書面をもって受任者に通知しなければならない。第1回目の支払額は、給付の履行を条件に、最初の3ヵ月（前払い期間＝3ヵ月）に必要な額であり、これは支払い計画書に取りきめておくこととする。この支払は受任者の立て替え払いとする。
- 12の1の2 上記前払いを除くその他の前払いは、前回の前払い周期末後45日以内とする。この額については12の1の5に従い調整する。最終支払については12の1の5に従う。

12の1の3 各前払い期の終了後遅くとも20日以内に、受任者は委任者に対し、この期間に実際に遂行された給付について中間決算書を提出する。中間決算と前払い額との差額は、次回の前払い額に増額または減額する。

中間決算書は4部提出する。書類には、委任者の委任番号を記入し、第11条にしたがって各種の費用項目を設けなければならない。受任者が中間計算書を時機に遅れず提出しない場合には、委任者はこの提出があるまで支払いを延期できる。受任者が第5条にもとづく報告義務を履行しない場合もまた委任者は支払いを延期できる。

12の1の4 給付の進行が重大に遅れている場合は受任者は遅滞なく委任者に通知する。かかる遅延の場合、現実の給付の進行に応じた支払い計画書を双方の了解のもとに作成するまで、委任者は支払いを延期ないし減額する権利を有する。

12の1の5 最終支払は最終的な計算書が作成された後かつ受任者が契約上の全ての義務を履行した後に行われる。委任者が超過支払した額について受任者は、計算書作成後遅滞なく委任者に返却する。最終清算書は委任契約終了後直ちに提出しなければならない。最終支払は最終的な計算書作成後45日以内になされる。

12の1の6 受任者が費用を外国の通貨で決済する場合、当該の業務取引で公的に適用されている為替レートで換算する。費用の一部を地方通貨で支払う旨契約で定めることができる。

12の1の7 設備品の製作については特別な支払い条件を取り決める。その場合前払い金は原則として保証をつけた場合にのみ支払われる。

### 第13条 請負契約における支払い条件

13の1 請負契約については、以下の基準により第12条の支払い条件を適用する。

13の1の1 支払計画書に定められた、給付の進捗程度に応じたの支払い金のうちそれぞれ10%は留保する。引取りまたは一部引取りに至るまでこの支払は頭金である。

13の1の2 最終支払いは、引取りおよび決算書の作成後におこなう。

保証については契約で取決めることができる。

13の2 前払い及び最終支払いの給付は、一部引取りとみない。ただし、一部給付について一部引取りを行ない、中間決済書を提出するむね取り決めることが出来る。

13の3 引取りおよび一部引取りは書面による受任者への通知により行なう。

#### 第14条 休暇／病気

14の1 委任者から報酬をうける休暇は、第11条にいう現実に費された期間に算入する。この有給休暇は1カ月あたり3暦日である。このさい国内投入の場合は国内決済額につい、外国投入の場合は国内決済額に外国決済額及び（宿泊所がない場合には）宿泊費を加えた額について、持分の有給休暇は補償される。さらに、委任者が自己の職員に対しそれと同種の投入について付与している有給休暇日数と同一の休暇にいたる日数の範囲内で、受任者は自己の負担により専門家の休暇日数を増やすことができる。（付属の表を参照）。休暇はプロジェクトに支障をもたらさないように計画的に付与される。

14の2 プロジェクトに投入された専門家の病気による労働損失日数が1年のうち6週間もしくは1カ月のうち3.5日以下の場合には、委任者はこれを実際に費された時間とみ、報酬のカットを行わない。

#### 第15条 保証、責任

15の1 受任者は、雇傭契約についてはドイツ民法典（BGB）の規定、請負契約についてはBGBおよびVOL、Teil Bの規定に従って保証責任を負う。

15の2 責任の限度額は、報酬の額とするが、1件あたり最低20万ドイツマルクとする。

#### 第16条 専門家および復受任者の債務

受任者は、専門家および場合によっては復受任者に対し、本普通契約約款と契約上の義務を適切な方法で課すことを要する。

#### 第17条 職務の中断

17の1 受任者がその責に帰すべからざる事由によって一とくに政治的理由から一活動を中断せざるを得ない場合には、委任者はそれに相当する期間の延長を認める。危険が急迫している場合をのぞいて、委任者の指示に従う。

17の2 中断の期間中に対しても、費用が節減できないものである場合には、報酬は継続して支給される。専門家が帰国する場合には、外国滞在報酬と宿泊費用は支払わない。ただし、専門家の宿泊のため必要経費が継続する場合にはこのかぎりでない。

17の3 旅行、資産凍結、換金、保護措置等の避けることのできない追加的費用について特別に支給する。

17の4 その終了の見通しの立たない比較的長期にわたる中断の場合には、双方当事者で特別な協定をとり結ぶ。解約権はこれによって影響をうけない。

#### 第18条 解 約

18の1 契約は、法律の規定及びVOL, Teil Bの規定に従い解約することができる。

18の2 契約が受任者の責に帰すべからざる事由によって解除された場合、受任者は協定された報酬をうける。但し、受任者は節約できた費用もしくは節約可能である費用を充当しなければならない。プロジェクトに投入された受任者の専門家の給与及び給与付随費用については、それが解除の効力発生後3カ月以降に期限が到来するものである場合には、通常節約されたものとみなす。この例外は受任者が特段の理由を委任者に示したときに認められる。

18の3 契約が受任者の責に帰すべき事由で解除された場合は、プロジ

ুক্তの趣旨に即した給付に対する費用についてのみ支払う。

損害賠償請求権はこれによって何ら影響をうけない。

18の4 いかなる場合といえども契約総額をこえる請求はなしえない。

#### 第19条 一部無効

契約の個々の条項が無効であっても、その他の効力は何ら影響をうけない。

#### 第20条 変更・書式

20の1 契約・変更・補充および重要な通知はすべて書面によることを要する。

20の2 本普通契約約款(AVB)の変更は契約によってのみなしうる。

20の3 受任者の業務条件及び支払条件は除外する。

#### 第21条 履行地、裁判籍

21の1 契約によりまたは契約の性質上協定した給付が他の地で履行される場合をのぞいて、履行地はフランクフルト・アン・マインのエッポーンとする。

21の2 裁判籍はフランクフルト・アン・マインとする。

#### 第22条 契約の内容

契約に別段の定めがないかぎり、給付請負規則(VOL)B編を契約締結時の正文で適用する。但し第13条2号はのぞく。

(普通契約約款付属書面1)

見積書の総費用区分

A. A V B付属書面2(価格表)の個別費用額の総額

A V Bの条文		D M	D M
1 1 の 1 の 1	国内清算額総額	_____	
1 1 の 1 の 2	外国清算額総額	_____	
1 1 の 1 の 3	宿泊費総額	_____	
1 1 の 1 の 4	人員運送費総額	_____	
1 1 の 1 の 5	物品輸送費総額	_____	
1 1 の 1 の 6	健康診断・接種費用総額	_____	_____
<b>B. 物品製作費</b>			
1 1 の 1 の 7	設 備	_____	
1 1 の 1 の 8	消 費 財	_____	_____
<b>C. 復 委 任<sup>1)</sup></b>			
1 1 の 1 の 9	復 委 任		_____
<b>D. その他の費用<sup>1)</sup></b>			
1 1 の 1 の 1 0	その他の費用		_____
		小 計	_____
1 1 の 1 の 1 1		付加価値税	_____
		見 積 り 額	_____

1) 勘定の説明と委細について別個の付属書面に書いて下さい。

× × × × × × × ×

(普通契約約款付属書面2)

価格表

価格表を記入・署名したうえで見積書に同封する。受注した場合には契約の一部となる。

会社名 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ の見積  
(記号、GTZ取扱番号、日付)  
付属書類

頁数 \_\_\_\_\_

A V B の条項	費用項目	頁からの 転記 DM
第 条 項 号 11・1・1 11・1・2 11・1・3	国内決済額 外国決済額 宿泊料 小計	//
11・1・4 11・1・4・1	人員輸送費 航空運賃 －専門家の出国・帰国	//
11・1・4・2	－親族の出国・帰国 －休暇のための飛行 －その他の飛行 旅費	//
11・1・4・2・1 11・1・4・2・2	－ドイツへの旅費 －被援助国への旅費	//
	小計	//

11・1・5	物品運送費 -日用品 -移住家財 -乗用車 -旅行用荷物	
	小計	
11・1・6 総計	健康診断	

1) 家族状況と同伴する子供数を入札書に記入すること

I ... II ... III ... V		V 1		
		専門分野 _____ 名前 _____		合計/ 線越し
		1ヵ月当り DM/数量	-国内月額 -外国月額	DM
11・1・4...	総額	飛行 価格 DM 回数 ⇔		
11・1・4・1...				
11・1・5...		DM kgまたは ⇔ cbm (立方米)		
本欄はGTZが記入/ _____の契約の一部				
日付 委任者(GTZ)記名		日付 受任者の署名		



(普通契約約款付属書面3)

職務証明書

- ・会社：
- ・（記号、G T Z書類整理番号、日付）に関する委託
- ・ 日から 日までの期間における職務  
報告書第 号に関する付属書面

通 し 番 号	名 前	契 約 に よ る 予 定 総 期 間  月 1)	報 告 期 間 に お け る 実 時 間						実 時 間 総 計 <sup>4)</sup>			註 記  5)
			取 得 休 暇		病 気		実 働 3) プ ロ ジ ェ ク ト 活 動		取 得 休 暇 日 数	病 気 日 数	プ ロ ジ ェ ク ト 活 動 日 数	
			期 間	継 続 期 間	期 間	継 続 期 間	期 間	継 続 期 間				
			から まで	日 2)	から まで	日	から まで	月 日	日	日	月 日	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

日付 署名

- 1) 月＝完全な暦月
- 2) 日＝暦日（暦日の換算にさいしては一カ月は30暦日とする）
- 3) 実働プロジェクト活動は休暇と病気による損失労働日数を差しひいた日数
- 4) 実時間総数は前回の四半期証明書の9欄から11欄までに今回の証明書の4欄、6欄、8欄を加える。
- 5) 同一の専門家を国内及び外国に投入する場合には、別個の行に記入にし、その旨を「註記」欄に指示しておく。

× × × × × × ×

（普通契約約款付属書面4）

#### 活動報告書の内容と区分

##### A. 活動報告書の表紙への記載事項

- －プロジェクト番号
- －プロジェクトの名称
- －会社名
- －国
- －活動報告書の番号
- －報告期間

##### B. 活動報告書の区分

活動報告書は、Cに揚げた点に即して見出し番号を付したうえ細分する。

個々の点について記載しない場合には、当該見出し番号の下に、例えば「変更なし」、「新たに記載する事項はない」、「重要でない」等、その理由を記す。

##### C. 活動報告書において取扱うべき事項

###### 1. 相手国の情勢（プロジェクトに重要である場合）

プロジェクトに影響をおよぼす相手国の状況：プロジェクトに影響をおよぼしている事由

- 1・1 政治と開発政策
- 1・2 立法と判例
- 1・3 経済の発展と発展計画
- 1・4 国家予算と行政措置
- 1・5 プロジェクト扱い手の予算
- 1・6 同種の目的または重複ないし補充的目的を有する他の援助国、国際機関のプロジェクト
- 1・7 プロジェクト参加者の
  - 1・7・1 健康
  - 1・7・2 安全
  - 1・7・3 扶養
 に関する事情
- 1・8 その他
- 2. 協 力
  - 2・1 相手（政府、プロジェクト担当者、経済等々）との。
  - 2・2 現地の人との
  - 2・3 ドイツ大使館または代表部との
  - 2・4 他のドイツプロジェクトとの。
  - 2・5 他の援助国のプロジェクトとの。
  - 2・6 専門的技術的プロジェクト遂行に参加している、相手国以外の機関との。
  - 2・7 ドイツチーム内部の。
- 3. プロジェクトの現状と評価
  - 3・1 遂行された労働／給付
  - 3・2 特 性
    - 3・2・1 プロジェクト目的は現在の見通しで到達できるか。
    - 3・2・2 到達できない場合は、その理由
    - 3・2・3 プロジェクト構想が変わった場合は、どのように（課題または構想、補助的措置等々の修正）
    - 3・2・4 3・2・3が及ぼす時間上および経費上の影響

4. プロジェクト経過の細目

( 契約上の取決めの履行についての細目：予定と現状の量的・時間的比較 )

4・1 ドイツの給付

4・1・1 人 員

4・1・2 物的供給

4・1・3 建設給付

4・1・4

4・1・5 その他

4・2 相手方の給付

4・2・1 人 員

4・2・2 物的供給

4・2・3 建設給付

4・2・4 運営費用

4・2・5

4・2・6 専門家のための相手方給付

4・2・7 その他

4・3 その他の機関の給付

4・4 4・2, 4・3の給付の評価

( 満足すべきものでない場合または計画が遅れている場合には、その原因についての報告、必要あれば改善の提案。

AVB § 5・1・2後段にもとづく報告義務をもってかえることはできない )

5. 予定されているプロジェクト引渡しについての概観 ( 契約終了ごろ )

プロジェクトが投入国によって引渡し後も継続されることが考えられるか。

6. 重要な訪問とプロジェクト査察

6・1 日付、動機、参加者 ( 例えば、連邦経済協力省、ドイツ技術協力会社 ) 成果

6・2 近いうちのプロジェクト査察が必要と考えられるか。その理由、

対象、時期。誰が派遣されるべきか。

7. その他

8. 要約

× × × × × × × ×

(普通契約約款付属書面5)

休暇一覧表

委任者がプロジェクト参加者に付与する休暇は第14条の1にもとずき次の期間を超えることができない(休暇一覧表)

1. 保養休暇

1・1 休養日数

(1) 保養休暇日数は、協働者が休暇年度末までに達する満年齢を基準とする。以下のように割当てて。

満30才まで	満40才まで	満40才以後
28就労日	33就労日	36就労日

(2) 就労日とは、日曜日および次の法律上の祝祭日以外の全ての暦日をいう。

元旦

聖金曜日 (Karfreitag)

Ostermontag (復活祭後の日曜)

5月1日

Himmelfahrtstag (昇天祭)

Pfingstmontag (聖霊降臨祭後の月曜)

Fronleichnamstag

ドイツ統一日 (6月17日)

Bub-und Betttag

クリスマス

保養休暇中にあたる投入国の法律上の祝祭日は就労日とみなす。

- (3) 休暇年度中に投入が開始または終了する場合、休暇年度にある協働者は、労働関係の継続の月あたり第1項の保養休暇日数の12分の1を与える。休暇日数の端数は1日として計算する。但し、端数の切り上げは休暇年度あたり1回とする。

## 2. 帰郷休暇

ここでは休暇期間のみを規定する。航空費はA V B第11条により委任者が負担する。

### 2・1 資格

- (1) 帰郷休暇は、エジプト、キプロスおよび北緯30°以北、経度35°以西のアジアトルコ地域をのぞく、ヨーロッパ以外の援助投入地にいる協働者で、その投入期間が最低2年をこえるものに付与される。

### 2・2 日数

帰郷休暇は

- 2・2・1 以下の国の援助投入地での勤務上の滞在期間が最低8ヶ月経過した後、55暦日 ■

イエメン	ソマリア
マリ	南アラビア連邦
ニジェール	スーダン
ナイジェリア	シャド
(北緯10°以北)	ベトナム
オートボルタ	ザール
サウジアラビア	

- 2・2・2 以下の国の投入地での勤務上の滞在期間が最低一年間経過した後、65暦日。

アフガニスタン	コロンビア
アンゴラ	コンゴ
エチオピア	韓国
バングラデシュ	ラオス
バルバドス	リベリア
ポリビア	マダガスカル

ブラジル（南緯15°以北、  
南緯15°と25°の間で投  
入地Joinville）

英領ギアナ

ビルマ

ブルンディ

ベニン

コスタリカ

ドーム共和国

エクアドル

象牙海岸

エルサルバドル

ガボン

ガンビア

ガーナ

ガテマラ

ギニア

ハイチ

ホンジュラス

インド

インドネシア

イラク

ジャマイカ

ヨルダン

カメルーン

クメール共和国

マラウイ

マレーシア

モーリタニア

メキシコ

モザンビーク

ネパール

ニカラグワ

ナイジェリア

（北緯10°以南）

パキスタン

パナマ

パラグアイ

ペルー

フィリッピン

ルワンダ

ザンビア

セネガル

シエラレオネ

シンガポール

スリランカ

ローデシア

台湾

タンザニア

タイ

トゴ

トリニダード・トバゴ

ヴェネズラ

ザイール

2・2・3 以下の国における援助投入地での勤務上の滞在期間が最低1年経過した後、55暦日。

アルゼンチン	イラン
ボツワナ	レソト
ブラジル（南緯25°以南）	ヌグアナ
チリ	ウルグアイ

2・2・4 以下の国における投入地での勤務上の滞在期間が最低一年経過した後、50暦日。

エジプト	チュニジア
レバノン	トルコ（第1項のNr. 15 により除外された地域をのぞく）
リビア	
モロッコ	
シリア	

### 2・3 帰郷休暇は

2・3・1 2・2・1に揚げた投入地にいる協働者には職務上の滞在の毎年度に（1年帰郷休暇周期）

2・3・2 2・2・2から2・2・4に揚げた投入地にいる協働者には職務上の滞在の2年毎に（2年帰郷休暇周期）与えられる。  
職務上の滞在期間の計算は、協働者が出国の際に投入地に到着した日の翌日から始める。

### 3. 保養休暇との関係

3・1 毎年周期の帰郷休暇期間中に取得した保養休暇は、帰郷休暇期に対し認められる帰郷休暇に完全に算入される。

3・2 2年周期の帰郷休暇期間中に取得した保養休暇が与えられる年度に対する保養休暇を禁じ、まず保養休暇に算入される。この年に対する保養休暇がすでに取得されている場合には、これは帰郷休暇に算入される。

### 4. 協働者の債務

協働者はドイツにおける滞在期間中受任者および委任者に報告をなす義務を負い、またはその他一時的な職務上の請求に応じる義務を負う。



4) 「GTZ 契約フォーム」

契約番号 \_\_\_\_\_

契 約

記 号 \_\_\_\_\_

ドイツ技術協力会社（有限会社。6236 エンボーン1, シトウトガルト通り10番地）を委任者とし、\_\_\_\_\_ を受任者として以下の契約を締結する。

第1条 契約の対象

1・1 本契約はプロジェクト第 \_\_\_\_\_ 号に関するものである。

1・2 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日の基準協定、\_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日の協定／覚書交換は、受任者が知っている／すでに受任者に手交された／同封されているから遵守されねばならない。

<または>

覚書交換／協定が、準備中である。したがって出国は委任者の事前の書面による承諾を得たのちになしうる。

1・3 本プロジェクトの目的は \_\_\_\_\_

（以下にプロジェクトの目的を簡単に記す）

第2条 課題の設定

この目的を達成するため受任者は以下の給付を行なうものとする。（以下に詳細な課題と達成されるべき成果とを記載する。これらは、報告書に基づいてまたはプロジェクト視察のさいに申し分のないコントロールが可能なように簡潔に列記（定式化）しなければならない。

受任者が仕事を履行したか否かを確認できるように、課題の設定は厳密かつ整理されたものでなければならない。課題の設定が多岐の専門分野または部門にわたる場合には、別個に列記し、かつ、必要がある場合には、一部審査も可能なように、期限を明記する。

一定の場所における課題の設定の厳密化を専門家に委ねた場合には、必要があれば「専門家はとくに以下の課題を行う……」と列記することができる。

要綱や手続規程、研究資料等々、委任者が給付の履行に関してその遵守が要求されているものについて、ここと記載する。

一般契約にしたがった入札または募集の基礎として連邦経済協力省（B

MZ)が利用できるよう、予備鑑定書を作成することが要求されることがある。

### 第3条 人員の派遣

この課題を遂行するため、受任者は 年 月 日から 年 月 日まで(プロジェクトが継続する全期間)以下の構成からなる専門家グループを派遣する。

1. プロジェクト主任として、例えば地学者
2. 上級専門家として市場研究者
3. ……
4. ……

委任者の了解のもとに以下の専門家を投入する。

1. プロジェクト主任として工学士 \_\_\_\_\_ を \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日から \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日まで国内に \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日から \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日まで投入国に。
2. ……
3. ……

上記の投入期間を変更する場合は委任者との書面による合意を必要とする。(合理的な清算が必要となる)

### 第4条 物品製作

(物の製作が予定されていない場合は「無用」と記入すること)

- 4・1 普通契約約款(AVB)第2条1項の原則と異なり、受任者は以下の設備を製作する。(詳細な一覧表)
- 4・2 委任者の費用で作る全ての装置物は、被援助国への陸揚げと同時に/労働の終了後、被援助国の所有となる。AVG第2条2項にもとずく引渡しは \_\_\_\_\_ で行われる。

(例えば、相手国の省庁。引渡されない目的物の処置については、別個の決定が行われる)。

第5条 最終報告書／研究／意見書

5・1 最終報告書（AVG第5条1項3号）は、\_\_\_\_\_日までに委任者に提出する。

5・2 研究／意見書（AVG第6条）は、\_\_\_\_\_日までにドイツ語で\_\_\_\_\_部、\_\_\_\_\_語で\_\_\_\_\_部提出する。

（外国語での正本が予定されていない場合は後段を抹消する。）

部数がさらに欲しい場合、原価で委任者に追加送付する。

（AVG第5条ないし第6条と異なる定めを、さらに明記しうる）

第6条 報酬

受任者が履行する給付について以下の報酬が認められる。

6・1 人件費関係総費用

6・1・1 国内決済額 DM \_\_\_\_\_

6・1・2 外国報酬 \_\_\_\_\_

6・1・3 宿泊費 \_\_\_\_\_

6・1・4 飛行証明と引き替えて航空運賃

最も交通の便の良いルートで

— ツーリストクラス — \_\_\_\_\_

— 1等 — \_\_\_\_\_

上記の運賃には空航への出入にかかる費用および空港税が含まれるものとする。

業務の管理のための飛行に用する費用は、委任者が個々の旅行を書面により同意した場合にかぎり認められる。

6・1・4の総計 \_\_\_\_\_ DM

6・1・5 輸送費

— 証明書とひきかえで仕事に要する超過手荷物

最高／合計 \_\_\_\_\_ DM

（超過手荷物の許可を記載すること。ツーリストクラスでは10kgが相当とみとめる）

—証明書とひきかえて別送航空荷物

最高／合計 \_\_\_\_\_ DM

—家財道具、乗用車等の海上運送料

(証明書が必要)

最高／合計 \_\_\_\_\_ DM

(AVB第12条にしたがい家族構成員を伴う旅行がみとめられる場合にかぎる)

6・1・5の総計 \_\_\_\_\_ DM

6・1・6 その他の人件費

—ドイツ連邦共和国内の出張費

(証明書が必要)

最高／合計 \_\_\_\_\_ DM

—一回限りの装置

合計 \_\_\_\_\_ DM

(ITZの専門家に認められる額をこえることができない)

—医者の健康診断、接種、ビザ手数料

(証明書が必要)

合計 \_\_\_\_\_ DM

6・1・6の総計最高 \_\_\_\_\_ DM

6・1・ の総計 \_\_\_\_\_ DM

6・1個別費用額は、この契約の一部をなす \_\_\_\_\_ 日の価格表  
(添付)を参照して定める。

6・2 物品関係費用

6・2・1 印刷・複写費(証明書要)

最高／合計

6・2・2 下請費用(証明書要)

6・2・2の総計 \_\_\_\_\_ DM

6・2・3 投入国での運送料(証明書要)

\_\_\_\_\_ DM

(相手国の給付が全く期待できないか十分でない場合だけに認められる)

6・2・4 その他の物品関係費

—第4条に基づく運送費を含む装置物

最高 \_\_\_\_\_ DM

6・2・4の総計 \_\_\_\_\_ DM

6・2の総計 \_\_\_\_\_ DM

6・3 売上げ税（付加価値税）

（納税義務がある場合）

\_\_\_\_\_ DMの \_\_\_\_\_ % = \_\_\_\_\_ DM

\_\_\_\_\_ DMの \_\_\_\_\_ % = \_\_\_\_\_ DM

6・3の総計 \_\_\_\_\_ DM

6・4 全体合計金額

6・1の総計

6・2の総計

6・3の総計

全体合計金額 \_\_\_\_\_

（文字で \_\_\_\_\_ ドイツマルク）

第7条 支 払

第6条で合意をみた報酬の支払は以下の通りである。

7・1・1 契約締結後の支払 \_\_\_\_\_ DM

（額は受任者の準備費用である。この場合厳格な基準を設ける。

AVB第15条の1を参照）

7・1・2 3ヵ月毎の支払、一回あたり \_\_\_\_\_ DMで最初の支払は \_\_\_\_\_ 日。

合計 \_\_\_\_\_ DM

（できるだけ、同一間隔、同一金額が望ましい）

支払条件は、受任者がAVB第5条の1の1，1の2に基づく債務を履行したことである。

（給付が少ない場合は減額できるため報告書とともに職務証明書が検討される）。

7・1・3 最終支払 算高 \_\_\_\_\_ DM

仕事の引きとり後に支払う。必要な証明書類を点検できるよう提示し、最終決済を行う。

(最終支払には契約額5～10%を予定する)

7・2 支払は \_\_\_\_\_ にある \_\_\_\_\_ 銀行の受任者の口座 \_\_\_\_\_ (番号)に振込むものとする。

#### 第8条 普通契約約款(AVB)

8・1 1975年1月現在の委任者の普通契約約款は本契約の一部をなす。

8・2 普通契約約款のうち以下の点を改める。

(コンサルタント企業が事前鑑定書を作成するにあたってはAVB第7条の3の第3段の適用を排除する)

#### 第9条 正 本

本契約は \_\_\_\_\_ 部作成する。2部は委任者が保管する。

19\_\_\_\_年 月 日 フランクフルト

エンボーン

有限会社ドイツ技術協力会社(GTZ)

( ) ( )

(委任者の正確な会社名を記入のこと)

#### 4. UNDP (国連開発計画)におけるコンサルタントの利用状況等

( UNDP [ United Nations Development Programme ], 所在地 = One United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017 )

国連の技術援助機構であるUNDPにおける専門家候補者の登録は原則として個人ベースで行なわれており、1977年2月現在、“Roster”と呼ばれる登録簿に約1,000名の専門家が登録されている。実施委任契約の方式としては、①個人専門家(コンサルタント)ベース、②専門機関(FAO等)ベースがある(極めて例外的に、コンサルティング・ファームに委任するケースもあるようである)。一般的にコンサルティング・ファームについては、個人コンサルタント(プロジェクト・マネジャー)や専門機関のサブコントラクターとして利用されるケースが多い。

UNDPにおける専門家のリクルートメント業務は、TARS ( Technical Assistance Recruitment Service ) によって行なわれている。まず、専門家への委任業務内容を示す“Job Description”が一般公募(UNDP本部で編さんされるBusiness Bulletin等を通じて)により、また各国(donor)へのRecruitment Circulation(各メンバー・ドナーにはNational recruitment Centreとなる窓口機関がおかれている)によって募集される。無論、ケースによっては、ROSTERに登録されている専門家から選ばれることもある。年間を通じて、約1000人程のリクルートが行なわれる。契約期間は長期の場合は1年タームで行なわれ、そのあとは更新する形式をとる。

最近の実績ベースで、リクルートされた専門家の国別傾向をみると、USA 150人、UK 120人、仏80人、インド50人、西独20人等となっており、日本の実績は極めて低い。

コンサルティング・ファームが雇用されるケースの多いSubcontractについては、expertの場合と同様、各専門機関のProcurement Officeで取扱っている(expertの場合は、とくにExpert ServiceというOfficeを設けている機関もある。UNDP NY本部で編集されるBusi-

-ness Bulletin には、Subcontracts の需要が記載されているが、この情報も、結局、各専門機関から現地プロジェクト・サイトに派遣されている Project Manager の要請にもとずき、現地 UNDP Office を通して N. Y 本部に送られてきたものをまとめたものである。しかし、それらを集計して UNDP 本部が一般に公募する段階で、すでに国際入札のためのネゴが各専門機関とそれらの Procurement Office に登録されている各コンサルティング企業との間で開始されているわけである。したがって、Sub-contract の場合も、expert のオープニングと同様、Business Bulletin の情報を待たず、各専門機関の Procurement Office of Expert Service と常時連絡を保つことが肝心といえるわけである。



## Ⅳ 結 語



## Ⅳ. 結 語

以上、今回の調査内容を通観して、総体的に言えることの要点をまとめると、次のようになる。

- (1) WBが他の同種機関に占める発言力、ウエイトはかなり強いといえる。つまり、戦後20年以上に亘って広く融資援助と開発問題に経験を積み上げてきたWBグループは国際的にこの分野での理論・実践の両面で強力なリーダーシップを培い、かつそれを発揮して来た。
- (2) したがって、コンサルタントの活用方法についても、WBのやり方がひろく国際的にコンセンサスを得ているといえる。類似各機関は揃ってその思想や方法を採用入れ、ほとんど共通のコンサルタント活用システムが出来上がっている。
- (3) 昭和50年度以降、企調部を中心に当事業団が取り組んできた本題への考え方(ワーキング・グループの検討の基本方向)と、そこにおいて示された試案は、大筋において上記コンセンサスと一致している。
- (4) したがって、今後は、必要とされる規程の整備等制度面での詰めと事務処理体制の確立等、関連事項についての所要の検討と作業を自信をもって推し進めてよいものと考えられる。
- (5) なお、次のような点は、事業団試案では必ずしも十分な検討はなされていないが今後事業団でもあらためて考慮されてしかるべきことと思われる。

### ① 委員会形式による事務処理方式の導入

コンサルタント選定のための一連のプロセスにおいて、T/Rの設定、ショートリストの選定、プロポーザル審査等々、関係者の意見を聞き、かつその承認を得なければならないステップが多い。これをいわゆる稟議決裁方法によっていては、事務処理の円滑・迅速化はもちろん、确实公正な検討さえもが必ずしも十分には期待できない。従って、これらの是正策として、WBにおいて行われているようなアドホック委員会方式の活用も十分検討に値する方法と言える。

### ② 専門担当者による集中的事務処理

コンサルタント契約が従来の物資の調達等と根本的に異なるという認

識に立てば、従来の契約担当者とは別に、新たな専門担当者の設置が必要と考えられる。ここでは当然、コンサルタントの登録から、個々の案件ごとの最適者の選定、その後の事後評価まで一貫して全てのコンサルタントに関する事務処理を集中的に行うことになる。

③ 事後評価体制の確立

優秀なコンサルタントの育成強化、契来時点における選定事務の繁忙防止のためにも、コンサルタント活動の事後評価は十分に行なわれねばならない。そのための機構制度や事務処理様式の確立が急務となる。

④ T/R作成の定型化

コンサルタント雇用が成功するか否かの基本は、良質なT/Rの設定いかんにかかっていると言っても言いすぎではない。それによって過不足なくコンサルタントの役割が規定され、それに基づいた適正契約が行われることになるからである。その際、標準的なT/Rのサンプルが定型化され、かつ具体的な指針がガイドラインとして設定されていれば、事務処理上の有益な支援となることが期待される。

(6) ただ、WBを中心に各方面のコンセンサスを得て確立された方法といっても、もちろん完全無欠とは言えない。今回の調査においても問題点は散見された。その主要なものは次のとおりである。他山の石として当事業団においても十分に検討すべき課題と云えよう。

① 登録リストの中から直接に、あるいは間接に（ロングリストを予め作ってから）ショートリストを作る場合に担当者の主観的判断や人的操作が入り込む余地が大きいという問題がある。従って、場合によっては、プロポーザルの提出を要請する相手先の顔ぶれが常に同じであるということも起りうるし、そのライバル同志の顔ぶれを適当に選んでおくことによって、ある特定の相手を「自然に」選定するように持っていくことは可能である。登録リスト整備の段階から審査するなり、あるいは、その資格要件に基づいたクラス別けをすることなどはその対策となり得よう。

② 制度が出来上り、諸規程が整備されても本方法が必ずしも十分に機能

していないという声も聞かれた。いわゆる「仏造って魂入れず」ということであろうか。制度を作ることは見よう見まねで不可能ではない。しかし、この運用に預かる人々が、その制度の創設されたゆえんを常に原点に立ち帰って考えながら対処していかないことには制度は全く生かされない。殊に①の問題点などは大きな抜け道となっている。要は人間意識の転換までも含んだ新しい体制の導入でなければならないということであろうか。

