

国際機関におけるコンサルタント契約 実態調査報告書

昭和62年12月

国際協力事業団
調査部

ARY

調査部
87-06

国際機関におけるコンサルタント契約

実態調査報告書

JICA LIBRARY



1066442[3]

17829

昭和62年12月

国際協力事業団
調査部

国際協力事業団

17829

略 語 表

1. 拡大委員会 拡大コンサルタント契約問題検討委員会，事件を契機にしてコンサルタント契約の全般的な見直しを目的として設置された委員会。
- 委員長は調達部関係業務担当副総裁，委員は，総務，経理企画，調達，社会開発協力部，農林3部，鉱工業2部，無償関係2部の各事業部を所掌する6理事並びに，総務，経理，企画，調達，派遣，社開，医療，農計，農開，林開，鉱計，鉱開，無計，無業の各部の14部長。事務局は調達部管理課。
- なお，通常，コンサルタント契約問題検討委員会は，調達部関係業務担当理事を委員長として，上記14部長で構成されるが，審議内容の重要性に鑑み，関係副総裁と理事が加わり，拡大コンサルタント契約問題検討委員会となった。
1. 世 銀 国際復興開発銀行 (International Bank for Reconstruction and Development「IBRD」)，通常世銀グループには，国際開発協会 (The International Development Association「IDA」)及び国際金融公社 (The International Finance Corporation「IFC」)を含むが，本報告書では右2機関は除く。
2. ア ジ 銀 アジア開発銀行 (Asian Development Bank「ADB」)
3. DACON Data on Consulting Firms，世銀等の国際機関が共有しているコンサルタント情報に関するデータバンクで世銀，アジア銀の他にIDA，IFC，UNDP，WHO等合計11の機関に共通であり，登録申請用紙等も同様のものが使用されている。

は　じ　め　に

国際協力事業団におけるコンサルタント契約は、その特性に鑑み、国の会計法の枠内で国際機関等の例を参考にして定められた「コンサルタント等契約事務取扱要領」に基づき実施されている。

一方、当事業団では、技術費の支給を伴う業務が拡大の一途をたどり、内容も年々多様化する現状を踏まえ、拡大コンサルタント契約問題検討委員会において、コンサルタント契約を見直すことを決定し、委員会における審議とその後の見直し作業に資することを目的として、昭和62年6月2日から10日間にわたり、調達部管理課長 長沢幸敏 を団長とする「国際機関におけるコンサルタント契約実態調査団」を現地に派遣した。

調査団は、登録、指名、選定、契約及び評価等に関し調査を実施し、帰国後収集資料の解析を経てここに報告書提出の運びとなった。本報告書が今後のコンサルタント契約のより一層の適正化と事業のより効率的な実施に資するための一助となるならばこれに優る喜びはない。

おわりに、本調査の実施に多大な御協力をいただいた関係各位に衷心より御礼申し上げる。

昭和62年12月

国際協力事業団
理事 村山正祐

目 次

略 語 表

は じ め に

序 章	1. 調査の目的	3
	2. 調査の実施に係る基本方針	3
	3. 調査団の構成と行程	3
	4. 報告書の構成と内容	4
第1章	JICAと国際機関の相違	5
	1. 国際金融機関としての世銀とアジア銀	7
	2. 加盟各国による運営	7
	3. 専門家集団による管理運営	8
	4. 国際機関におけるプロジェクトサイクル方式	8
	5. JICAと国際機関のコンサルタント雇用形態の比較	9
第2章	契約の実態	13
	1. 登 録	15
	1-1. 登録制度の目的	15
	1-2. 登録の対象となるコンサルタント	15
	1-3. 登録を担当するセクションと要員	16
	1-4. コンサルタントの登録分野と技術サービスの種類	16
	1-5. 登録に関するその他の特記事項	21
	2. 世銀におけるコンサルタント契約	22
	2-1. 契約の当事者	22
	2-2. 選定方法	22
	2-3. 評価に価格要素を加味する問題	24
	2-4. 共同企業体と補強の考え方	28
	2-5. 予定価格	29
	2-6. 契 約	29
	2-7. コンサルタントの実績評価	30
	3. アジ銀におけるコンサルタント契約	30
	3-1. 契約の当事者	30
	3-2. 選定方法	32

3-3.	共同企業体と補強の考え方	34
3-4.	予定価格	35
3-5.	契約	35
3-6.	コンサルタントの実績評価	36
3-7.	成果品の審査	37
第3章	勸告	39
1.	登録制度の改善	41
1-1.	登録の目的の明確化と関係者への啓蒙	41
1-2.	登録管理体制強化	41
1-3.	登録分野と技術サービスの種類の改善	41
2.	コンサルタントよりの指名参加意向表明の指名への反映	45
2-1.	現状のコンサルタント契約の位置付	45
2-2.	改善すべき点	45
2-3.	具体的な勸告と提案	46
3.	指名者数の削減	46
4.	コンサルタントの評価	47
4-1.	独自の評価表の作成と望ましい評価方法の概要	47
4-2.	評価を着実に実施するシステムの確立	51
5.	価格要素の加味	51
5-1.	価格要素の導入に関する調査団の基本的な認識	51
5-2.	価格要素導入に関する具体的な提言	52
参 考 資 料		
1.	調査団が提出した質問書	57
2.	面会者一覧表	65
3.	収集資料リスト一覧表	67
3-1.	世 銀 分	69
3-2.	ア ジ 銀 分	70

序 章

1. 調査の目的

本調査は、当事業団におけるコンサルタント契約を厳正、適正かつ効率的に実施するための具体的な改善案を策定するため、拡大コンサルタント契約問題検討委員会（以下「拡大委員会」）における審議とその後の改善に係る作業に資するべく、当事業団の「コンサルタント等契約事務取扱要領（昭和54年制定）」が準拠した世銀、アジ銀におけるコンサルタント契約実務の実態を把握することを目的として実施された。

なお、本調査は、外務省経済協力検討委員会事務局長、川上大臣官房審議官より、当事業団拡大委員会委員長、荒勝副総裁に宛てた文書「コンサルタントの適正な活用について」のなかで、その実施を指示されたものである。

2. 調査の実施に係る基本方針

昭和62年5月の契約課発足により、当事業団のコンサルタント契約業務は一元化され、本来の姿になったが、契約に係る諸問題についてはかなりの部分が未解決のまま残されていた。

調査団は、出発前に拡大委員会の場で委員長及び各委員と意見を交換し、次の基本方針を確認した。

- (1) 拡大委員会で懸案になっている事項を解決するため、具体的な判断材料を提供すべく調査を実施する。
- (2) 既存の出版物及び収集資料で明らかになっている事項は確認に留め、ポイントが不明確な実務の実態の解明に努める。
- (3) 国際機関としての世銀等と国内機関としてのJICAの立場を踏まえたうえで、制度の背景にある事項についても考察を加える。
- (4) 各種基準等の運用振りについて把握する。
- (5) 内部資料、実例等生データの収集に努める。

3. 調査団の構成と行程

(1) 構成

本調査の目的に鑑み、調査団員を外部に求めず当事業団の職員のみによる直営方式とした。また、調査団員は、問題意識に裏打された的を得た調査の実施と、それに基づく改善案の着実な策定を図るため、開発調査等に係るコンサルタント契約の直接的な経験を有し、かつ、現在もその任にある当事者により次のように構成された。

団 長	長 沢 幸 敏	国際協力事業団調達部管理課長
団 員	新 保 昭 治	国際協力事業団社会開発協力部開発調査第一課長
団 員	大 山 雅 民	国際協力事業団調査部管理課

(2) 行程	6月 2日(火)	移 動(成田→ワシントン)
	6月 3日(水)	世 銀
	6月 4日(木)	世 銀
	6月 5日(金)	世 銀
	6月 6日(土)	移 動(ワシントン)
	6月 7日(日)	移 動(成田←マニラ)
	6月 8日(月)	アジ銀
	6月 9日(火)	アジ銀
	6月10日(水)	アジ銀
	6月11日(木)	移 動(マニラ→成田)

4. 報告書の構成と内容

本調査の目的は、コンサルタント契約に係る具体的な改善事項を勧告することである。従って、開発銀行としての性格を有し、プロジェクトサイクル全般にわたって業務を実施する国際機関である世銀、アジ銀と開発調査等を技術協力の一環として直接実施する二国間援助機関としてのJICAの相違を認識し、それぞれの機関でコンサルタントが雇用される状況を理解しておくことが、導き出された勧告の妥当性を検討するうえでも必要であると思われるところ、先づ、第1章「JICAと国際機関の相違」で両者の相違を述べる。

次に、第1章で述べた相違の背景を踏まえた調査結果を、登録、指名、選定、契約のプロセス毎に、第2章「契約の実態」とし、最後に、具体的な勧告内容を第3章「勧告」として記す。

なお、第2章の記述内容は、既存の調査や関連出版物で明らかにされている事項を除き、コンサルタント契約の実態を知るうえで必要な範囲に限っていることを付記する。

第1章 JICAと国際機関の相違

1. 国際金融機関としての世銀とアジア銀

多国間援助機関としての世銀とアジア銀については、JICAと相違するいくつかの特徴が見られる。

1946年に設立された世銀は、戦後の欧州復興を主な目的として設立されたが、その後は南北問題解決のための金融機関として変貌した。一方、1966年に設立されたアジア銀は、「アジア太平洋地域における経済成長および経済協力を助長し、域内開発途上加盟国の共同および個別的な経済開発に貢献すること」を目的とし、南北問題解決のためあるエリアを対象とした金融機関である。アフリカ地域を対象としたアフリカ開発銀行（AFDB）ラテンアメリカを地域を対象とした米州開発銀行（IADB）などがそれである。

両機関はいずれも金融機関としての融資活動を行っているが、近年援助のよりよい効果を考え、技術協力（Technical Assistance）を無償で実施するようになった。世銀は主にUNDPの資金を利用して、アジア銀は上限15万ドルとの条件はあるものの自前の資金を投入している。

2. 加盟各国による運営

国際金融機関の構成母体は全て加盟国によるもので、これ等加盟国からの拠出金、出資金などにより設立されたものである。日本は世銀、アジア銀に対しても大口の拠出国であり重要な役割を担っていることは今更いうまでもないが、黒字国日本に対する今後の期待は非常に大きなものがある。

加盟国により構成されていることから、各国はその協力度合により、代表（理事）を送り込み総務会を構成し、基本的な経営方針が決定される。総裁はこうした基本方針に基づき組織を運営することになる。

加盟国の利害は常に一致するとは限らず、又各国を公平に扱う必要性からバランスのとれた運営が求められることになる。これがコンサルタント等の選定にも影響し、地域性を勘案しながら、一国一社を選び出し、プロポーザルにより、最も適したコンサルタントを選び出すことになる。

加盟国により設立された国際金融機関はこの様に加盟国の意志を尊重した運営方式になり、これが一つの特徴でもあり、多国間援助の理想と限界ともいえよう。

国際機関の場合は、コンサルタントの選定に関し、加盟国より派遣されている理事の数だけコンサルタント契約に有形、無形の影響を与える可能性を有する者がいると言っても差し支えない。アジア銀では、このような事態が多発しコンサルタントの適正な選定を歪めるのを防ぐため、コンサルタントの選定に関する決裁文書はコンサルタント選定委員長である中央プロジェクトサービス局、コンサルタントサービス課長が最終決裁をし、同課長は、①選定委員会で意見が大きく分かれた時、②同課長が報告の必要性を認めた時、③上層部より照会

があった時の3つの場合にのみ結果を上層部に上げることになっている。

このシステムを採ることによって、各理事は、本国より何らかの働きかけがあった場合「私は選定のシステムに関与していない」と言うことによってその働きかけをかわすことができる。
(アジ銀コンサルタントサービス課長談)

3. 専門家集団による管理運営

長い歴史を持つ世銀は、そのノウハウを蓄積していると共に多くの専門家が配置され、管理運営されている。アジ銀も世銀方式を踏襲しており専門家を多くかかえている。管理業務を除いた専門分野は地域や国を担当するエコノミストグループと、特定技術を担当するエンジニアリンググループに大別出来る。組織的には前者がProgram Officerであり、後者がProject Officerである。当該国の開発をSocio-Economicの立場からどうするか、分野別の開発優先度をどうするのか等を各々の専門分野から検討し、Projectを実施するものである。こうした検討には、個人コンサルタントを活用することもあるが、主体は全て世銀やアジ銀の職員である。

専門家は、当該分野で少なくとも10数年の経験を持ちProjectのIdentificationからImplementationまでProject Officerとして係わりを持つことになる。更に言語の面でも当該国の言語に通じているエキスパートでもある。

また、国際機関等では、正規のスタッフの他に、スタッフコンサルタントあるいはインハウスコンサルタントと言われる要員を通常ひとつのProject(あるいはProgram)Divisionに1/3~1/4程度(世銀の場合)保持している。彼等は個室を与えられ一見すると正規職員との区別はつかないが1年契約のスタッフであり、必要に応じてプロジェクトサイクル全般にわたり雇用され、正規職員の弱い部分を補ういわば役務提供的な形態で業務を実施しており、傾向としては特定分野のスペシャリストが多い。彼等は当初人事局に登録されるが、いわゆるon the shelfの状態であり、実際の雇用に際しては実質的にはDivision Chiefが決定している。予算的にはひとつの実施計画書のなかにインハウスコンサルタント雇用経費が計上されており、このような形態で世銀等に10年近く勤務している者も少なくない。

4. 国際機関におけるプロジェクトサイクル方式

プロジェクト援助を効率的にするため、世銀ではマクナマラ総裁時代にプロジェクトのライフサイクルを次の6段階に分け実施したといわれる。

即ち	第一段階	Identification
	第二段階	Preparation
	第三段階	Appraisal
	第四段階	Negotiations, Board Presentation

第五段階 Implementation and Supervision

第六段階 Evaluation

である。

第一段階の Identification(確認)では, Economic Study と Sector Study が実施され, その結果 Project が発掘されるが, その後年度計画のための Country Programming がなされ具体的な Project が確認される。世銀でもアジ銀でも各国別の援助戦略を持っているが, 同時に Economic Study などにより修正も行なわれている。

第二段階の Preparation (準備) が Fact Finding 又は Fisibility Study である。Appraisal もこの準備段階に入るものであるが, 金融機関としてはこの Appraisal が重要な意味を持つものであり, これを一つの段階としている。

第三段階の Appraisal (審査) は, 当該 Project に対し資金を投入すべきかどうかを審査するものであり, その国の将来にとって重要な決定となるものである。従って世銀ではこの Appraisal に関し, 内容の詰めとその深度により, そのレポートの表紙の色を白, 黄, 緑, ネズミ色の 4 段階に分け作成している。

第四段階の Negotiations・Board Presentation (借款交渉, 世銀理事会提出) では, Appraisal Report の最終版 (ネズミ色) が理事会に提出され借款の承認が与えられる。これにより正式な借款交渉が開始されることになる。

交渉が成立すれば, プロジェクトの施行, 管理へと進むわけであり, これが第五段階の Implementation と Supervision である。

プロジェクトが完成すれば, その成果がどうであったのか, そのプロジェクトの実施が当初予定していたような効果をあげたのかどうか等, Post Evaluation がなされる。これが第六段階であり, この結果が次のプロジェクトにフィードバックされることになり, 一つのサイクルとして完結する。

アジ銀に於ても組織の構成や名称は異なるが同様の方法が採用されている。

5. JICA と国際機関のコンサルタント雇用形態の比較

既に述べた国際金融機関の特徴は, JICA にはないものであり, その相違が, JICA の業務運営を性格づけ, 又は規制しているものである。今回の調査目的はコンサルタントの活用と手続きについて国際金融機関がどの様になっているかを調べることであるが, 上記特徴の十分な理解の上に JICA の特性も又見いだされるのである。

JICA と国際機関におけるプロジェクトサイクル別のコンサルタントの雇用形態を比較すると, 図1 のようになる。これより看取されるように, 融資前, 即ち Appraisal までは, 世銀, アジ銀においては, 個人コンサルタントを主に活用しており, JICA のように企業 (会社) に委託することは非常にまれである。これは専門家集団をインハウスコンサルタン

トとしても確保しているためである。又国際金融機関はプロジェクトサイクル全体に係わりを持つが、JICAは、技術協力の一環としてマスタープランや、フィジビリティスタディーにのみ関係している。具体的な融資については、有償の場合は海外経済協力資金(OECF)が無償の場合は、外務省がその役割を果たしていることになる。

JICAの実施する開発調査に係るフィジビリティ調査等に関し、国際機関と比較すると「経済面や制度面も含めた総合的なアプローチが充分ではない」とか「調査の実施に要する人月が多すぎる」といった批判が時折出るが、国際機関におけるプロジェクトサイクル全体の流れのなかにJICAの実施する調査等の業務を位置付けるとその批判の意味がより明確になる。

JICAは、在外公館が実施するIdentification(一般的に種々の背景に基づく政策的判断が優先され、Economic StudyやSector Studyが十分に実施されていると必ずしも言い難い。)に基づき、Preparationの一環のFact Findingとして開発調査に係るマスタープラン作成調査やフィジビリティ調査及び無償資金協力に係る基本設計調査をいきなり実施することとなる。従って、調査団は、限られた時間のなかでプロジェクトに個有のFact Findingと併せて、Economic StudyやSector Studyを可能な限り実施しようとするが結果は必ずしも満足できるものとはならない場合もある。また、人月もIdentificationの段階で各種の詰めが終了し業務範囲がきちんと特定されている世銀等の調査団に比べて、多くなりがちな面があることは否定できない。これらのことは、調査団の能力に起因するというよりはむしろ我国特有のシステムに起因するとも言える。

第2章 契約の実態

1. 登 録

1-1 登録制度の目的

JICAの登録制度は、コンサルタント業務の対象となる業種及び分野が極めて多岐にわたり、かつ、すべて要請ベースで実施されるため、「調査等の業務にかかる技術協力の要請に迅速・的確に対応するための情報資料を整備すること」が目的のひとつとされている。従って、登録不適格者（禁治産者等）を除いては、一定の技術能力、財産的基礎又は金銭的信用を有する法人であれば、企業としての経験や保有技術者の能力等について「登録コンサルタント等が登録されたことによって、当事業団が実施する業務に自動的に従事する資格を得たものではないこと」を条件として登録を認めている。

なお、指名に際しては、原則として登録コンサルタントがその対象となるが、案件の性質によっては、適正な競争を促進するために、登録外のコンサルタント等を指名しても差し支えない。

一方、世銀が保有するコンサルティング企業等に関する情報は、世銀と他のいくつかの国際金融機関が共有している「コンサルティング企業に関するデータ(Data on Consulting Firms=DACON)システム」に入力されている。

この情報の位置付について、「世界銀行の借入者及び実施機関としての世界銀行によるコンサルタント利用のガイドライン」は、①提供された情報の正確性を世銀が検証したことを示すものではない。②当該企業の一般的資格に関する世銀の保証を意味するものではない。③特定のプロジェクトについて当該企業を指名することに対し世銀の是認を示すものではない。としており単なるデータバンクであるという位置付が明確になされている。

従って、世銀においては、コンサルタントの指名に際して、運用面における実態は別として、規定としては登録を条件とすることはない。この点についてはアジ銀も同様である。

1-2 登録の対象となるコンサルタント

JICAで登録の対象となるコンサルタントは、法人としては、有限会社、株式会社、社団法人、財団法人及び特殊法人であり、いずれも本邦法人に限られている。また、個人（日本国籍を有する者）を登録する制度もあるが、現在は運用上の措置として登録申請を受け付けていない。

他方、世銀においては、JICAと同様なもの以外に、次のような団体がコンサルタントとしてDACONにインプットされている。

- ① 政府機関及び地方公共機関
- ② 国連機関
- ③ 人材募集会社

- ④ 大 学
- ⑤ N G O
- ⑥ 各種研修機関

なお、世銀のコンサルタントとしての適格性(Eligibility)は、「加盟国、中国、台湾及びスイスの国籍を有するコンサルタント」であり、登録も原則としてこの適格性に基づき実施されている。但し、適格国のコンサルタント企業は、チーム全体の1/3を超えない範囲であれば非適格国の要員を雇用しても差し支えない。

DACONにはこの他、国際コンサルティングエンジニア連盟(FIDIC)や各国のコンサルタント業界団体(SWECO-スウェーデン、NORCONSUIT-ノルウェー、NEDECO-オランダ、TECHNIBERIA-スペイン)に関する情報もインプットされ活用されている。

1-3 登録を担当するセクションと要員

JICAでは、調達部管理課の職員1名が、他の業務との兼務で、新規登録、分野追加登録に係る登録審査委員会の各種登録事務と併せて年次報告、変更報告及び契約実績のとりまとめと電算機への入力依頼等約450社のコンサルタントに係る情報整理提供事務を実施している。なお、電算入力作業は入力センターで実施しているが年次報告書の処理は一部外部委託されている。

世銀では、約4,700団体に関する情報管理を、プロジェクト政策局調達課が所管するDACONセンターにおいて、2名の専門要員が実施しているが、電算作業はすべて外部の民間会社に委託されている。

なお、個人については、調達課ではなく人事局で集中管理されており、この点についてはアジ銀も同様である。アジ銀では、約3,100団体に関する情報管理を、中央プロジェクトサービス局コンサルティングサービス課において、4名の専任スタッフと2名の電算作業要員により実施している。

1-4 コンサルタントの登録分野と技術サービスの種類

- 1-4-1 契約課が調達部に設置され、案件毎のロングリストの抽出及びショートリストの作成に重大な影響を与える実績件数や必要な技術者のカウントが、調達部管理課が正式に受け付け電算に入力されたデータにのみ基づき実施されるようになってから、「コンサルタントがどの分野のどの技術サービスの種類に登録されているか」、「コンサルタントが実績をどの分野のどの技術サービスに申告するか」、「コンサルタントが保有技術者をどの分野に何名登録しているか」等が指名を100%左右するようになった。

従って、JICAの登録分野及び技術サービスの種類と世銀等のものを比較して調査することは、登録に関する最も重要な点であり、調査団の大きな関心事であった。

1-4-2 JICA及び世銀等の登録分野及び技術サービスの種類は概略表1のとおりであるが、両者を比較して観察すると次のことが認められる。

表1 JICA・世銀等対比表

JICA			世 銀 等		
技術サービスの種類と数	登録分野と数		技術サービスの種類と数	登録分野と数	
技術調査 基本設計調査 フィジビリティ調査 実施設計調査 施工管理 操業指導 経営指導	大分類	20	地質調査 水文探査 セクタースタディ ポリシースタディ フィジビリティ調査 制度強化 経営調査他	セクター	14
	小分類	108		サブセクター	96
	小分類	177		フィールド	754
	「その他」	(267)		サブフィールド	(912)
	の				
	内				
	訳				

詳細「表2」

詳細「表3」

注：(267)、(912)は最終登録区分数、 $267=177+(108-20)$

表2. JICAの登録分野及び技術サービスの種類

技術サービスの種類	分野区分		1 開発計画	2 建設	3 測量	4 地質調査	5 建築	6 運輸・交通	7 通信・放送	8 農業	9 畜産	10 林業	11 水産	12 工業一般	13 軽工業	14 重工業	15 化学工業	16 鉱業	17 エネルギー	18 保健・医療	19 環境	20 その他
	大分類	小分類	開発計画	港湾他	一般測量他	ボーリング他	住宅他	運輸・交通一般他	通信・放送一般他	農業一般他	畜産一般他	林業一般他	漁業一般他	工業団地他	食品工業他	機械工業他	石油化学他	鉱業一般他	エネルギー一般他	保健・医療一般他	大気他	教育文化他
	(108)	(177)	計5	13	4	2	8	6	5	6	4	4	4	4	4	5	4	6	7	3	6	8
その他の内訳			水資源開発他	ダム他	リモートセンシング他	海底地質他	ポンプ場他	航路標識他	船舶通信他	土壌他	飼料他	緑化他	漁船他	工業開発他	紙製品工業他	造船他	化学工業一般他	非鉄金属資源他	原子力他	医療設備機材他	騒音・振動他	技術移転他
			計3	15	5	8	10	10	3	3	5	3	20	5	12	4	22	9	13	3	8	16
1. 技術調査																						
2. 基本設計調査																						
3. フィジビリティ調査																						
4. 実施計画調査																						
5. 施工管理																						
6. 操業指導																						
7. 経営指導																						

表3. 世銀等の登録分野と技術サービス

技術サービスの種類	分野区分		1 農業及び農村開発	2 建設業開発	3 教育	4 エネルギー	5 環境	6 保健	7 産業	8 人口	9 電気通信	10 観光	11 交通	12 都市開発	13 水供給と公衆衛生	14 雑	
	セクター	サブセクター	畜産他 13	建設管理他 4	カリキュラ他 7	電力他 5	環境保全他 3	ヘルスサービス 4	鉱物一般他 20	組織計画他 7	放送システム他 6	一般他 4	鉄道他 10	住宅他 7	水供給他 4	国家開発他 2	
	ワールド	754															
	サブワールド	912															
1. 航空測量・リモートセンシング	23. 危機管理助言	45. 品質管理															
2. 地質探査	24. プロジェクト関係保険	46. 市場、流通															
3. 地学探査	25. プロジェクト融資助言	47. 包装、貯蔵															
4. 水文探査	26. 設計-建築エンジニアリング工業他	48. 倉庫と在庫管理															
5. 水路探査	27. 土質、基礎工学	49. 出荷と船積															
6. 土質探査	28. 水力調査とエンジニアリング	50. 輸出入検査															
7. 地形探査	29. 地震工学	51. 運営維持管理															
8. 資源探査	30. 砂防工学	52. 維持管理計画															
9. セクタースタディー	31. 工事量調査積算	53. 機器・プラントリハビリ															
10. ポリンススタディー	32. 見積、入札書類作成、評価	54. プラント・工場リハビリ															
11. 地域開発計画	33. 調達業務	55. 土木工事リハビリ															
12. 計画調査	34. 建設の施工管理検査	56. 会計・監査															
13. フィジビリティ調査	35. 機器の据付指導検査	57. 情報システムとコンピュータ処理															
14. 市場調査	36. (オーナーを代表した)プロジェクト管理	58. コンピューター技術															
15. 経済調査	37. 技術援助と助言	59. 制度強化															
16. 財務調査	38. ターンキーオペレーション	60. 経営管理助言															
17. 料金調査	39. スタートアップオペレーション	61. 経営管理調査															
18. 技術調査	40. 特殊な人材募集	62. 組織開発調査															
19. 経営調査	41. 材料試験	63. 人材募集調査															
20. 環境調査	42. 製品、製造技術	64. 訓練、技術移転															
21. 社会調査	43. 生産管理	65. プロジェクトの事後評価															
22. 研究設計/評価	44. 工程評価と選択																

- (1) 世銀等の場合は、技術サービスの種類が多く、かつ、その内容はソフトに関するものが多い。

(例) ポリンスタディ、経済調査、料金調査、プロジェクト管理、維持管理計画、制度強化、組織開発調査、訓練及び技術移転他

- (2) 世銀等の登録区分数は、JICAの約3.5倍でより詳細であり、かつ、その内容はソフトの技術サービスの導入を想定したものが多い。

(例) 「農業及び農村開発」- 農業訓練、農民組織、組合金融、農業統計、作物保険他
「産業」- 関税と貿易障壁、国内市場開発、鉱物価格・市場・流通他
「教育」- 学校組織/管理、農村教育開発、教育訓練他
「観光」- 観光投資計画、食品・飲料管理、会計システムの財務分析他

- (3) 大分類(セクター)の扱え方は、JICAが概ね事業部別になっているのに対し、世銀等では途上国の開発ニーズ、特に Basic Human Needs に即している趣がある。

(例)

- 1) 農業分野がセクター「農業及び農村開発」として農村開発のための農業であるという考え方で分類されている。

JICAでは大分類「農業」とは別に「その他」、小分類「その他」の内訳のなかに「農村企業体の生活向上」という区分がある。

- 2) 「保健」と「人口」がそれぞれセクター(大分類)になっており、「保健」では46「人口」では44のフィールドがある。

JICAでは大分類「保健・医療」、小分類「保健・医療一般」、「人口・家族計画」小分類その他の内訳「医療設備機材」、「製薬工場」、「医療用ゴム」となっている。

- 3) 水供給と公衆衛生が合わさってセクター「水供給と公衆衛生」となっており、4つのサブセクターと47のフィールド及びサブフィールドがある。

JICAの水供給関連の区分は次のとおりであるがそれぞれ分離されている。

- 大分類「開発計画」、小分類「その他」の内訳の「水資源開発」
- 大分類「建設」、小分類「上水道」
- 大分類「建設」、小分類「その他」の内訳の「地下水開発」

また、公衆衛生的な区分としては大分類「環境」、小分類「廃棄物処理」のみである。

- 4) セクター(大分類)として「教育」が独立し7つのサブセクターと82のフィールド、サブフィールドがある。

JICAでは大分類「その他」、小分類「教育文化」のみとなっている。

- 5) 途上国で手っ取り早い外貨獲得源となり得る「観光」がセクターとして独立し4つ

のサブセクターと30のフィールド及びサブフィールドがある。

JICAでは大分類「その他」、小分類「観光」となっている。

1-5 登録に関するその他特記事項

1-5-1 世銀、アジ銀には、JICAの登録審査委員会に相当する登録に関する審査機関はなく、また登録申請者の財務状況に関する審査も行われていない。このことは、JICAが登録を、国の会計法に鑑み、契約準備行為の一環として扱っているのに対し、世銀、アジ銀では単なる情報収集でありデータバンクであると割り切って考えていることに起因している。

また、当然のことながら、世銀、アジ銀では登録コンサルタントのランク付も行われていない。

1-5-2 調査団が世銀のDACONセンター及びアジ銀のコンサルティングサービス課を見学し、現場で登録担当官より直接ヒヤリングをして得た印象としては、JICAの登録制度と情報の更新、整理の方法等は、最も精緻であり、次いでアジ銀、世銀の順となる。この順番は、登録データがコンサルタントの指名に及ぼす影響の強さの度合と正比例している。

1-5-3 特に世銀においては、我国の会計法に言う契約、監督、検査の三権が実質的にはほぼ地域局のプロジェクト事業部に集中し、(契約課設置前のJICAと類似している。)登録データは参考として位置づけられており、主として各事業部のプロジェクトオフィサーの個人的な経験と知識によりコンサルタントの指名が行われる場合もあるとの印象を受けた。(不適正な指名をしているということではなく、プロフェッショナルとしての知識と経験が豊かなプロジェクトオフィサーが、登録データに頼らなくとも指名が可能であるということ。)

1-5-4 JICAとアジ銀は、契約の権限が調達部にあるという点では同様であるが指名に際しては、その根拠となるコンサルタントについての情報(登録データ)の取扱い方に関しては次のような相違がある。即ちJICAが選定委員会の場で調達部管理課が受け付けた情報のみをその根拠とし、個々の委員が有する非公式かつ属人的な情報を原則として排除しているのに対し、アジ銀では調達の登録担当官と事業部の担当官が協議を実施し、DACONにインプットされていない情報でも必要に応じて取り入れて指名に反映させている。

1-5-5 大手のメーカーや建設業者がエンジニアリング部門を有するとしてコンサルタントとして登録を申請越した場合(それらが主要株主であるコンサルタント企業の場合も同様)、JICAでは規程の要件を満たせば登録を認めている。この点については世銀、アジ銀も同様である。但し、その活用の際には、コンサルタントとコン

トラクター（あるいはサプライヤー）の1人2役は禁じている。この点もJICAと世銀、アジ銀は同様である。

2. 世銀におけるコンサルタント契約

世銀におけるコンサルタント活用場面と、その活用方法については第1章において記述したとおりである。ここではコンサルタント選定の仕組みについて述べることにする。

2-1 契約の当事者

世銀におけるコンサルタントの活用といっても、世銀が直接コンサルタントと契約を結ぶのは主としてUNDPプロジェクトを実施する場合（1987年は約50件）のみであり、大部分は世銀資金を使った借入国政府が直接契約を締結する（1987年には800～1,000件程度を見込んでいる。）。

以下に述べる世銀のコンサルタント決定の仕組みは、世銀直営のプロジェクトについてはそのままあてはまるが、融資プロジェクトについては世銀の役割は間接的であって、あるべき選定の仕組みを借入国関係者に通知するとともに可能な限りこの方法によるよう指導、監督し、あるいは必要なチェックを加えることにとどめている。

2-2 選 定 方 法

(1) 業 務 指 示 書

JICAで言う業務説明会に類するものは開催せず、下記事項を記入したLetter of Invitation (LOI)を指名しようとするコンサルタントに郵送する。

イ. 業務概要

ロ. TOR

ハ. プロポーザルに記載すべき内容及び価格交渉に際して必要となる情報についての指示

ニ. 契約の諸条件と契約のフォーマット

ホ. 団員履歴書のフォーマット

ヘ. プロポーザル評価基準（技術評価の際の項目毎の点数配分）

ト. 価格を評価要素とする場合は、その旨を明示（採用する価格評価の方法を示す）

チ. 作業量(M/M)又は予算額の明示

リ. コンサルタントの財務情報（団員予定者の給与、社会保険、オーバーヘッド等）

ス. プロポーザルの提出方法（技術提案の部分と価格の部分は別封筒に入れる）

ル. そ の 多

○プロジェクトサイト訪問の勧告

。資機材についての指示

なお、この段階で、価格評価を実施するか否か、実施しない場合は、トータルM/Mか予算の上限額、実施する場合はその方法、プロポーザル評価の配点のウェイトを明らかにしている点が注目される。

(2) 指 名

イ. ロングリスト

分野ごとにコンピュータを使いDACONより抽出する。

ロ. ショートリスト

。企業数

3～6社を指名する。借入国側の規程等により6社を越えて指名したい場合には、二段の選定方式を採用することとし、簡易プレクオリフィケーションにより6社に絞って指名する。

JVは1社と見做す。この場合、指名された社は、自社の責任と裁量によりJVの相手方を探して、応礼する。

。ショートリスト作成の基準

- (1) 地域的配分（1カ国からは1社に限定）
- (2) 指名参加の関心表明（Letter of Interest）を重視
- (3) 当該分野における類似案件の経験
- (4) 対象国又は類似地域の経験
- (5) その他

(注) 関心表明は、世銀が毎月発行する International Business Opportunity Service の Monthly Operational Summary に基づき、指名参加を希望するコンサルタントが提出する。関心表明書には企業の当該業務を遂行しうる能力及び類似業務の経験が記載される。

(3) 選定委員会（世銀が契約する場合）

イ. 第一回委員会（Selection Committee）

委員長 Regional Project Director（Assistant Director 又は Division Chief の代行可）

委員 1. Project Officer

委員 2. Program Officer

委員 3. Procurement Officer

（重要案件については Legal Officer と Technical Assistance Adviser が参加する。審議結果は Procurement Unit で審査する。）

ロ. 第二回委員会（Evaluation Committee）

委員長 Regional Project Director (Assistant Director 又は Division Chief の代行可)

委員 1. Project Officer(s)

委員 2. Program Officer

委員 3. Technical Assistance Adviser(s)

- 委員長は委員会を主宰するが採点はしない。
- 委員は3人又は5人が出席するが、人数は常に奇数である。
- 評価結果の集計は算術平均であり、Procurement Unit に送って、その審査を受ける。

ハ. プロポーザル評価の際の留意点

- (1) 指示書で提示した項目毎のウェイトにより評価する。
- (2) 企業の経験はショートリスト作成の際勘案しているのので、プロポーザルではウェイトを高くしない。
- (3) 作業計画、作業方法並びに団員の経験・能力を重視する。(下表参照)
- (4) 社の責任においてフリーの技術者を加えるのは自由だが、団長が補強の場合や、社としての責任が明確にならないチーム編成の場合は評価は低くなる。
- (5) 団員の評価は全員でなく主要メンバーのみを対象とする。
- (6) 評価は通常技術評価中心である。価格プロポーザルは契約交渉の際に用いる。
- (7) 評価方法については、プロポーザル採点に先立って、委員会で合意しておくこと。

一般的な標価表の例

技術サービス 評価項目	F/S(%)	実施設計(%)	施工管理(%)	技術訓練(%)
企業の経験	10	40	10	10
作業計画	35	30	20	10
調査団員	55	30	70	80

○各項目の留意点

企業の経験：指名段階ですでに評価したので、一般のE/Sではウェイトを高くしない。経験は一般的なものではなく、当該案件の特徴が類似しているものについて評価する。

作業計画：独創的な手法、プロとしての業務の取り組み方等を評価する。

団員：現地調査参加者、特に団長のウェイトを高くする。団員の評価は全員でなく、主要団員に限定して行なう。

2-3 評価に価格要素を加味する問題

(1) 一般的な考え方

プロポーザル評価を技術点のみで行なう場合と、技術点に価格要素を加味して行なう場合がある。当初は世銀直営プロジェクト（UNDPプロジェクトが中心）のみならず、借入国が世銀資金によりコンサルタント契約を行う場合でも技術評価中心であったが、借入国側の予算的制約等の都合を考慮した結果、これらの国に示す選定方法に関するガイドラインにおいても、最近では技術評価に加えて価格評価を行うことを認めるようになってきた。しかし、価格要素を加味するといっても、すべての要件についてこれを認めている訳ではない。

世銀によるプロポーザル評価の考え方は、①評価方法は公平であること、②評価に価格要素を加えるかどうかは案件の特質をよく見極めてから決めるべきことであり、これに加えることが妥当でないものについては、技術評価のみで行なうこととなっている。

いかなる案件に価格要素を加え、いかなるものには加えないかは調査案件の分野と技術サービスの種類により判断するが、一般的には調査業務をある程度ルーティーン的に進められる案件では価格要素を入れ、コンサルタントのノウハウや団員の資質・能力を重視する案件ではこれを直接の選定要素としないのが普通である。

価格評価加味の適否を考える際のガイドラインを示すと下表のとおりである。

分 野	業 種	価格要素加味の適否	備 考
農 業	農業普及、種子開発、畜産開発	不 適	団員の高度で専門的な知識、経験が必須
	上記に開発した施設設計	適	
	灌漑（小規模）	適	
	灌漑（村落給水等含む大規模案件）	不 適	
教 育	カリキュラム開発等のソフト部門	不 適	
	小規模施設	適	
	大規模施設	不 適	
工 業	各 業 種	適	既存の製法適用が主であるため、
環境、衛生、保険	ソフト開発 施設設計	不 適 適	
エ ネ ル ギ ー	フィジビリティ調査 実施設計・施工管理	不 適 適	
運 輸 ・ 交 通	フィジビリティ調査 施設設計・施工管理	不 適 適	
都市計画・給水計画	フィジビリティ調査 施設設計・施工管理	不 適 適	

同一の分野でも案件の技術的難易度の大小、調査団員能力依存度の強弱、発注者側の詳細かつ明確なT/R作成能力の有無等により、価格要素の加味が妥当か否かを判断することとなる。

例えば技術的に複雑な長大橋やダム設計では価格要素加味は好ましくないが、これらの簡単な施設設計については価格の加味は妥当といえる。

(2) 価格を評価要素として加味する方法

価格を評価要素として加える場合の前提として次のことが必要となる。

- イ. T/Rを明確に作成すること。
- ロ. 可能な限り、予算の上限を提示すること。
- ハ. 業務指示書に価格を評価要素とする旨明記し、その評価方法も示すこと。
- ニ. 価格プロポーザルの開封前に必ず技術評価を完了しておくこと。

世銀が示す価格評価の方法の一例は下記のとおりであるが、世銀は借入国に対して、これらのどれを採用するのが妥当であると指示をしたり、提言したりはしない。しかしその方法の各々についての世銀の判断は示している。

- イ. 技術点が一定のレベル(委員会ですみ決めた合格点)以上の企業の価格を開封し、比較する。(認められる)

(適用例)

企業	技術点	価格US\$M
A	92	1,000,000
B	90	800,000
C	85	730,000
D	78	700,000
E	70	900,000

仮に技術点80以上を合格とすると、80点以上の3社ABCの価格を比較し、C社を1位とする。

- ロ. 技術点1位の企業の得点から一定の%以内(委員会ですみ決めた%)にある企業の価格を比較する。

(例)

技術点1位の社と10%以内の得点を得た社の価格をすべて開いて比較し、最底価格の社を1位とする。

- ハ. 技術点が一定レベルの企業の価格を開封し、ウェイト付けして価格点と技術点を合算して修正点とし、順位を決める。(かろうじて認められる)

ウェイトは案件の技術的難易度により変えるものとする。例えば複雑な案件では技術点に90%、価格点に10%をそれぞれウェイト付けし、簡単な案件では技術点に

70%、価格点に30%のウェイトをつける。但し、技術点のウェイトは70%以下にしてはならない。

価格点は最低価格とそれ以外の社の価格の比率により算出するものとし、

$$\frac{\text{最低価格} \times 100}{\text{当該社価格}} \times 10\% (20\%, 30\%) \text{とする。}$$

(適用例)

企業	技術点	×90%	価格US\$M	$\frac{\text{最低価格} \times 100}{\text{当該社価格}}$	×10%	合計	順位
A	92	82.80	1.00	70.00	7.00	89.80	1
B	90	81.00	0.80	87.50	8.75	89.75	2
C	85	76.50	0.73	95.89	9.59	86.09	3
D	78	70.20	0.70	100.00	10.00	80.20	4
E	67	60.30	1.10	63.64	6.36	66.66	5

このケースでは、A社が1位となるが、仮に技術点のウェイトを70%とし、価格点のウェイトを30%とすると、B社が1位となり、C社が2位となる。

企業	技術点	×70%	価格US\$M	$\frac{\text{最低価格} \times 100}{\text{当該社価格}}$	×10%	合計	順位
A	92	64.40	1.00	70.00	21.00	85.40	3
B	90	63.00	0.80	87.50	26.25	89.25	1
C	85	59.50	0.73	95.89	28.77	88.27	2
D	78	54.60	0.70	100.00	30.00	84.60	4
E	67	46.90	1.10	63.54	19.09	65.99	5

ニ. すべての企業の価格を開封し、ウェイトづけせずに価格点と技術点を合計して順位を決める。価格点は技術点で当該社の価格を除して得る。(勧められない)

(適用例)

企業	技術点	価格US\$M	価格 技術点	順位
A	92	1,000,000	10,869	4
B	90	800,000	8,889	2
C	85	730,000	8,588	1
D	78	700,000	8,974	3
E	67	1,100,000	16,418	5

(3) 価格評価実施にあたっての留意点

世銀調達ユニットのアドバイザー Spier 氏によれば、コンサルタントの選定は本来はその専門性にかかる技術評価によって行なうべきものであるが、発注者側には予算の制約もあるので、必要悪として価格要素を加味することを認めているとのことである。

同氏の説明では、医師を選ぶ時、そのチャージする値段では選ばないというのは当然だが、この医師が求める診療報酬はいくら高くとも良いというのではなく、妥当な額であるべきとしている。

一般的に、途上国は調査要請に際して、あらゆる要素をT/Rに入れてくることが多く、これをそのままコンサルタントに示すと、コンサルタントはそれに基づいて膨大な調査を実施し、費用もまた膨大となる。しかし、調査項目の中には先行調査等によりすでに解析済みのものもあり、また本来必要のない項目もある。従って発注者としては途上国のT/Rを精査し、真に必要な項目についてのみ調査を実施することとしてコンサルタントに指示すべきである。この際発注者としては当該案件実施にかかる予定価格を作るべきであり、必要により予算の上限をコンサルタントに示しておくことも必要なのである。

コンサルタントは発注者が示したT/Rと予算の上限額をみて、技術的にも最良であり、価格面でも妥当なプロポーザルを作成するのである。

従って、T/Rを不明確にし、実質的にコンサルタントの裁量に委せてしまうと、価格競争をさせたところで妥当なコンサルタント選定は出来難いこととなる。このように雑なT/Rで価格競争を導入すると、調査の質が落ちることとなり、また価格要素を全く排除すると、調査は必要以上に膨大となって、膨大な経費が必要となってしまふ。

発注者としてはまず案件の特性をよく理解し、その難易度を勘案して、価格要素の比重をどの程度にすれば調査の質が保証されるかを見極めたうえで、これに最も適した評価方法を採用すべきである。

2-4 共同企業体と補強の考え方

共同企業体(以下「JV」)についてはショートリストに乗った社は自由にJVの相手方を選んでプロポーザルを作成し応礼できる。この場合JVの相手は先進国のコンサルタントでもローカルコンサルタントでも良いが、借入国が契約当事者である場合は、ローカルコンサルタントとJVを結成することを要望されるケースが多く、結果としてはローカルコンサルタントとのJVが有利となることもある。

補強について特にこうしてはならないとの明確な規制はない。欧米では日本と異なり多数のフリーランサーや個人コンサルタントが存存し、また契約ベースの雇用者も数多くおり、調査にあたって、コンサルタントがこういう人々を参加せしめる例も多い。しかし、自社社員が少なく、補強者がチーム人数の大部分であるような場合には社としての責任体制が不十分と判断されて低く評価されるし、またチームリーダーが補強者であると、拒否はされないが高く評価されることはない。

2-5 予 定 価 格

Project Div. のプロジェクト・オフィサーが当該案件に必要なMan-Monthを作成する。このMan-Monthは調査に必要な団員数とアサインメント毎に必要な人月を算定し、これを積み上げて作成する。

この積み上げの方式は特に決まったものはない。世銀として統一した基準は未だ作られていないので、プロジェクト・オフィサーが過去に実施された類似案件の実績を分析し、その結果に基づいて作成しているのが実態である。

このため過去の調査実績データは重要であり、Procurement Unit 内にTOR Library が設置されていて、各プロジェクト・オフィサーの閲覧に供されている。

ここにおかれた分野毎のTORは、彼等が担当案件のTORを作成したり、指示書を作成するのに役立っている。

なお、世銀の場合、Man-Month Estimate は比較的容易に出来るが、厳密な予定価格は容易に作成できない状況にある。それはコンサルタントがアメリカの社も、ヨーロッパの社も、インドの社の場合もあって、人件費がそれぞれ異なっていて、どの給与水準に合わせれば妥当なのかの判断が極めて難しいからである。このため、額の算定は、全部にあてはまるようなラフなものとなせざるを得ないとのことである。

2-6 契 約

世銀のコンサルタント契約はその支払形式の違いにより、①タイム・ベース方式、②ランプ・サム方式、③建設費総額のパーセント方式及び、④コスト・プラス・フィックス・フィー方式の四つに大別される。

F/Sでは通常タイム・ベース方式が採用されている。

この方式は、世銀（又は借入国）とコンサルタントが予め合意したマン・マンズ又はマン・ディの単価に、調査団が実際に業務に費した時間に乗じて支払いを行なうものである。

単価は、社の給与、社会保険等の社負担分、社の諸経費、利潤、海外手当等により算定されるが、その額は社毎に異なるほか、国籍によっても異なっている。

但し、契約総額は、契約締結時に契約当事者間で合意しておき、TORが変更されない限りコンサルタントはこの総額の限度内で業務を成立させる必要がある。

契約額には予備費が計上され、マイナーな追加作業とか予期しない作業が必要となったとき支出される。

この方式は請負契約ではないので、調査終了後精算を行うことが必要となる。但し、現地調査費のうち、車輛借上代や通信費については単価を定め非精算扱いをしている。

他の3つの方式による契約はF/Sでは稀である。

タイム・ベース方式契約の前提としては、業務指示書に発注者が考えるマンマンズを提

示すが、これを明確に示す自信のない時は予算枠を示して、その枠内でコンサルタントに工程計画を提案させることもある。

契約フォームは世銀のスタンダードフォームがありこれを必要によりモディファイして使用する。

このフォームは項目が極めて多岐にわたっており、コンサルタントの責務にはLiabilityやConfidentialityのほか、発注者以外の者からの金銭等受授の禁止等が含まれ、またForce Majeure迄明確に記載されている。

なお、経費の積算には予備費も含めることは上述のとおりである。

2-7 コンサルタントの実績評価

コンサルタントの評価は通常成果品の検査を通して行なっている。実施者は調査の各段階を含めてプロジェクト・オフィサーである。

この結果はDACONの各社ファイルにフットノートの形で記入されている由である。

借入国が契約した案件についても、評価結果はDACONに記録されることになっている。

なお、担当のプロジェクトオフィサーは、担当したコンサルタントの行動や成果品がよくない(unsatisfactory)場合に限ってその旨を関係者に書面で回覧することになっている。

3. アジ銀におけるコンサルタント契約

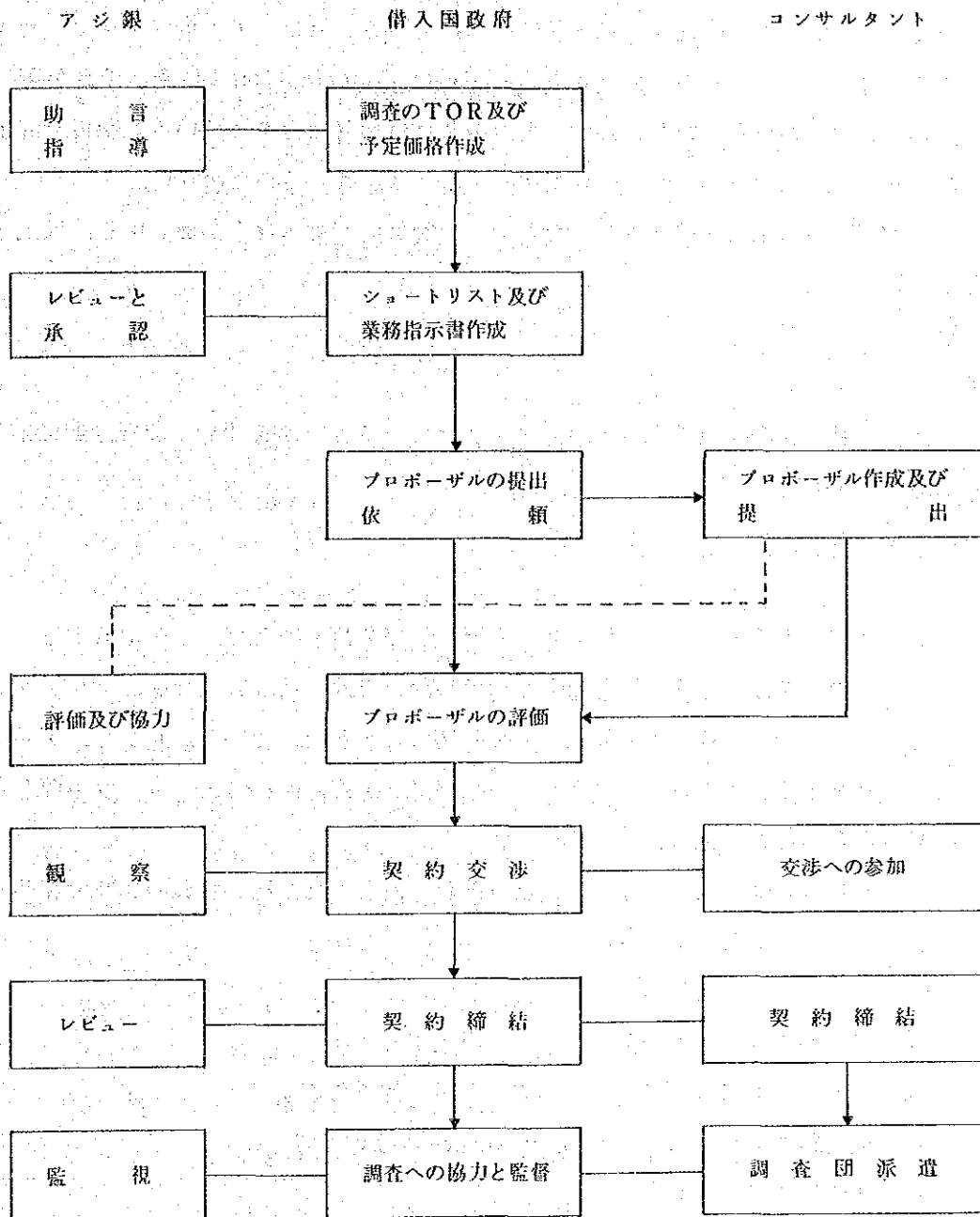
3-1 契約の当事者

ローンとは別のFundであるT/A(Technical Assistance)予算を用いて実施する調査については、アジ銀が直接コンサルタントを選定して契約を結ぶが、ローンについては世銀の場合と同様に借入国政府がコンサルタントを選定して契約を締結する。

以下に述べるコンサルタント選定の仕組みはアジ銀が直接実施する場合のものであるが、ローンにより借入国政府が契約する場合もこれに準じて行うものとし、アジ銀借入国政府が行なう契約事務について節目節目にチェックしたり、承認を与えたりしている。

ローンによるコンサルタント契約にかかるアジ銀、借入国政府及びコンサルタントの関係は概ね図1のようになっている。

図1.



3-2 選定方法

(1) 業務指示書

作成方針と記載内容は世銀の場合とほぼ同様である。但し、アジア銀はプロポーザル評価の際、T/A基金を利用して直営方式(Direct Contribution)に拠る場合が多いため、価格要素を加味していないので、世銀の業務指示書に含まれている「価格を評価要素とする場合の明示」や「価格要素加味の方法」は記載する必要がない。

またM/Mの提示はトータルのみならず、分野毎に示す場合もある。但し、世銀と異なり予算枠は示さない。

(2) 指 名

イ. ロングリスト

世銀のDACONと同様なコンサルタント・データバンクを用い、登録分野に応じて電算機により抽出する。

ロ. ショートリスト

○ 企業数

5～7社(少くとも5社は指名し、原則として7社を越えない)を指名する。

借入国の規程により7社を越えて指名したい時は、世銀方式同様、プレ・クオリフィケーションを行って7社以下に絞り込むこととなっている。しかし、データバンクをより充実することにより、将来はプリ・クオリフィケーションは不要となる見込みとのことである。

JVの扱いは世銀と同様に1社と見做し、指名された社が自分の判断で相手を探してよいことになっている。

○ ショートリスト作成基準

- a. 地域的配分(1カ国からは1社に限定する)
- b. 参加資格(出資国のコンサルタントが条件である)
- c. 指名参加^(注)関心表明(Letter of Interest)の有無
- d. 当該分野における経験
- e. 当該案件と類似した業務の経験
- f. 対象国又は類似地域における経験
- g. 当該案件所掌の途上国機関と類似の機関

(国レベル、県レベル、市レベル：総合的機関、専門機関：大規模、小規模)

にかかる業務経験の有無

h. 過去の業務実績(金額)と保有技術者数

(注) 関心表明はアジア銀が毎月発行するOIPP(Operational Information on Proposed Projects)により、指名参加を希望するコンサルタントが提出するが、記載内容は世銀同様、企業が当該業務を遂行しうる能力及び自社が実施した当該案件と類似した業務経験を記入する。記載フォームは特に定まったものはない。

(3) 選定委員会（アジ銀が直接契約する場合）

イ. 第一回委員会（Selection Committee）

◦ 構 成

委員長 Manager of Consulting Services Div.

委 員 Manager of Project Div.

委 員 Manager of Programming Div.

（以前の名称はCountry Div.）

◦ 審 議 事 項

a. ショートリスト作成

事務局が予めショートリストを作成し、これに基づいて委員会が審議するのではなく、委員会の中でRefined Long Listに基づきショートリストの作成作業を行なう。Refined long listは、担当のプロジェクトオフィサーと調達課のコンサルティングサービスオフィサーが、関心表明をも勘案して作成する。Refined long listに含まれるコンサルタントの数は通常20前後である。

b. 業務指示書（Invitation Documents）の審議

TOR、プロポーザル評価方法、プロジェクト・ペーパー等の検討

◦ 委員会の運営方法

検討事項の中に委員全員の意見が一致しない内容のものがあった場合には多数決で決めるのではなく、全委員が納得するまで議論を尽す。

ロ. 第二回委員会（Proposal Evaluation Committee）

◦ 構 成

委員長 Manager of Consultant Services Div.

（同部の課長等に代行させること可）

委 員 Manager of Project Div.

（同部の部長に任命されたProject Officerの代行可）

委 員 Manager of Programming Div.

（同部の部長に任命されたProgram Officerの代行可）

案件が技術的に高度で複雑な案件については、上記3名の他に専門家が出席することもある。

◦ 審 議 事 項

プロポーザルの評価及び契約交渉順位の決定

◦ 委員会の運営委員会

a. 各委員会が独自につけたプロポーザル評価結果を発表し、評価の項目毎に委員が討議して、得点を調整し、統一した点を事務局スタッフが黒板に記入する。

b. 上記会議で項目により委員間の統一見解が得られない時は、得られるまで討議を行なうが、一回の会議で合意に達しない時は、後日この続きを行なう。(世銀は算術平均方式を採用しているが、アジア銀は結論が出るまで議論を尽す点の特徴であり、以前は世銀方式であったが1980年よりこの方法を採用しているとのことであった。)

c. 審議結果は "Minutes of Committee" として取りまとめられ、「秘」扱いとして Consultant Services Div. の Manager が保管する。Minutes の内容は、① Official Rating Sheet 及び② Brief Summary of Evaluation となっている。

ハ. 事務合理化による選定権限の委譲

A D B は調査費が35万USドル以下まではグラントで調査を実施し、通常コンサルタント選定は上記選定委員会が行なっている。しかし、案件の規模が小さい場合は、Consultant Services Div. の Manager が判断して、Consultant Services Div. 担当者と Project Officer に選定を委ねる措置がとられるようになっている。この場合には選定委員会の審議は省略されるが選定結果は、Consultant Services Div. Manager の承認を得ることになっている。

選定委員会を省略できる規模は特に決められてはおらず、また額は少なくとも重要案件もあるので一概には云えないが、大体10万USドル以下の案件が省略可能な規模となっているようである。

ニ. プロポーザル評価の際の留意点

○ 世銀とほぼ同様であるが、異なる点は次のとおりである。

a. 評価は価格要素は一切加味せず、技術のみにより行なう。(借り手からの要求がなく、直営で実施できる基金を有しているため)

b. 各人の評価結果は世銀の場合、項目毎、各社毎に算術平均し、平均点の最高の社を1位とするが、A D B では委員会の運営方法のところで説明したとおり、委員が項目毎に意見を出して討議し、統一点を出して、この合計点の高い社を1位とするシステムである。

もし評点に関して委員間の合意が得られない場合には、上に上げて裁定をして貰うこととなる由である。

○ 評価結果の事務的処理としては、特に重要な案件については上層部の決裁をとるが通常の案件については Consultant Services Div. Manager どもりで決裁は終了する。

3-3 共同企業体と補強の考え方

イ. 共同企業体

JICAで実施しているような指名された社の中でJVを組んで応礼することはなく、指名された社が独自に自分のパートナーを選んでJVを組み、応礼する仕組みとなっている。

但し、あらゆる調査にJVが認められている訳ではなく、JVを組むことにより成果品の質が高くなると判断される場合及び調査内容が多岐にわたり、一社では十分な調査が出来ないと考えられる場合にはJVが認められている。

JVを組む相手方の選定については指示書に特に言及がない場合は、先進国のコンサルタント、ローカル・コンサルタントのいずれでもよいが、プロポーザル評価に際しては、技術点がほぼ同様であれば途上国のローカル・コンサルタント（調査対象国及びその他の途上国であってADBのメンバー国）とJVを結成した社が有利となる。

ロ. 補 強

特に補強を認める場合と、認めない場合の明確なガイドラインはなく、原則として各社は独自の判断で補強者を入れてよいことになっている。但し、通常は、チーム・リーダーは自社社員を配置し、団員も大多数が自社社員であることが期待されており、プロポーザル評価にあたっては、この考え方が適用される。つまり、能力・経験に格段の差がなければ自社社員を配置した社が有利となる。

3-4 予 定 価 格

Project Officer が 'Program of Operations' を作成し、調査項目毎に必要なトータル M/M と配置期間を設定する。このプログラム作成にはコンピュータを使う複雑な方法もあるが、最も簡単なのはバー・チャートによって示す方法である。

M/M が算定されると、これに 'Man-Month rates' を乗じて概算の見積額を算定する。Man-Month rates 算定の一般的な方法は、当該業務について、それぞれふさわしい経験・能力を有する架空の技術者を想定し、その技術者にかかる基本給、社会保険等の費用、諸経費、フィー、海外手当等を合計して Unit Price とする方法である。

3-5 契 約

世銀の場合と同様支払いの方式により、①タイム・ベース方式（マン・マンス方式）、②ランプ・サム方式、③パーセント方式及び、④コスト・プラス・フィックス・フィー方式がある。

しかし、F/S で一般に用いられるのはタイム・ベース方式である。これはアジ銀では一般にコスト・プラス・フィー方式と呼ばれ、（世銀で言うコスト・プラス・フィー方式とは異なる。）予めアジ銀とコンサルタントの間でマン・アワー、マン・ウィーク又はマン・マンス当りの人件費単価を定めておき、コンサルタントが実際にアサインされる期間

にこの単価を乗じて経費を支払う方式である。

但し、この単価には上限があるので、通常は交渉で高い単価を出しても最終的にはこの範囲内に設定されることになる。

契約書に盛り込まれる項目等は世銀の場合とほぼ同様である。

3-6 コンサルタントの実績評価

案件毎にコンサルタントの実績を評価しており、この結果は、「Consultants Record」という定型のフォームにとりまとめられている。

この記入を行なうのはProject Div.に所属するProject Officerであるが、担当案件ごとにコンサルタントが成果品を提出した後3カ月以内にこれを作成してConsultant Services Div. Managerに提出することになっている。

評価表は上記Managerが厳重に保管するとともに、登録データバンクにある企業毎のファイルにも「Performance Record」（略して「P」と云う）として記録される。ショートリストを作成する過程では、電算出力された企業にPマークが付されている場合は、選出委員会の関係者がManagerにその内容を照会することになっている。

これ以上内容について知りたい場合は、上記Manager保管の評価表を見ることとなる。

実績評価の項目は、①業務の実施状況、②調査結果の質及び、③団員の成果となっている。

①は契約条項の遵守状況、業務の効率性、団員の能力と業務遂行状況、相手国実施機関との関係、困難打開の能力等について評価することになっている。

②はデータの分析能力と代替案の質、計画案の質と妥当性、コスト積算の妥当性、組織機構と運営への提言、経済・財務分析の手法と分析結果の妥当性、調査結果の相手機関へのプレゼンテーション方法、その他について評価する。

③は団員について行なうのではなく、団長を含む主要メンバーについてのみ行い、その成果について評価する。但し評価者（プロジェクト・オフィサー等）は評価対象者について直接その成果を知っている場合にのみ評価するものとし、そうでない場合には評価を行わずともよいことになっている。

実績評価の結果は、他案件の指名に際してフィードバックするほか、契約交渉の際の考にもする。

ショートリスト作成の過程でPマークが付された会社があった場合は、Consultants Record「For Future Assignment」の欄をみて、そのなかに否定的な記載があった場合は、Consulting Service Managerが直接当該コンサルタントに事実関係を確認し、その結果指名するか否かの判断を下すとのことであった。

3-7 成果品の審査

Project Div. に属するプロジェクト・オフィサーがドラフトファイナルの段階で総合的に審査する。しかし、実際にはインテリム・レポートの段階で厳密に検討し、コメントして修正を命じたり、追加を指示したりしているため、ドラフト・ファイナルで大幅な見直しをさせることはない。

成果品の審査はあくまで、アジ銀の職員であるプロジェクト・オフィサーが行ない、この業務をコンサルタントに委せることはしない。

コンサルタントの業務結果を他のコンサルタントに審査させるのは倫理上問題がある。これは例えばある医師が行なった診察結果を他の医師に評価させるのと同じ様に不適当であるとのことであった。

