#### (2) 国際援助機関

#### 1) 世界銀行(WB)

## 機関の概要

加盟国181カ国、授権資本1,908億ドル、投融資残高1,172億ドル(99年)の開発銀行である。シンクタンク機能、戦略的課題への対応、途上国ニーズに合致できる機構を基本概念としている。世銀資金でのコンサルタント雇用分の95%は、ローンに含まれる。すなわち世銀直接の雇用は5%程度である。コンサルタント雇用に関しては原則どちらも同じプロセスが要求され、借入国の雇用はこれをまとめた「世銀ガイドライン」に基づいて実施される。

## コンサルティングサービスの発生ポイント

コンサルタントサービスは、事前調査、準備作業、実施監督、技術指導の4 段階で発生する。案件準備と実施が同一コンサルタントということもある。

## コンサルティング契約のタイプ

コンサルタントと銀行自身の予算で契約するときは、案件の監督支援のためで、通常は個人コンサルタント雇用である。随意契約も行われる。ローン案件のコンサルタント契約の主導権は借入国にある。

支払い方式:固定価格(ランプサム)契約、時間ベース契約、委託・成功報 酬契約、パーセンテージ契約などがある。

## 契約タイプ:

- 1) QCBS (質と費用による選考):世銀ではもっとも多く行われている。 技術点のミニマムは70%で、これを超えたコンサルタントのみ価格面を開ける。契約案件の技術面の重要さに応じてこの基準を上げることも可能である。
- 2) QBS (質による選考):質が重要なマスタープランなどが対象である。
- 3) 予算固定方式:銀行内の業務などで適用(費用面も提案書にいれる)。
- 4) 最小費用方式:単純な小規模案件が対象で、技術点の70%を超えたもので金額が最小な提案を選択する。
- 5) 資格ベース方式:ベストの資格者にプロポーザルを提出させる。

## 目的達成包括契約

行っていない。このような契約タイプの場合どのように品質を維持するかという問題がある。成果基準も事前に明示されていない。価格のみでは問題がある。

#### コンサルティングサービスの発注プロセス

具体的な発注プロセスは、TOR準備、費用見積もり作成、公示、ショートリスト作成、招請状発送、プロポーザル受領、技術面評価、価格面評価、質・費用両者の最終評価、交渉と契約締結となる。

世銀の直接雇用の場合は、担当課がTORを作成し、公示を経て絞り込み、6~10社選定する。関係者の承認を経て招請状を発送し、プロポーザル(価格含まず)の技術面の検討で2、3社選定する。次に価格面を提出させて決定する。

#### 登録制度の現状

個人コンサルタントは、応募用紙に必要事項を書き込み人事課で書面審査し、関連案件部門に回覧し、該当案件がない場合は人事課にデータベースとして登録される。企業は、米州開発銀行と共同運用しているDACON(data on consulting firms)に書き込むことによって登録できる。借入国向けのショートリスト作成の資料となる。ただし、受注の前提条件ではない。すなわち、登録は義務ではない。現在はタスクマネジャーあるいは借入れ国が必要なときに検索する程度である。3千社~6千社が登録されている。ただし、良く利用されているとは言えない。借入れ国がコンサルタントを知っていることが多く、それで決まることが多い。借入れ国が銀行にリストを公式に要請することもあるが、そのときは委員会を組織して決める。オンラインでセクター毎あるいは国別検索が利用できるが、かならずしも完全なシステムではない。しかし、今後は資格や経験よりもむしろ成果主義に移行する。なお、銀行内では大量の個人コンサルタントを雇用しているが、個人コンサルタントのデータベースはない。

#### 登録の資格条件

企業の資格は、売上げ10万ドル以上で5人以上の常勤の専門家を有すること。 経験は10件を超えることである。少なくとも3年毎に更新する。20ドルで世銀から登録証明が得られる。

## TORの作成方法と公示

UNDPIが月二回発行する "Development Business" 誌 (年間購読料495ドル) に国連、世銀、米州開銀、アジア開銀、アフリカ開銀、欧州開銀などのコンサルタント調達情報が掲載される。

#### 招請状とTORの内容

世銀は借入国がだす招請状について、つぎの点を審査する。業務内容、選定

手続き、投入人員のM/M、提出期間(45日程度)、提出方法、招請企業数、委託業務着手予定日など。

#### 評価体制と方法

事前に評価基準の合意形成を行う。借入国は、3人以上の専門家からなる評価委員会でプロポーザルの評価を行う。20万ドル以上の案件はショートリストのときなどに銀行の「異議なし」が必要である。200万ドル以上の大規模案件のプロポーザル評価委員会には、独立したオブザーバーをいれることを奨励している。

85年の「世銀コンサルタント調達マニュアル」の改訂版が2001年5月に完成する。オンラインでもCD-ROMでも入手できるようにする予定である。

### 評価基準

質と費用に基づく選考(quality and cost based selection: QCBS)、質に基づく選考(quality based selection: QBS)が主流である。QCBSは、コンサルタントの経験(5~10のウエイト)、方法論(20~100)、主要スタッフ(30~60)、知識移転(10まで)、受益国国民(ローカルコンサルタント)の主要スタッフへの参加度(10まで)、という尺度をそれぞれ100点満点で評価、それに各尺度のウエイトを考慮して合計得点を出す。ウエイトは事前に知らせる。不合格者には価格プロポーザルを返却し、合格者には価格プロポーザルを開封する日程を知らせ公開の場で開封し、技術点、価格を読み上げる。最低価格を100点とし、他の企業には金額に反比例して得点が与えられる。両者を合計するとき、それぞれにウエイトを付ける。費用ウエイトは、10~20で、極端な場合でも30を超えない。

案件内容が複雑でTOR作成が難しい場合、投入量がはっきりしない場合、その後の影響が大きくベストな専門家が必要な場合、課題への取り組み方法が色々ある場合は、価格面を除くQBSで評価する。

#### 価格評価の実際

コンサルタントのレートは競争できまる。QBSの場合は契約交渉の対象となるが、セクター毎に大体市場レートが決まっている。また銀行内に過去のTORのデータベースがあり、タスクマネジャーはこれを参考に予算見積もりを行う。

#### 契約・価格交渉

契約交渉が失敗した場合は、次点の企業と交渉が行われる。借入国は、すべてのプロポーザルがTORに沿わない場合、または価格が見積もりよりかなり高

い場合、世銀と相談のうえ、すべてのプロポーザルを戻すことができる。

## コンサルタント業務中のモニタリングと問題の解決策

借入れ国がモニターする。問題がある場合は改善を要請し、だめなら契約を 打ち切る。

## コンサルタント評価の現状とフィードバック

世銀は、コンサルタントの評価を行い、次のショートリスト作りに反映させる。ただし制度化されていない。調達政策・サービスグループでは、借入国の「不満」をモニターしており、問題があればタスクマネジャーに善処を要請する。また「悪いコンサルティング企業リスト」もあるが、必ずしも本当の理由がはっきりしないの利用していない。むしろいいショートリスト作りを奨励している。問題があった場合は、まず、調査委員会を形成し、さらに制裁委員会で企業名を公表する、あるいは業務停止何年という制裁を決める。

## コンサルティング業界の育成配慮

完全競争の観点から世銀では明確な中小新規企業等の優遇条項というものはない。しかし、業務の大小による適材適所によって、中小が競争上不利にはならない小規模業務も十分に発注しているとしている。

## 2) アジア開発銀行(ADB)

## 機関の概要

アジアを中心に58カ国が加盟する開発銀行である。分権化・現地化の方針で国別計画策定、実施管理と現地事務所の役割が拡大している。ただし大きい契約は本部で決める。地域事務所は、現在10ヶ所ある。その他にワシントン、東京、フランクフルトに代表部がある。資本金483億ドルで、投融資残高は283億ドルである。アジア開発基金、技術援助特別基金、日本特別基金なども設けられている。戦略と国プログラムの一体化が現在検討されている。

#### <u>コンサルティングサービスの発生ポイント</u>

TA案件は最初の事実調査(fact finding)の段階から番号がつきそれで名称がかわっても同一案件と確認できる。またその番号をつけることにより、立ち上げから終了までどのくらい時間がかかったか把握できる。アジ銀の技術協力(TA)には、PPTA(案件準備段階調査)、ADTA(ローンとセットのアドバイザリーサービス)、Regional TA(複数国を対象としたセミナーの開催等)の三種類ある。また特別基金には、TA特別基金、JSF(日本特別基金)、ACCSF(ア

ジア通貨危機基金)、channeling finance arrangement(欧州が特定のテーマでの運営を銀行に委託)がある。基本的には、案件は3年でローリングさせるが、5年間も試みとしてやっている。

## コンサルティング契約のタイプ

コンサルティング企業は、TAや借款関係に、個人コンサルタントも同様な業務に加えて、スタッフコンサルタントとして短期の銀行内業務に従事することもある。個人コンサルタントの業務は、FS作成、借入国のセクタースタディなどの作成、銀行のための業務、実施支援の4つである。

支払い形態からみると、コストプラスフィー契約が典型である。コンサルタントの報酬(利益含む)に実施経費を加えたものを契約金額合計とする。

またTA案件で企業と結ぶ進捗支払い契約(progress payment contract)では、 航空券、物品購入、訓練費用のレシートが必要である。

#### 登録制度の現状

コンサルタント登録は、DACON(企業登録)とDICON(個人登録)があり、コンサルティングサービス部が担当している。また案件担当者レベルでも、過去のコンサルティング企業の業績に関する情報を保有し利用している。DACONは企業の能力の確認、ロングリスト作成、ショートリスト作成、借入国への情報提供に利用される。また個人コンサルタント需要が発生したとき、DICONからベストな3人を選択する。

登録の実際は2段階システムである。一回めの通信で登録の意志を明らかにし、銀行側の回答・登録シート(空欄)の返信を待ってそれへの書き込みを行うという手順である。現在1,194社(日本企業36社)、4,486名(日本人19名)登録されている。それ以上の銀行による資格審査はない。

## コンサルタントの定義

政府、NGO、大学等も応募受注できる。オーストラリア政府は民間だけでなく政府も受注に熱心で、厚生省、州の水道局、国立大学なども多数登録し、アジ銀案件を受注している。

#### 登録の資格条件

DACONの登録要件は、企業が加盟国に営業ベースをおくこと、少なくとも 5人の常勤専門家がいること、企業設立以来2年が経過していること、少なく とも3つの主要案件を完成していることである。専門性を分野コードに基づい て登録する。 DICONでは、加盟国国民であること、少なくとも3年以上のコンサルタント経験、職員と血縁でないこと、元職員は1年以上の間隔があくことが必要とされる。

#### 登録シートの項目

types of services (測量、調査、デザイン、テスト、マーケティング、評価など) とfields of specializationが各セクター毎 (農業地域開発、教育、エネルギー等) に詳細にわたって分類されている。登録項目は毎年見直し、必要に応じて追加項目をいれる。ただし大幅な変更ではない。

#### 登録手続きの電子化の現状

DACON(data on consulting firms)とDICON(data on individual firms)を 運用していて、電子登録できる。氏名、専門分野、その他資格、経験などを登 録する。TA案件の場合は、インターネット経由でも銀行に関心表明を出せる。

## TORの作成方法と公示

年購読料が100ドルの月刊誌 "ADB Business Opportunities" に計画案件も含めた、借款、TA案件リスト、調達情報、契約受託企業、ショートリスト企業名など 関連情報が公示される。またホームページにも掲載される。案件額15万ドル以上は、少なくとも3回の掲載が、それ以下は少なくとも2回の掲載が義務付けられている。またUNDPI発行の月二回の"Development Business"誌(年購読料495ドル)にも他の国際機関と並んでコンサルタント情報が掲載される。

ロングリスト:最初、過去の企業データ、公示(案件の金額も明示)に対する関心表明を中心に、20社から40社程度のロングリストができる。

応募:40万ドル以上の案件でプライムとして年3回以上応募はできない。個人も3契約のみ。政府、NGO、大学どこでも応募受注できる。オーストラリア政府は民間だけでなく政府も熱心で、厚生省、州の水道局、国立大学なども多数登録、受注している。

## 招請状の出し方

コンサルタント選定委員会が関心表明企業、過去の調達企業リスト、登録企業リストから、地域別割り当てを勘案して、5~7社選考する。

#### 招請状とTORの内容

エンジニアリング企業で製造業者、建設業者と関係をもつものは、役割を調査に限定するという条件でのみコンサルティングサービスに応札できる。借入

国がリストを作成したときは、銀行が特定企業を排除する権利を有する。しかし、特定企業を候補としてはあげてはならない。銀行自身がTA案件で何社かを選んだときは、受入国にコメントを求める。アジ銀案件は、原則技術のみ評価であるが、借入国が希望するならば厳密に実施することを条件に価格面を考慮するいわゆる「two envelope system」で実施してもいい。なお、国際コンサルタントとローカルコンサルタントとの間の協力合意(association arrangements)は関心表明時に提出する。

プロポーザルの種類と提出期間には二つあり、完全プロポーザル (ページ数50頁まで) のときは60日、簡易プロポーザル (ページ数10頁まで) のときは45日となっている。最近は、後者が増えている。

#### 評価体制と方法

契約担当課、プロジェクト課、プログラム課からひとりづつでコンサルタント選定委員会を作る。この委員会の役割はショートリスト作成、招請状の承認、プロポーザル評価基準の承認、プロポーザルの評価、コンサルタント業務評価基準の承認(TAのみ)である。ショートリストは5社~7社で地域配分を考慮する。ショートリストされた企業は"ADB Business Opportunities"にも掲載する。プロポーザルの評価期間は2週間程度である。

### 評価基準

技術面、スタッフ面、また言語面(英語以外)も評価する。コスト面は評価対象ではない。完全プロポーザルの点数配分は、企業の資格:100点から200点、方法論:200点から400点、人員:500点から700点。簡易プロポーザルでは方法論:300点、人員:700点である。評価は、excellent:90-100%,good:80-89%,average:70-79%,below average:0-69%である。

## 価格評価の実際

価格評価の目的は、提案された費用が合理的か否か、契約のベースとして利用できるかを判断するためである。価格プロポーザルは、報酬、情報の真実性の宣言、社会保険費用の詳細、オーバーヘッド費用の詳細、外国為替の費用見積もり、現地通貨の費用見積もりの6つの部分に分かれる。

## 契約・価格交渉

価格は契約交渉の時点で交渉する。銀行のTAでは受益国代表も交渉に参加する。3日間の交渉では、技術、価格など契約条件の細部にわたる合意をする。

各項目にわたって最終確認を行う重要なプロセスである。交渉での銀行側はプロジェクト部、契約部が代表する。

積算:コストプラスフィーが多い。タイムベースである。例外的に銀行の予算枠を超える場合は、コンサルタントの合意でランプサム契約に切り替える。 しかし、成果品の出来にランプサムは依存するのでできれば避ける。ただし小規模個人契約はランプサムもおおい。

費用:日当は領収書なし、飛行機はビジネスクラスで半券が必要である。銀行の人件費係数基準は、企業なら3を超えない、個人は1.5を超えないという範囲でコントロールを行っている。金額の表示はドルまたは他の通貨でもいい。コンティンジェンシーで当初は10%あるいは希望として15%を要求するが、最終的には7~8%になる。

デブリーフ:通常評価委員会の委員長が面会し、どこが不足だったかを指摘する。ただし点数、順位には言及しない。

# コンサルタント業務中のモニタリングと問題の解決策

案件の問題点の把握、コンサルタントの対応などをみるモニターミッションは1年に一回以上派遣する。

## 成果品の検査体制

TA案件は、銀行案件担当者が判断する。

# 業務実績評価の現状とフィードバック

銀行評価室は、案件の成果をTAおよびローン案件の一部を抽出しレビューしている。

# コンサルタント評価の現状とフィードバック

担当者ベースでは次回に反映させるが、銀行内のシステムはない。

監査で問題のあった企業のリストがあり、ショートリスト化作業時のスクリーニングにつかう。制裁は半年、1年の応募差止等である。又銀行スタッフへのコンサルタント側からの評価も制度化されている。

業績評価:個人、企業を対象に4段階の評価を行う。相手に通知し被評価者 がコメントすることもできる。

## 倫理の徹底

倫理・腐敗防止の関連条項がローンおよびTA契約中に盛り込まれる。

#### 不可抗力の問題

不可抗力による案件の中断はTAでは行わない。ただし、ローンはしっかりした条項が契約にある。

#### 3) 米州開発銀行(IDB)

#### 機関の概要

加盟国は46カ国で、授権資本1,009億ドル、投融資残高386億ドルである。99年には、9千件以上、3億ドル以上のコンサルティングサービスを加盟国の企業・個人に発注した。そのうち90%以上は借入国が調達している。

#### コンサルティングサービスの発生ポイント

基本的には、借入国、銀行どちらでも手続きは同じである。借入国調達の場合は、銀行がプロセスを監督する。TAの場合は各部門にニーズが発生し、予算との勘案で案件化し、契約担当にまわす。

#### コンサルティング契約のタイプ

3万ドル以下は非競争、20万ドルまでがショートリスト、20万ドル以上は原 則公示からの手続きを踏む。

コンサルタント契約は、一括支払い方式が主流である。一般に銀行の案件は TORが事前にはっきりしているので、必要時間、サービスの種類が特定しやす いため決まった予算が立て易く、ランプサム的契約がおおい。

#### 目的達成包括契約

上記のようなタイプの契約はない。通常、担当者でTORを事前に明確にし発 注する。

#### 登録制度の現状

DACONを世銀と共同で維持している。昨年改定したが、世銀と比べると利用されている。これは入札要件ではない。5人以下の企業ないし個人コンサルタントは、個人コンサルタント登録フォーム(ICRF)に記入して別のシステムとして登録する。現在インターネットで登録できる新規システムを計画中、2001年半ば以降に完成予定である。

#### コンサルタントの定義

NGO、NPOとコンサルタントを区別しない。

#### 招請状の出し方

ショートリスト企業は、関心表明企業、登録リスト、大使館、各国IDB事務 所から集める。3社~6社が望ましい。

#### 評価体制と方法

案件のチームリーダーとその上の課長 (division chief)が内部の評価基準にしたがって評価する。

## 評価基準

「two envelop」方式であるが、銀行は、技術面を重視しているので技術評価の一位者とまず交渉を行う。しかし、現在、価格面を評価にいれる方向で評価方式の変更を検討中である。

## 価格評価の実際

銀行のチームリーダーが市場価格を参考にしながら価格面の評価を行う。日本特別基金利用のときはファンド担当者からのアドバイスを入れて日本のコンサルタントの価格を取り入れたりする。なお、前払い金は、通常、10%から30%である。

#### コンサルタント業務中のモニタリングと問題の解決策

原則的に銀行のチームリーダーが借入国の管理、監督、支払いをモニターする。

#### 契約中途変更の扱い

あまりない。

#### 不良品の扱い

結果がよくないときは最後の支払いを行わないこともある。

#### 業務実績評価の現状とフィードバック

業務の評価はマイナス評価のみチームリーダーに知らせる。

#### コンサルタント評価の現状とフィードバック

業務、コンサルタントの評価はデータベースとして保持され次回に活用される。ただし、制度化されてはいない。マイナス評価企業が次回のショートリストに入っていないかチェックするためである。

#### 倫理の徹底

コンサルタント、借入国、建設業者などにかかる倫理規定がある。IDB案件で問題があった企業は次回から排除される。しかし、他での問題企業はIDB案件に入札できる。

#### 4) 欧州復興開発銀行(EBRD)

#### 機関の概要

欧州を中心とした58カ国とECおよび欧州投資銀行がメンバーである。授権資本200億ユーロで投融資残高が58億ドルである。英国と日本を除いて、国別ファンドでのコンサルタント調達はすべてタイドである。

## コンサルティングサービスの発生ポイント

銀行では、コンサルタントサービスは大きくわけて3種類ある。技術サービス調達ユニット(Procurement of technical service unit)は、借入れ国がコンサルタントを雇用するときの支援を行う。Consultancy service unitは、銀行のためにコンサルタントを雇用する部門である。原則タイドの国別のTechnical cooperation fundでもコンサルタントを雇用する。借入れ国支援は、当該国とground agreementを結び、それに基づき必要な契約書類の提供を行う。なお、コンサルタントの雇用に関しては、最終的なゴーサインのまえに銀行のno objectionが必要である。

ドナーファンド活用のコンサルタント発注は年間8千万ユーロである。そのうち80%から85%は案件に結びつけている。コンサルタントサービス調達の難しさは、一方では公正な手続きが要求され、一方では迅速な手続きが要求されることである。担当者(operation leader)がTOR作成や、委員会の構成をきめる。一人が2~4件程度を担当する。

#### コンサルティング契約のタイプ

5万ユーロ以下の案件は、担当者(operation leader)がコンサルタントを決める。それ以上20万ユーロまではサイト上で公示し、関心表明をヘてショートリスト化する。国をEUのみと限定することもある。案件が20万ユーロを超えるときは、3人以上によって構成される選定委員会を構成する。この選定リストに載った企業は正式なプロポーザルの提出を要求される。通常の契約期間は長くても1年から3年である。

#### 目的達成包括契約

5年間のフレームワーク契約が行われている。

#### 登録制度の現状

銀行独自の登録制度はない。

## 登録制度の現状と利用方法

DACONを利用することもある。

#### 登録手続きの電子化の現状

銀行でイントラネットされているものは、各社の財務データ(SAP)を含んだ技術協力システム(technical cooperation system)で、今後は関心表明が受け取れるようにする予定である。

## TORの作成方法と公示

UNDPI発行の月二回の"Development Business"誌(年間購読料495ドル)に他の機関と並んでコンサルタント調達情報が掲載される。またインターネットの調達機会ページにも掲載される。

## 招請状の出し方

通常過去の案件の評価が盛り込まれたデータベースをチェックしてから、ショートリスト化を行う。

#### 招請状とTORの内容

評価方法も明示する。通常は、技術面のみで評価する。技術面が単純なサービスでは価格面の評価も行う。

#### 評価体制と方法

担当者は、現地の事務所あるいは本部の銀行スタッフで、当該案件を最初から最後まで見る。通常、一人で2~5件くらいを担当する。プロポーザル評価は通常3人で行う。

#### 評価基準

最初に事前に作られた採点基準で技術面を審査し、その後価格面に進む。一般的には8 対2 で質を優先するが、EUファンドは価格の割合が大である。また担当者の裁量で十分な理由がつけば技術面を100%まで引き上げることもできる。価格評価が「2割」あることにより「適正価格」で銀行側は契約できる。

#### 価格評価の実際

市場レベルなどを考慮した分野毎のフィーレベルが内部的に用意されている。 実際はそのプラスマイナス20%の余地で決まる。

#### ディブリーフィング

受注できなかった企業にはレターを送る。説明は借入国が行うが、説明が不十分な場合には銀行が補う。面接ではその社の強い点、弱い点を伝える。サイト上で、受注企業の名前、金額なども公表する。

## コンサルタント業務中のモニタリングと問題の解決策

半年毎にプログレス報告を要求し、完了報告書は、後日資料として利用できるようにしている。

## 成果品の検査体制

銀行のTAで不十分な場合は改善を申し入れる。

#### 不良品の扱い

ランプサムでは最後の支払いを行わないこともあるが、時間ベース契約では 支払う。

#### 業務実績評価の現状とフィードバック

案件評価部(project evaluation department)が以下の評価を行っている。① 個人のアサインメントの評価を年間300件から抽出、②完了報告書40冊を精査、③案件の効果を精査している。

#### コンサルタント評価の現状とフィードバック

評価データはあるが、内部の活用に限定される。過去のコンサルタント評価の悪さは必ずしもそのコンサルタントの悪さを反映しないし、TORの不備やその他いろいろな要素がある。評価は公開しないというのが、銀行幹部の決定である。

# 5) 国連開発計画・プロジェクトサービス機関 (UNDP/OPS)

#### OPSの概要

コンサルタント契約は95年にUNDPから独立したOPSが主に担当している。 基本的には個人の役務が中心である。必要に応じて業務委託も発注する。発注 者はUNDP、GEF(地球環境ファシリティ)、日本政府など多岐にわたる。分野は、銀行業務、建設、地雷除去、エンジニアリング、環境保全、財政、人材開発、経営管理、民営化、コンピュータ化など多岐にわたる。OPSは他の国連機関と違って特定の使命を持っていない。UNDPなどのクライアントが形成した案件を受託して財・サービスの調達を行っている。財・サービスの内訳は半々でそれぞれ1億7500万ドル程度である。財に関しては、米国からの調達が最大である。コンサルタントの業務は一件5万ドル程度と大きくなく、また契約期間も短い。オーバーヘッドを10%とるので専門機関が自ら調達するという傾向も出てきている。一般には案件全体のうち契約にかかる部分が大きい場合、それをOPSに委託する傾向がある。スタッフは本部に200名、コペンハーゲン、ジュネーブなどの地域事務所にそれぞれ10名~30名程度である。さらに本部には、60~70名のプロジェクトマネジャーがおり、現在進行中の200件くらいの案件を管理している。プロジェクトマネジャーには当該案件に関しての大きな裁量権がある。

#### UNDPの概要

本部では政策・ガイドライン立案や手続きのアドバイスを行っている。また各国を訪問し、調達のトレーニング活動を行っている。分権化しているのでUNDPの財・サービスの調達は国別事務所が行う。UNDPの活動は、22億ドル、そのうち8億ドルが財・サービスの調達である。UNDP傘下にOPSと同種の業務を行う「国連調達サービス事務所」IAPSO(在コペンハーゲン)があり、そこが種々の案件実施サポートを行っている。ここは国連内外のどこでも利用できる組織である。

UNDPフィリピン事務所:カウンターパート機関はフィリピン経済開発庁 (NEDA) である。事務所は合計33人、うちオフィサーが6名である。来年は本部からの予算削減で人数が減るので事務所自身も収入源を探さなければならない。

UNDPとOPSとの関係:DPが案件を形成し、10%管理手数料を払ってOPSに案件実施を発注する。案件が例えばフィリピンの時、OPSは事務所がフィリピンにないのでその管理業務をDPに2%手数料を払って再発注するということになる。

#### コンサルティングサービスの発生ポイント

案件のすべての段階でコンサルティングサービスが発生する。DPフィリピン 事務所では、10万ドル以上は、本部決裁である。それ以下、3万ドルまでは評 価委員会、3万~1万ドルは3社からの見積もり、1万ドル以下は1社からと なっている。

# コンサルティング契約のタイプ

契約タイプ:固定価格契約、時間マテリアル契約が主で、稀には費用還付契約という形もある。また固定価格プラスallowable expenses (上限を設定) という形もある。

競争免除:価格が標準化されている、単一の供給者、特定の個人など、競争 に適さない案件は金額によらず競争しない。

DP原則:原則競争であるが、競争免除案件は金額で15%ほど行われている。

# <u>目的達成包括契約</u>

OPSではこの種の契約はない。一方、UNDPの財調達では長期契約があるが、サービスでは行っていない。財ではe-procurementも実施している。

# <u>コンサルティングサービスの発注プロセス</u>

担当部所がTORを作成し、OPSが調達事務を担当する。

DP:コンサルタントの調達に関しては、国別事務所の参考になるようにRFP、TORなどのモデル(standard template)が用意されている。必ずしもこれを用いなくても良いが、その時は本部とのコンサルテーションが必要である。それから通常のショートリスト、プロポーザルの評価に進む。

# 登録制度の現状

国連ロスター制度がある。また各部署に過去活用した専門家のリストがある。 登録は要件ではない。しかし、UNCS(Common Supplier )DATA Baseへの登録 を奨励している。これはコペンハーゲンにあり数千企業が登録している。

(http://www.UNCSD.org) またOPS独自でsupplier information archive(約300企業)を運用している。また個人向けにはconsultant expert data(OPS)に電子登録できるようになっている。

# コンサルタントの定義

個人、企業に加えて、NGO、政府機関、大学、研究機関、国際機関などが受 注できる。

# NGO・大学等

NGO、NPOは基本的には民間と同じ土俵で競争する。ただし、案件によっては評価時に多少の優遇があることがある(その時はRFPで明示)。またNGO、

NPO向けに簡便なshort form contractが用意されている。

## TORの作成方法と公示

担当部署が作成する。UNDPI発行の月二回のDevelopment Business誌(年購読料495ドル)にコンサルタント調達情報が掲載される。またオンラインでも入手可能(有料)である。

#### 招請状の出し方の場合

現在は、広告、関心表明、ショートリスト化というプロセスのショートリスト方式であるが、この変更を検討中である。来年から試みとしてRFPなど全ての情報をサイト上で公開し、多数のプロポーザルを評価するという方式を考えている。

OPSの優遇措置:UNDPからの仕事の場合、国民1人当たり高い貢献をしている北欧の国を必ずショートリストにいれる。以前はさらに価格式があり、多少高くでもこれらの国の企業は受注できた。

DPの優遇措置:昔はローカルコンサルタントにプロポーザル評価の際、15%の価格優位を与えるという慣行があったが、いまはない。

## 招請状とTORの内容

いわゆる簡易プロポーザルでの準備期間が短い案件がおおい。原則、デザインをやった企業はその後の実施等複数のステージを契約することはできない。 JVは、問題ない。RFPで奨励していることもある。特にローカルコンサルと組むことを奨励している。

## 評価体制と方法

評価の枠組みをRFPで知らせる。Two Envelop方式で技術と価格の両方を評価する。最初に技術点をみて基準以上のもの全ての費用面を開ける。評価の体制としては、OPSではやってないが、技術、価格をそれぞれ別個に評価し、それを統合して評価するという方式もある。OPSの典型としては、技術80点、価格20点、価格は最低価格を20点としてあとは反比例的にそれ以上の価格に点数を配分する。評価委員会(外部の中立者、政府内の専門家をいれることもある)で技術提案をあけ、決まった評価尺度で評価する。一定基準をクリアしたもののみ価格面に進み、両者を勘案して最終的に決める。最低価格が受注することもある。

#### 評価基準

OPS:内部的なものはあるが非公開である。

DP:コンサルタントサービスは技術面を一定の基準にしたがって評価し、価格もオープンして考慮する。70点~80点が技術、20点~30点が価格である。この割合も担当者の裁量で変更できる。10万ドル以上は本部の承認が必要である。本部は委員会を作って検討する。

#### 価格評価の実際

UNレートなるものがあるが、あまり実用的でない。価格に関しては、「価格の合理性」(reasonableness of price) が原則である。

予算:コンサルタント調達予算は大体の額が、標準を参考に積み上げられている。時間ベース、ローカルか国際コンサルタントか、専門性などで決まる。ただし、1日500ドル以上の場合は本部の承認が必要である。

#### 契約・価格交渉

DP:案件によるが、マネジャーの裁量で十分な正当化のもとに前払いが可能である。前払いは現在原則禁止だが、現実的でないので将来は変更される予定である。

選定結果の通知:受注企業、できなかった企業にそれぞれ標準レターで通知する。デブリーフィングを受けることはできる。そのときは技術面だけをコメントする。一般には案件規模が小さいため結果を公表しない。

#### コンサルタント業務中のモニタリングと問題の解決策

DP: 各事務所が発注者であるので、各事務所ベースでモニターする。

#### 契約中途変更の扱い

途中での変更は可能である。

#### 不良品の扱い

不満足な成果の場合は、プロジェクトマネジャーが最後の支払いのサインを しないケースがある。裁判になるのは稀である。

#### 業務実績評価の現状とフィードバック

DP:担当のプログラムオフィサー、事務所が評価する。国別事務所には過去の実績をもとにしたリストがある。またDP本部には評価室があり、案件自体の評価を行っている。

フィードバックシステムはない。この分野は将来の課題である。

## コンサルタント評価の現状とフィードバック

事後評価フォームに従って、評価する。ブラックリストも内部的にはある。 将来的には評価も内部で共有できるようなデータベースにする方向にある。

## 倫理の徹底

UN職員にはあるが、コンサルタント向けには特にない。一般条項として契約中に含まれている。現在問題になっているのは、道徳的に問題がある(例:児童労働を使っている企業)と分かった場合、契約を破棄できるかどうか、そのような条項をRFPに盛り込めるか、あるいは契約文書にいれられるかということである。

DP: conflict of interest条項、他所へ情報を流してはならないという条項などがある。

## (3) 民間

英国、米国、カナダ、オーストラリアといったいわゆる英語圏のコンサルタントにとっては、英語という国際言語で国内・国外の業務が遂行できるというおおきなアドバンテージがある。この点ではフィリピンなど英語を常用する途上国、ラテンアメリカにおけるスペイン語圏のコンサルタントも同様である。一方、フランス、ドイツあるいは日本に代表される非英語圏のコンサルタントの大半は、英語という言語上のハンディを背負っているため、国内業務の延長線上に海外業務があるというわけにはいかないのが現状である。世界銀行、アジア開発銀行における最近の実績を見ても、国際市場での競争力の格差が如実に現れている(表1~2参照)。英語を共通語とする国際機関の案件や、バイラテラルの案件においても海外業務に従事するためには、それなりの基礎訓練、経験が必要である。

表1:世銀コンサルティングサービスにおける

各国の割合 (98.07.01~99.06.30)

(金額は百万米ドル)

表 2 : A D B コンサルティングサービスに おける各国の割合(99.10.01~2000.09.30) (金額は百万米ドル)

	国名	金額	割合
1	米国	142.8	10.4%
2	英国	99.5	7.2%
3	ドイツ	69.0	5.0%
4	オーストラリア	66.5	4.8%
5	フランス	49.5	3.6%
6	カナダ	35.5	2.6%
7	オランダ	22.0	1.6%
8	スペイン	19.3	1.4%
9	アイルランド	14.8	1.1%
10	ベルギー	14.7	1.1%
11	韓国	13.9	1.0%
12	ニュージーラン	12.9	0.9%
İ	۴	<u> </u>	
13	イタリア	9.7	0.7%
14	日本	9.4	0.7%
15	デンマーク	8.9	0.6%
16	フィンランド	8.4	0.6%
17	スウェーデン	7.4	0.5%
18	ポルトガル	7,1	0.5%
19	ノルウェー	6.6	0.5%
20	スイス	6.0	0.4%

	国名	金額	割合
1	米国	60.7	18.9%
2	オーストラリア	41.5	13.0%
3	英国	39.8	12.4%
4	オランダ	18.6	5.8%
5	日本	18.1	5.7%
6	カナダ	16.3	5.1%
7	ニュージーラン	10.4	3.2%
	۴		
8	フランス	10.0	3.1%
9	デンマーク	8.1	2.5%
10	ドイツ	5.9	1.9%
11	イタリア	4.8	1.5%
12	シンガポール	4.5	1.4%
13	香港	4.0	1.2%
14	スイス	3.6	1.1%
15	ノルウェイ	2.4	0.7%
17	フィンランド	1.7	0.5%
	小計	250.4	78.2%
	その他	69.9	21.8%
	合計	320.3	100.0%

世界的にみれば二国間援助および国際機関の援助資金の伸びが頭打ちで、今後もおおきな伸びが期待できない状況にある。したがって、これからは一層、各国企業間の従来の垣根を超えた競争が激しくなっていくことが予想される。欧米のコンサルティング企業は、アンタイド化の流れに伴って新規市場、第3国市場への参入を目論んでいると同時に、EU 各国は ODA の EU 化をすすめて欧州市場を守ろうとしている。

ここ十年継続し拡大してきたながれとして ODA のソフト化があり、要求される専門性の構成が変化してきた。また競争の激化により、コスト削減圧力が恒常的に働いているため、企業を超えて、国を越えてのチーム編成が日常化してきている。これらの動きは英米さらに英語圏途上国(インド、東南アジア、アフリア、中東)のローカルコンサルタントも巻き込んで大きな流れとなってきている。

#### 《先進各国のコンサルティング産業の概況》

#### 1) フランス

1994 年のデータでは、コンサルティング企業数は全体で 18,578 社、13 万人を雇用し、その 6 割が技術者であった。総売上は約 950 億フラン、その内の海外売上は 130 億フランである。地域の分布は、アジア・太平洋(28%)、西ヨーロッパ(24%)、中東(20%)、アフリカ(16%)、南米(6%)、中・東欧(4%)、北米(2%) となっている。

従来、フランス国内のインフラ整備事業については、コンサルティング業務が政府部門内の技術者グループによって行われてきたが、最近は EU からの圧力もあってコンサルタント業務の発注がオープンになり、民間企業の参入機会が増えてきている。つまり、国内のマーケットが大きくなっている状況である。

上下水道分野が世界的に有名であるが、この分野はフランスでも民営化が進んでおり、大手企業グループでは積極的に買収を進め、水道事業の管理運営も 事業に取り入れている。

コンサルティング企業の団体である SYNTEC-INGENIERIE には、比較的大手のコンサルティング企業約 150 社が加盟しており、インフラ関連、建築、産業分野をカバーしている。

SYNTEC は、1950 年に初めて建設部門の設計事務所によって作られた。その後、フランス経済発展に伴って、各種工業分野のコンサルタントが生まれ、技術コンサルタントの地位が確立されていった。そしてコンピュータ・ソフトやマネジメント・コンサルタントも SYNTEC に参加したため、メンバー数が

増大していった。1981 年、技術コンサルタントのグループは、SYNTEC の中に技術グループを結成し、1984 年には、マネジメント・コンサルタントとコンピュータおよびソフト関連のグループも作られた。この 3 グループは 1991 年にそれぞれ別個の協会となり、3 者まとめたものは SYNTEC FEDERATION(連盟)となった。

SYNTEC INGENIERIE の活動内容は、会員間の情報交換、定期刊行物、経営・PR 用出版物、標準契約書や研修プログラムの他、各種調査も実施している。

#### 2) 英国

海外業務の総売上は約25億ポンド (38億米ドル)。クライアントは公的部門と民間部門が約半々であるが、最近は民間セクターの仕事が増加傾向にある。地域の内訳は1995年の資料で、アジア・太平洋(46%)、中東・北アフリカ(16%)、西ヨーロッパ(11%)、中・東欧(9%)、アフリカ・サブサハラ(8%)、北米(6%)、中南米(4%)と全世界にまたがる。国際金融機関のコンサルティングサービスの順位を見ると、世界銀行とEBRDでは第2位、ADBでも第3位を占めている。このように国際的な競争力には定評があり、カバーする分野も多岐にわたる。DFIDの仕事のうち7割くらいは英国企業が受注しているが、この割合は減少している。

コンサルタントの団体である BCB (British Consultants Bureau)は 1964 年に 設立された英国コンサルタントの協会で、会員数は 2000 年 9 月の時点で 275 社、個人メンバーもいる。事務局長他 2 名のディレクターがおり、計 9 名のス タッフで運営している。会員のカバーする分野は 115 分野、4 万人のコンサル タントを雇用している。合計海外売上げは年間 38 億米ドル。これらの企業の 売上割合を一言で言うのは難しいが、海外は 40%くらいと推定される。公共事 業と民間の割合は半々で最近は民間が増加傾向である。会員になるためには、 3年間以上の経験、他社の推薦、個人メンバーは5年以上の経験が必要である。 協会の目的は、ネットワークつくり、ロビーイング(特定企業の代理としてク レイム活動など)、マーケット情報収集、研修(プロポーザルの書き方など)、 アドバイス、保険関係である。海外ミッションは年間 10 回以上だす。協会内 にセクターグループ、協会員ではないアドバイザリーカウンセル(DFID など がメンバー)もある。サイト上では国別、セクター別、会社別に現行案件の検 索ができる。また CD-ROM でもコンサルタントを検索できるようにもなって いる。BCB がコンサルタントの推薦を依頼されたときは、5~6社を、経験、関 心、能力を確認して推薦する。EU 規定の英国における PR 機関としても活動し ている。

#### 3)カナダ

1999年の総売上は、主要 600 社の推定で 63.7 億カナダ・ドル (41 億米ドル)。 内、カナダ国内の売上は 43.8 億カナダ・ドル (69%)、海外売上は 19.9 億カナダ・ドル (31%) であった。カナダ国内の発注者の内訳は、56%が民間部門、44%が公共部門である。

海外事業、特に東南アジアやアフリカなどの地域で事業を行っている企業は、 規模が比較的大きいところが多い。海外業務を行っている企業 143 社の地域別 業務経験の割合は、米国 52%、ラテン・アメリカ 34%、東南アジア 27%、アフ リカ 21%、東欧・中東・中国それぞれ 19%、南アジア 16%等となっている。

雇用総数は、約4万8千人。1999年の調査では、2000年に約半分の企業が人員の増強を予定しており、エンジニア 1,250人の新規雇用が見込まれている。 従業員一人あたりの収入は約9万カナダ・ドルである。見積もりの際のサラリーにかける乗数は、調査業務が  $2.35\sim2.55$ 、設計業務では  $2.40\sim2.58$  となっている。

コンサルティング企業の団体である ACEC (Association of Consulting Engineers of Canada) は、会員数が約 600 社で、その 75%が 50 人以下の中小企業である。

#### 4) 米国

ACEC (American Consulting Engineers Council) は、各州ごとにあるコンサルティング企業組合の連合体で non-profit の業界団体である。

会員数は約6千社、うち50人以下の中小企業が85%で、その他はベクテルなどに代表される大企業である。経営コンサルタントは含まれず、別の組織を持っている。70%の企業が海外での業務経験を有するが、現在海外業務を行っているのは約15%である。会費は州毎とまた全国レベルでも徴収する。ACECの活動は、政府関係部(政府へのロビーイング)、ビジネス関係部(教育研修・セミナー)、国際部(約1千社が加盟、国際ビジネスの促進)、出版部、会議部(セミナーなど)にわかれる。事務局スタッフは50人であるが、協会運営には企業を引退したリーダー達もボランタリーベースで参加している。

《欧米コンサルティング企業・協会の応札の仕方》

## 1) セレス社 (フランスのコンサルティング企業)

会社の概要: 仏語アフリカ圏の経済産業調査を中心とする小企業である。評価の仕事が多く、毎年6、7月に集中してくる。社長が 10 年まえに独立、それまでは SEMA グループという 3 千人のエンジニア系の会社グループにいた。

この傘下の比較的大きな企業はその後合併をしたりしたが、現在消滅している。 対象地域はアフリカ中心だが受注は全体で低迷して、契約は国際的な監査法人 に取られる傾向である。

稼動率:現在6割くらい。SEMA の時は、80%から90%だった。

随意か入札か:小規模は担当者レベルで随意、30 万フラン以下の契約はショートリスト方式で、セレス社はこの 2 つを主にやっている。プロポーザル書きには 1 ヶ月以上かかるなど経費が大きい。随意契約が好ましいが、問題は支払いが遅いことである。契約期間は例えば 6 ヶ月程度であるが、支払いが完了後半年かかる。契約締結も 2 ヶ月かかる。ショートリスト方式では、担当者が不透明に選ぶのでなく、公正にやってくれるのがベストである。当社としては、自由競争にすると若干不利かも知れないが競争は歓迎で十分やっていける。

一括契約:ランプサム契約はあまりない。基本的には積算方式である。

JV など:人の借り入れは常時で、セレス社が下請けに入ることもある。セレス社は常勤2、3人で、コアスタッフは 10 人以下で、面識がありしばしば利用されるのは 80 人くらいである。フランス人中心の約 200 人のネットワークを持っている。個人で複数のネットワークに入っていることもある。

ローカルコンサルタントの利用: EU 案件はローカル化の方針が明確に打ち出されている。フランスの ODA 案件もそうだが、実際はあまり徹底していない。ローカルコンサルタントは、技術面の仕事では使えるが、案件の評価の仕事は難しい。

報酬:監査・財務専門家:5千から8千フラン(1日)、エンジニアで4から5千フラン、地方の退職者などは、1千フランくらいでも引き受けるが、報酬は低減傾向である。これには、出張費、日当、交通費、電話代などを除いたものがすべて含まれる。世銀業務では、実質2日労働を1日と計算することもある。報酬は国内外同じである。

評価方法:評価は技術と金額でされる。ただし評価方式は教えない。したがってどう評価されているか不明である。

敗退理由:受注できなかった場合は、手紙で連絡がある。電話をかけると方法

論、金額、経験のどこが問題だったか教えてくれる。ただし、受注企業名は教 えてくれない。

契約変更:コンサルタント側から契約変更はあり得ない。契約のあいまいな部分は信頼関係で終わらせる。一方、世銀はしっかりした TOR の契約である。

モニター:中間報告書を提出させるなどとくに大規模案件でやっている。大使 館も参加する。

成果の評価:成果品(調査報告書)は、通常、まずドラフトを提出し修正で対応する。

営業:営業活動として、外務省、国庫総局、EU、CID(産業開発センター:EU と ACP 諸国がメンバーの機関)などを訪問している。訪問の効果はあるとおもう。

若い人:20 年前と状況が違ってきて若い人がこの分野に参入しにくくなった。 若い人は大学やマネジメントコンサルタントなどに籍を置いて海外経験をつむ ことになる。

倫理:各企業は倫理規定のようなものはない。協会にはそのような規定があり、 加盟時に規約に従う義務がある。

不可抗力:不可抗力の発生時は延期で対応。契約は最後まで遂行される。

育成:政府は仏のコンサルティング企業育成を図っている。

使用言語:世銀や EU 相手の場合は、英語か仏語と使用言語を指定される(セレス社は仏語のものをやる)。フランス外務省の英語圏対象の仕事でも仏語使用である。2 つの言語で報告書を要求されることはない。フランスの海外をやっているコンサルタントは英語でコミュニケーション可能であるが、詳細は仏語がのぞましい。

JICA との関係:セレス社は、JICA のジブチセクター基礎調査をやったが、これはフランス外務省経由できたもの、今後も協力の機会があれば日本の業務もやりたい。フランスは、簡単な契約ですぐスタートだが、実施の中味が正反対

になることもある。日本の業務は、TOR が詳細にわたり実施後変更できないのがきわだった違いである。

## 2) イリス社(フランスのコンサルティング企業)

会社の概要:土木都市計画系エンジニアで国内中心、道路、環境、都市計画、 工業団地など、海外は2、3年前からで現在売上20%から25%程度である。60 数名で半分は高等教育卒業者、2000年の売上は2700万フラン位である。1件 の仕事は大体 3 ヶ月から 6 ヶ月で、給料は職業の社会的な認知度を反映したも のか土木系エンジニアで1万5千から2万5千フラン(月給)と低い。当社は 独立系のコンサルタントで 3 つの主要株主がいる。面接者は以前設備省に勤務 し、90年から独立した。フランスでは以前公共事業は国・地方の担当で、15 年くらいまえまでは同社のような民間の企業はなかった。海外では、カメルー ンの道路整備(AFD がクライアント、設計案件で 700 万フラン、また二次とし て 4~500 万フラン)、ジブチの都市開発 (計画から施工まで、クライアントは 世銀)、ベナン、マダガスカルとフランス語圏中心である。アフリカ諸国政府 を施主とする場合は、支払いリスクがある。質の面を強調して ISO9001 をとり、 2、3年前から社内訓練に年間 100 万フランくらいかけている。仕事が途切れ ないように小さな仕事もとり年間6~7百件とる。海外での仕事の質の維持は、 リーダ-人材が大切で、現在4、5人抱えている。海外の仕事は個人の経歴が重 要である。

入札:30 万フラン以下は単独または数社に招請状がくる。それ以上は公示し、5から 10 社の入札になる。公開入札は公正に行うが、この国では「こね」がものをいうこともある。フランスでは、複数の段階を同一企業がやることは問題ない。ゼネコン系のエンジニアリング会社が設計を取ったときは、原則その親会社は建設段階の入札には入れないことになっているが実際は看板会社を使っている。EU 案件では、非 EU 国(スイスとか)をいれて応札もできる。

発注契約という地方自治体からの包括的な契約も受けている。3 年間安定した収入が保証される。年間 100 万から 200 万フランという枠組みが提示されるが、具体的な業務内容は提示されない。これを当社はいくつか受注している。企業としては、当初の選考では単価が評価されるため、入札時の価格を下げることで受注し、その後で量(日数)で補うことになる。

競争(コンクール)契約:施主の希望により案件の全段階に関わる大規模案件である。あらかじめ3、4社選択され、技術の革新性などで競争を行う。その

後の建築段階にも関与する。この方式は施主も楽で、コンサルタント側も歓迎 で、増えつつある。

結果の伝達:受注できなかった理由は電話や訪問で聞く。ただし、当社は「固定客」を持っているため、あまり敗北しない。経験や技術的な側面が受注には重要だが、人間関係も大きな要素だと思う(発注者は知っている人間との契約を好む)。

評価の仕方:ここ 10 年汚職があったので説明のしやすさから評価委員会は質より価格にウエイトを置く傾向があり、企業としては好ましくない傾向と思っている。

JV など:グループ毎で行動する。一方の不始末をもう一方がとるという連帯グループもある。ただし、主契約者があるときは責任は主契約者がとる。補強は一回使って能力をみる。

対価:95 年成立した MOP 法に示されるコンサルタント報酬規定で決まる。領域別、複雑度係数別、仕事の大きさ別で変わる。目標コストを超えるとペナルティ(課徴金)を取られる。

利益:国内は競争が厳しく3、4%くらいに下がってきた。海外はまだ 10%以上ある。また国内の仕事は景気に左右される。海外は自由度が大きいと理解し、今後も増やす方針である。また国内市場が縮小したときのバッファーとしても使える。海外事業では、リーダー 1 人を常駐させ、専門家がときに派遣され、あとは現地スタッフでという体制である。

契約変更:施主の満足第一だから質の維持のため変更を提案することはある。 この条項を当初の契約のなかに含める。

実施中:2ヶ月ごとに自社案件の進行をモニターしている。

成果品の評価:調査ものでは、むしろこちらがわから改良点をインプットしていく。あとは、TOR どおりかという施主の判断である。終了前に「ミヌッツ (調査結果の概要)」を提出して必要に応じて修正して完了する。良い評価は次につながる。

不可抗力:ケースバイケースで、施主が契約を停止できるが、その後損害賠償 に進む。

協会:SYNTEC という大きなコンサルティング企業が加盟している。企業間の 交流や労働協約等がテーマである。

企業数:エンジニアリング系で 300 人以上は、4、5社、50 人~100 人の中規模 (イリス社もこの分類)で 10 数社、あとは、多数の小規模企業で正確な数は分からない。

## 3) 英国コンサルティング協会(BCB)

協会の概要:協会は 35 年前に設立された。事務局長は 6 年前からこの仕事である。分野は 115 分野、比較的大きなメンバーの数は 300 社、4 万人のコンサルタント、個人メンバーもいる。合計海外売上げは年間 38 億ポンドである。これらの企業の売上割合を一言で言うのは難しいが、海外は 40%くらいである。DFID の発注のうち 7 割くらいは英国企業だが、この割合は減少している。公共事業と民間の割合は半々で最近は民間が増加傾向にある。会員になるためには、3 年間以上の経験、他社の推薦、個人メンバーは 5 年以上の経験が必要である。

協会の目的:ネットワークつくり、ロビーイング(特定企業の代理としてクレイム活動等)、マーケット情報収集、研修(プロポーザルの書き方など、他国のコンサルタント対象の研修もやる)、アドバイス、保険関係である。海外ミッションは年間 10 回以上実施する。2001 年 2 月も日本へ BTI(英国海外貿易総省)の補助で行った。協会内にセクター別グループ、アドバイザリーカウンセル(DFID などがメンバー)もある。サイト上では国別、セクター別、会社別に現行案件の検索ができるようになっている。また CD-ROM でコンサルタントを検索できるようにもなっている。BCB がコンサルの推薦を依頼されたときは、5から 6 社を経験、関心、能力を確認して推薦する。EU 規定の英国における PR 機関として活動している。

登録:DFID の制度では、コンスタントに更新の必要性がある。世銀には DACON があるが、あまり有益でない。EBRD は登録制度なし。案件毎の関心表明で企業の最新データ、また具体的な参加者データをうるほうがいい。一方、欧州レベルで関心表明が 3 社から 400 社集まることもありその処理も大変である。ショートリストの企業数は 5 ~ 7 社が適当だと思う。EU 案件の問題はショート

リストが長すぎることである。プロポーザル提出費用が大きく大変である。EU の場合特定の国の企業が集中しないようにしている。

案件の継続性:すでにそれなりの準備投資をしている企業を次の段階に入れないのはアンフェアであるという見方もある。

TOR 内容: 当初必ずしもはっきりしてないときは、段階ごとにチェックポイントが必要である。クライアントが明確なイメージを持っていないときは、一緒に相談し明確にすることがコンサルとして必要である。

JV:従来は DFID は禁止していたが、最近は時にショートリスト上の企業間での JV の可能性を残しておくこともある。

選考の問題:名前の知られた大企業が小さな案件も受注し、その案件の敗者である小企業を下請けにするというケースもある。

敗退理由:DFID に受注できなかった理由をきいても正しい理由を言われないこともある。もし詳しく分かれば企業にとって確実にプラスである。この点では ADB がいい。世銀の説明はあまり明確でない。EU もだめである。

モニタリング:DFID は担当官の訪問がある。また評価部が詳細に行うという 二段階である。ただし、評価の枠組みがはっきりしてないということもある。 進行レポートも評価の枠組みが重要である。はじめの段階でモニタリングの方 法も明記するのがよい。ADBも以前は問題だったが改善されてきた。クライア ントは、当初の契約締結に熱心であるが、実施段階では熱が冷めるので、担当 官との個人的な関係の維持が関心の継続には重要である。

成果:発注機関の最終評価が遅い傾向にあり、それではあまり役に立たない。

倫理要網:WBからの仕事でBCBがコンサルタント・ガイドライン(ドラフト)を作成した。Conflict of interest と commercial advantage は違うのでわけて考える必要がある。最近、世銀に英国企業 42 社が取引停止の措置をうけたが、そのうち 38 社は同じトップである。コンサルタント企業にとって、現地のエージェントの利用は危険が伴う。OECD もこの分野に関心を持っている。

倫理問題:時にある社のプロポーザルのアイデアが他社に利用されていること

もあり問題である。

## 4) 英国のクラウンエージェント (CA)

組織の概要:モノ、サービスの供給者である。550 人のスタッフ、現場に契約ベースのスタッフが 200 人である。年間 5 千万ポンドのフィー収入がある。このうち 10%は日本からのノンプロ無償である。クライアントは途上国(30%~40%)、先進国など多数にわたり、地域的には、アフリカ、欧州ロシア、アジア太平洋、と続く。売上の四分の一が民間でこの割合が増える傾向である。民営化されたセクターの割合も大きい。日本もメンバーである「ファンデーション」によって所有されている。

登録:世銀、アジ銀にはしている。小企業は、小さくない登録費用、登録して も選考されないなど負担となる。登録と関心表明のミックスがベストである。

ショートリスト:完全公示だとドナーに大きな負担になる。一方、ショートリスト化のときは、それにもれた企業はどうしたらいいかという問題はある。ADBのショートリストでは、年間 3 件応募できると決まっている。EU も応募件数に制限がある。CA は米国開発庁の仕事も保健セクターなどやっているが、ルールがばらばらで困る。DFID のフレームワーク協定では、プロポーザルを強制されることもある。あまり、高収益の仕事ではない。

JV 奨励:案件によって予算は明らかにしないが DFID は昨年からコンソーシアムを奨励している。EUも同様である。

応札方針: DFID の招請状がきたとき 8 割くらいは応札しているが、新規はやらない。事前に計画案件情報があると準備しやすいが、DFID では突然の発注のこともある。また計画段階での TOR と発注段階での TOR が違うこともあり困ることもある。DFID は競争促進のため原則予算を明示しない。

報酬:モノの場合は、パーセンテージ、コンサルタントサービスは M/M、大規模なターンキーの場合はランプサムという形態である。EU は公開されていないが月 1 万ユーロ程度と低い。米国の場合は、政府がオーバーヘッドについて調査する。一般的には協会所属企業で 1.5-2.0 くらい、が実際の受注ではさらに 1.3-1.5 くらいになる。

受注率:各社とも成功の割合を、3分の1くらいと考えてやっていると思う。

評価:技術面の基準をクリアしたものが価格面に進むという「two envelop」 方式がいい。DFID は一般にフィードバックがよくなく受注できなかった理由 を正確に伝えない。その点 ADB はいい。

モニター: DFID は案件の進行中に訪問・ロジカルフレームによってモニターしている。

成果評価:DFID は評価部 (evaluation department) があり教訓を抽出している。また「評価資源センター」 (assessment resource centre) があり、システマチックに案件の最初からモニターする仕組みもある。DFID は分権化の傾向にあり、教訓が伝わらない傾向にある。世銀では、この関係で QAG (品質保証グループ) ができている。また直接インターネットのサイトにも教訓が掲載されている。EU がこの面では、評判がわるい。

倫理規定:OECD 贈賄防止協定などに各国が調印することが必要である。

## 5) オプションズ社(英国保健コンサルティング企業)

会社の概要:92 年設立された。JICA 案件ではトルコ家族計画の評価をやった。保健案件の各段階にかかわる。DFID では「資源センター合意」(resource centre agreement) として 7 年間の契約をやったこともある。コアの人数は 13人で 1,200 人のネットワークを持っている。オプションズ社は NGO が所有していて株主がいない会社で、利益を寄付という形で NGO に還元する。数年前からの傾向で非英国企業(米国等)がかなり保健分野に参入してきている。この分野ではセクターアプローチが最近の傾向である。DFID の割合は最近は 5割くらいでだんだん減少してきている。本体の NGO の MSI はロンドンに 60人のスタッフ、36 カ国にパートナー NGO を持つ。

データベース:1200 人世界中にいる。うち3分の1が英国、3分の1が途上国である。個別コンサルタントの質はフォローアップを行って判断する。アソシエートとして周辺に30名~40名がいる。

協会:どこにも属していない。保健関係の NGO を含むネットワークがあり DFID も奨励している。

若い人の訓練:DFIDも訓練コースを準備したり熱心だがうまくいってない。

会社内でシニアスタッフがジュニアの仕事の各段階をモニターする OJT をやっている。

契約関係情報:案件規模が小さい個人コンサルタント雇用は担当者が決める、つまり随意契約である。これは人間関係で声がかかる。EU の公示はリードシイムが 4 週間と短いので大変である。常時ホームページで UN、WB、ADB などの情報を入手している。パイプラインリスト(計画案件)は、古かったり、不完全だったりすることがある。また「ガーディアン」、「エコノミスト(英国経済誌)」などの広告をみる。通常は関心表明段階があるが、クライアントがスキップすることもある。

各段階:DFID 案件では複数の段階に関われる。ADB では複数段階に係われないので通常は案件設計段階で関わる方針である。

登録:DFID は最近登録分野の更新を行ったがすでに陳腐化している。

ショートリスト化:コンサルタントからみると、整合的にやられていない可能 性もある。

公示・招請:この段階で予算も明示されるとプロポーザルも作りやすい。DFID が最近、案件の背景書類、案件デザイン書類をわたすようになってきた。

重複:2つのプロポーザルのなかでリーダーが重複していることも稀にはあり、それは締結段階で交渉になったり、あるいは、再入札になるときもある。ただメンバーの重複は慣行として行われている。ADBでは、チームリーダーがその社のフルタイムスタッフであると得点が高い。

フィー:①日数でチャージ、②composite fee rate 方式、③手数料(コンサルタントを探すフィー、通常5%程度をクライアントにチャージする。)の3種である。利益はマイナス10%~プラス30%くらいである。

評価:ADB は完全な二段階方式で、最初技術面で、トップの企業に価格を提出 させる。DFID は失敗の理由を正確には言わない。ADB はその点大変いい。

契約実施中:途中で当初の TOR の書きなおしのケースもある。

成果評価:各国の保健アドバイザーなどから情報収集し、自社の評価を探る。 EU は評価チームを派遣することもある。いずれにしても受発注者双方の学習 プロセスと理解している。

6) カナダのコンサルティングエンジニア協会 小委員会:協会のなかの契約小委員会では CIDA の RFP 情報の質の向上など をアピールしている。

結果主義: CIDA は以前は投入努力に支払っていたが、今は結果主義に傾いてきている。

JV:入札会合では自由にとなりの人間と JV の話ができる。

契約タイプ:5 万加ドル以下は随意、10 万加ドルまでは制限付きの契約で、ACAN(advanced consulting award notice)に公示してチャレンジ(異議)がなければ決まる。

スタンディング・オファー・アレンジメントという枠組み:セクター毎に 10 社から 15 社をあらかじめ競争によって選出する。その中で原則 10 万加ドルま での個別案件を発注する。

Design plus delivery project:デザインのプロポーザルを募り、その後も問題がなければやる。デザインの段階でしか競争しないのであとが不安であるという見方もある。

デブリフィーング:面接で自社の点数が分かる。

得点:カナダではバイリンガルは得点となる。

中小(個人)コンサルタント協会:Profile of skill set というコンサルタントの評価・認定システムを作ろうとしている。EU も同様な制度をはじめたようだ。

資格:米国の資格は原則州毎のため米国からカナダへは進出しやすく、その反対は容易ではない。カナダには、たくさんの専門別協会があり、AAAC(Association of Accreditation Agencies of Canada)というそれらを統括する組織もある。

最近は英国企業がカナダエンジニア企業を買収するなどしたため、CIDA 案件に応募する要件であるカナダ企業の定義が問題になってきている。

協会:600以上の企業からなり、75%は中小企業である。

## 7) カナダコンサルタント企業6社

国際開発コンサルタント協会:160 から 180 の個人コンサルタント・メンバーからなる協会である。セールス・ポイントは、計画手法、参加型、結果ベース、ジェンダー、キャパシティ開発、環境、NGO との協調などの分野で、これらの分野で日本と協力できる。

価格:SOA あるいは通常の入札では、価格面が2割なのでその分を最大限利用して応札の際に価格を低くビッドする。ADB は技術評価でいくということでいい。

CIDA の予算:複数年の案件予算が可能で、次年度の政府予算が大きく変われば、再交渉する。10%は次年度へ繰り越すことができる。あと、年度末には、単一担当者の案件間での予算の遣り繰り、また同じ部署でのやりくりが結構あり、逆に問題にもなっている。

エンジニア系: 途上国不払いの場合はカナダ輸出開発公社 (export development corporation) が支払ってくれるが、このような制度はソフト系ではないので、不払いのリスクがある。

評価に要する時間: CIDA ではときにプロポーザルの評価プロセスに半年かかり、それまで人を待たせて置けないという大きな問題がある。ADB は 3 ヶ月程度、ただし、支払いは 1 年後と遅い。

招請状:要求項目がときに 20 以上あることもありそれを限られた期日で埋めていくのは大変である。

コンサルタントの立場:プロポーザルの評価が主観的との見方がぬぐえない。 ADB はチェック方式の非常に細かいプロポーザル評価方式となっている。

評価プロセス:CIDA は評価プロセスを簡素化しようとしている。

Design and delivery 契約:地域・農業開発等状況が長期の契約期間中に変わるものにはふさわしい。

複数の段階:CIDA では複数のステージを同一企業がかねることは禁じられていたが、最近柔軟になってきた。

## 8) ISTI 社(米国コンサルティング企業)

会社の概要:マイノリティ企業保護政策のもとでアフリカンアメリカン(黒人)によって 78 年会社が設立された。現在社長はスリランカ人で日本にも滞在した柔道家である。地域はラ米、アジア、アフリカで、分野は栄養、家族計画、貿易政策、銀行制度、農業マーケティングなど多岐にわたる。AID が売り上げの 80%で最大の顧客である。残りは WB10%、ADB10%である。最近の大きな案件は 4500 万ドルの「global vitamin A leadership」で 15 人の専門家がフルタイムで従事している。世銀ではインドネシアの保健案件、太陽光案件、またガーナ、タンザニアなどでも案件実施している。ADB ではインドネシア案件など実施している。また米国エネルギー省からはナイジェリアの太陽光案件を受注している。保健分野では米国の大学とのつながりが深い。

30 人がフルタイム、うち 18 人が現場にいて、5 人がマネジメントを担当、残りの7人がプロポーザル作成等案件の管理に従事している。7千から8千人がデータベースにある。主に紹介ベースでコンサルタントの品質に配慮しながらリストを増やしてきた。当社は現場での管理が大切との認識から恒常的にモニタリングを行っている。この会社は創設者が national academy of science で働いていた化学者だった関係もありこのような名前だが、誤解を避けるために「イスティ」と短縮形で呼んでいる。

AID の業務評価モニター:「政府機関生産性レビュー」が毎年政府各機関の生産性の順位を発表している。数年前は AID は最低だったが、同社をコンサルタントとして雇用したため 99 年にはナンバーワンになった。8 人の人間に AID の業務を戦略評価枠にしたがって質問表によって恒常的にモニターさせ、その結果が上記レビューの順位上昇に反映された。しかし、その後この仕事は監査法人大手の PWC が受注した。いずれにしても結果を出すことが重要で AID からの評価となる。

契約のサイズ:最近は 10 の仕事を 1 つのパックで 8 千から 9 千万ドルという ものが出てきた。AID としては楽だが、入札できる企業が絞られてきてしまっ ている。昔は現地事務所が管轄していた案件も 5 、6 年前からの 15%程度の人 員削減で中央が予算の決定を行うという傾向もある。

IQC:これまで 20 件から 25 件くらい手がけた。一件 3 年~5 年で環境、保健、金融市場、マクロ経済、業務評価、エンジニアリングなどである。選定された企業の間でもまだ競争がある。期間中の累積受注上限額が決まっている。IQCでは企業側としては迅速な対応が大切である。この形態は、AID の業務では大きな役割を担っている。現在は、環境セクター案件で累積受注額が1億ドル(1タスクオーダーは1千万ドル)と上限が大きくなっている。

受注:AID は全て入札である。"Commerce Business Daily" にコンサルティングの仕事も載る。またサイトからダウンロードして招請状の印刷もできる。2週間にわたってそれについての質問を受け付け回答とともに全て掲載する。その後3週間でプロポーザル書きという手順である。プロポーザル書きは一件5万から6万ドルかけ2、3週間の現地調査を行い作成する。そのため8社 $\sim$ 10社提出から、今は2、3社位に減ってきている。

ショートリスト:世銀・アジ銀はやっている。後者は地域配分を考えているようだ。世銀のショートリストなどは担当者の裁量が大きい。

JV など:共同企業体は AID に好まれないようだ。むしろ主契約者と付き合うことを好み、下請けとの関係は主契約者に任せる。主と従は「teaming agreement」を結ぶ。主契約者は、プロポーザル作り、交渉、実施、報告の責任がある。主が AID の代わりに従のサービスを購入するという形態である。

費用:AID は標準ガイドラインがある。日当宿泊はホテル標準レート、食事その他。一方世銀、アジ銀では公表されている日当宿泊レートはない。

報酬:長期のコンサルティング契約はいろいろな手当てがつくなど AID がいい。 一方短期は世銀・アジ銀が 2 万 7 千~2 万 8 千ドルといい。

利益率:7.5%から 8%を設定しているが、AID によって承認されたオーバーヘッド 43% (4 年前に改善) の他、銀行利子コスト (AID に負担させることはできない) で最終的には 5%位に下がる。世銀・アジ銀は 12%が利益平均である。また前渡金も契約後 2 週間で 10%から 15%とあるので助かる (AID にはない)。

レファレンス:プロポーザル評価の際は、レファレンス名の掲載も重要である。

プロポーザル評価の際、過去の案件担当者のコンサルタント評価を参考にする。 当社は過去 5 年間の自信案件を抽出し掲載している。いい評価をもらうと 10 ポイント位の効果がある。

プロポーザルの評価:ドナーは一般的に保守的でまた対外的なこともあり大きくて有名な会計・監査会社とかを選ぶ傾向が出てきている。

ディブリーフィング:AID は理由を詳しく教えてくれる。決定に法的に抗議することもできるが、1件3万から6万ドルと弁護士費用が高く慎重にしている。 デブリーフには契約担当者を含めて3人が会う。

モニター: ADB 担当者は年に2回くらいの現場訪問を行う。世銀では単に紙の上でモニタリングが片付けられている。

社長の感想:米国は日本に比べてお金の使い方がうまい。少ない額でインパクト・PR 効果がある。

### 9) 米国コンサルティングエンジニア協会

協会の概要:各州ごとにあるエンジニア企業の業界組合の連合体でnon-profit, trade association である。約6千社、うち中小(50人まで)が85%、のこりはベクテルなどの大企業である。70% の企業が海外経験がある。会費は州毎とまた全国レベルでも徴収する。活動は、政府関係部(政府への働きかけ)、ビジネス関係部(教育)、国際部、刊行物部、会議部(セミナーなど)にわかれる。事務局スタッフは50人で、協会運営にはボランタリーベースで企業を引退したリーダーが参加している。

ロビーイング活動:貿易問題(fast track issue)、調達の公平性、税金問題について政界への働きかけを行っている。また環境分野でもエンジニアリング企業は持続的開発に配慮していることを訴えている。

国際部:約千社が参加して、政府・国際機関と個別企業をつなぐ努力をしている。世銀、IMF、EXIM、AID、TDA の資料キットを配布したりする。またキーパーソンを特定しそのような議員などと会員が話し合いを持つようにする。

教育:オンラインでの教育コースも公開している。Senior executive institute は、5週間のプログラムで会社の幹部対象である。

フィー基準:スタンダードなものはなく、また<mark>倫理規定もない。個別企業の問題である。</mark>

## 10) 米国プライス・ウォーターハウス・クーパース(PWC)

会社の概要:米国本社(ワシントン)で扱っている国際契約額は、年間 2 千から 3 千万ドル、加えて AID や世銀などの内部の監査など通常の監査業務が 2 千万ドルある。分野は民営化、資本市場整備中心で契約受注できるものはできるだけ取る方針である。120 カ国に展開していて 15 万人雇用、ただし各社は契約受注については、競争関係にある。

契約形態:AIDでは①コストプラス固定フィー契約でフィーは 10%まで認めている。間接費は監査の対象となる。②タイム・アンド・マテリアル契約、これは専門家のフィーに還付されるコストを加えたもの。③固定価格契約、従来は小さなものを対象にしてきたが、だんだん規模が大きくなってきた。これは実績ベースの契約(performance based contract)でもある。ただ必要十分な TORを決めるのは容易ではない。3 年契約で二年目にレビューして契約変更と手続きが大変である。また AIDでは 90 年代半ばから始まった「award fee contract」という成功にフィーをリンクする契約もある。ただ、評価に時間を使い大変な面もある。AID はスリム化で少数で管理しなければならないので大変である。

世銀では、タイム・アンド・マテリアルタイプである。

ADBでは国定価格・プラス・プログレス・ベースの支払いである。

競争:PWC はライバル企業4、5社と競争している。AID は、入札制度に透明性がある。ショートリストも不要だし、小企業も参加できる。この点では世銀・アジ銀は透明度が低い。アジ銀では1年間に入札3件と限定されている。

ディブリーフィング:AIDでは法律で決められている。

登録:世銀の DACON は入札受注と関係ない。当社も登録してない。

お金:AID でも契約タイプによって異なっている。IQC では最初にレートを固定し、task order でサービスの調達を行う。

モニター:AID では戦略計画にしたがってベンチマーク、インパクトが決められているのでそれによってモニターする。つまり結果に焦点をあてる考え方で

途中のモニターは減っている。ただ、この目標基準を結果満たすのは難しい。 世銀・アジ銀はモニタリングの基準がはっきりしない印象である。

IQC:当初1年契約で始まり、毎年の更新で3年~4年である。これは、米国予算が年次予算なためである。タスクオーダーは、1年間200万ドルでアルバニアのあるセクターをみるとか、500万ドルでボスニアのあるセクターをみるとかいう形態である。

考慮点:AID のほうが契約サイズが大きい。ただ年々契約規模がおおきくなるということはない。アジ銀・世銀は利益が大きいが支払い遅延が問題である。AID は「es6 cap」という米国法規の条項があり、1年の給与が12万5千ドルを超えることができない。それに3倍の係数をかける。一方、アジ銀・世銀はそのようなことがない。

フィードバック:AID は過去の経験を次の案件形成に生かせるシステムを構築しようとしているがうまくいっていない。担当者が恒常的に代わったりでシステマチックにならない。コンサルタントに関しては、「過去実績データベース」が作成され内部利用されている。この評価に対して当該コンサルタントはコメントできる。

ネットワーク:個人コンサルタントの 200 から 300 人のデータベースを持っていてそこから利用している。これには PWC 内部の人間のコメントがついている。米国では個人が複数のネットワークにはいり、複数のプロポーザルに顔をだすことが可能である。となると、採択する側は、それ以外のなにを評価するのかをしっかり押さえることが大切である。米国ではホームページのサイトで個人コンサルタントの履歴を公開している所もある。

倫理:監査法人なので倫理規定はある。

11) ケモニクス社 (Chemonics International Inc.)(米国コンサルティング企業)

会社の概要:当社は約25年前に農業分野からスタートした。もとは、米国で三番目に大きい穀物企業のコンサルティング部門だった。企業名は化学肥料あたりからきたのだろう。ロンドンに事務所を開設、またアイルランドにも開設した。95%がAIDの仕事、数年前からクライアントの分散化をはかっていて、世銀、アジ銀、米州開発銀行などで残りの5%の売り上げである。前者は単位

が 1 千万ドルのビジネス、後者はその 10 分の 1 である。つまり後者は費用がかかるビジネスである。特に後者へのアプローチのために、税金問題、外貨リスクの扱い方などの「マニュアル」を作成した。また前者の仕事は FAR(米国調達規則)に沿っての調達のため整合性があるが、後者はないのでやりにくい。ワシントン本部の人員は 350 人、組織は地域別である。本部に進行中の案件毎の後方支援(世銀案件は複数カバー)にあたる一単位 3 人くらいの案件管理ユニット(project management unit)をおいている。350 人くらいが海外勤務である。またオーバーヘッド事務所がインドネシア、コスタリカにもある。全体売上げは昨年 1 億 2,100 万ドルであった。

ネットワーク:データベースとして1万3千のコンサルタントが登録されている。尚、個別コンサルタントは複数のデータベースに登録可能である。

日本企業との関係:I社と組んでラ米の分権化をやっている。同様に、日本人にも AID の仕事に入ってきてもらいたい。コロンビアのプロジェクト・ファイナンス案件では P社と話し合った。日本企業とは補完的な関係で両者にメリットがある。

積算の実態:ダンピングは日常茶飯事なので、契約の規模を大きくしてせめて 規模の経済を働かせたい。実験的な案件は規模が小さくてもいいが、一旦方法 が確定した案件は、規模を大きくしても問題ない。

案件発掘:同社は東チモールの現地へ自費でチームを派遣し4つの案件を国連やアジ銀に提案したが、1年後、2年後とかにかれらの案件として実現している。ドナー機関一般にいえることだが、案件発掘能力の欠如が大きな問題である。その点では、世銀のPHRDが管理している日本特別基金(アンタイド)は発掘面を補うといういい仕組みである。昔米国でもPDS(案件発掘支援)という制度があった。案件の発掘から実施までAIDは2年、世銀はそれ以上かかる。

契約タイプ:通常は費用プラス固定フィー契約だが、award fee contract という成功に応じてフィーをだすという契約形態もあるが、実践は難しいかも知れない。

IQC: AID との関係では 10 の IQC をやっている。IQC ではまず 3 、 4 企業が 選考される。それに AID 現地事務所から一件 200 万ドル以下で、2 週間以内に プロポーザルを提出しろというタスクオーダーがくる。実施契約の期間は 3 、 4ヶ月と通常短い。当社としては IQC は歓迎である。分野は多岐、農業、銀行、 生物多様性、民営化などのセクター毎の世界全体をカバーする契約である。

企業リスト: AID の中には好みの企業リストがあるかもしれない。原則だれでも入札できることになっているが、現実は、限られた企業数での競争となり、特定案件入札で問題となるのは、5 社~10 社くらいである。世銀は、2~6 企業のショートリストで国の制限があるなど不透明な部分が多く、DACON も利用されていない。現在当社は世銀契約企業の受注額で第 5 位である。アジ銀ではデータベースを特定企業を排除するときに使う。また 1 年間 3 件までの入札制限がある。個人コンサルタントのリストも利用されているようだ。かなり電子化されていてこの業界ではベストと評価できる。また ADB のみ準備と実施を両方できる。世銀では現場で案件が選択される傾向があり望ましいことである。

フィー:AID のフィーはネットで 2.5%~3%くらいである。また AID 案件は一律 DCAA (米国国防契約監査庁) が各企業の監査を行う。

フィー構造 (コンサルタントのサラリーを 100 として):

オーバーヘッド (電話代、事務所レントなど):60~80

現地レート:40~60

フリンジ・ベネフィット (健康保険、社会保険):30

一般管理費(AID はその他直接経費 10 点分を管理費に入れることができる、

世銀はそれができないのでフリンジ・ベネフィットの中に入れる):5

利益:5~6 (世銀へは高めにチャージする)

(以上を合計すると 250 くらいになる)

Conflict of interest: AID では、準備と実施は原則別扱いする。

プロポーザル成功率:世銀などを対象とした部門は 42%、全体では 33%位である。この業界では 25%以上の成功率がないと生き残れないといわれている。世銀は費用がかかるため受注率が高くないと成り立たない。プロポーザル作成費は一件6万から 8 万ドルかかる。企業としての売上は利益を出すためには年間 2 千万ドル必要である。

デブリーフィング: AID は正確に理由を教えてくれる。120 日以内に異議があれば訴えることができるが、通常費用が高すぎてやらない。AID 自身も内部監

査に加えて会計検査院の監査があるので、透明性は確保されている。

実施上のリスク:アジ銀でソロモンの件はクーデターのため仕事が完成したにも関わらず最後の支払いが行われなかった。また一般に支払いが遅れる傾向にあり、その利子負担もある。ただしEUは遅延支払いの利子を負担してくれる。AIDではインボイス提出から30日以内に支払うという条項がある。

モニタリング:社内に業務測定部門がある。AID の結果フレームにしたがって評価する。AID では6ヶ月毎に評価している。各項目毎に1点から5点をつける。これをデータベース化している。企業別、セクター別に検索できる。大抵の機関は評価システムがあるが、そのフィードバックが難しい。ボーナス化するか、どのように次回に活用するか。

AID は今サイズが小さくなってきているので、担当者が足りない。PPDB(過去実績データベース)が AID にあり、それを企業側がプロポーザル提出時に 6ヶ月ごとに更新する義務がある。また AID の評価が他の機関に利用されるという問題もありうる。ケモニクス社では 5 年くらいの過去案件をプロポーザルに掲載する。

倫理規定:企業内にはない。ただ、海外腐敗防止法(foreign anti-corruption practice act)というのがある。また OECD anti-bribery 協定もある。世銀は前の総裁のとき実践標準を規定した功績がある。また当社はこの分野の IQC の下請けもやった。

#### 12) プリメックス社 (PRIMEX) (フィリピンのコンサルティング企業)

会社の概要:12 年前に創設され、水産、農業、環境、灌漑などが得意分野である。クライアントは主に ADB(80%)の TA でその他は AusAID、USAID、政府、民間などである。JBIC の小規模溜池灌漑案件もやった。経験国は、フィリピンに加えてスリランカ、インドネシア、インドなどである。25 人の常勤スタッフ、うち4人は専門家(エコノミスト、バイオロジストなど)、1 千人以上の専門家リストがある。うち国際コンサルタントは 10%くらいで、リストのうち10%くらいはよく使っている。コンサルタントの質はレファレンス(使った人の評価)などで確認するが、同社は自社リスト上のコンサルタントが他のリストに掲載されていないことを好む。ADBの TA は短期で利益がある。支払で遅くなったりしたこともない。今後も ADB は主要なクライアントだが多角化も課題である。ただし、ADBのやり方に慣れているので他に慣れるのに大変である。日本とは、O 社とフィリピン政府の案件をやったことがある。なお、プロ

ポーザルの成功率は 6 割、7 割くらいである。プロポーザル一本は現地訪問調査も含めると 10 万ペソかかる。プロポーザルと報告書は装丁などのスタイルが大切と考えている。

登録:企業からみて最初は大変である。オンラインになったので少し改善された。ADB は原則 2 年に一回更新を要求しているが当社は毎年更新している。DACON、DICON ともに登録している。

プロポーザル提出:40 万ドル以上の場合は1年に3回までできる(TA のみ適用)。それ以下は何回でも提出できる。またリード・コンサルタントでなければ何回でもできる。

価格プロポーザル:最初に技術を評価し、一位企業に連絡し、10 日で価格提案を提出させる。価格は ADB フォーマットに従って、報酬、out of pocket expenses などが決まる。ADB 側は過去の当社の価格プロポーザルも持っているので価格面の大きなアップは無理である。ただし毎年 5%のアップは自動的に認められている。

最終評価:同社は ADB から very satisfactory, satisfactory の 2 段階の評価を受けている。あと、2 段(unsatisfactory, poor)かある。通達がないこともあり、これは ADB が満足と解釈する。

倫理規定:ADB の規定を遵守する。

遅れ:ミンダナオの案件では安全上の理由から実施が遅れたことがあった。

協会:フィリピンマネジメントコンサルティング協会(22社)(IMPHIL)に加盟している。この協会はさらにCOFILCOという連合に加盟している。

## 5 調査結果 (主要課題の整理)

今回訪問調査した米・英・仏・カナダ・オーストラリアの二国間援助機関はいずれも技術協力中心の機関である。一方、世銀に代表される国際開発銀行は借款業務に関しての準備、案件実施中のアドバイザリーサービス、評価などのためにコンサルタントを直接雇用し、また借入国の借款に伴うコンサルタント雇用手続きをモニターし、適宜アドバイスしている。

## (1) 援助機関の動向:組織スリム化・現場主義・透明性

90年代を通じていわゆる先進国、国際機関の援助予算が伸び悩み、それに伴って援助機関の人員削減と現場への権限委譲が進展した。このため、契約コストの削減と契約業務の現地化が進展している。(ただし、米国では現地事務所の閉鎖にともなって、当該国の契約業務が本部に戻ったということもある。)

同時に 90 年代を通じてグローバリゼーションの進展、IT化、非営利機関 (NPO、大学、研究機関、公営企業) のコンサルティング市場への参入という 変化に応じる形でコンサルタント側も効率化が迫られている。

また、ODA が国民の税金である以上、どの国、どの機関においても透明性 と出来る限り完全な競争が求められている。この観点からは、情報をすべてに 公開し、時間を掛けた競争を行うことが求められる。この相反する要求の着地 点の模索が各機関で進行中である。

# (2) 契約のタイプ

90 年代から続く援助機関の人員の削減傾向のため、契約業務の一層の効率化にどの機関も配慮している。一方、90 年代を通じてグローバリゼーションの進展、IT化、非営利機関(NPO、大学、研究機関、公営企業)のコンサルタント化などの変化がおこっている。また援助案件のソフト化に伴い、組織にとらわれない個人コンサルタントが台頭しており、案件毎の人材のネットワーク化が進展している。このように、「総コンサルタント化」と国際的コンサルタントネットワークの形成が進んでいる。

このような環境変化を踏まえて各機関ともより迅速で効率的な契約締結を工 夫している。

例えば、類似契約をバンドル (一まとめ) にする、案件の複数段階 (準備と実施等) を行う契約とする、最初に枠組みを合意し次に個別業務契約を迅速に行う、といった対応が進行している。

複数段階ができるものとしては、英国では、「プロセスプロジェクト契約」があり、通常案件では調査をやった社は次の段階の入札で排除されるが、この

契約では連続することが可能である。計画設計段階でのプロポーザルを出し、 もし承認されたなら次の実施段階も価格など問題がない限り進むというもので ある。

カナダの「計画設計と実施案件」(Design plus delivery project)契約では 案件計画設計のプロポーザルを募り、その後も問題がなければ同一企業がやる というもので、地域開発・農業開発案件等で行われている。この様にカナダで は、以前複数のステージをかねることは禁じられていたが、最近柔軟になって きている。また、契約期間が法的に最長5年と決まっているので、それ以上の 取り組みが必要な案件は継続性を維持するため、区切りの評価を経た後も同一 コンサルタントで継続している。

複数段階連続契約のメリットは、ベストコンサルタントが計画段階を行えること、計画段階で実行可能な計画が作成されること、計画段階で情報を十分もっているコンサルタントが引き続き実施段階にかかわれるため、実施段階の成果が期待できるということであり、もちろん発注者側からみると契約コストが軽減されるということも大きい。

支払い方式でみると、いずれの機関も契約単価×時間(人日)ベースでそれ に清算対象費用(航空券、現地調査費用など)を付したものがおおい。 代表的な例を米国国際開発庁(AID)でみてみる。

- ① コストプラス固定フィー契約でフィー(利益)は10%までで、間接費は監査の対象となる。このタイプは、投入量に焦点をあてたもので、成果ではない。
- ② タイム・アンド・マテリアル契約、これは専門家の報酬に還付される コストを加えたもの。
- ③ 固定価格契約、従来は小さなものを対象にしてきたが、最近規模が大きくなってきている。これは完了・引き渡しベースの契約でもある。ただ必要十分な業務指示(TOR)を決める必要がある。
- ④ また成功報酬契約 (award fee contract) という成功に報酬をリンクする契約も90年代半ばから始まった。ただし、評価判断に時間がかかり大変な面もある。

一方、国際機関の代表機関の世銀では、コンサルタントと銀行独自予算で契約するときは、案件の監督支援のためで通常は個人コンサルタントの雇用である。案件準備のためのコンサルタント契約は、各国からの信託基金で行われている。またローンの場合のコンサルタント契約の主導権は借入国である。世銀の契約を支払い方式で分類すると、固定価格(ランプサム)契約、時間ベース

契約、委託・成功報酬契約、パーセンテージ契約などがある。

### (3)目的達成包括契約

国際開発銀行・国連開発計画を除き、二国間援助の援助機関はほとんどこの種の契約タイプを持っている。米国の目的達成包括契約 (indefinite quantity contract: IQC)、オーストラリアの期間契約(periodic contract)、カナダのスタンディング・オファー・アレンジメント(standing offer arrangement)、英国の通称傘型契約(umbrella type contract)である。これらは専門分野に基づく大枠を提示して複数、または一つのコンサルティング企業(あるいはコンソーシアム、個人)と長期契約を結び、個別の業務契約は、業務発生時にこれらの企業と行い、迅速に要求されるサービスを調達していく契約方式である。

米国がこのタイプの経験も深いので米国の例を紹介する。米国では、目的達 成包括契約(indefinite quantity contract: IQC)とよばれ、具体的な業務契約を 迅速に行うために、特定分野のサービスに関する包括的契約を特定の企業との 間で結ぶ。現地の担当者から具体的要請があがってきたときに業務指示 (タス クオーダー)で迅速に契約雇用できる。その意味ではショートリストの段階を あらかじめやっておくことに相当する。IQC契約では、組織構造・能力、過去 の実績、人員の質(企業の外部人材でも調達可能ならば可)を評価し、また招 請状発送のときに発注例(illustrative task order)もいれる。プロポーザルで は費用面も提案する。具体的な業務発注時は方法論と人員、費用面を評価する。 将来的には、費用面の重視、また契約期間の長期化(今は3年間から最長5年、 ただし連邦調達規則では5年まで)が考えられている。累積発注額の上限と下 限(1万ドル)が設定されるが、一定の仕事量を保証するものではない。例え ば、全体の予算が8千万ドルなら、IQC企業が4社とすると、各社枠が自動的に2 千万ドルまでとなる。ただし、一回のコンサルティング業務の金額制限はない。 1社は枠を使い切ったら終了し、発注者は残存枠のある他社へ個別案件の招請 状を送付する。業務指示発注時の競争も、当初のIQC契約時に、一定金額以上 が複数社での競争、それ以下は担当官の判断で1社随意でも可と取り決められ る。

また1社への発注総額上限が以前は5百万ドル位だったが、今は環境セクター案件で1億ドル(1タスクオーダー1千万ドル位)というように上限が大きくなってきている。分野は多岐にわたり、農業、銀行制度、生物多様性、民営化などセクター毎に世界全体をカバーする契約が典型である。フィリピンではローカルIQCもあり、1社(米国企業グループ)が選考され経済政策分野の個別業務を受注実施している。

英国では、複数の通称傘型契約があり、例えば、「授権合意」(enabling

グサービスを調達できる。

オーストラリアの期間契約(periodic contracts)は、3年間までの契約で繰り返し選定プロセスを経ることなしで開発庁は契約者から短期のコンサルティングサービスをうけることができる。

カナダのスタンディング・オファー・アレンジメント(SOA)では、3年間に累積契約額の上限があり、発注が約束されているわけではないが、迅速にサービスを調達できる仕組みになっている。最初に競争で企業を絞り、具体的な業務が発生した時はSOA企業対象に順番に発注することが推奨されている。

この契約形態は受注者側にもメリットがある。まず、どのような分野の専門家がどのくらいの期間に必要かがわかるし、ある程度前例が分かれば実際のところどの程度の金額の契約なのかの見当がつき、会社経営上のプラスとなる。

一方、このような契約には検討すべき点もある。まず、そのようなコンソーシアムを組めない企業は入札段階で排除されるので(ただし、そのコンソーシアムの構成員としては入れる)、大きなネットワークを有する老舗大手企業が有利との見方もある。また、企業は、ネットワーク利用の傾向があるのでどのように主契約社がサービスの質を保証するかということも問題になる。なお、この包括契約の対象そのものは、短期の案件発掘から中長期の実施、さらに最後の評価まですべての段階をカバーする。

また歴史が浅く、契約の本来的な趣旨、つまり「何をやる」からその対価としていくら支払うという契約に盛り込まれる業務内容が明確になっていないという法律上の問題点と、それへの対応を確定するのにはある程度の時間がかかると思われる。この契約タイプのメリットと注意点を整理すると以下の通りである。

#### 発注者側のメリット

- 個別契約時の手続が簡単、迅速になる。
- 一定のレベルのサービスの質を確保できる。
- 最初の枠組みを設定するときに費用面を考慮に入れれば、その予算の枠組みで全業務を完了することになるので予算・費用の見通しが立て易くなる。

#### 受注者側のメリット

- 発注額の最低額から最高額が設定されれば、受注額の目途がたち、一般的 には不安定なコンサルティング企業の経営の安定化に資する。
- 保有しているコンサルタントの人的ネットワークを十二分に活かせる。

#### 発注者側の注意点

■ IQC 契約はとりながらも、数社が待機している中で、現実の個別業務を頻繁に受注する企業とそうでない企業とがわかれることがある。その場合は

問題にならないか。もし必要ならばどのように手当てするべきか。 受注者側の注意点

- このような契約形態では受注企業は小規模のコアスタッフと自社が保有するコンサルタントのネットワークで対応していくことになる。したがって、 具体的な個別案件対応のコンサルタントチームは必然的に混成部隊であり、 主契約者の品質管理基準をどこまで徹底できるかという問題がある。
- この契約形態では、なによりも即応性が求められるため、ネットワークを 活用しての高度な人的資源のマネジメント能力が求められる。
- 天井金額が設定されていてもそこに自動的に達する保証はないため、個別 案件時のプロポーザル作成にも通常契約同様にそれなりの費用・時間をか け、最大の努力を払わなければならない。個別案件時でも熾烈な競争があ る。

#### 一般的な注意点

- 受注者グループにはいれる企業はいいが、入れない企業も出てくる。この 仕組みでは、それをその後の個別案件入札から排除することになるが、競 争の公平性の観点からみて問題はないのか。
- 個人レベルでみると、主契約者のプロジェクトマネジャーが、個別業務応 札時に、IQC 契約上のコンサルタントリストからどのように特定個人を選 定・推薦するのかが不透明である。

### (4) 登録制度

まず、JICA の登録制度は、入札要件となっているが、今回調査した国際機関および二国間援助の援助機関では入札要件となっていない。各機関は、登録を維持活用しているところと、登録制度を持たず一般公示から関心表明へはいるところとおおきく2つに分かれる。登録制度は公示しない案件のショートリスト作りに利用される。公示案件の場合は、関心表明企業の資格確認、関心表明企業が少ない時の調整に使用される。

二国間援助の機関では、オーストラリアが個人登録データ、期間契約(2千人のリスト)から小規模短期のコンサルタントの選定をおこなう (ただし、非登録のコンサルタントの雇用を排除しない)。

英国は、企業登録(CONIND:3000社位)を、活用している。将来的には、 発注・契約の電子化の方向にある。個人登録(RAP)はかってあったが現在は利 用してない。

フランスは政府の省庁毎に企業リストはあるが統一的な登録制度はない。 米国とカナダは登録制度をもたない。

国際機関では、世銀・米州開銀が共同でコンサルティング企業登録データ

(DACON)を維持している。世銀では借款で借入国に要請されコンサルタントを推薦するとき、また TA 業務で選定するとき等、担当者の知識の範囲内での複数企業のリストアップが行われ、あまり登録データは利用されていない。米州開銀では世銀よりも利用されていて、現在ネット上で個人登録もできる新規システムを計画中である。アジア開発銀行は、DACON 作成に積極的である。国連(UNDP/OPS)では、関連のデータベースへの登録を奨励しているが、要件ではなく、また現実には担当者レベルでリストが作られている。欧州開発銀行には登録制度がない。

カナダでは、93 年まで制度を維持してきたがその煩雑さのため廃止した。現在は電子上の公示(MERX システム)による発注になっている。また米国は、登録制度への登録を入札要件とするならば競争制限的になり、連邦調達法(FAR)で保障されている自由競争原則に触れる可能性もあることから、企業側からの積極的な働きかけである関心表明を重視し、同時に事務コストを節約する方向である。

今後も制度を維持活用していこうという機関では、定期的なデータ自体の更新、また新規分野の追加、分類変更も比較的頻繁におこなうなど、登録制度維持コストが発注者・受注者双方にかかる。これらの煩雑さを減らすため、ネット上で登録申請、受付け、確認を行う電子化が進展している。また情報公開という面では、企業登録のデータベースを有料ではあるが第三者に公開しているところもある(世銀)。

ADB は、しっかりしたコンサルタント企業・個人の登録制度、DACON(企業登録)と DICON(個人登録)をもち、電子化をすすめており、また発注プロセスについても欧米の受注者側から良い評判をえている。コンサルタント登録は、コンサルティングサービス部が管理している。また案件担当者レベルでも、過去のコンサルティング企業の業績に関する情報を保有して利用している。DACON は企業の能力の確認、ロングリスト作成、借入国への情報提供(要請があれば複数企業を紹介する)に利用している。企業の場合の登録条件は、設立後2年間、5人の常勤、3案件以上の専門経験と厳しくない。登録の実際は2段階システムで最初企業名などを入力し、アジ銀側登録管理者からの返答をまってから専門分野などを選択入力することになっている。現在企業および個人登録には、それぞれ1,194社(日本36社)、4,486人(日本19人)が登録されている。

以下、登録制度維持のメリットと問題点を整理する。

#### 登録制度維持のメリット

● 公示をしても関心表明がない場合あるいは関心企業が少ない場合、データ

ベースから国経験・専門性・過去の業績などで一定数の企業を抽出し、招請状を送付すれば、そのリスト作りも主観的になり難いし、ある程度の競争も確保され、発注者は必要なサービスを調達できる。

● 非公示案件でのショートリスト作成が、データベースの検索で機械的に抽出できるので、容易でありしかも公平性が確保できる(担当者・担当課のリストでは主観的になる可能性がある)。

### 問題点

- 登録は企業の事前資格審査とみなされるが、プロポーザル提出時に再度企業の資格を審査しており事務の重複ともいえる。
- 発注者・コンサルタント双方ともデータベースの維持・更新に時間・コストがかかる。
- 登録を契約競争参加の要件とすれば、新規参入者の障壁になりうる。
- 当該業務に必要とされる専門性が新規分野であって既存登録分野のどこに も当てはまらない、にもかかわらず分野指定をしなければならないといっ た、発注者側からみた使い勝手の悪さがありうる。応募する側にも同様な 混乱がある。
- この場合、既存登録分野にある専門性によって選考されたコンサルタントの実際業務が期待されたものと乖離してしまい成果がえにくくなる。

### (5) コンサルタントの定義

欧米の流れとして、「発注者側の要求するサービスを遂行できるモノすべてをコンサルタントという」というサービスの需要側からの定義になってきている。業務上の資格の有無と業務経歴、実際に当該機関・担当者が使った結果で「いいコンサルタント」か否かを判断することになる。また、このような発注者側からの定義のため、従来のコンサルティング企業ばかりではなく、NGO・NPO、大学研究機関、さらには政府機関、公営企業体等もコンサルタントとして活動してきている。大学やNGOの場合は商業法人を別団体として設立し、それを契約受け皿としている場合がおおい。

#### (6)公示

各国とも案件を金額で分類し公示、非公示、非競争を決めている。 英国でも原則的に競争入札であるが、案件の円滑な実施が必要な場合や十分に 価格が低い場合は例外的に扱われる。また金額が小さく入札費用が大きな割合 になってしまう場合には、個人コンサルタント契約では1万ポンド以下、企業 契約では5万ポンドまでの案件は、競争免除を適用できる。この場合開発庁契 約部は1社からプロポーザルをもとめ、技術、価格を調べた上で、合格のときは交渉する。交渉が成立しないときは、この企業を除く競争入札となる。それ以上の案件は原則英国の国内公示で、約94,000ポンド以上の案件はEU公示、EU競争入札となる。

フランスでは、小規模は担当者レベルで随意、30 万フラン以下の契約はショートリスト方式(4、5 社選定)、また30 万フラン以上の大規模案件は公開入札である。

カナダのケースでは、5万加ドル以下は随意、10万加ドルまでは事前の契約 授与告知(ACAN:advanced consulting award notice)に特定の1社を担当者が 選定して公示し、反対がなければ決まる。10万加ドル以上は原則公示競争である。

米州開発銀行では、3万ドル以下非競争、20万ドルまでがショートリスト方式、20万ドル以上は原則公示である。欧州復興開発銀行では、5万ユーロ以下が非競争、それ以上20万ユーロまでがサイトで公示し、関心表明をへてショートリスト方式、20万ユーロ以上は評価委員会をつくりこのプロセスを行う。

国連開発計画は、3万ドル以下非競争、3万~10万ドルはショートリスト方式、 10万ドル以上は、契約委員会をつくる。

案件の公示については、透明性の観点から公示が世界的な流れとなっている。 EU では一定金額(約94,000 ポンド)以上の案件は欧州公示が義務付けられている(例えば、英国国際開発庁の案件でも欧州広報に掲載する)。とくにこの流れを推し進めているのが90年代後半からのインターネット化の流れである。これにより、発注者側の公示費用が減少し(書類がなくなった場合)、またコンサルタント側の情報入手費用が削減された。

カナダ国際開発庁(CIDA)はインターネット利用の典型で、サイト上にまず計画段階案件をパイプラインプロジェクトとして載せ、数ヶ月後に電子入札システム(MERX)に載せている。最初の公示情報は2ページ程度で、関心表明に次いで招請状(RFP)に進む。

オーストラリアの場合は、標準的な選考では、新聞、英連邦広告、インターネットに掲載する。かって関心表明段階があったが、企業数が少ないのでいきなりプロポーザル提出の要請を広告上で行う。インターネットで事前に計画案件を掲載し、企業に準備期間を与えている。また、ネット経由で登録も、入札もできる。ただし選定結果通知はインターネット経由ではまだできていない(プロポーザル提出は書類)。

フランスでは、30万フラン以下の案件は既存のリストから3社を選び、見積 もりをとり最低価格を採択するが、金額がそれ以上の案件は毎日発行される官 報(BOAMP)に公示し正式の入札手続きをとる。対象国、金額、専門分野の特定、 案件の目的を示す。さらに130万フラン以上の場合は欧州官報(JOCE)に公示 する。この金額基準は定期的に変更される(次回は2001年7月1日)。またホー ムページでも一般情報は入手可能である。

アジア開発銀行では、年購読料が 100 ドルの月刊誌「ADB Business Opportunities」に計画段階案件も含めた、借款、TA 案件(金額も明示)、調達情報、ショートリスト企業名、契約受託企業名、など 関連情報が掲載される。またこれらの情報はホームページにも掲載される。

公示しない案件についての選定手続きでは、どの機関でもショートリスト化には細心の注意を払っている。複数の要素、かって同種の仕事をやった経験のある企業、その内いい評価をうけた企業、関心表明企業、登録企業等のリストから、総合勘案して数社をショートリスト企業として選ぶ。ADB、EBRD は企業の地域配分に基づき、ショートリスト作成を行う。

### (7) 招請状・TORの内容

招請状 (RFP) の内容はどこも類似している。英国では、招請状に、タイトル、背景、目的、業務範囲、期待される成果、必要な能力専門性、実施体制、報告書義務、契約書案もつけ、フィー・費用の詳細も同時に要請、また提案の評価基準を明記する。提出期間は通常3週間である。契約関係は契約担当官、内容面は、支出部の担当官あるいは専門家に問い合わせることになっている。また入札資格である英国企業であることや、経験年数、財務状況等がアンタイド化の流れを受けて2001年4月からの改定に迫られている。

従来、英国ではショートリスト企業間の共同受注を禁止していたが、最近は 時にショートリスト上の企業間での共同の可能性を残しておくこともあり、さ らにコンソーシアムを奨励している案件もある。EUも同様に奨励している。

米国の場合は、応募要件、案件概要、評価基準、金額、期間、締め切り、フォーマット、コンタクト先、conflict of interest の条項などが盛り込まれている。原則的に、計画をした企業はその後の実施ができない。例外は、複数段階が一まとめになっているとき、担当者が内容から必要と判断したとき、デザイン担当企業に実施段階受注での不公平な優位性がないとき、などである。法的には、連邦調達規則(FAR)には、その点については "sensitive" であるべきと示されている。

オーストラリア開発庁案件を受注できる企業の条件は次のようになっている。 オーストラリアの法律規則を遵守し、営業を、オーストラリアあるいはニュー ジーランド(この両国は貿易協定を結んでいる)いずれかの国で営んでいるこ と。どちらかに本部と関連施設があること。チームリーダーはどちらかの国籍をもつこと。またどちらかの国で認定される資格を持っていること。チームメンバーの過半はこの二カ国からであること。例外として開発途上国から過半数をいれることを認めている。また両国に当該専門性がない場合は他国専門家も認めている。

アジア開発銀行では、40 万ドル以上の案件では、プライムとしての応募は一年で3回までに制限される。個人も3契約までと決まっている。政府、NGO、大学どこでも応募受注できるので、オーストラリア政府は特に熱心で、厚生省、州の水道局、国立大学なども多数登録しアジ銀案件を受注している。

また明確な TOR が作れるように、過去の TOR 関連データの蓄積とその活用、またプロトタイプ作りを行っているところもある。例えば UNDP 本部では国事務所の契約作業を促進するため、案件の立ち上げから完了までのプロセス毎に発生する書類の標準テンプレートを作成し、イントラネットで世界中の国事務所がアクセスできるようにしている。

プロポーザルの提出期限については、十分なリードタイムを与えることが肝要である。英国では、RFP からプロポーザル提出まで 3 週間、カナダでは 3 週間から 40 日、アジ銀では完全プロポーザル 60 日、簡易プロポーザル 45 日、世銀 45 日といずれも JICA の 2 週間より長い。

RFP の発送数は、各機関によって多少異なるが評価選定委員会を作って数社へ絞り込みを行う。英国では、非 EU 公示案件では、8 社から 10 社、EU 公示案件では関心表明をつのって5~20 社に RFP を発送する。ADB のショートリスト企業数は地域バランスも考慮して5~7社、IDB は3~6 社、である。多数を選ぶことのメリットは、企業のもれを減らす、方法論などのバラエティが拡大する、より競争的になりフェアであること等である。一方、評価担当者からみた問題点は、プロポーザルが多数よせられた場合は、時間と労力がかかりすぎるということである。また企業側からすると、プロポーザル作成費用は必ずしも小さくないので、作成するときは勝ちたいし、そのためには7社よりも5社、さらには3社競争が望ましいということもある。

各機関とも、関心表明は、資格面および意欲面をクリアしている企業という 意味で、資格面の確認は行うものの、RFP 発送に際しては企業からの関心表明 の有無を重視している。したがって、日本以外では公示で関心表明を出さない 企業がショートリストされることはない。

チーム構成については、国籍条項はあるものの原則どの機関も問題としていない。国際化の流れのなかで消極的な姿勢から奨励の方向へ切り替えたところもある。ただし、ジョイントベンチャアの定義に関して、これが契約へ向けての新会社の設立(企業体)を意味するものならば、責任関係があいまいにな

るという理由で米国の様に奨励しないところもある。小規模契約を除けば、主契約企業を決めて協力合意(teaming agreement)を結び、共同で受注する、またそのなかに補強人材をいれるといったやり方はむしろ国際的な流れとなってきている。

### (8)評価体制と方法

通常プロポーザルの評価にあたっては、契約部、プロジェクト担当部、セクター専門家などをメンバーとする評価委員会を設置する。事前に評価対象項目とそれぞれのウエイトを設定し、それに基づいて項目別評価の合計点数で選定する。

米国の評価委員会は契約担当官、国別担当官、内外の分野専門家などからなる。招請状の段階で評価基準を明示する。技術は専門家が評価し、その他事務は契約担当官が担当する。評価委員会は通常 3 人あるいは 5 人という奇数人数で構成する。また契約担当官は本部に 130 名いるが現地事務所にも 30 名ほど配置されている。現地でも同様に評価委員会をつくり選定を行う。ただし現地事務所で扱う契約には、金額シーリングがある。

カナダでは、プロジェクトマネジャーが契約担当官と相談し、少なくとも 3 人の評価者から構成されるチーム(内部専門家、政府部門の他機関から、あるいはコンサルタント)を作る。評価項目のウエイト付けを行い、評価グリッドを作る。チームの過半数は政府職員とする。選定には 1~3 週間かける。

オーストラリアでは、選考の全過程にわたって技術審査パネル(technical assessment panel)が関与する。通常3名で、内部の技術評価者と外部専門家などからなる。外部の評価者にコンサルタントが入ることもある。大型案件あるいは複雑な案件では、受益国政府代表もパネルに参加し選定までの期間は4~6週間かける。

アジ銀では、契約担当課、プロジェクト課、プログラム課それぞれ一人づづからなるコンサルタント選定委員会を作る。この委員会の役割は、ショートリストの作成、招請状の承認、プロポーザル評価基準の承認および評価、コンサルタント業務評価基準の承認(TAのみ)である。選定までの期間は約2週間である。

#### (9) 評価基準

アジア開発銀行は、TA(技術協力)のコンサルタント選定を QBS(quality based selection:技術基準選定)で、つまり技術 100%の評価で行う。借款のコンサルティングサービス部分の調達は、借入国が同様なガイドラインを遵守し、銀行はそれをモニターする。

一方他の国際機関である世銀、EBRD、UNDP · OPS、二国間援助の英国国際開発庁、仏外務省、オーストラリア国際開発庁、カナダ国際開発庁、米国国際開発庁は QCBS(quality cost based selection:技術価格基準選定)が主流である。技術と価格の割合は、9対1から7対3と幅があるが、中心は8対2である。

米州開発銀行は、現行では QBS であるが、QCBS への移行を検討しているとのことである。また借入をする途上国政府の立場からすると、価格面を評価にいれて借款対象であるエンジニアリングコストを下げようという強い動機が働いている。

アジ銀の TA のやり方を少し詳しくみてみると、技術面、人員面、言語面(英語以外)を評価する。コスト面は評価対象ではない。プロポーザルの点数配分は合計 1000 点で、企業の財務的な健全性:100 点~200 点、方法論:200 点~400点、人員:500点~700点である。簡易プロポーザルでは、方法論:300点、人員:700点である。評価は、excellent:90-100%、good:80-89%、average:70-79%、below average:0-69%である。

一方、世銀の場合は、技術基準選定(quality based selection: QBS)などもあるが、主流は、技術価格基準選定(quality and cost based selection: QCBS)である。QCBS では、コンサルタントの経験(5~10 のウエイト)、方法論(20~50)、主要スタッフ(30~60)、知識移転(knowledge transfer)(0~10)、借入国国民の主要スタッフへの参加度(0~10)、という項目をそれぞれ 100 点満点で評価、それに各項目のウエイトをかけて合計得点を出す。ウエイトは事前に通知する。不合格者には価格分を返却し、合格者には価格分を開封する日程を知らせ公開の場で開封し、技術点、価格を読み上げる。価格面は最低価格企業が 100 点を獲得、他の企業には提案金額に反比例して得点が与えられる。両者を合計するとき、それぞれにウエイトを付ける。費用ウエイトは、通常 10 から 20 の間で極端な場合でも 30 を超えない。世銀が QBS にする条件は、案件が複雑すぎるなどして明確な TOR 作成が難しかったり、その後の影響が大きくベストな専門家が当該案件に必要な時などである。

カナダでも、両方を評価するため、5回に1回くらいは価格が最終結果に影響を与える。一般的に、技術面80%(800点)と価格面20%(200点)で合計1000点である(ただし、長官の承認によって6対4とかにすることもできる)。各項目への配点は、経験(50点~200点)、方法論(200点~450点)、人員(250点~525点)で価格面に進むためにはここで60%以上をとることが必要である。

オーストラリアは一回選定、二段階選定と方法が2つある。二段階選定では、 まず第一段階で企業の能力をみて、クリアしたもののみ第二段階で技術と価格 を評価するという方法である。

- 一回選定の点数配分は、組織5~10%、方法論10~30%、人員60~85%である。
- 二段階選定では、第一段階能力審査での点数配分が組織50~70%、方法論30~50%である。第二段階プロポーザルでは、方法論10~30%、人員70~90%で評価する。価格は案件規模、予算、複雑性によりゼロから20%までのウエイトで、一般的には10~20%である。

英国も技術面 80%以上、コスト面 20%以下で評価する。技術面のウエイトの大小は当該技術の需給バランスで判断される。技術評価はさらに TOR との整合性 (25-40%)、人員 (45-60%)、経験 (10-20%) という配分で行われる。

以下、プロポーザル評価について整理する。

選定評価方法では、世銀が典型の技術価格基準選定(QCBS)とアジア開発 銀行が典型の技術基準選定(QBS)とに分かれる。

価格を考慮するか否かは、その対象となる業務の性質に大きく依存する。簡単でルーティンな業務(例えば途上国の農村に小学校を建設する業務)は、むしろ効率性追求の観点から価格面を大幅に考慮すべきだし、一方、複雑で一回性の業務(大河に橋梁を建設する業務)は、むしろ技術力追求の観点から技術評価のみにしばり、それなりの価格で契約締結するという方が妥当である。技術・価格両者を考慮する場合は、8対2が一般的だが7対3もあり、9対1というのもある。価格ファクターを3割考慮しても価格がものをいう(技術点が低い企業が提案価格も低く、したがって価格点が高く合算点も高いゆえに選定される)ケースは数件に1件という指摘もある。

技術面評価に際しては、予め業務マニュアルで定められた尺度でほとんどの 機関が項目ごとの評価を行っている。

アジ銀に代表されるような数値尺度主義は、透明性を最大限にする究極の方法であるが、1点でも上位の企業を選定するわけであり、そもそもその尺度が適正か、複数尺度間のウエイトが妥当か、採点者の採点は妥当か、などゴールまでにおおくのハードルがあるので、最終的な1点差はあまり意味を持たないという契約専門家の指摘もある。

一方、コンサルタントからみると、原則技術のみ評価が、価格引き下げ競争を避けるためにも望ましい。しかし、両者評価では、技術評価の 2 番手企業、3 番手企業にとっては、提案価格を引き下げることによって総合評価で受注できるという可能性もある。これは発注者にとっても予算節約ができるというメリットをもたらす。しかし、受注者側にも価格を下げるなら質も下げる、例えばシニアの人員をジュニアにかえるという防衛策の可能性もでてくる。

プロポーザル評価は、通常評価委員会を構成し行うわけであるが、それに外

部専門家、または民間コンサルタントをいれるという機関もある。技術評価は、 非専門家が行うと外形評価(経験年数、案件数、企業の規模等)になりがちで、 したがって提案の内容まで踏み込むためには高度な専門性を必要とする業務で ある。この部分は正確な評価ができるようにかなり工夫が必要なところである。 減点法などで技術面に差が付きにくいと、価格評価に選定が持ち越され、さら には、企業間のダンピング競争を誘発するという危惧もある。

チームメンバーの評価に関して、大規模案件の評価では、通常多数のメンバーを要するため、採点対象をチームリーダーと主要メンバーに限定するのが一般的である。リーダーが主要技術者を兼務するときは、2回カウントするところもある(前者が20点、後者が10点のときはこの人は30点の対象者)。またプロポーザルのスタッフ評価をおこなう場合、下請け企業スタッフ、補強スタッフ、非常勤コンサルタント(ネットワーク登録者)評価のウエイトを主契約企業の常勤者と同様にするか否か難しいところである(アジ銀はプロジェクトリーダーがプライム企業からでない時は減点する。)。

### (10) 積算方式

全般的な傾向は、国際レート、国内レート、専門性レートなどを勘案して市場原理に任せるというものである。経験によるフィーの大小、また専門性による大小があり、国際基準とローカル基準とが存在する。機関によっては報酬基準があるが、内部的な予算積み上げに使用されたり、提案価格の妥当性の参考にする。

例えば、カナダでは、契約額は、フィーおよび精算(払い戻し)費用からなる。 税金は除く。フィーは、技術サービスのマークアップを含めたレートで、直接 サラリー、雇用者負担、オーバーヘッド(間接費)と利益を含む。直接サラリ ーとは、個人に支払われる給与であり、雇用者負担は、有給休暇、雇用保険の 雇用者分、健康保険、生命保険、年金などである。間接費は、CIDA のレート ポリシーによって決められた非直接的費用である。精算費用は、業務に関係す る費用で、滞在費、旅費、機材費(車、機器)、通信費、翻訳・ワープロ料、 印刷・コピー費、ローカルスタッフ・コンサルタント雇用費などである。

非競争契約についてはオーバーヘッドレートを標準化することが多い。また内部用にマークアップガイドラインをもつ場合もある。CIDAでは、個人コンサルタントなら社会保険の分などを含めて1.6から1.7、企業の場合は、社会保険が0.3までで、オーバーヘッドは0.5から1で合計1.8から2.3としている。

米国では、一律DCAA(国防契約監査庁)が定期的に個別企業の監査を行い、 各社別のオーバーヘッドを決めている。米国コンサルティング企業の価格構造 は概ね決まっている。1

価格を選定基準としない、ADBの場合も、当該企業から価格提案を要求する。 価格評価の目的は、提案された費用が合理的か否か、契約交渉のベースとして 利用できるかを判断するためである。価格プロポーザルは、6つの部分に分か れる。報酬、情報の真実性の宣誓、社会保険費用の詳細、オーバーヘッド費用 の詳細、外国通貨(米ドル等)での費用見積もりと現地通貨での費用見積もり である。

### (11) 契約交渉

QCBS や予算が明示されている場合は、価格交渉の余地はあまりなく、TOR の確認作業となる。QBS の場合は、契約交渉で価格も論じる。

この交渉段階で受益国政府代表をいれて、発注者、受益国、コンサルタント間でこれから開始される業務の諸項目の再確認と合意形成をはかるという試みが一部の機関で行われ、成功を収めている。例えば、アジア開発銀行の技術協力(TA)では、受益国代表も交渉に参加しミニッツに署名する。交渉では、3日くらいかけて業務細目、価格など契約条件の確認合意を行う。銀行は各項目にわたって最終確認を行う重要なプロセスと位置づけている。

三者協議のメリットは、当事者間で案件の理解を深めることにより、また責任分担を明らかにすることにより、案件の成功の可能性を高められることである。

#### (12) ディブリーフィング

選定にもれた企業への説明はほとんどの機関で行っている。書面での簡単な通知にとどめるところ、面会での質疑応答で当該企業の向上すべき点を指摘するところから、受注企業の点数、当該企業の点数、その内訳などの数値を具体的に示すところもある。

ADBでは、面会で評価委員会の委員長が当該企業のプロポーザルの弱点を伝える。ただし点数、順位には言及しない。

米国では、選定結果通知を全企業に手紙を送り、受注企業の名前、契約金額、 住所などを知らせる。10日以内に連絡すれば、選定にもれた企業は理由を聞く ことができる。その企業には、受注企業の点数、当該企業の点数を教える。

英国では、選定にもれた企業には、支出部(spending department)が不足面の理由など適切な説明を行い、次回の改善に役立ててもらう。しかし、必ず

<sup>「</sup>価格構造(サラリーを100として):

米国オーバーヘッド (電話代、事務所レントなど):60~80、現地オーバーヘッドレート:40~60、雇用者負担 (健康保険、社会保険など):30、一般管理費:5、フィー:5~6 (以上を合計すると250くらい)

しも具体的な数字に基づいての説明でないため、主観的という見方もある。

フランスでは、選定にもれた場合は、手紙で連絡がある。その後電話でどこが問題だったか説明をうけることができる。方法論、金額、経験等についての説明があるが、受注企業名は明らかにされない。

#### (13) 契約後の業務モニタリング

どこの機関でも業務のモニタリングは行っているが、米国はそれをあらたな一つの仕事と捉え、最終評価とともにひとつの職務としている。つまり契約担当官の技術代表(COTR:contracting officer's technical representative)として案件モニター担当官(CTO:cognizant technical officer)が契約された案件毎に選任される。モニター担当官は、契約担当官と必要に応じて連絡をとりながら、コンサルタント業務の監督にあたる。現在「良い CTO になるための訓練プログラム」が用意されている。一人あたり締結契約2件~3件をその契約期間にわたってモニターし、最終評価も行う。AID では戦略計画にしたがってベンチマーク、インパクトが決められているのでそれによってモニターする。つまり結果に焦点をあてる考え方で、途中のモニター回数は減っている。

#### (14) 業務実績評価とフィードバック

ほとんどの機関で案件実施の経験から教訓をくみ上げることを目的に案件の評価を行う部署を設けている。しかし、通常は案件数が膨大に上るため、抽出調査の域をでない。また、米国開発庁のように年毎の目標を設定しその達成度を次年度予算に反映するところもある。オーストラリア開発庁のフィリピン事務所では、現在のシステムでは仕事の質が良くないとの反省から、受注企業(コンサルタント)がその責任において当該分野専門家からなる品質保証パネル(quality assurance panel)をつくることを義務付け、そこの評価と現地政府の承認をもって支払条件とするという試みを行っている。

### (15) コンサルタントの評価とフィードバック

どの機関でも、担当者レベルでは、いい企業、悪い企業のリストはあるようであるが、それはあくまでも属人的、属課的情報であってその域を出ない。

米国は例外的に、AID も含めた政府諸機関で企業評価とその情報のフィードバックの試み(次回入札時利用)を行っている。コンサルタント評価に関しては、結果を被評価者にも送り、被評価者がその評価にコメントをつけることもできる仕組みになっている。またアジ銀は、同時に逆の評価、つまりコンサルタントによる銀行側担当者の評価も行い、記録に残している。

米国の「業績評価データベース(post performance reference)」は、将来の

調達のための過去実績蓄積システムである。これは、もともと国立保健機関 (National Institute of Health) の作ったシステムで現在20の政府機関が使っている。5段階評価で3点が業務指示どおり実施したときの点数で、6ヶ月毎に更新している。企業側も6ヶ月毎に更新しプロポーザル提出時の情報の一部とする。これをデータベース化し、発注者側が企業別、セクター別に検索できる。

アジ銀では、担当者ベースでは次回に反映させることがあるが、制度化されたものではない。契約部には、金銭面で問題のあった企業のリストがあり、次回ショートリスト化作業時のスクリーニングにつかう。業績評価は、個人、企業とも4段階評価で、被評価企業(者)に通知し、被評価者がコメントすることも可能である。

世銀でも担当者担当課レベルでコンサルタントの評価を行い、次のショートリスト作りに反映させる。世銀の調達政策・サービスグループでは、コンタクトを取りながら、借入国の「不満」のチェックをしている。あるときはタスクマネジャーに善処を要請する。また「悪いコンサルティング企業リスト」があるが、必ずしも客観的な理由がはっきりしないことから使っていない。むしろいいショートリスト作りを奨励している。問題があった場合は、まず、調査委員会を形成し、さらに制裁委員会で企業名を公表する、あるいは一定期間の業務停止等の制裁を決める。

成果物の評価を評価部などで制度的に行っているところは、その評価結果、 またそこからの教訓を抽出して、将来の同種案件の形成に活かしている。

一方、コンサルタントそのものの評価をシステマチックに行っている所はほとんどないが、その場合でも、担当者が以前結果を出したコンサルタントに再発注するということで反映されているという見方もある。機関によっては、いわゆる機関の内部限りの「ブラックリスト」があるところもあるが、それは会計報告など金銭面の問題が主要因であると考えられる。

コンサルタントを評価することは、情報公開化の現状では評価者自信が訴えられる危険性があると敬遠気味のところもある。また、公平性の観点からコンサルタントだけではなく、その他案件関係者も同時に評価されるべきであるという見方もある。

例外的なのは、米国の政府機関レベルでの評価フィードバックシステムで、 すでに動き出しているがこれから経験を蓄積し修正していく段階であり、今後 これが有効なシステムになるか否か見極めていく必要がある。

# 《その他の主要課題》

\* コンサルティング業界の育成配慮

どこもグローバル化・自由競争化の流れのために、中小企業を保護する方針や新規参入企業を保護するという規定はない。ただし、米国では中小企業・マイノリティ企業・女性企業を優遇する措置があり、その場合は RFP 段階で予め条項を盛り込むことになっている。

### \*電子化

各機関とも電子化の流れにある。また電子化される対象情報も拡大していく傾向にあり、最終的には公示から受発注の一連のプロセスまでインターネット上でできるような方向である。発注者、受注者双方の負担を軽減するという意味からも電子化の方向が望ましい。ただし、情報安全面の配慮が大切なことはいうまでもない。

### \*フィーの体系・考え方

一般には時間ベースでの報酬に費用を加えたものが総額ととらえる。機関によっては、参照表をもっていることもあり、また市場価格に完全に任せるところもある。小額契約や対象が明確な(建築等)場合には、ランプサム(一括請負)契約もある。

#### \*倫理規定

発注機関には、機関職員に関するもの、また受注して業務を行う企業を対象 にした規定がある。これらは、通常は契約中にも盛り込まれる。

#### \*アンタイド化への対応

英国はアンタイド化の先兵として 2001 年 4 月から英国 ODA 案件に適用する 予定である。従って調査時点では、契約制度および実施規則をそれに適応した ものに変更作業中であった。

アンタイド化については、コンサルタント企業側も、とくに英語圏(英国、カナダ、米国)では大変熱心で、むしろ ODA のコンサルティング市場が従来以上に拡大するとの見解である。一方、非英語圏(例えばフランス)は受け身であり、むしろ生き残り策を模索しなければならない状況である。

### \* 案件発掘の効率化

米国の有力コンサルティング企業から持ち出された検討課題として、発注者機関に必ずしも明確な業務指示がない場合がしばしばあり、その時は受注者側として大変であるとの指摘があった。世銀、アジ銀、EBRD、IDB といった援助機関では、案件発掘・形成の専門家をある程度内部でかかえている。あるい

は、調査資金で個人コンサルタントを調達し、案件の発掘形成をおこなうというメカニズムがある。そのようなスタッフを持たず、また案件発掘調査基金を持たない二国間援助の機関の場合、案件形成上の問題は明白で、コンサルタントなどの案件発掘によるいわゆる「売り込み」が始まりということが多い。案件の成否は当初どのくらい明確な TOR を描けるかに依存するので、この部分を専門性のあるコンサルタントに外注するというアイデアもあるが、現在はどの機関でも制度としてそのようなことは行われていない。したがって、組織スリム化の流れの中でこの部分をシステマチックにコンサルタントに発注するという仕組みが必要であるという米国有力企業からの指摘があった。コンサルタントを使う案件発掘の場合のメリットは、専門家の投入、機動的であること(とくに IQC で予めコンサルタントを確保している場合)、それ自体が評価の対象であることなどがあげられる。