

世界銀行の借り手と実施機関としての  
世界銀行によるコンサルタントの使用ガイドライン

1981年8月

## 目 次

はしがき

序文

第Ⅰ部 コンサルティング・サービス

任務のタイプ

コンサルティング会社のタイプ

国内コンサルティング会社の役割

コンサルティング会社に関する情報

コンサルティング会社の業績の評価

第Ⅱ部 借り手によって雇用されるコンサルティング会社

選定プロセス

委任事項

コスト見積もり（予算）

会社のショートリスト

選定手続き

招待状

提案評価

契約

除外ケースにおける方針と手続き

第Ⅲ部 実施機関としての銀行によって雇用されるコンサルティング会社

第Ⅳ部 エンジニアリング会社

第Ⅴ部 借り手によって雇用される個人的コンサルタント

付録Ⅰ コンサルタントへの招待状

付録Ⅱ 契約のタイプ及び重要な規定

## はしがき

i. この「世界銀行の借り手と実施機関としての世界銀行によるコンサルタントの使用ガイドライン」は、1974年4月に銀行によって発行された「世界銀行およびその借り手によるコンサルタントの使用」という表題の小冊子に取り替えられる。このガイドラインは、早い段階の小冊子における、コンサルタントの選定及び選定プロセスにおける銀行の関与における要素としての価格の役割を含む、銀行の借り手によるコンサルティング会社の使用の範囲を修正し、拡大する。

ii. 品質の検討は、コンサルタントの選定において、優先的要素であるために継続することとする。銀行の目標は、提供されるコンサルティング・サービスが任務に適合すること、及びコンサルタントが公平な方法で扱われることを保証することである。これらの目標の達成を援助するために、銀行は、それが選定プロセスにおけるいくつかの段階で、承認のための機会又は所見を与えられるということを要求する。

## 序 文

1.01 このガイドラインは、国連開発計画(UNDP)の実施機関としての銀行の借り手及び銀行によるコンサルタントの使用に関する方針と手続きに適用される。第I部から第IV部は、コンサルティング会社のサービスを扱い、第V部は、個人的コンサルタントのそれらを扱う。

1.02 個人的コンサルタント及びコンサルティング会社の両者は、銀行の借り手によって雇用される。要求されるサービスは、エンジニアリング及び建築から経済、財務、管理に制限されない多くの形にわたる。銀行資金によるサービスの資格があるコンサルタントは、銀行加盟国またはスイスの出身でなければならない。

1.03 このガイドラインは、以下のコンサルタントのサービスを範囲とする：

(i) コンサルタントが、銀行資金プロジェクトに関係する借り手によって雇用されているところ；そして

(ii) コンサルタントが、UNDPによって融資される調査の実施機関としての銀行によって雇用されているところ。

1.04 銀行の借り手は、彼ら自身の財源が不十分な場合の活動を実行する銀行資金プロジェクトに関連する彼らの仕事の通常の過程において、コンサルタントを雇用する。雇用されるコンサルタントの契約は、銀行とではなく、借り手もしくは借り手によって任命された機関と直接的である。これらのケースは、銀行の持つ利害関係におけるコンサルタントのサービスの断然に大きな割合（90パーセント以上）を構成する。サービスは、借り手によるか、貸付金の収益からか、もしくは銀行のプロジェクト準備融

通からの前払いから資金提供されることになる。そうしたコンサルティング会社との契約に適用する方針及び手続きは第Ⅱ部で、そして、借り手に雇用される個人的コンサルタントとの契約に適用するそれらは第Ⅴ部で論ずる。

- 1.05 銀行は、銀行が実施機関として行動する時、UNDP によって資金提供された技術的援助、先行投資、及びその他の調査に関連するコンサルタントのサービスを要求する。これらのケースにおいて、コンサルタントの契約は、銀行と直接的である。これらの契約に特別に適用される方針と手続きは、第Ⅲ部で論じる。

## 第 I 部

### コンサルティング・サービス

#### 任務のタイプ

1.06 借り手及び銀行によって使用されるコンサルティング会社のサービスは、大まかに 4 つの部類に分類することができる：

- (a) 先行投資調査、これは、通常、特定のプロジェクトを進める決定に先行する調査を含む。これらの調査は、以下の目的を持つことがある。
  - (i) 投資優先権と部門方針の設立
  - (ii) 個人的なプロジェクトの基礎的な特徴と実行可能性の決定
  - (iii) 政府方針、上首尾の履行のために必要な活動と施設、もしくは開発計画と投資プロジェクトの機能化の確認及び変更の明確化及び改善
- (b) サービスの準備、これは、プロジェクトを十分に明確にすることを要求される技術的、経済的もしくはその他の仕事を含む。これらのサービスは通常、詳細な資本及び運転コスト見積もり、詳細なエンジニアリング、完成品引渡し方式の契約のためのパフォーマンス仕様、及び建設工事及び装置のための入札の招待に必要とされる入札書類の準備を含む。それらは、しばしば調達書類、保険必要条件の決定、許諾者及び契約者の事前資格、及び入札とそれについての推薦の分析の準備に関連するサービスを含む。
- (c) 履行サービス、これは、建設監理及び契約者及び供給者によって提出された送り状の検査、発送、証明を含むプロジェクト管理を含む。履行サービスは、調達における援助及び様々な単独のプロジェクトに携わる契約者と供給者による情報の調整、及び最初の期間のための設備とそれらの稼働の運転開始を含むことがある。
- (d) 技術的援助、これは、広い範囲の助言及び借り手の援助サービス、組織化及び管理調査、人員条件と訓練検討及び調査勧告の実行における援助を含む開発と部門計画、施設建設を含む。

#### コンサルティング会社のタイプ

1.07 上記に略述したサービスは、これらのガイドラインの目的のために、「コンサルティング会社」に検討した様々なタイプの組織によって提供される。これらの組織は、(とりわけ) 以下を含む：コンサルティング提携、私企業、公的企業又は自治体、政府援助会社、政府企業、私的非常利組織、国際的組織及び大学を含む。

1.08 いくつかのコンサルティング企業は、他の商業活動又は建設会社あるいは製造会社を含む事業の一部であるか、さもなくば提携している。これらの会社は、もし、彼らの資格と経験が懸案の仕事にふさわしいならば、銀行に受け入れられる。しかし、専門的な公平性を保証するために、彼らは役割をコンサルティング・サービスのそれに

限定して、同じプロジェクトに関して他のどの能力でも彼ら自身と彼らの同僚を仕事に対して不適格とすることに同意しなければならない。

- 1.09 この方針は、第IV部で論じる「エンジニアリング会社」にも適用される。それは、運転開始の設計から、全部の施設を稼働させるための主要な責任を受け入れ、プロセス許可と性能保証を提供する。しかし、いくつかのプロジェクトのタイプでは、会社は上記に属するサービスだけではなく、加えて装置及び建設作業の供給を提供するために、単独の契約を申し出ることを必要とされる。そのような銀行融資プロジェクトにもとづく「完成品受け渡し契約」のための会社の選定は、「世界銀行ローン及びIDA信用のもとでの調達のためのガイドライン」によって管理される。
- 1.10 部分的又は全体的に政府（借り手のそれらを含む）によって所有されるか、後援されるコンサルティング組織は、銀行融資プロジェクトに適格である。それは：
- (a) 彼らの資格及び経験が懸案の仕事のために相応しい；そして
  - (b) 彼らの機構及び法的地位が、彼らが借り手の実施機関（又は銀行）との法的拘束力のある契約を提出することができる。

#### *国内のコンサルティング会社の役割*

- 1.11 国内のコンサルティング会社の発展を奨励し、促進することが銀行の方針である。銀行は、そうした会社が単独か、それとも外国の会社と提携して仕事を行うための資格を与えられた、銀行融資プロジェクトに関連する国内のコンサルティング会社を雇用することを奨励する。
- 1.12 国内の会社が、必要とされるサービスの全部ではないが一部を提供することができるとき、様々な可能性のある準備が検討されることがある。いくつかのケースにおいては、任務は、分割されるのが適当である。それは、任務の適切な部分の契約に参加する国内会社であり、全体として活動を管理することに対して責任がある外国のコンサルタントの全般的な管理下で実行することではない。借り手との契約協定の明らかな明確化の下で、管理コンサルタントは、通常、基準の開発、指針と技術仕様書の設計、そして、借り手を代理して、国内会社の業務プログラムと他の重要なステップのチェック及び同意に責任を持つこととなる。
- 1.13 もし、必要とされる専門的知識が地方的に利用できないならば、そのときには、国内会社は、任務を引き受ける能力のある専門的知識のレベルにそれを引き上げるために、外国の個人を雇うことができるし、共同事業を検討することができる。共同事業において、コンサルティング会社は、確かなサービスを履行するために提携することに同意する。全ての会社は、通常、借り手との契約において指名される。そして、彼らは通常、彼らの間に内部のコストと利益分配の契約を持つ。共同事業において、責任は、重要な問題である。そして、契約協定は、各会社の責任を鮮明に明確化しなければならない。銀行は、一つの会社が、任務の満足な実行のために契約義務（及び責

任)を引き受けることを好む。もし、契約が全ての会社に共同で、及び単独で責任があることを要求するならば、その時には銀行は、共同事業における少なくとも一つの会社が契約条件とそれ自身の潜在的責任を満たして、財政的に可能であることに満足すべきである。

1.14 最も適切な共同事業協定の決定において、以下の考慮点を心に留めて置かねばならない：

- (i) 地元の会社の貢献は、その能力の最大値であるべきである。
- (ii) この契約協定は、責任及び各会社によって提供されるサービスを明らかに明確化されるべきである。
- (iii) 共同事業は、もし、それらがふさわしい訓練のために提供されるならば、地元の能力がより開発されそうに思われる。
- (iv) 銀行は、自発的な共同事業協定を好み、もし以下であれば指令を帯びた共同事業を受け入れることとする：
  - (a) 招待された外国の会社のための理由のある選択の自由を許可するために、利用できる能力のある国内会社の十分な数があること；
  - (b) どちらの会社による望ましい貢献も、指示された方法、又は参加の範囲によって強制されない。
  - (c) 借り手によって選ばれた特別に任命された会社との関係は、必要とされない。

### *他の開発途上国の会社*

1.15 考慮はまた、地元会社の利点のいくつかを提供することができる他の開発途上国から適格なコンサルタントを使用することに与えられるべきである。例えば、類似した問題への経験、気候的又は物理的条件及び実行計画、文化的な類似性、もしくは低コスト (2.28—2.38 項) の熟知という経験。

### *コンサルティング会社に関する情報*

1.16 銀行が借り手 (2.13 項) によって提案された会社の許容性を判定できるようにするために、多くのコンサルティング会社の能力及び経験に関する情報は維持される。この情報はまた、銀行が借り手のために提案されたコンサルティング会社のリストを用意するとき (2.61 項)、又は UNDP によって資金提供される調査のためのコンサルティング会社に選定するときにも使用される。コンサルティング会社の銀行のファイルに含まれる重要な情報は、銀行及びいくつかの他の国際的な融資機関によって共有されるコンサルティング会社データ(DACON)に登録される。

1.17 銀行のコンサルティング会社の一般ファイルは、DACON を含み、銀行の借り手及び加盟政府の代表に利用可能である。しかし、一つの会社の利用可能な情報は限界があるかも知れない、又はいくつかのケースにおいては、存在しない。それで、銀行又

は借り手が、特定の任務を実行するため、その適性の判定を作り出すために、特定の会社からの追加の情報を要求することができる。

- 1.18 銀行が会社についての情報を供給してきたという事実は、銀行が提供した情報の精度を証明したということを示してはいない。それは、一般的な会社の適性を是認した、もしくはいくつかの特定のプロジェクトのための会社の任命を承認するものである。銀行は、「承認された」コンサルティング会社のリストは所有しないし、雇用条件としての登録を必要としない。

#### コンサルティング会社のための情報

- 1.19 世界銀行及び米州開発銀行からの「月刊運営概要」に替えて、開発フォーラムビジネス版と表題をつけられた国連の月2回の刊行物が発行される。コンサルティング会社のための使いやすい情報が、識別段階から借款協定が署名されるまでの準備下にあるプロジェクトの状態を与えるこれらの概要に含まれる。

#### コンサルティング会社の業績の評価

- 1.20 銀行は、銀行が実施機関である銀行融資契約及び UNDP 融資契約の両方において、コンサルティング会社の業績を評価し、記録する。銀行の手続きは、業績評価が公平に、そして内密に扱われることを保証するように立案される。

## 第II部

### 借り手に雇用されるコンサルティング会社

#### 選定プロセス

- 2.01 物品の調達及び土木工事とは違って、借り手が銀行融資プロジェクトのためのコンサルティング・サービスを獲得するときには、競争入札の裁定の必要条件是、最も低く評価された入札にあるのではない。会社の専門的な能力及び経験、そして割り当てられる人員、提案の質、顧客／コンサルタント関係は、会社を選ぶ際の第一の要素である。提案された財務的条件は、時折考慮されるさらなる要素となる。
- 2.02 借り手は、いくつかのケース (2.16-2.20 項) において、任務のために自身が選択した単独の会社へのアプローチを決定しても良い。このケースでない場合では、選択の通常の方法は、3つから6つの資格があり、経験豊かな会社の提案を招待し、そして、以下に記す適当な選択手続きを通して、任務に最も適切な会社を選ぶための借用者のためのものである。銀行及び借り手が、重要な目標及び任務の一般的範囲に基づき同意した選定プロセスにおける第一段階は、日付順に配列して以下の通りである：



- (a) 割当て委任事項を準備すること；
- (b) コスト見積もりを準備すること—予算；
- (c) 会社のショートリストを準備すること；
- (d) 選定手続きを決定すること；
- (e) ショートリストの会社に対して提案を申し出るための招待状を送ること；
- (f) 会社の提案の評価及び契約交渉のための会社の選定；そして
- (g) 選定された会社との契約交渉

2.03 その要請に応じて、選定プロセスの全段階で、しかし 2.60 項、2.61 項に示されたものを除いて、そして第IV部の(a)会社のショートリストの準備；(b)会社の提案の評価；もしくは(c)契約交渉に参加しないで、銀行スタッフは、借り手を助言し援助するために準備する。

### 委任事項(TOR)

2.04 TOR は、要求され、そして最終的に修正される、コンサルティング会社が実行することになっている仕事を支配する契約の不可欠な部分を形成する仕事のコンサルタントへの最初の声明である。それゆえに、TOR は、任務のタイプが認めるのと同じくらい鮮明で正確でなければならない。任務の成功へのそれらの重要性のために、銀行は TOR をチェックし、承認する。

2.05 TOR は、3つの目的で銀行及びその借り手によって使用される：

- (a) 提案された任務の目的と範囲に関する借り手、銀行及びその他の機関との間の合意を確認すること；
- (b) 招待されるコンサルタントに仕事の目的と意図された範囲を知らせること；そして
- (c) 選定された会社と交渉させるべき契約におけるコンサルタントのサービスを明確化すること。

2.06 通常、TOR は以下を含む：

- (i) 任務の目的の明確な声明；
- (ii) 要求されるサービスの範囲及びタイミング；
- (iii) 借り手によって提供される資本財情報；そして
- (iv) コンサルティング会社の必要とされる出力情報（例えば報告書、製図など）の詳細

2.07 明快な TOR は、任務の範囲と様式が異なる解釈に通じて、適切な定義を必要とする先行投資調査のために特に重要である。準備及び詳細なエンジニアリング及び建設監理を含む履行サービスのために、コンサルタントの仕事の定義と深さは、主にプロジェクトの複雑さによって左右される。もし、先行投資調査が詳細なエンジニアリングに先行して実施されたら、そのときは設計基準とその他の基準は、通常、調査に基づいて決定されるであろう。いくつかの地方と都市の開発プロジェクトのケースのよう

に、もし、先行投資調査が着手されなければ、慎重な注意が採用される設計条件に与えられなければならない。

- 2.08 最終的な設計及び入札書類の準備に指名された一つのコンサルティング会社は、その仕事の正確さと適格さに単独で責任を負わなければならない。一方、借り手は、会社の同意なしにコンサルタントによって準備される最終書類において修正がなされないように、コンサルタントの仕事を監督及びチェックしなければならない。同様に、コンサルティング会社が履行を援助する場合、通常、会社にとって、借り手との協定書の下、及びそれを代表しての活動に、建設を監督する権限があることは望ましいことである。しかしながら、いくつかのケースにおいてはコンサルティング会社がプロジェクトの関係する全ての技術的問題において、借り手によって指示された決定を行う限定された権限で、借り手への助言者として活動するかもしれない。借り手の、そしてコンサルタントのそれぞれの責任は、TOR 及び契約において明確に規定されなければならない。

#### コスト見積もり (予算)

- 2.09 一つの見積もりは、提案されたコンサルティングの任務のコストから行わなければならない、そして銀行によってチェックされ、承認される。コスト見積もり又は予算は、人員の水準とタイプ、現場及び本社において費やす期間、物理的な資本財事項 (例えば、乗り物、掘削装置など)、及びサービスに必要とされるその他の事項に関して、任務の必要条件の借り手の理解に基づかなければならない。
- 2.10 コスト見積もりが、借り手の予算上の目的及び貸し手機関の使用の両方のために必要とされるのと同時に、それはまた他の目的にも役立つ。コスト見積もりを創作するために、借り手のスタッフは委任事項に熟知し、そして任務を引き受ける代替の方法を検討しなければならないであろう。これは順番に、ショートリストを用意するための基礎を築き、提案を評価し、契約を交渉し、そして任務を監督することを助ける。それはまた、招待状において伝達されなければならない情報を決定するために借り手のスタッフを助ける。
- 2.11 選定プロセスにおいて、価格は要因ではなく、招待状は、借り手の見積もりを人月か任務のための予算のどちらか一方を含むことができる。後者の場合において、会社は、この予算内での任務のために必要とされる人月を彼らの提案見積もりに含まれることを期待されるであろう。価格がコンサルタントの選択において考慮されることになっている場合、招待状は、通常、予算ではなく、任務に必要とされることが期待される人月を含まなければならない。この情報の提供は、とりわけフィージビリティ調査に関して、予見される任務の範囲の良い指示を会社に与える。コストを制限する必要が認められる限り、すべての招かれた会社が意味のある技術的な提案を提出するのを許すように、予算額が定められることを銀行は勧める。

- 2.12 コンサルタントが、調査に割り当てることができる人員のタイプと混合比を過度に制限して、コンサルタントスタッフのための人月率において最高限度が置かれることを、銀行は望ましいとは考えない。そうした最高限度比率はまた、任務のために最も経験と能力があるかもしれないそれらのコンサルタントを差別することが有りうる。銀行は、通常、人月率最高限度又は他の率規制の強制を受け入れない。

### 会社のショートリスト

- 2.13 ただ一つの提案を提出するために招待される任務を請け負う能力があると考えられるコンサルティング会社を確保するために、銀行は借り手によって準備されたショートリストをチェックし、承認する。
- 2.14 ショートリストは、通常、大使館及び職業的な協会から、借り手自身の知識から、もしくは特別な状況（2.61 項）の下で銀行からの広告によって獲得されたロングリストから準備される。拡大リストは、それらは深刻な不都合を持つので、招待提案のために使用されるべきではない。初めに、おびたしい数の提案の意味のある評価を実行することは、時間の消費であり、したがって評価を不適切に帰着させることとなる。さらに、より良い会社は、提案を提出したいと思わないかもしれないし、全ての会社が彼らの提案に適切な努力を払うことを思いとどまらせる。最後に、拡大リストは、不成功の提案 — 結局成功したものに関して取り戻されなければならないコスト — の会社に対して、コスト合計を増加させる。銀行は、それゆえに3つから6つの会社のショートリストを強く推薦する。
- 2.15 ショートリストは、通常、望ましくは、リストに載っているどんな一つの国家でも2つ以上ではない会社、及びもう一つの発展途上国から少なくとも1つの会社を含むことにされている考慮によって、会社の広い地理的広がりを構成されなければならない。借り手がリストに地元会社を含むことを奨励されるのと同時に、他の国のコンサルタントからの提案を受け取る利点もしくは地元と外国の会社（1.13 項）との合同事業の奨励は、主要な任務のために考慮されなければならない。
- 2.16 いくつかの事情において、特定の会社に従事させ、もしくは継続させることが好都合であるかもしれない。これらの事情は、プロジェクト準備への実行可能性調査から、そして実施段階へのプロジェクト準備から継続することとなる会社を選ぶことを含む。もし、一つの会社が、プロジェクトのための先行投資調査を実行し、それが準備サービスを請け負うことに技術的に適格であれば、継続の利点は、基礎的な技術的アプローチにおける一貫性となる。そして、投資判断におけるプロジェクトコスト見積もりへの義務が基礎付けられる。もし、異なる会社が詳細エンジニアリングに雇用されれば、他の会社によって行われた予備の設計作業とコスト見積もりを徹底的なチェックをするか、やり直すことすら望むであろう。
- 2.17 通常、準備作業を請け負った同じ会社によって実行される履行及び監督作業が望ま

しい。これは、履行段階の間に契約書類が正確に解釈されること、履行方針において、基礎的概念に合った必要性が見出された場合の設計の修正を保証する。大きなダム、発電所そして産業プロジェクトのような特定のタイプのプロジェクトにおいては、契約裁定の後だけ、設計コンサルタントが製作図を準備する。そして、履行が進行する。したがって、これらのタイプのプロジェクトでは、設計コンサルタントは通常、建設監理に任命されるべきである。

2.18 プロジェクトに関心がないかもしれない同じコンサルティング会社に継続される事情があることがある。これらは、どの予備デザインとエンジニアリングが不相当であるとわかるか、あるいは、プロジェクトに有害な影響を及ぼす程度のような借り手とコンサルティング会社の関係が悪化したケースを含む。したがって、任務の先行投資及び準備のための切り離された契約に入ることは普通であり、そして、一つのコンサルタントがしばしば準備と履行（例えば、詳細エンジニアリングと建設監理）の両方を取り扱う。もし、必要であれば、準備段階の最後近くで、そうした契約は、履行必要条件の詳細なチェック及び契約の修正と終了を許さなければならない。もし、段階間の会社の変更が避けられないならば、そして、そのような変化に最初と新しい会社の法律責任の上で関係があるかもしれない場合は、取って変わっている会社は、前のコンサルタントの仕事について、チェックして、コメントする機会が与えられなければならない。完全なプロジェクト設計に対する適切な責任を受け入れることを要求されなければならない。もし、借り手がその仕事の経過の間にコンサルタントの変更を望むならば、借り手は、最終的な措置を取る前に銀行に相談しなければならない。

2.19 選択プロセスを実行するよりはむしろ、一つの会社に接近することが有利かもしれない更なる事情は、以下の会社である：

- (i) 借り手国において類似のプロジェクトに近い関連を持つ；
- (ii) 広く利用できない専門知識を持つ；又は
- (iii) 類似の任務を請け負う、及び借り手との良い働く関係を持つ。

2.20 もし、借り手がその選択の会社へのアプローチに自由であれば、最も効果的に達成される良い顧客／コンサルタント関係の創造を妨害すべきではないこともまた、説得力のある議論である。したがって、たいていは銀行が会社のショートリストから提案の招待を推薦するとは言え、銀行が招かれる会社と、その後、契約を承認するならば、借り手が選んだ一つの会社からの提案を要請することに反対しない。

### 選定手続き

2.21 選定プロセスにおける銀行の関心は、任務にふさわしい手続きの採用が保証されることである。借り手に適切な選定手続きに提案する豊富な機会が与えられる一方、銀行は、招待提案に先だって、借り手に、コメントに先立ち、そのコメントが考慮されるべき評価基準提案を含む提案手続きの提出を要求する。提案された手続きが、不適

当で特定のコンサルタントの任務に有害であると思われると、銀行は借り手にそのように忠告して、手続きが修正されることを要求する。

- 2.22 いくつかの会社が提案を提出するよう促されることになっていると、採用される選択手続きと評価基準は提案を求める前に決定されなければならないと、招待の手紙(2.40 項)に含まなければならない。
- 2.23 選定手続きの2つの基本タイプは、第1に、会社の技術的な能力、任務を請け負う人員、その提案の適切さの評価にもつぱら頼るそれらであり、第2に、技術的評価及びサービスの申し出価格の検討の両方を含むそれらである。

### 技術的評価

- 2.24 この手続きのもとで、提案は通常3つのカテゴリーで評価される：
- (a) 任務の分野における会社の全般的な経験；
  - (b) 提案された作業計画及びTORに対応するアプローチの妥当性；そして
  - (c) 任務のために提案された人員の適性と力量
- 2.25 提案評価における指標として数的比率が各カテゴリーで1から100の目盛りで使用される。しかし、これらの3つのカテゴリーに関連する重要性は、任務のタイプによって変化する。通常、先行投資調査では、会社の全般的経験に10から20パーセント、作業計画に25から40パーセント、重要人員に40から60パーセントが与えられる。詳細エンジニアリングのために、大きな重みが会社の経験に与えられ、人員には少ない。建設監理及び他の履行サービスのためには、大きな重みが重要人員に与えられる。3つのカテゴリーのための数的比率は、それから重みに応じて合計される。約60を与えられると、応答のない「失敗」が採点され、全体的に記録される点の正常範囲は60-90の間にあり、そして、会社は彼らの得点の番号順にランクされる。
- 2.26 提案されている人員の適性及び経験を評価するために、重要スタッフ・メンバーの履歴書がチェックされる。個人の業績に決定的に依存する任務の場合には、面接によってこれを補足することが望ましい。個人は、以下の3つのカテゴリーで評価される：
- (a) 一般的適性：教育、訓練、経験の長さ、保持される地位のタイプ、会社での時間などを含む；
  - (b) プロジェクトの妥当性：特定の任務のための義務を遂行する適性；そして
  - (c) その地方における言語及び経験：これは、任務が実施されることになっている国に類似した発展途上国における経歴及び言語能力を含む。
- 銀行は、ただ評価される各訓練の重要人員を推薦する。
- 2.27 評価される3つの提案カテゴリーが質的であるので、学位、主観性の評価に対して上述のプロセスは、チェックに順序を持ってきて、数人の検討する人の参加を容易にする。

## 価格検討の技術評価

- 2.28 任務の特定のタイプのために、技術的評価に加えて、申し出されたサービスの借り手へのコストを考慮することは適切であるかもしれない。価格に関係する、もしくは関係しない選定プロセスは、コンサルティングサービスの最高の必要条件として、品質を維持しなければならない。価格は、プロジェクトの効果的な実行の損失への選定プロセスを決定してはならない。それにもかかわらず、価格比較のための任務の特定のタイプのために、価格提案を提出するコンサルティング会社を招待することは、借り手がコスト節約の利点を手に入れることができる適切な要素になりうる。
- 2.29 価格が選定プロセスに適切に使われるかもしれない範囲に影響を及ぼす特定の特徴に関して、コンサルタントの任務は、大まかに分類することができる。それらの特徴は：(a)任務の複雑性；(b)最終製品における任務の影響；そして(c)招待された会社によって提出される提案が相当する出力につながるという可能性。
- 2.30 **複雑性** コンサルタントのサービスは、技術的にとても複雑であるそれらから単純で日常的な仕事にわたる広い様々な任務を取り扱う。もし、全てのそうした任務が、技術的複雑性に関して、等級分けされることになっていたら、任務の小さな部分（約 10 から 15 パーセント）がスケールのトップになり、いくらか大きな部分（約 20 から 30 パーセント）がスケールの底になり、任務の大多数（約 40 から 70 パーセント）がこれらの 2 つのグループの間に入るのであろう。技術的に複雑な任務の例は、多部門的な実行可能性調査、プロジェクト監理、及び革新性と創造性が要求されるその他の任務である；このカテゴリーは、例えば、海外の石油製造掘削台、または都市のマスタープランの設計を含む。いくつかの技術的に単純なプロジェクトは、社会文化的条件に適合するために動員、参加、訓練、及び態度と振る舞いにおける変更を要求される。そして、これらの理由のために複合を検討しなければならない。支線道路の詳細エンジニアリングまたは単純な田舎の水供給システムのような、複雑でない技術の種類は、技術的複雑性のスケールの下端にあたる任務の例である。単純な実行可能性調査から建設監理までの複雑性の多様な任務は、大多数のグループに置かれるであろう。この任務のグループにとって、選定プロセスにおける価格の使用は、決定のために困難な事柄となる。技術的に複雑な任務のために、コンサルティング会社は技術的見地のみにおいて選定されなければならない；そして、以下に記すような、他の基準も満たされる場合に限り、技術的に複雑でない種類の任務のためには、価格は選定プロセスにおいて重要パートを担う。
- 2.31 **任務の影響**。最終製品における任務の影響評価は、ほとんどの場合、一般的に主観的である。しかし、主要なダムの倒壊は、能率が悪いポンプで水を揚げているシステムよりはるかに大きな重要性がある。もし、任務が十分に果たされないならば、追加コスト又は捨てられた利益に関して、反対の結果があとに続く潜在的な基礎に基づき、任務はおおまかに分類することができる。方針推薦の質におけるささいな違いである

ように見えるかもしれないことには、相当な財政的な結果がありうる。同様に、分析の質の小さな違いは、時々、代案間の異なる選択と投資パターンとコストにおける重要な違いを導くことがある。任務の影響における判断は、それゆえにコンサルタントの選定における重大な関心でなければならない。任務の影響は、重要な構造エンジニアリング設計又は国家的重大さの政策調査は、例えば、支線道路設計より大きい重要性となる。品質の検討は、下端の方へ増加している価格の関連で、重要さの範囲の上端で最高でなければならない。

2.32 比較性。品質の点でかなり類似し、相当するコンサルタント出力に至るために審査される好反応を示す提案は、そうでないそれらより価格競争にふさわしい。提案は、詳細に指定され、好反応を示す提案から期待された出力判断のための余地がほとんどないものを準備することができる明白な委任事項がある任務のタイプに、この感覚でより多く比較できそうである。こうした任務は、分析の質に依存するサービスの価値がある調査よりむしろ、エンジニアリング設計のような、より複雑でない技術的な種類に相当でありそうである。それゆえに、任務が比較できる提案を与えるように指定されることができるところは、価格が選択における要因として使われることができる範囲を決定することにおける主要な要因である。

2.33 比較できる提案のある任務の例は、日常的な詳細エンジニアリング、建設監理及びコンピューターサービスのような、明らかに明確化された技術の種類のものである。そして、アウトプットの任務は、例えば地震調査、地形図製作、簡素な道路設計、そして空気調査のように明確に識別される。比較がより難しいスケールの反対側の例は、管理アドバイス、トレーニング及びセクターと政策の調査である。

2.34 価格が選択における要因として使われるかもしれない範囲は、したがって、任務の技術的な複雑さ、最終製品の任務の影響及び提案の比較に依存する。より複合的な任務、より重大な最終製品及びより少ない比較できる提案、より少ない影響を与える価格は、選定において所有されなければならない。正確に指定するのが難しい、あるいは、複雑なスケールのトップ・エンド、または最終製品の品質の小さな縮小が、任務と関連したプロジェクトに受け入れがたい影響を及ぼすことが考えられるところにある任務のために、価格が選択要因として使われてはならない。

2.35 価格を考慮に入れるかどうかの決定は、招いた提案の前でなければならない。価格を考慮に入れることが適切である場合は、2.36 項に言及されたことを除き、銀行は、価格は慎重かつ用心深く使用されるべき選定要素であるという強調より他の何らの指定の方法もしくは手続きも推薦しない。そして、品質もしくは顧客／コンサルタントの関係を決して衰えさせてはならない。いくつかの特別のケースにおいて、価格と技術的品質との適切な関係は、上記で論じた任務の3つの特徴を考慮に入れた判断事項でなければならない。価格と技術的評価は、簡単に比較できない異なるスケールの上で実行される。技術的品質における10パーセントの違いは、値打ちがあるかも知れな

いし、そうでないかも知れない、例えば、20 パーセントの価格の減少は任務及び顧客の判断の性質による。注意深い検討は、したがって価格及び技術的要素を与えられるべきかという重みの決定を各ケースに与えることでなければならない。

2.36 価格が考慮に入れられるところで、技術的評価は価格の影響から独立かつ自由に始められなければならない。一つの2段階手続きは、したがって封印された手紙で別々に提出された技術的及び財務的提案、もしくは後日に提出される価格提案によって採用される。どちらか一方のケースにおいて、技術的評価は価格提案が受け取られるより前に完成されなければならない。

2.37 2段階手続きの清廉潔白を保護することは、重要である。価格提案が封をされるままで、たとえば、政府または個人的な会計事務所に預けられることを必要とすることによって技術的な評価が完了するまで、価格情報へのアクセスが検討する人に利用できないことを確実にするために、適切な手順が理解されなければならない。借り手の提案された手続き（2.12 項）のチェックの部分として、銀行は、満足な2段階手続きが採用されるかどうかに関して、考慮に入れる価格のケースにおいて決定を行うであろう。

2.38 「2つの手紙システム」として知られる関連を持つ手続きがある。それは、価格は要請されるべきであるが、比較されるべきではないという原則に基づく。それらが比較されない場合、価格提案を要求することでの小さな利点及びいくつかの不利な点の可能性があるので、銀行は、この手続きを推薦しない。しかし、地元の必要条件及び熟知のために「2つの手紙システム」が実践されるところで、銀行は、上記 2.36 及び 2.37 項に記載した2段階手続きの部分を除き、価格が比較されないことを保証するための保護をつくることを要求する。

### 招待状

2.39 招待状は、委任事項及び選定手続きを含んでいて、銀行は、それが完結されるより前に草案に論評する機会が与えられなければならない。

2.40 コンサルティング会社のショートリストにおいて、借り手と銀行の間に合意が達したとき、時には提案のための要請または「RFP」として知られる招待状は、各会社に送られる。借り手国と調査地域へのありうる訪問は別として、コンサルタントの提案は、招待状に含まれる情報に、通常基づく。この情報が可能な限り完成されることは完全に対応する提案をコンサルタントが準備することを許すだけでなく、全ての比較しうる提案を提出することを助けるので重要である。招待状は、選定手続きと使用を提案する借り手の評価方法の明快な指示を含まなければならない。提案が受理された後、招待状に指示されたそれらと一致した手続きに従わなければならない。招待状に含まれるべき情報の詳細リストは、付属文書 I で与えられる。



## 提案評価

- 2.41 銀行は、通常、任務のために提案された作業計画及びアプローチ、人員の適性と経験の妥当性の彼ら自身の満足のために、借り手が契約交渉に会社を招待する前に、勝利した提案のコピーを受け取り、コメントすることを望む。銀行は、また、特に全ての提案に適用される評価報告をチェックすることを望む。
- 2.42 提案がいくつかの会社から行われる場合、これらの提案を評価する第一の目的は、会社を選ぶことであり、そして、どちらかがその提案の品質を通して、任務のために最も適したと見なされる。第二の目的は、もしあれば、交渉の期間中に議論されるべき会社の作業計画もしくは人員の変更を決定することである。
- 2.43 評価プロセスは、招待状（2.40 項）に示されたように、全ての提案の受領後、評価が実行されて、通常評価委員会によって、できるだけ速やかに始めなければならない。特に、もし価格が選定プロセスにおける要因であれば、2段階手続き（2.36 及び 2.37 項）が次に続かなければならない。最高ランクにあり、全ての要因を考慮に入れられた会社は、任務を実行するための契約交渉に招待さなければならない。

## 契約

- 2.44 銀行は、借り手と選定された会社の契約交渉において、その署名の前にチェックし、コメントする。契約ならびにそのどんな具体的な改正でも銀行を満足させなければならない。より広範囲に、銀行は以下のケースの契約に融資しない権利を保有する：(i) コンサルタントは、銀行と借り手との間で合意されたそれらに十分に従った手続きの下で選定されていない；(ii) コンサルタントの資格が銀行に満足されない；または (iii) 契約の条項と条件が銀行に満足されない。

## 交渉

- 2.45 勝利した提案の決定に従い、選定された会社は、借り手とともに契約交渉に招待される。銀行は、作業計画、人員、借り手の意見及び提案された契約様式の討議が財務的交渉より前に完了することを推薦する。
- 2.46 コンサルティング会社によるスタッフの取り替えは、いつでも、そして特に提案の受領とフィールド・ワークの開始との間には望ましくない。しかし、もし、提案の有効性が無効となれば、スタッフ取り替えは交渉の間に討議することができる。任務の間、もし、取り替えが病気のために必要になるか、または1人またはもっと多くのスタッフがふさわしくないことが証明されれば、コンサルタントは、借り手による承認のため他の適切なスタッフを提案しなければならない。銀行は、重要な地位にあるスタッフの取り替えの適性にそれ自身が満足することを望むであろう。
- 2.47 財務的交渉は、コンサルタントの地方税責任（もしあれば）を清澄化して、そして、この税責任を契約に適合させて好ましく始めなければならない。交渉の実施がこれら

のガイドラインに論じられていない場合には、銀行が最良にプロジェクトの利益を考慮しないいくつかの実践がある。価格交渉は、通例、技術的基礎において定められた選定による；価格は選定における要因であり、通常、価格減少のために残される余裕がない、そして、下向きの交渉は品質の損失を生じそうになる。最高の技術的な提案が値をつけられて最も低くない場合、最も低い入札者に最高の提案をして、彼にそれを彼の安値に適応させるよう頼むこと、または最高の技術的な提案の会社に最も安い価格で仕事をするという習慣は適切ではない。品質の熟慮を促さないもう一つの実践は、同時に複数の会社と交渉することである。ある柔軟性が作業計画になればならない場合、任務に適切であるように以前に同意された作業資本財の大きな縮小は、予算に応じさせられてならない。銀行は、任務の成功した結果を危うくするであろう活動からの結果である契約を承諾しない。

#### 不成功の会社への通知

2.48 選定された会社との交渉の完了の後、即時に借り手は不成功であったショートリストに載せられた他の会社に知らせなければならない。

#### 契約裁定の発表

2.49 銀行に利害関係がある契約がコンサルティング会社に与えられたあと、それが裁定の公表を発表するか、手配するので、契約の価値が 500,000 米ドルを超えるならば、借り手は即時に銀行に通知することが要求される。

#### 契約条項のタイプ

2.50 コンサルティング・サービスに使用される契約にいくつかの基本的なタイプがある。一つの早期の決定は、通常、採用される契約のタイプに基づき行われ、そして、この契約の草案は、招待状（付属文書 I）に含まなければならない。銀行と直接に契約される任務を除いて、銀行は「承認される」契約<sup>1</sup>の基準を持たない。簡潔な説明が、銀行のコメントとともに、契約のタイプより共通の 4 つの付属文書 II において与えられる。

#### 政府の寄与

2.51 契約は、政府によって提供されるデータ、設備及び人員を詳述しなければならない。この寄与は、通常、事務所スペース、ユーティリティ、材料、乗り物（運転手とメンテナンスと共に）、及びスタッフを含む。さらに住居を含むかも知れない。契約は、も

---

<sup>1</sup> しかしながら、銀行は、国際的コンサルティング・エンジニア同盟(FIDIC)によってつくられ、そして、その使用に異議の無かった「顧客とコンサルティング・エンジニアの間の協定の国際的なモデル形式」の準備において、相談されてきた。

し、いくつかの品目が提供されない、または任務の間回収されるべきであるならば、コンサルタントによって採られることができる交替の尺度を指示しなければならない。

- 2.52 政府はまた、通常、自身のプロのスタッフの何名かを任務のために取っておく。プロのスタッフは、契約、コンサルタントと政府機関との間に提供される連絡に従って、そして、データ収集に援助された彼らの事務所を通して、コンサルタントの仕事を監督することが要求される。彼らは、また、最終報告に含まれる発見と勧告をコンサルタントとともに、チェックし、論じることができる。
- 2.53 借り手の全てのプロのスタッフが、コンサルタント・チームに影響を受ける日々を通して経験を得、いくつかは一時的に義務から免除され、いくつかの特定の分野（2.56-2.59 項）において訓練を受け取るコンサルタント・チームと一体となる。このプロの後者のグループは、通常、カウンターパートとして知られている。
- 2.54 銀行は、カウンターパートによる関与を十分に支えるので、特定の協定がそのようなスタッフの水準、数、及び責任に及ぶ前に、明白な事柄が討議されなければならない。これらは、(a)コンサルティング会社の契約責任に関するカウンターパートの責任；(b)カウンターパート・スタッフが彼らの通常の義務から免除される範囲；(c)カウンターパート・スタッフがコンサルタントの提案する作業スケジュールに合わせるができる範囲；(d)ふさわしくないカウンターパート・スタッフの取り替えのための手配；そして(e)カウンターパート・スタッフのフィールドと旅費。
- 2.55 プロのカウンターパート・スタッフに加えて、政府機関は、しばしばコンサルティング会社を支える事務員、行政的及び技術的サービスを供給することができる。それは、その契約のコストを十分に減少させることができる。そうした支援サービスが提供されると、それらは通常、コンサルティング会社の作業プログラムの不可欠な部分となり、その操作上の支配と指揮のもとにならなければならない。

### 訓練

- 2.56 銀行の方針は、それが資金提供を助けるプロジェクトに従事する地元の専門家にノウハウ知識と技能の移転を促進することによって、借り手国における、地元の能力の強化を支援することである。借り手によって保有される国際的なコンサルティング会社は、この訓練において有用な役割を果たすことができる。
- 2.57 効果的であるために、訓練プログラムは、プログラムの設計での開始、借り手とコンサルタントによって計画された努力及びその履行と遂行された作業の最終評価を通じた拡張を必要とする。2つの要素が特に重要である。1つは、プログラムの継続期間のために利用できるそれらの専門家を用意する、そして、コンサルタントの発展を追求する将来において、獲得した技能を応用するための適切な機会を彼らに与えるために、訓練のために資格のある地元のプロを選びたいという借り手の意欲である。もう1つの要素は、訓練機能をその他のサービスとは別の、別々の義務と認めて、可能性

がある時間及びこれらの競争している要求の間の人員不一致を予想したいというコンサルタントの意欲である。これらの両方の要素は、訓練プログラムのための事前の計画及び適切な資金と時間の準備によって取り込まなければならない。

- 2.58 政府のカウンターパート及びそのケースにおける共同事業である国内コンサルティング会社のスタッフの双方は、国際的コンサルティング任務内で訓練を受けることができる。どちらかにケースにおいて、訓練プログラムの目的は、招待されたコンサルタントに送る TOR に含まなければならない、そして、契約交渉の間には訓練者と訓練生、移転される技能及び時間枠に関して、プログラムは定められなければならない。
- 2.59 訓練は、お金と時間においてコストを持つ、そして訓練プログラムの予算は、コンサルタントの契約を含まなければならない。銀行は、そうした訓練プログラムの追加コストを全体的な契約コストの一部として、資金調達に考慮してもかまわない。

#### 特例ケースにおける方針と手続き

- 2.60 上記で詳細した以上の借り手によるコンサルタントの選定における銀行の参加は、ただ関係する特定の状況によって正当化される銀行の考慮がある除外ケースにおいて、同意される。銀行によって援助されたいという借り手側の願望は、単独で、銀行が選択において、より大きな役割を演ずる十分な理由ではない。そうしたケースにおいて、もし要求されるならば、銀行は必要な援助の提供を検討するであろう。
- 2.61 借り手がショートリストを準備できない、そして、銀行に銀行融資プロジェクトにおける作業のためのコンサルタントのショートリストの提供を書くように求めるときには、その後、特例基準において、銀行はそうしたリスト<sup>1</sup>の提供を準備する。提案されたリストは、どんな排他的な方法も考慮されてはならない、そして、それが望めば、借り手は他の名前を削除するか、加えることができる；しかし、2.13 項に従って、最終リストは、銀行によって同意されなければならない。そして一方、銀行のファイルの情報から審査することができる限り、提案された会社は任務を引き受けることができるように見えるかもしれないが、リストの提供はどんなコンサルタントの支持も意味しないし、銀行は彼らの仕事の品質に対する責任をいかなる場合も引き受けない。非常に特別なケースにおいて、銀行は 2.02 項に挙げた全ての選定ステップで援助を提供することができる。

#### コンサルティング・サービスの監督

- 2.62 借り手がコンサルティング会社と契約するとき、借り手はコンサルタントを監督するための最大限の責任を持つ。しかし、これらのプロジェクト準備及び監督活動の役割として、銀行スタッフは委任事項及びスケジュールに従って、仕事が進行している

---

<sup>1</sup> 借り手の代表者は、彼ら自身の準備リストに銀行のファイルを使用することができる (1.17 項)。

ことを確認するために、コンサルタントの進捗を定期的にチェックする。コンサルタントまたは借り手のそれぞれの責任を引き受けることなしに、銀行スタッフは彼らのプロジェクト作業の推移において、技術的にしっかりした方法で、許容しうるデータに基づいて実行される仕事を保証するために、設計計算及びテスト結果を含むより重要な活動の抜き取り検査を行う。適切であるように、銀行スタッフは借り手とコンサルタントの間の議論に参加することができ、必要に応じて、借り手が問題を解決するのを援助することができる。コンサルタント本社でプロジェクト準備作業の重要な部分において、銀行スタッフは、借り手の承認によって、コンサルタントの仕事をチェックするために彼らの事務所を訪問する。

## 第Ⅲ部

### 実行機関として銀行に保有されるコンサルティング会社

- 3.01 1.05 項において指示されたように、銀行は UNDP のための実行機関である銀行の任務のためにコンサルティング会社と直接に契約する。これらのケースにおいて銀行によって続けられる選定手続きは、基本的に、借り手によって保有されるコンサルティング会社のための第Ⅱ部で述べたものと同じである。任務のための委任事項及び会社にショートリストは、利害関係がある政府機関に相談され、そして、彼らの最終意見が政府に同意された銀行スタッフによって準備される。銀行が実行機関である最も大きな任務が、選定の要因として、価格が使用されることに適切でないタイプであるので、銀行は、通常、価格が付いていない提案を求める。銀行による評価に従い、受取人政府の権威ある代表者は、通常、政府が提供する「流行の」サービス及び施設に関する同意を含む、任務に関する全ての当事者による完全な理解に到達する見通しを持つ選定された会社との交渉に参加する。
- 3.02 銀行は、それが実行機関として保有するコンサルティング会社を監督することに責任がある。しかし、銀行と政府は、政府がコンサルタントの現場作業を監視することにしばしば同意する。コンサルタントによって遂行される現場サービスの送り状は、通常また、銀行に提出される前に政府によってチェックされる。
- 3.03 調査国における UNDP の駐在代表は、UNDP 管理者を代表して、UNDP によって資金提供された調査の進捗を監視することに責任がある。これを容易にするために、コンサルタントは、駐在代表との接触の維持し、用意された各報告書のコピーを彼に提供することを要求される。しかし、駐在代表は銀行の代表として行動するための、あるいは銀行との彼らの契約に関係する事柄をコンサルタントに指導するための権限を持たない。
- 3.04 UNDP に資金提供された調査は、政府、UNDP、及び銀行の代表者によって共同で

実施される定期的なチェックの影響を受ける。現在までの進展と研究の調査結果に照らしてみれば、その範囲、作業計画及び予算のどんな必要な調整でも、これらの際になされることがある。

## 第IV部

### エンジニアリング会社

- 4.01 コンサルティング会社の特別なタイプは、個人的なまたは他の会社と連携して、考え出し、設計して、実施を管理して、そして、複合的で、通常資本集約的な産業と冶金の工場を運転に持ってくることを要求されたサービスの範囲を提供する。これらの概して大きな組織は、しばしばエンジニアリング会社またはエンジニアリング契約者として委任される。彼らが提供するサービスは、以下のいくつかもしくは全てを含むことができる：プロジェクト範囲の明確化、製造プロセスの選定、認可と技術の提供、プロセス設計、詳細なエンジニアリング、調達、検査、建設監理、全てのプロジェクトの出来映えにおける保証の提供、委任援助、運転開始及び初期運転、新人募集及び訓練。会社はまた、提案されたプロセスへの認可を所有する。これらの会社の多くはまた、建設、製造及び建設物契約を請け負う；しかし、銀行融資プロジェクトにおいて、彼らはサービスの提供か、建設および／または商品供給の引き受けかのどちらかに制限される。この制限は、完成品受け渡し契約（1.09 項）、および確かな所有権および機器と材料の重要事項が要求される場所には適用されない。これらの会社のタイプの選定の手続きは、他のコンサルティング会社より詳述される彼らの選定のために、銀行が通常規定する手続きとしてこの選定において切り離して討議される。
- 4.02 これらの会社の選定におけるステップが他のコンサルタント（2.02 項）のそれらに類似しているので、銀行は、より密接に関与し、その承認は通常各ステップで要求される。他のコンサルタントのために、銀行は要求に応じて、サービスコストの見積もりに加えて、サービスのための委任事項の下書きおよび最終版の承認を援助する。いくつかの会社は、通常提案の提出を招待される、そして、会社のショートリストの準備は、厳正な実践である。最初に、銀行は借り手に、彼らの資格要件とともに関心の手紙を提出するにふさわしい会社を招待する国際的基準にもとづく任務を広告によって宣伝する。会社によって供給された情報を用いて、借り手は、あらかじめ討議され、銀行の同意を得た基準を使用して、ショートリストを創り出すための厳選する実践を請け負う。最終的なショートリストは、ただ反応しそうな提案を提出することができるように検討された利用可能な情報からの会社で構成される。この最終リストは、通常、3つから6つの会社に限られ、銀行により討議され、同意されることとする。借り手とエンジニアリング会社の良い関係が存在するとき、銀行の事前承認に従

うような特別な場合において、借り手は一つの会社にアプローチできる。

- 4.03 同意された評価および選定手続きを含む招待状の下書きは、招待状がショートリストに載せられた会社へ送られる前に銀行の承認に従う。提案は複雑で、しばしば準備に投入される集中的なエンジニアリングが必要とされるので、最も多いコンサルティング任務よりより多くの時間が提出される提案に認められる。提案は、通常、全てのプラント、機器、求められる材料、その建設方法、下請け契約の明確化、履行スケジュール、主要な入力と出力に関する保証および責任、資金的および運転コスト、プロジェクト管理、訓練および運転開始援助およびエンジニアリング会社によって申し出される全てのサービスの明確化を含む、プロジェクトの詳細な記述を含む。
- 4.04 通常、価格化された提案は、他のコンサルタントからの価格化された提案の評価のために使用されたものと類似の採用された2段階評価手続きで招待される。しかし、このケースにおいて、技術的援助は、会社の職業的サービスのコストだけでなく、提案されたコスト比較およびその運転、その出力情報の価値、ボーナスまたはペナルティ条項としてのそうした要因を考慮に入れて、会社が供給する保証、そしてそれが受け入れられるために準備される責任が見積られたコストに従う。
- 4.05 提案の評価は主要な仕事であり、相当なプロの情報の提供が必要とされる。技術的提案が公開された後、借り手は、会社を彼らの提案を明らかにし、可能な限り修正するために会社を招待することができる。もし、技術的提案における変更が結果となれば、会社は追加の価格提案を提出するために、同意されなければならない。最初の、および追加の価格提案は両方ともその時には公開され、そして、通貨条項で表されることができる全てのコストと利益は、彼らの現在の価値より減少される。それほど表されることができない条項は、点を与えられて、以前に同意された評価方法で指定されていた重さを通して、最終的なランキングに組み入れられる。この最終的なランキングは、評価報告、勝利を得た提案、借り手の推薦された裁定とともに、推薦された会社のチェックと承認のために銀行に提出されなければならない。銀行は、全ての提案をチェックすることを望み、そして、通常、最も高くランク付けされた会社を選定することを借り手に期待するであろう。
- 4.06 エンジニアリング会社の必要条件、借り手とエンジニアリング会社間の契約の条項と条件、エンジニアリング会社の選定のための手続き、ならびにそれに修正する構成要素は、銀行に満足されなければならない。銀行は、以下のケースで契約に融資しない権利を保有する：(i) エンジニアリング会社が、銀行と借り手の間に同意されたそれらに十分に従った手続きのもとで選定されていない；(ii) エンジニアリング会社の必要条件は、銀行に満足されていない；もしくは(iii) 契約の条項と条件が銀行に満足されていない。

## 第V部

### 借り手に保有される個人的なコンサルタント

- 5.01 個人的なコンサルタントのサービスにおける銀行の関心は、コンサルティング会社が雇用される時—すなわち、借り手が雇用を提案する個人は、経験があつて能力があること、そして、彼らの雇用の条項と条件が銀行にとって容認できる—と類似している。しかし、選定手続きは、通常、正式ではなく、銀行はただ委任事項、および同意（または契約）が交渉され、署名される以前の個人の雇用の資格と条件の承認を必要とする。
- 5.02 個人的なコンサルタントは、通常、任務において雇用される。それは：(a)人員チームが必要とされないこと；(b)追加のプロの支援がないこと；そして、(c)個人の経験と資格は、最高の必要条件であること。3つかそれ以上の個人が雇用されると、調整、管理および共同責任は困難になりうる。そうしたケースにおいて、銀行は通常、コンサルタント会社が雇用されることを助言する。
- 5.03 時々、コンサルタント会社の人員は、個人的なコンサルタントとして利用可能となることがある。そうしたケースにおいて、契約協定は、通常、名前を挙げられた人を会社に供給するけれども、一般に個人は会社ではなく、彼自身に仕事の品質のために責任があり、そして協定に指定され、コストの一部として含まれない限り、本社の専門的なバックアップが小さいか無いことが期待される。職業的な公平性のために、同じ必要条件が 1.08 項で論じたこの会社に適用される。
- 5.04 個人的な専門家は、コンサルティング会社より有名ではない。借り手は、したがって銀行融資任務のための適切な個人を採用することに困難性を持つ。したがって、例外的な基準、および 2.60-2.61 項で指示したそれらに類似の条件において、銀行は、彼らの新人募集を支援することを準備する。



## コンサルタントへの招待状

1. 提案に提出するために、コンサルタントへの招待状をチェックする時、銀行は、それが任務の性質に従った適切な情報を含むことを保証するよう求める。

- (i) 任務の非常に短い説明。
- (ii) 任務の委任事項、使用される契約の下書き<sup>1</sup>、提案に取り扱われることが期待される履歴書のサンプルを添えた追加の情報などを含む手紙への添付リスト。
- (iii) もし、任務が相当な価値で、外国のコンサルタントが招待されているところであるならば、コンサルタントはプロジェクト国を訪問し、そして、コンサルタントの代表が会わなければならない当局者の名前を挙げることを助言する声明。
- (iv) 技術的評価カテゴリーおよび各々に与えられる重さの指示を含む従うべき選定手続きの詳細。
- (v) 人月に関して、コンサルタントの求められるスタッフ投入のレベルの暗示する評価、または代替的に、価格が選択要因でない所で、任務のための、または、構造上のサービス（設計される施設の見積り額）のための予算。
- (vi) 外部の資金調達に関係のある何らかの詳細および状態。
- (vii) 契約交渉の間に選定された会社に必要とされる財政的およびその他の情報。
- (viii) 提案の提出のために許される時間（通常約 45 日間）。
- (ix) 特に提案されるコンサルタントの契約に関係する地元の法律への言及
- (x) それが関連するかもしれないいかなる製造または建設会社もコンサルティングの任務に起因するか、関連するプロジェクトに参加するにふさわしくないことをコンサルタントに知らせる声明。
- (xi) もし、価格化された提案が要求されるならば、技術的なおよび価格提案が封印されており、技術的評価が価格の影響なしに実施されることを保証する方法で別々に提出されるという要件を含む、提出されなければならない提案に含まれる方法。
- (xii) 能力がある会社を招待する要請：(a)招待状の受領の認知；(b)それが提案を提出するかどうか；そして(c)船積みの日にち及び方法の提案の提出時期。
- (xiii) 提案を提出するために招待される会社の数、及びなるべく彼らの名前。
- (xiv) 通常 60-90 日間、そして提案された人員（名前を挙げられた人員を含む）の変更なくコンサルタントが維持管理を請け負う間、そして、もし価格化された提案が提出されれば、提案された比率と全体の価格の両方を保持するコンサルタント

---

<sup>1</sup> 送られる契約の下書きが通常の手続きでなければならないので、下書きが利用できない、または理由が用意できないところでは、手紙は、採用される契約のタイプを指示しなければならない。

の提案が有効なままである期間。

(xv) コンサルタントが任務の開始を期待する予想期日。

(xvi) 会社の契約及び会社の人員が税金免除されるか、そうでないか；もし、そうでないと、ありそうな税負担またはこの情報が所有するところの指示、そして、もし価格化された提案が求められたら、コンサルタントの価格が税をカバーするために総額を含まなければならないかどうかの指示。

(xvii) もし、TOR に含まれない場合、借り手によって提供されるサービスの詳細、施設、機器及びスタッフ。

## 契約のタイプ及び主要な条項

1. この付属文書は簡潔に4つのコンサルティング契約の基本的なタイプ、臨時手当及び価格調整、支払い条項と保証、及び専門家責任を論じる。

### 人月<sup>1</sup> (時間根拠の) 契約

2. この契約のタイプは、全般的な計画、実行可能性調査、詳細エンジニアリング及び建設に監督、そして技術的援助任務のための設計に広く使用される。銀行は、借り手によって使用されるそれを奨励するところで、銀行のために直接に遂行する大部分の任務のためにこの契約のタイプを使用する。支払いは、同意された時間根拠比率、及び賠償条項上のスタッフ（通常契約に名前が挙げられている）の特別手当てに基づく。時間根拠比率は、通常人月 給料、社会的コスト、会社の間接費、料金と利益、及び通常、海外勤務手当てである。契約価格は、通常、不測の作業及び最高限度の全価格以内の価格調整を取り扱う臨時手当を含む。

### 一括払い契約

3. 一括払い契約は、通常、産業部門において、主に詳細なエンジニアリング任務に使用される。同意される総額に基づく支払いの契約は、一旦総額が同意されると、入力資本財を支払いと合わせることは必要ではないという点で、人月または固定された料金を加えたコスト契約とは異なっている。支払いは通常、同意された時間または進捗スケジュールに対してなされる。人員と他の事項の推定された資本財、または、その特定の種類の仕事の慣例標準であるパーセンテージのどちらに基づいてでも、一括払いの契約は、通常協議される。それから総額は、通常、契約の有効期間、固定される。

### パーセンテージ契約

4. パーセンテージ契約は、プロジェクト建設のコンサルティング・サービスに直接に関連して、一旦パーセンテージが同意されるならば入力資本財を支払いと合わせる必要があるという点で一括払いの契約と類似している。
5. 銀行は、それらが、実質的に、制限がなくて、革新的な、コストを減らす設計を妨害するかもしれないので、実際の建設コストのパーセンテージに基づくコンサルティング契約に同意しない。より許容できる根拠は、実際よりはむしろ見積もられたコストのパーセンテージに基づく契約量（またはその大部分）のためで、一括払いの契約

---

<sup>1</sup> 「人月」条項は、コンサルタントの契約における標準的な習わしであるが、スタッフは男性であっても女性であっても両方であっても良い。

とみなされるという契約のためである。

#### 固定された料金を加えたコスト契約

6. 固定された料金を加えたコスト契約は、通常、準備及び、産業および土木工事の工程のための委任作業に関連させている。コストは、建設工事を管理する土木工事契約者に必要とされることが予想される人員と材料のコストである。そして、建設工事完了のための固定時間がある。料金は、技術的知識および管理資本財のレベルに基づき、会社と借り手の間で交渉される総額である。契約は、スケジュールに合わせて—または進捗目標に応じて—抽出され、支払われる料金の要素を除いて、人月契約に類似している。しかし、もし、一定の期間以内に任務の完了が要求される追加の人員時間がコンサルタントと顧客との間で同意されるならば、コンサルタントは通常、どんな追加料金または利益なしで追加コストを支払われるべきである。

#### 価格調整

7. コンサルティング会社契約は、価格調整のための条項を含まなければならない。価格調整は、通常、コンサルタントの本国と借り手国の両方に活動しているコストの変更に適当な人員の給料の増加（または減少）を反映する時間根拠比率に調整することが求められる。価格調整条項は、通常、1年間の継続期間を超える契約の中に含まれなければならない。しかし、2年の期間までの比較的簡単な契約のために、価格調整の推定が2年目のためになされ、2年の期間を申し込むための固定比率に含まれることがある。代替的に、そして2年間を超える契約のために、条項は、年次チェック及び、契約コストのありうる改訂のために作られなければならない。そうした改訂は、適切な公的指標および／または許容できる証拠書類に基づかなければならない。人月比率に計算された改訂は、通常、外国および地元通貨支払いのための適切な指標の両方を含まなければならない。そうした改訂は、通常、全体の人月比率、および地元の生計およびその他の適切なコストを充当することになる。契約交渉の間に、合意は、提案された指標および使用される方式の適性を含んで、価格調整のために許される公正な方法で獲得されなければならない。

#### 予備手当

8. 予備手当は、コンサルタントの契約に含まれなければならない。手当は、不測の追加作業のコスト、および価格調整に当然必要なコストの増加のために提供されなければならない。不測の作業に関して、予備手当は、借り手の自由裁量で使用され、借り手と合意した会社によって要求されることがある。もし、追加の仕事がコンサルティング会社に必要であるならば、予備手当を含むことは、さもなければ借り手が経験することになる資金獲得における困難性を予防することができる。予備手当はまた、価格

調整のために契約条項の適用に当然必要な追加のコストをも含まなければならない。

#### 支払い条項

9. コンサルティング会社になされる基本的な支払いと方法に関して、明白な理解が、交渉の間に到達されなければならない。コンサルティング会社と直接的に契約する時、銀行の活動は、契約に同意された月々の支払いスケジュールに応じて支払うためのものである。したがって、それが契約上の作業プログラムに従った作業結果である限り、そして、処理送り状の遅れに関係なく、コンサルティング会社は安定したキャッシュフローを受け取る。提出された送り状と支払われる月々の支払いの調整が、時々、行われる。動員前渡しはコンサルティング会社に支払われることがある、しかし、支払いが、コンサルタントが現場に入る前、あるいは、それが 10 パーセント以上であるならば、前渡しは、コンサルティング会社によって提供される銀行保証によって、賄われなければならない。
10. 支払いは、契約条項に従ってなされなければならない。それは、通常、通貨および支払いの方法を指定する。外国のコンサルタントのために、為替レートの変動に応じて当然支払われるべきコンサルタントの損失または利益に応じて実行される条項で、一部がコンサルタントの国内銀行口座に支払われるか、それとも外国通貨への両替が地元通貨での支払いの部分に許される。提案された支払いおよび/または送金条項は、交渉期間に権限のある当局に徹底的に議論され、同意されなければならない。支払われるまたは両替される外国通貨の総額は、借り手国の外側での支出のためにコンサルティング会社によって必要とされるものより少なくしてはならない、そして、通常、もっとも多くは移住スタッフおよび諸経費と利益を含む本社事務所コストを含む。
11. コンサルティング会社への支払いは、しばしば行政上の理由または送り状が論争にある場合に遅れることがある。それで、コンサルティング会社は市場レートで資金を借りなければならないので、また、これらの借り入れコストが現在の契約または将来の任務のコストを反映するであろうから、銀行は契約条項に従って支払いが即座になされることに関心がある。時間通りになされるべき支払いを援助するための 4 つの可能性のある基準を以下に記述する：

##### (i) 支出手続き III<sup>1</sup>

銀行ローンを通じてコンサルタントが資金提供される時、銀行は直接コンサルティング会社に支払うことができる。そうした支払いのレベルは、銀行と借り手との間で合意され、借款契約で要求される、コンサルタントのサービスのための支出パーセンテージに結びつけられるであろう。手続き III（供給者への直接支払い）の採用は、借り手の行政的承認プロセスをスピードアップし、プロ

1 「世界銀行ローンおよび IDA 信用の収益の引き出しのためのガイドライン」に記述される。

ジェクトから本国への資金の送還を不必要にすることができる。

(ii) 異議を唱えられた保有総額

もし、送り状の部分のみが論争にあれば、ただこの部分は、契約に従って支払われた送り状の残余とともに、さらなる確証のために保有されなければならない。

(iii) 早めの支払いに関する割引

契約条件は、その支払いが支払い予定だった期間の終わりの前になされる支払いに関して、コンサルティング会社から割引を受け取るのを、借り手が許すように交渉されることができる。

(iv) 支払い遅延の利息

契約は、もし、コンサルタントが契約に許される期間（通常、送り状の受領から 30-45 日間）以内に支払いを受け取らなければ、コンサルタントは送り状の提出の日付から遅れた支払いの利息を当然支払われるということを提供することができる。

### 保証書、成果保証<sup>1</sup>および保有

1 2. 通常、銀行は要求しない、そして、コンサルティング会社によって保証される保証書と成果の条項に応じて推薦する。競争がコンサルタント業で激しい、そして、軽薄な提案が珍しい場合、入札保証書はほとんど目的にかなわない。また、価格は通常、選択プロセスにおいてほとんど役割を果たさない、そして、その場合には提案は引込まれ、2 番目にランクを付けられた会社は通常、借り手にとって財政的損失が小さいか、ないように契約を協議するよう促されることがある。要求される入札保証書はまた、最終的にコンサルタントのクライアント（銀行の借り手を含む）から保証書のコストが取り戻されなければならないので、コンサルティング・サービスの一般的なコストを増額する。しかし、入札保証書が必要とされるならば、これらは、借用者/コンサルタント交渉の間、サービスの費用に関する合意に達することに関する失敗が保証書を要求することを正当化しないような性質でなければならない。

1 3. コンサルティング任務の成果保証はまた、高価であり、第IV部で論じたエンジニアリング会社との契約を除いて、得るのが難しい。それらは、通常、大部分の発展途上国のコンサルタントが利用できない。こうして、これらのコンサルタントの利用を差別する。成果保証が必要とされるならば：(a) そのような保証のコストは、コンサルタントの契約の総経費の項目として含まなければならない；そして、(b)保証は、「直ぐに入手可能な」多様性の一面のみであってはならず、それらの利用は裁定または仲裁を受けなければならない。

1 4. 同様に、これは、コンサルタントの日々の成果に必然的に影響することなく、コ

---

1 エンジニアリング会社に関する成果保証は第IV部を見ること。

ンサルティング・サービスのコストを増額するので、毎月の支払いからの保有額の控除は適切ではない。しかし、契約の非履行、そして、たとえば、コンサルタントの推薦が借り手の見方と一致しない時のために、ただ最終的な支払いは保有されなければならない。

#### 専門家責任

15. コンサルタントとの契約は、通常、彼らによって維持されるべき専門家責任の範囲のタイプと項目を指定する条項を含まなければならない。

