



SELECTION OF CONSULTANTS

FIDIC Guidelines for the Selection of Consultants

THIRD EDITION, 2019



Fédération Internationale des Ingénieurs-Consultants
International Federation of Consulting Engineers
Internationale Vereinigung Beratender Ingenieure
Federación Internacional de Ingenieros Consultores

はじめに

世界は、食料、水、衛生設備、住まい、医療サービス、交通、エネルギーに対する需要の高まりに直面しています。これらの要求を満たすために必要なインフラストラクチャと構築環境（環境の構築）は、適切に計画・設計・提供・運用そして保守されなければなりません。コンサルティングエンジニアリング会社は、これを確実に達成する上で重要な役割を果たしており、増加する人口や気候変動の大きな影響に直面している世界で、限りある資源を扱いながら、人々の生活の質を向上させるのに役立っています。

エンジニアリング、測量、環境科学、その他のコンサルティングに関する活動は、世界中で日々提供されています。しかし、求められるスキルと経験は決して日常的ものではありません。プロジェクトの複雑さを考えると、それらを正常に完了するために必要なエンジニアリングは、洗練され、多面的かつ学際的なものです。このようなプロジェクトを成功させるためには、理解と方法、そして集中が必要です。コンサルティング・サービス業界は、適切なチームを形成することができる成熟した業界です。コンサルティング個人が果たす役割は誇張できません。高度な教育を受けた実務者が、洗練されたツールと技術を使用し、ますます複雑な状況に対処するためには、資格ベースのコンサルティングチームの選定が必要とされていることは明かです。

プロジェクトのために適切なコンサルティングを選定すると、投資家、利害関係者、コミュニティに対してプロジェクトの価値を高めることができ、付随するリスクも軽減されます。価値を高めることで、機能性、経済性、商業や環境面でのパフォーマンスが向上し、プロジェクトの恩恵を受けるコミュニティの受け入れも容易になります。リスクが低減されることにより、計画から完成、運用までのプロジェクトのすべての段階でより良く管理され、安全性と環境管理の改善、コスト管理の改善、効果的な契約管理、タイミング（タイムリーさ）への信頼の向上、論争の減少が実現されます。適切なコンサルタントは、プロジェクトの成果をより確実に達成し、機能強化とリスク低減の観点から報酬の何倍にも値する価値をクライアントに提供します。

主要な多国間開発銀行で豊富な経験を積んだ高官は、一貫して「クライアントは、コンサルタントの選定の重要性と、完了したプロジェクトの全体的な品質に対する選定されたコンサルタントの影響を、十分に認識する必要があります」と述べています。

FIDIC は長い間、コンサルタントの選定は、品質の概念のみに基づいて決定を下し、専門知識と倫理に導かれるグループに割り当てられるべきであると主張してきました。このアプローチは、今日の近代的な世界にはより適したものです。QBS(品質ベースの選定)は、プロジェクトにおける主要な意思決定において、最も適切で経験豊富で評判の良い個人を利用することが重要であることを強調しています。

世界銀行などの国際機関はコンサルタントの選定にそれぞれ独自の方法を採用していますが、FIDIC はその手続きをより効率的にすることに大いに貢献してきました。例えば、コンサルタントはスキル、経験、誠実さに基づいて選定されることをお勧めします。- すなわち、QBS、価格ではなく資格です。

FIDIC は長年にわたり、資格ベースでコンサルタントを選定するクライアントが最良の金銭的価値を手に入れられるということを提唱してきました。コンサルタントの選定(主に公共部門)における失敗の長い歴史の中で、プロジェクトを成功させるためには、最も適切なチームを選定することが必要であり、最も安価なチームではないという教訓を何度も学んできました。このことは、エンジニアリングサービスのコストが比較的小さい場合に特に当てはまります。

これは、エンジニアリングサービスのコストは建設コストや建設プロジェクトに対する 1-2%のライフサイクルコスト(長期所有コスト)、またプロジェクトの運用に与える影響と比較して考えても間違いなく小さいものです。

選定プロセスが、電子調達で実施される場合があります。公示、ショートリスト化、プロポーザル提出依頼、プロポーザルの評価の主な原則は、従来の方法と変わりませんが、プロポーザルの受領や開封などに変更がしばしばあります。このガイドでは、世界で採用されている従来の選定システムの方法について説明しています。その原則は、電子調達のプロセスにも適用されるべきです。

目次

はじめに

目次

定義

1 序文

- 1.1 目的
- 1.2 適切なコンサルタント選定の重要性
- 1.3 準備段階

2 FIDIC の推奨

- 2.1 推奨される選定方法
- 2.2 透明性
- 2.3 能力開発
- 2.4 公正性
- 2.5 公正な競争
- 2.6 協調
- 2.7 責任の制限
- 2.8 瑕疵責任保険
- 2.9 ライフサイクルコスト
- 2.10 選定結果のモニタリング

3 個人コンサルタントの選定

4 コンサルタント会社の選定

- 4.1 品質に基づく選定(Quality Based Selection)
 - 4.1.1 公示と事前資格審査(ロング・リストの作成)
 - 4.1.2 ショート・リストの作成
 - 4.1.3 プロポーザルの要請(RFP)
 - a. プロポーザル招請状(LOI)
 - b. 業務指示書(TOR)
 - c. コンサルタントへの情報/指示(ITC)
 - d. 契約書案
 - 4.1.4 プロポーザルの準備と提出
 - 4.1.5 プロポーザルの受領と開封
 - 4.1.6 プロポーザルの評価
 - 4.1.7 コンサルタント会社の選定と契約交渉
 - 4.1.8 契約合意
 - 4.1.9 通知
 - 4.1.10 評価結果の説明
 - 4.1.11 第 1 位コンサルタント会社の変更
- 4.2 その他の選定方法
 - 4.2.1 品質と価格に基づく選定(QCBS)
 - 4.2.1.1 公示と事前資格審査(ロング・リストの作成)
 - 4.2.1.2 ショート・リストの作成
 - 4.2.1.3 プロポーザルの要請
 - a. プロポーザル招請状(LOI)
 - b. 業務指示書(TOR)

- c. コンサルタントへの情報/指示(ITC)
- d. 契約書案
- 4.2.1.4 プロポーザルの準備と提出
- 4.2.1.5 プロポーザルの受領と開封
- 4.2.1.6 プロポーザルの評価
 - a. 技術プロポーザル評価
 - b. 価格プロポーザル評価
 - c. 技術と価格の総合評価
- 4.2.1.7 コンサルタント会社の選定と契約交渉
- 4.2.1.8 契約合意
- 4.2.1.9 通知
- 4.2.1.10 評価結果の説明
- 4.2.1.11 第1位コンサルタント会社の変更
- 4.2.2 ベスト・バリュー・アプローチ(BVA)
- 4.2.3 目標予算方式
- 4.2.4 設計コンペティション
- 4.2.5 価格交渉方式
- 4.2.6 価格に基づく選定方式(最低価格選定方式)
- 4.2.7 随意契約方式

5 PFIプロジェクトでのコンサルタント会社の評価

6 その他の課題

- 6.1 利益相反
- 6.2 戦略的提携
- 6.3 詐欺、腐敗とビジネス上の公正の必要性
- 6.4 持続可能な開発
- 6.5 能力開発
- 6.6 良識あるクライアント(知識豊富なクライアント)

7 参考

- 参考文献 FIDIC 出版
- 参考文献 一般

8 付録

- LCC チャート

定義

A/E サービス: 建築及びエンジニアリングのコンサルティング・サービス(特に、設計)。

BVA: ベスト・バリュー・アプローチ

CBS: 価格に基づく選定方式(最低価格選定方式)

クライアント: 契約書において、コンサルタントを雇用する主体、及びクライアントの法的な継承者、指定代理人。

運営権者(コンセッショネア): 営業権のもとに、他者(譲与者)に属する施設において、ビジネスを行う個人又は企業。

コンサルタント会社: コンサルティング・サービスを提供する独立した営利企業(又は、ジョイントベンチャー／コンソーシアム型パートナーシップ)。

コンサルティング・サービス: 構築されたまたは自然の環境を対象とする知的技術サービス(以下のリストに例示)。

- プロジェクトの計画および実施可能性調査
- 財務分析を含むプロジェクト評価研究
- 環境調査および環境アセスメント(EIAs)
- 持続可能性の調査
- 現地調査、測量; 地図作成
- 建築設計
- 経済／財務調査
- 概念設計、基本設計、詳細設計
- 入札図書準備
- 入札の評価
- 設計監督
- 施工管理
- プロジェクト／プログラムマネジメント
- 品質管理
- コンストラクション マネジメント
- コスト・財務管理
- 契約管理
- 供用開始及び廃棄のためのコンサルティング
- 査定業務
- 事故分析調査(故障調査)
- 技術研修(技術トレーニング)
- リスク分析および管理
- 運営およびメンテナンス
- 研究と開発
- 技術協力
- 健康及び安全に関する調査
- 制度開発
- 数量調査及びバリューエンジニアリング
- 社会影響調査
- クレームや変更の管理
- 紛争裁定
- 調停、仲裁
- 専門的な運用保守アドバイザーサービス(O&M マニュアルなど)

■ 類似技術に基づく知的サービス

コンサルタント:個人コンサルタント又はコンサルタント会社、又はコンサルタント会社のチーム、及び／又は特定の任務のために形成された個々のコンサルタント

コンサルティング・エンジニアリング業界:商業活動としてコンサルティング・サービスを提供する個人及び会社。

契約:労働及び／又は物品を提供する請負業者とクライアント(クライアント)との間で調印された契約書

請負業者:建設請負業者、又は物品を提供する会社。

コスト:サービスを提供するため企業に適切に科せられた、又は科せられるべき支出(利益分を除く、適切に計上された間接費その他の費用)。

デザイン・ビルド:請負業者と建築／エンジニアリング設計者のチームが、クライアントによって事前に準備された予備設計や技術性能仕様書と一致するように、プロジェクトの建設だけでなく最終的な設計をも行うプロジェクト提供システム。(デザインビルドの契約形態には色々あることを FIDIC は認識しているが、設計がクライアントではなく、請負業者と設計者のチームによって実施されることがその基本的な特徴である。)

クライアント:コンサルタントの選定プロセスを実施し、コンサルティング・サービスを得て建設工事を実現する公的または私的機関(クライアントは投資の所有者／クライアントでもあることがある。)

フィー(料金):提供されたコンサルティング・サービスに対する利益や税金を含む料金の総額。

FIMS(FIDIC 公正管理システム):ISO 9001:2000 に基づく組織内の品質管理システムとの統合が容易な FIDIC の規範に基づいた管理システム。

海外コンサルティング会社:国内コンサルタント会社用に定義された2つのクライテリア(範疇)に適合しない、国内コンサルタント会社ではないコンサルタント会社。

物品:(建設分野において)請負業者の設備、材料、プラント、及び仮設工事、又は必要に応じてそれらのいずれか。

個人コンサルタント:技術に基づいたコンサルティング・サービスを有償で提供する独立したエンジニア、建築家あるいは科学者(環境科学者など)

ITC(Information/Instructions to Consultants):提案書作成の際に、コンサルタント会社を支援するために、クライアントによって整備された有用な情報集及び指示書。(ITC は RFP の一部)

ライフサイクルコスト(LCC):設備の寿命期間中にわたるプロジェクトの総コスト。建設費、運転・維持管理、廃棄に関するコスト等が含まれる。LCC は、「総所有経費」と言及される場合もある。

海外コンサルタント会社の現地法人:プロジェクトが実施される当該国に登録された事業所を持つ海外コンサルタント会社。

指標:検証可能なパフォーマンス情報(BVA 方式)

全国協会:コンサルティング・サービスを提供する当該国に設立されたコンサルタントの全国的な協会。当該協会は、通常 FIDIC のメンバーである。

国内コンサルタント会社:登録された事業所の所在地と事業活動の中心が、プロジェクトを実現化する国の中にあり、かつ会社の資本の大部分(50%以上)は、外国の利益とは関係なく、対象国の国民によって提供されている会社

非政府組織(NGO):税務上の優遇資格を有し、多くの場合寄付金を通じて主たる経費を賄うことができる組織(例:財団、協会)

非営利組織(NPO):

法律上また財政的にも自治権がなく、また商法のもとでの経営をしない、或いは、非営利の団体で、コンサルティング・サービスを提供する組織。例えば、政府所有機関、国連の機関、大学など。

オーナー:

投資対象の所有権(受益所有権を含む)を持つ個人あるいは組織

PIPs(Price Included Selection Practices or Practices Incorporating Price)

価格要素を含むコンサルティング・サービスの選定方法。価格のみの選定から、価格を提案の一部として選定する方法までさまざまである。

PFI(Private Finance Initiative):クライアント(通常は政府機関)が提供される品質およびサービスを定義し、運営権者(コンセッショネア)が民間の資金によって(政府援助のある場合とない場合あり)、公共のサービスを提供するために、経営的、営利的、技術的、創造的スキルを提供するシステム。資金は自治体からの補助の有無はあるが、大部分は民間資金であり、利用料は自治体から支払われる。

調達:役務や物品を契約、購入するプロセス。

QBS: 品質(資格)に基づく選定

QCBS: 品質(資格)と価格に基づく選定

RFP(提案要請書)

クライアントが、ショート・リスト上の会社に対して、正式に提案を依頼する書類。(RFT すなわち入札依頼書とも呼ばれる)

選定:コンサルタントが受注を獲得するプロセス。

サービス:専門的なサービス(特にエンジニアリングサービス)。

TOR(業務指示書):サービスについてクライアントが準備する仕様書。主に、コンサルタントの提案書の評価に利用される活動のインプット及びアウトプットに関する仕様を示す。また、クライアントのサービスに対する期待を確定し、合意書の規定を管理・モニターする際にも利用される。(TORは、RFPの一部である。)

工事(建設)

プロジェクトの達成のために、建設に関する請負業者が遂行する工事(クライアントに提供される物品や設備を含む)。

WRR: リスクに関する週報(BVA方式の場合)

1. 序文

1.1 目的

このガイドラインの目的は、世界各国で一般的に適用されているコンサルタントの選定の方法とその手順を1つのコンパクトな文書にまとめるとともに、FIDICの方針を強調し、説明することです。FIDICはQBSをコンサルタントの選定のための国際的なベストプラクティスとして認識していますが、このガイドラインの目的は、さまざまな選定方法の手順を説明することであり、特定の選定方法を推奨するものではありません。

FIDICは、コンサルタントの選定における公正でオープンな競争を支持しています。競争にあたっては、クライアントに最高のものを提供する選定の基準に焦点を当てるべきであると考えます。専門的なサービスでは、クライアントに対してより良いプロジェクトを提供することに重点を置いた競争が、すべての関係者のイノベーションと効率を促進し、そのことがインフラストラクチャと環境のパフォーマンスを向上させます。

ここで最も優先すべき重要なことは、目的に対する適合性及び経済性と価値、持続可能性、効率性、公正性、リスク管理、公共の福祉、全てのコンサルタント会社への公平な機会創出やプロセスの透明性等に十分注意を払いながら、提供する専門的サービスの適正な品質を維持することです。

1.2 適切なコンサルタント選定の重要性

コンサルタントを選定することは、オーナーもしくはクライアントが下す最も重要な決定のひとつです。全てのプロジェクトは固有のものであり、それぞれがチャレンジすべき課題を有しています。多くのプロジェクトの初期段階において、ほとんどのクライアントは当該プロジェクトが抱える可能性がある複雑性や課題を事前に把握することが困難であるため、それらの解決のために、コンサルタントによる多様な専門的サービスが必要となります。どのようなプロジェクトも、最も適切な専門知識(技能、知見、過去の経験、管理能力、評判等)を得られるか否かでその成否が決定する。論理的にも、また経験的にも、適切な資格要件に基づいたコンサルティング・サービスを受けられれば、クライアントは自分たちのニーズにふさわしい品質のサービスを得ることができます。正しい選定方法によって、物理的インフラストラクチャおよび高度な構造のプロジェクトによる公共の安全と経済への影響を含めて、プロジェクトの品質、総コストの点で利益をもたらし、成功の形で実を結び、ひいては最終的な成果に大きな価値がもたらされるでしょう。

個々のプロジェクトに対して、コンサルタントを適切に選定することがなによりも重要です。主要な国際開発金融機関(MDB)の経験豊富な高官達は常々、「コンサルタントの選定がプロジェクトの品質に及ぼす影響は多大であり、クライアントはコンサルタントの選定が重要であることをもっと認識すべきである。」、そして「コンサルタントの選定は、そのプロジェクトのライフサイクル全体にわたる成功にとって極めて重要である。プロジェクト・コストの1%にも満たないわずかなコストを(コンサルタントの報酬から)節約することは、そこから生じるリスクの大きさを考慮すれば分別あることとは考えられない。」と述べています。プロジェクトの成功を評価する際の主要な要素として、プロジェクトの長期的なパフォーマンス、運用と保守のコスト、および持続可能性の重要性がますます認識されています。これらの要因に対する適切な質を保有するコンサルタントの影響は重要です。

プロジェクトに適切なコンサルタントを選択することで、投資家、利害関係者、コミュニティにとってのプロジェクトの価値が高まり、それに伴うリスクが軽減されます。価値を高めることで、機能、経済、商業、環境の面でのパフォーマンスが向上し、プロジェクトの周辺のコミュニティによる受け入れが容易になります。リスクの軽減によって、計画から完了、運用に至るまでのプロジェクトのすべてのフェーズでより適切に管理され、安全性と環境管理の改善、コスト管理の改善、効果的な契約管理、タイミングの信頼性の向上、および紛争の削減が図られます。適切なコンサルタントは、プロジェクトの成果の確実性を高め、支払われる報酬の何倍もの価値の向上とリスク軽減の観点から、クライアントに大きな価値を提供します。

クライアントとコンサルタントの間に真に専門家としての絶対的信頼関係があれば、プロジェクトの結果は最良のものとなります。これはコンサルタントが一般市民に加えてクライアントやオーナー(クライアントと同一でない場合)の最大の利益となるよう、健全で客観的な決定を下し、行動しなければならないからです。したがって、選定にあたっては相互の信用と信頼を進展させる方法を追求すべきです。

1.3 準備段階

第一段階として、クライアントとなるものは、プロジェクトの目的と目標を注意深く評価することが必要です。そこでは、可能な限り明確かつ簡潔にそれを行い、次にそのプロジェクトが必要とする特性の観点からプロジェクトの成功の姿を説明することが有用です。成功時のプロジェクトの特性を説明することで、クライアントとなるものはコンサルタントの選定基準を策定するための第一歩を踏み出すことになります。同様に、プロジェクトが失敗した場合の特性を明らかにすることにより、クライアントは、管理する必要のあるリスクを特定することができます。これらは、コンサルタントが提案段階で考慮すべきリスクになるでしょう。

適切なコンサルタントのタイプや採用する選定方法の決定、また当初確保すべき資金(下記参照)算出のための基礎として、必要なサービスの概要を作成しなければなりません。特に大規模なプロジェクトでは、必要に応じて、選定過程でクライアントのアドバイザーを務めるコンサルタントを雇用することも考えられます。

クライアントは、初期の段階で、必要に応じて外部の専門サービスを使用して、特定のプロジェクトに必要なコンサルティング・サービスの概算費用を見積もる必要があります。このような見積りは秘密にされ、選定されたコンサルタントとの交渉におけるガイドとして使用されます。

コンサルティングにかかるコストは、大体2つに分類されます。

- コンサルタントの報酬(予測される利益と税金を含むエンジニアリングのための費用)
- 立替経費(予測される利益と税金を含む)

この見積りは非公開とされ、他との比較や予算策定の目的、あるいは必要な際の外部資金確保の目的で、クライアント内部においてのみ活用され保持されるべきです。しかし、事前に見積もられた建設コストは、コンサルティング・サービスの入札のアナウンス期間においては公開されなければなりません。

2 FIDIC の推奨

2.1 推奨される選定方法

FIDIC は、選定プロセスにおいてはサービスの品質が卓越することを強調します。プロジェクトの特性、求められる成果、利益、そして潜在的なリスクをもとに定められた基準に焦点を当てた選定プロセスは、プロジェクトに最適なコンサルタントを特定し、すべての利害関係者が求める結果の確実性を高める可能性が最も高くなります。選定プロセス、交渉、コンサルタントの雇用のすべての側面で、このアプローチの整合性を維持することにより、クライアントとコンサルティング・エンジニアの間に相互の尊重、信頼、信用を築き、プロジェクトでの協力を成功させることができます。

FIDIC は、多くの発注機関が、価格に基づく競争が公正と誠実を確保するための基本と見なしていると認識しています。これは、仕様に対する製品の供給に関しては当てはまるかもしれませんが、専門的なサービスを調達する際に効果的なアプローチになることは滅多にありません。専門的なサービスは、長年にわたって、多くの優秀な人材と何千ものプロジェクトで築き上げられた知識と経験の基盤から提供されます。これらの知的財産の本質的な価値は、専門家がクライアントに請求する報酬ではなく、コンサルタントが提供する資格とサービスの品質に反映されます。

設計サービスを含むコンサルタントに支払われる報酬は、プロジェクトのライフサイクルコストの 1~2%とごくわずかですが、コンサルタントのサービスはプロジェクトの成功の鍵です。最終的なプロジェクトの品質は、その進展と引き渡しのあらゆる段階で、コンサルティング・サービスの品質に大きく影響されます。

このような理由から、FIDIC は、コンサルティング・サービスの選定のための適切な方法として、品質に基づく選定 (QBS) 方式を推奨します (4.1 及び F5 を参照)。QBS は、複雑なプロジェクトから単純なものまで、国内外、大小を問わずすべてのタイプのプロジェクトに有益です。すべてに適用されないとしても、かなりの複雑さが存在する場合や、相乗効果がある場合、すなわち失敗が重大な影響をもたらす場合、あるいは競争に参加する企業がすべて国内のコンサルタント企業である場合には、QBS 方式を唯一の方法として推奨します。

2016 年 7 月 1 日までは、世界銀行は、2014 年に改訂された「世界銀行コンサルタント選定プロセス文書」に基づいてコンサルティング・サービスを調達していました。この文書では、別の方法で実施できる場合を除き、品質とコストに基づいた選定方法 (QCBS) が優先されるものと記述されています。品質に基づく選定 (QBS) が適する場合の例として次のように記述されています：

明確な TOR やコンサルタントへの要求を定義することが難しい、あるいはクライアントがコンサルタントに対してイノベーションな対応を求めるような、複雑あるいは高度な専門性を必要とする業務；下流工程に大きな影響を与える、あるいは最高レベルの専門家が求められる業務；提案内容を比較することができないほど、本質的に異なる方法で遂行される業務

QBS では、提案要請の段階では、技術提案の提出のみ求めることもできます (価格提案はなし)。あるいは技術提案と価格提案を別の封筒に入れ、同時に提出するよう求めることもできます。

もし、技術提案のみ求められている場合、技術提案の内容の評価の後、クライアントは最も高い評価を得たコンサルタントに詳細な価格提案の提出を求めます。その後、クライアントとコンサルタントは価格提案と契約内容の交渉を行います。

世界銀行では、2016 年 7 月 1 日以降のプロジェクトに、新しい調達フレームワークを適用しています。世界銀行の「標準調達文書、2016 年 11 月の実務者向け概要」は次のように述べています。

「世界銀行は調達規則により調達手続きを近代化します。この規則は、世界銀行の“コンサルタントの選定と雇用に関するガイドライン (2011)”および“商品、作業、および非コンサルティング・サービスの調達に関するガイドライン (2011)”に代わるもので、2016 年 7 月 1 日以降にプロジェクトコンセプトノート (PCN) が承認された調達に適用されます。」

この新しい枠組みのもと、世界銀行は「標準-提案の要請-コンサルティング・サービス、2017年10月」と題する文書が作成され、次のように述べています。

「この標準調達文書 (SPD) は、“投資プロジェクト融資 (IPF) の借り手のための世界銀行の調達規則” (www.worldbank.org で入手可能) に記載されている、品質と価格に基づく選定 (QCBS)、品質に基づく選定 (QBS)、固定予算のもとでの選定 (FBS)、および最低価格による選定 (LCS) といった異なる選定方法で使用されます。ただし、実施機関にこの SPD の使用を義務付ける場合は、譲渡の複雑さと価値を第一に考慮する必要があります。

品質と価格に基づく選定方式 (QCBS 方式: 4.2.1 を参照) が検討される場合には、価格要素に与えられる最大の配点上のウェイトは 0% から 10% の範囲内、また例外的に単純で簡単なプロジェクトの場合でも、最大 20% とすべきです。(価格提案の重みが 0% の場合でも、価格提案が存在する場合は QBS ではなく QCBS となります。)

FIDIC は、価格のみによるコンサルタントの選定、すなわち CBS 方式は、コンサルティング・サービスにおいては採用されるべきではないことを強く推奨します。

2.2 透明性

FIDIC は、プロジェクトのすべての関係者の利益のために、使用する選定方法やプロジェクト資金調達源に関わらず、コンサルタントの選定期間中は、最大の透明性が確保されることを推奨します。

透明性を改善するためには、各担当業務の範囲が明白に前もって定義されること、すべてのプロジェクトの品質基準が明確に示されかつ厳密に規定されること、そしてリスク分配が公平ですべての関係者に明白に理解されることを、FIDIC は推奨します。

重み付けを含む評価システムの詳細が提案書の要請時に、または少なくともあらゆる提案書が提出される前に示されることも推奨される。さらに、提案書を提出したコンサルタントが、選定終了後に結果の公開説明を受ける権利を有することが推奨されます。

FIDIC はまた、クライアントが十分に知識のあるクライアントであること(6.6 を参照)、選定委員会が公平で適切な選定を行なうために必要な技能および独立性を有していることを推奨します。

透明性を追求するにあたり、クライアントに提出物を提出するコンサルタントがすべての資料の知的財産権を所有すること、そしてクライアントがそれらの権利を尊重し、提出物または交渉の詳細はクライアントとコンサルタントの間の「機密保持」とされる必要があることも、FIDIC は認識しています

2.3 能力開発

FIDIC は、広くコンサルタント業界、特に発展途上や過渡期の経済下にある国のコンサルタント会社の能力を形成するための援助や努力をしています (F11 を参照)。

したがって、FIDIC は、国際的なプロジェクトあるいは国際的に融資されたプロジェクトでは、ローカルコンサルタント会社と国際的に活動している海外コンサルタント会社もしくは現地海外コンサルタント会社間の共同体に対して、選定の過程で特別の配慮が払われるように推奨します。FIDIC は、国内の入札を実施する際、QBS 方式が最良な方法であり、国内あるいはローカルのコンサルタントの能力を強化することにつながることを強調します。

能力形成の一部には、コンサルタントが教育、技術、スタッフの育成、設備、ツールに投資して業績を上げることができるように、コンサルタントの合理的な補償が含まれています。

入札予定者によって提案された能力開発イニシアチブは、提案評価の際のランク付けにおいて十分に考慮されるでしょう。

FIDIC はまた、個人コンサルタントよりもむしろ国内あるいはローカルのコンサルタント会社が国際的なプロジェクトに参画することが、その国のコンサルタント業界の発展に大いに寄与すると考えます。

2.4 公正性

持続可能な世界を未来の世代に届けるには、エンジニアが政府、ビジネス、プロジェクトのあらゆる側面で誠実にリードする必要があります。リーダーシップにおける公正性には、名誉、実直、倫理、誠実、品位、共感、信頼が必要であり、中でも信頼が重要です。

FIDIC は、企業および個人のリーダーシップ、制度、研修および支援を通じて、汚職の削減を目指しています。適切な救済策が講じられるように、コンサルティング会社は、調達または実務において、クライアントおよび資金提供機関に不正を通知することを推奨します。企業は、汚職に関する現地の法律を認識し、犯罪行為を適切な法執行機関に迅速に報告することを推奨します。また、FIDIC の会員協会が、FIDIC の倫理規定に違反していることが判明した会員企業に対して迅速な処分を行うことを奨励しています。

FIDIC は、コンサルタント会社が可能な限り FIDIC の公正管理システム (FIMS、F1 を参照) を採用すること、またクライアントが選定過程でそのようなシステムを尊重することを推奨します。

クライアントは、クライアント自身の組織内で FIMS の原則に同意することを推奨します。発注権限者が公正さを欠くと、優れたコンサルタントが応札しないという、自らの不利益を招くことになるということが、これまでの経験で明らかとなっています。

コンサルタントの選定プロセスで公正性を維持するためにクライアントが行うべきことは以下の通りです。

- すべての入札者に同じ機会を提供する
- すべての入札者に同時に同じ情報を提供する
- すべての入札者に同時に同じ相談の機会を提供する
- サービスに関連して、好意、謝礼、誘導、支払いや将来の検討の約束を、求めたり受け入れたりしない
- 他の入札者よりも有利または不利になる可能性のある情報を入札者に提供しない
- ある入札者から別の入札者に受け取った情報を提供しない
- 公正性や誠実性を侵害するあらゆる行為が、報告者に不利益を与えることなく、通知、記録、調査できるメカニズムを提供する。
- コンサルタントの選定プロセスで公正性を維持するために、コンサルタントが行うべきことは以下の通りです。
- 他の入札者に対して、不当な優位性を得るためにいかなる方法も求めない
- サービスに関連して、クライアントに対して、恩義、感謝、誘導、支払い、または将来の検討の約束を提供しない
- 他の入札者と情報を交換したり、他の入札者と結託したりしない
- 承認が得られるか得られないかに係わらず、コンサルタントのサービスの一部を他の入札者に再委託することについて、クライアントの承認を求める
- クライアントに対して、公正性または誠実性に対する違反を報告する。

贈収賄、汚職、詐欺を含むコンサルタントおよび請負業者の選択プロセスの公正性を維持しないと、世界の国、政府、地域社会に大きな損失を生じさせます。FIDIC は、調達プロセスに携わるすべての人に誠実かつ誠実に行動し、すべての人のためにより良い世界を創造することを奨励します。

2.5 公正な競争

FIDIC は、公共の利益のためには、コンサルタント会社は、透明性が保たれ、公平な競争の場でコンサルティング・サービスを提供するために互いに競争することを推奨します。

特別な専門知識を持つ企業、大学およびその関連企業、およびすべての非営利団体は、サブコンサルタントとして採用されることが最良であり、独立したコンサルタントとの競争は許可されません。

明確に定められた業務指示書(TOR)とともに示される詳細な提案要請書(RFP)は、公正な競争に大いに貢献します。業務指示書(TOR)を含む提案要請書(RFP)で提供される情報を説明するために、事前の説明会や現地視察を行うことが望ましいでしょう。手続きには、入札プロセスの期間中に質問を受け付け、それに対して説明する正式なプロセスを位置づけるべきです。すべての潜在的候補者に対して、チームを形成し、より高い品質の提案を検討して提出するために十分な時間が与えられるよう配慮されるべきです。

詳細な RFP と明確に定義された TOR が奨励されていますが、FIDIC は、クライアントがコンサルタントによるイノベーションを奨励し、競争プロセスでそれを促進することを推奨します。これは、RFP で「代替」アプローチ、プロセス、技術、または解決策を求めることによって行うことができます。状況によっては、イノベーションが本質的に大きなプロジェクト価値をクライアントに提供する可能性があり、それらが評価プロセスにおいて評価されるべきです。

2.6 協調

FIDIC は、特に標準的な選定の手続きとは異なる場合には、コンサルタント会社やその国の協会と選定手続について協議することを推奨します。一方的に定められた手続きのもたらすコストは、経済的にも大きくなり得ますし、また将来的なサービスの輸出の障壁となる可能性があります。

2.7 法的責任の制限

FIDIC は、コンサルタントおよびクライアント双方に対する利益の点で、FIDIC の『Client-Consultant Model Services Agreement クライアント-コンサルタント間の標準契約条件書』(F2 を参照)の 16~18 節の規定に示された原則に従い、コンサルタントの法的責任を公平なレベルに制限することを推奨します。コンサルタントの法的責任は、特定の契約書に記載された法的責任に限られるべきです。

責任の明示的な制限に同意することは、クライアントとコンサルタントの間での不利なリスクの結果に対する財務責任の明確な線引きを提供します。これは、当事者間でリスクを配分し、管理するための最も効果的な方法です。

2.8 専門職業責任保険(業務上過失損害賠償保険)

FIDIC は、コンサルタントに要求される専門職業責任保険(業務上過失損害賠償保険)は、FIDIC の『Client/Consultant Model Services Agreement クライアント-コンサルタント間の標準契約条件書』(F2 を参照)の 19~20 節に規定されているものに限定されることを推奨します。他の関係者が保険をかけるリスクあるいは彼らが引き受けることが合理的なリスクに対して、コンサルタントが保険を求められることはありません。

2.9 ライフサイクルコスト(LCC)

FIDIC はオーナーやクライアントに対してライフサイクルコストへの注意を喚起しています。プロジェクトの性質にもよりますが、ライフサイクルコストは一般に建設コストの数倍になることもあります。QBS によりコンサルタントを選定する際には、必要に応じて専門家の支援を受けてライフサイクルコストを推定、検討することで、クライアントがコンサルタントの報酬金額をより適切に評価できるようになります。(付録 1、LCC 円グラフを参照)

2.10 選定結果のモニタリング

時間の経過とともにプロジェクトが相次ぐ政府機関などのクライアントは、結果を監視および分析し、採用された選定方法に対してコンサルタントのパフォーマンスを評価することができます。FIDIC では、これを行い、クライアントが情報を評価して、アプローチの方法を変更したり、少なくとも微調整することを推奨します。

ここで最も優先すべき重要なことは、目的の適合性、経済性および価値、持続性、効率性、公正性、リスクの管理、公共の福祉、すべてのコンサルタント会社への公平な機会やプロセスの透明性に十分注意を払いながら、提供される専門的サービスの適正な品質を維持することにあります。

3 個人コンサルタントの選定

個人コンサルタントは、通常以下のような業務において雇用されます。

- チーム形成が必要でないような規模のプロジェクト
- 追加的な専門的技術支援を必要としないプロジェクト
- 求められる専門性が限定的であり、特定の分野に限られるプロジェクト
- 個人の経験および資格が最大の要求事項となるプロジェクト

個人コンサルタントは一般に以下のような業務に従事します。

- 実施可能性調査の作成、レビュー、補足、更新
- 専門的コンサルティングまたは下請けコンサルティング・サービスの提供
- セクター調査や開発計画の実行時のクライアント支援
- 入札の準備や評価および選定過程でのクライアント支援
- クライアント側の補充人材としてのクライアント支援
- 同業者が実施した業務のレビュー
- 法的研究の支援
- 政策策定および適用、制度の開発、能力育成やトレーニングのための、短期または長期のアドバイザー業務

個人コンサルタントは担当業務に必要な資格要件と経験に基づいて選定されます。推薦に基づいて選定されたり、または業務に関心を示したのやクライアントから直接指名されたものの中から、能力比較に基づいて選定されます。

定常的に個人コンサルタントを必要とするクライアントは、その中から選べるようなデータを保持していません。このような選定の方法で雇用された個人コンサルタントは、適切な資格要件をすべて満たし、業務を実施する十分な能力を有するべきです。理想的には、個人コンサルタントの任命は、自由にアクセス可能な(望ましくはウェブを活用した)メディアで公示されるべきです。クライアントが経験している企業のみ競争を限定することで、イノベーションや新しいアプローチを制限し、プロジェクトの成功を制限することになります。

能力は学歴、保有技能、業務経験、また必要に応じて、言語、文化、建築基準および実務、管理システムなどのような現地事情についての知識に基づいて判定されます。コンサルタントの報酬は、QBS 方式によって、クライアントとコンサルタント間の交渉を通じて決められます(F5を参照)。

時々、コンサルタント会社に属する職員や契約コンサルタントが個人コンサルタントとして利用されることがあります。そのような場合、このガイドラインに記述されている利害の衝突に関する規定は所属母体のコンサルタント会社に適用されます。

4 コンサルタント会社の選定

4.1 品質に基づく選定(Quality Based Selection) 品質(資格)に基づく選定(QBS)Based Selection)

品質に基づく選定(QBS)は、技術的な競争力、公正性、専門性などに基づいて、最も適切な資格を持つコンサルタントを決定するための選定プロセスあり、次に公正かつ合理的な基準に基づくコンサルティング・サービスの交渉が行われます。QBSでは、「Q」はコンサルタント業務の確実な遂行に最も適切な資格を表します。QBSの下では、コンサルタントのコスト(価格または報酬)は、判断基準ではなく、選定プロセスの結果です。サービスへの報酬は、選定後の交渉を経て、合意に達する前に確定されます。このように、最も適切な技術的資格のあるコンサルタントとの間で、業務範囲とサービス費用について交渉が行われます。QBSは、専門的なスキル、経験、およびその他の重要な属性に基づいて、最も適切なコンサルタント会社を特定することができます。QBSは価格の重要性を無視するわけではありません。質の高い議論を通じて、適切な視点で価格を設定するよう努めます。

プロジェクトの品質やベストバリューを保証する鍵は、プロジェクトのライフサイクルを通してクライアントの要求に見合った解決方法を提供する能力を有するコンサルタントを選定することにあります。コンサルタントは、プロジェクトのニーズに見合ったコンサルタントの能力に重点をおいた、オープンで透明性のある手続きによって選定されなければなりません。この方法に基づく選定では、イノベーション、地元の知識、また費用対効果の高い経験を活用して、環境に配慮した持続可能な設計(F9、F13、F15を参照)をクライアントとともに適切に検討する必要があります。それにより、最高品質の成果を保証することができます。

QBSが正しく適用されるのは、選定から契約まで一括して行われる場合のみです。コンサルタントの資格を事前に審査した後に、価格に基づいて決定するためにQBSを使用することは、QBSが意味するものではありません。QBSの基本的な利点は、最低限の、あるいは不完全／不十分なサービスを提供することだけ考える競合他社が価格を下げることを恐れることなく、コンサルタントがプロジェクトに適した作業範囲を検討し、交渉できることです。

品質に基づく選定(QBS)方式(F5を参照)に則った場合、クライアントは、コンサルタント会社を選定するにあたり、候補会社の専門的能力、管理能力、活用可能な人材、過去の実績、クライアントの目的との整合性や責務能力などに基づいて選定します。クライアントは、参加者には公開されないコンサルティング・サービスに対する予算に見合った業務指示書(TOR、4.1.3.b節を参照)を準備します。コンサルタントは、技術提案のみを提出し、コンサルタント会社の選定に当たっては、技術提案のみが評価対象として用いられます。

時にクライアントは、相応しい専門性と経験を有するコンサルタントを協働者として選定し、両者でお互いに検討し合意した業務範囲に基づき委託費を交渉する場合があります。これは、コンサルタントを“信頼できるアドバイザー”として活用するものです。これは、QBSのいくつかの原則に沿ったアプローチではありますが、限られた競争となるため、最良のコンサルタントを見出すことができないことや結果的にプロジェクトの成功を危険にさらす場合があります。

選定手続きについて以降の節で説明します。

4.1.1 公示と事前資格審査(ロング・リストの作成)

プロジェクトを実施する資格があると思われるコンサルタントのリストを作成することを、事前資格審査、ないしはロング・リストの作成と呼ぶことがあります。ロング・リストは、プロジェクトへの関心表明(EOI)を提出したすべての企業をリストアップすることではありません。関心表明をしたものに対して事前資格審査を行い、ロング・リストを作成します。

いくつかの競合する国内コンサルタント会社に、十分なサービス提供能力があると見込まれる場合には、クライアントは通常1社以上の国内新聞もしくはインターネット・ウェブサイトなどのメディアを通じて、その委託契約書を通知(公示)し、関心表明を要請します。あるいは、その国の(もしくは適用するのが妥当であれば国際融資機関の)関連法規・手続きに則り、様々な資料を活用してロング・リストを準備します。クライアントは、ロング・リストを準備するにあたり、専門的機関(FIDIC加盟団体など)や専門家、類似プロジェクトにコン

サルタントを雇用したことがある組織に、直接コンタクトすることができます。また、ロング・リストを準備するために、内部および外部のデータベースを活用しても良いでしょう。業務発注に関する事項をすべて公示することは、競争や資格を有するコンサルタントの参加の可能性を広く促すこととなります。公示には、評価に使用される資格基準や TOR の概要を含むとともに、見積もられた建設コストも開示すべきです。これによって、応募者は基準を満たすこと、プロジェクトに相応しいチームを形成することに集中することができます。

国際的専門性が必要とされている場合には、クライアントは同様に海外の新聞や海外のインターネット・ウェブサイト、技術情報誌を通じてその業務機会を公示し、関心表明を要請すべきです。

プロジェクトに対する関心表明を提出するようコンサルタントに要請する通知(公示)には、以下の情報を含めるべきです。

- クライアントとその連絡先担当者に関する情報
- 財源と、建設工事にかかる予算概算(利用可能財源に確固とした限度額がある場合のみ)
- プロジェクト名、場所、規模
- サービスの調達先が、国内で実施されるのか、国際的に実施されるのか、もしくは両方で実施されるのか
- 応募参加資格要件(資金提供機関によって設けられるかもしれない)
- 必要とされているサービスの種別と範囲(業務概要紹介)
- 業務成果を左右すると思われる決定的な専門的技術分野
- プロジェクトで見込まれる工程
- 契約書式ならびに特別な条件
- 保険加入条件
- 応募コンサルタント会社に対して情報提示が求められる事項(総合的な経験、類似業務経験、常駐主要担当者、リソース、会社パンフレット、財務情報、その他)
- コンサルタント選定の方法
- 関心表明の提出期限(直接あるいはオンライン)
- 提出文書のページ数制限(指定するのが妥当である場合)

コンサルタント会社に対して要求される情報は、彼らの適任性を判断する上で最低限必要とされるレベルにとどめるべきであり、彼らの関心表明提出意欲を減退させたり、不当な費用負担を彼らの側に発生させたりしないよう、複雑なものにするべきではありません。この段階では、志望する会社は、特定のプロジェクト・チームとしてではなく、会社としての評価を受けます。ショート・リストを準備するまでに、コンサルタント会社の応募期間として、十分な時間(通常 30 日超)を設けるべきである。

事前資格審査(ロングリストの作成)に応募するコンサルタント会社に対しては、TOR が事前資格審査段階で提示された情報と同じものであるという条件の下、ショート・リストにノミネートされた際にはプロポーザル提出段階へも参加するという約束を要請すべきです。

クライアントの中には、参加資格のある会社のデータを保持しており、ロング・リストの手順を踏まないで、ショート・リストを確定することが有り得ます。そのようなデータ・バンクに登録されているコンサルタント会社に対しては、定期的に自社情報を更新することを求めるべきです。

4.1.2 ショート・リストの作成

クライアント(もしくはコンサルタントアドバイザー)は、有資格コンサルタントから提出された関心表明を精査し、ショート・リストを準備するものとします。クライアントによる公示要件や事前資格審査条件に適合していないコンサルタント会社を候補に上げることは推奨されません。

ショート・リストは、3~6 社(EU プロジェクトでは7社)で構成されるべきです。通常、複雑なプロジェクトに対しては 3~4 社、単純明白なプロジェクトに対しては 4~5 社をリストアップすべきでしょう。国際的プロジェクト、ないし国際的融資プロジェクトにおいては、ショート・リストに含められる会社は地理的に分散しているべきです。(世界銀行や同様の国際融資機関はショート・リスト会社数に国別の制限を有しています。)

可能であれば、クライアントは、ショート・リストの作成が関心表明要請時に提示した方針に沿って確実に実行されるように、以下の要素を判断基準として留意すべきである。

- 総合的な経験と関連分野における経験～技術的能力
- 業務を完了する能力 ～ 会社内の人材
- 支援的人材や連携会社へのアクセス
- 核となる技術者の動員可能性
- 実施できる管理能力
- 実施できる財務的能力(基準として妥当であれば)
- 過去における、クライアントとの業務契約でのパフォーマンス(例: サービス提供の時間厳守、予算厳守)
- 業務に対応するオフィスの位置
- 特殊な地域条件に関する知識(例えば、地震に関する条件、永久凍結土層、生態系制約等)
- 国際業務における国内ローカルコンサルタント会社との間の、業務上有効な会社間パートナーシップや提携(国内コンサルタント会社の能力開発のために FIDIC が推奨している; F11 参照)を有していること
- 会社において確立されている品質マネジメントシステム(適用される場合)
- 常駐する主要な担当者の詳細
- 公正管理システム(基準として妥当であれば)
- 政治的・社会的・文化的・環境的配慮(公正競争原理を損なわない範囲内で)
- 要求される安全水準

FIDIC は、クライアントがショート・リストを作成する際には、適切な経験と知識のある人々と接触することを推奨します。適切な人材がクライアント側にいない場合には、コンサルタントが雇用されてもよいでしょう。企業の財源については、コンサルティング・サービスは知的サービスであることに留意し、ニーズにマッチする現実的な評価がなされるべきであり、誇張されるべきではありません。

4.1.3 プロポーザルの要請(RFP)

クライアントは、公式にショート・リストに載った各会社に対して書面にてプロポーザルを要請します。これは時に、入札要請(RFT: Requests for Tender)と呼ばれます。クライアントは通常、関心表明はしたがプロポーザルを要請されなかった会社に対して、ショート・リストに残らなかった旨を知らせるべきです。

プロポーザル要請は、以下の項目を含んでいるべきである。

- a プロポーザル招請状(LOI)
- b 業務指示書(TOR)
- c コンサルタントへの情報/指示(ITC)
- d 契約書案

a プロポーザル招請状(LOI)

プロポーザル招請状には、クライアントがコンサルティング・サービス提供に対する契約を締結する意向があること、資金源、そしてプロポーザル提出期限日時と提出先住所を明記するものとします。

b 業務指示書(TOR)

クライアントはコンサルタント選定のための TOR 案を作成することに対して責任があり、その TOR 案ではプロジェクトの物理的規模や、プロジェクトにとって必要な人材条件の想定結果が記載されているべきです。TOR は、クライアントか、もしくはクライアントによって雇用された当該業務分野を専門とする独立したコンサルタントによって準備されるものとします。(FIDIC の Definition of Services Guide でアドバイス事項が提供されています。F12 参照)

TOR に記述されているコンサルティング・サービスの概要や範囲は、調達可能な予算と整合の取れたものとします。TOR は委託業務の目的・目標・範囲を明確に定義するもので、コンサルタントがプロポーザルを準備する上での助けとなるよう、業務背景の情報(既存調査や基礎データを含む)を提示するものとします。専

門的技能の移転や技術的訓練が目的となる場合は、コンサルタントが必要とされる人材を評価できるように、訓練を受ける相手職員の人数などの詳細に沿って、その内容の大枠を明確に説明するべきです。TORには、業務の遂行上、必要なサービスや調査、そして期待される成果物(報告書、データ、設計図書、入札関連図書、地図類、調査書、その他)がリストアップされるものとします。

一方で、TORは細部に言及し過ぎたり、余りにも柔軟性を欠いていたりするべきではなく、お互いに競争するコンサルタントが各々独自の手法や技術者配置を提案できるようにしておくべきです。また、コンサルタント会社が自身のプロポーザルの中でTORに対するコメントを述べることを奨励すべきです。そうすることによって、クライアントはコンサルタントからコスト縮減計画、工期短縮、提出物の内容や品質強化など革新的な提案による利益を得る可能性があります。TORでは、クライアントとコンサルタントの責任が明確に定義されているべきです。

TORにおいて要求される最低限の情報を要約すると、以下の通りです。

- 当該プロジェクトにおける調達可能な予算と整合の取れたコンサルティング・サービスの範囲
- プロジェクトの目的・目標
- 業務背景の情報(既存調査、データ、その他の一覧)
- 専門的ノウハウの移転に関わる仕様(適用される場合)
- 訓練に関わる要求事項(適用される場合)
- 必要とされているコンサルティング・サービス並びに測量等の調査の一覧
- 契約上求められる提出物(報告書類、設計図書、入札関連図書、地図類、その他)
- 委託業務のスケジュール並びに実施段階分け、
- 地理的条件、言語、物資調達事情、手当、業務従事期間といった、地域的な諸要素
- コンサルタント会社に求められる主たる専門技術者の投入量(人工)。最低限必要な経験、学位なども併記する(望むらくはコンサルタントには、その委託業務を実施するにあたり必要となる人工を独自に提案できるようにすべきである)。
- クライアントとコンサルタント会社のそれぞれの責任範囲
- 契約書に含まれていれば、機器やソフトウェアの提供
- クライアントから業務への提供事項(オフィス空間、情報へのアクセス、クライアントからのカウンターパートの指名など)

c コンサルタントへの情報/指示(ITC)

ITCは、コンサルタント会社がクライアントの要望に応じたプロポーザルを準備する上で助けとなるもので、全ての必要情報が含まれるものとします。また、委託業務に関する以下の側面についての十分な情報が含まれますが、これらに限定されるわけではありません。

- 委託業務についての要点説明
- コンサルタントが必要に応じて問い合わせ・照会を求める際の、クライアント側の連絡先担当者
- ショート・リストされた会社の一覧と、ショート・リストされた会社が連携してプロポーザルを共同提出出来るかどうかを明記すること
- プロポーザルを準備・提出する上での様式。例えば、使用言語、必要部数、適用するのであれば最大ページ数、提出文書のサイズ・書式・その他制限、プロポーザルの中で用いられる標準的書式(共同体結成、過去の経歴紹介、履歴書、等については、これら書式の規定度合いを過度に強めるべきではない)。封筒や同等の目的で使用されるものの仕様。それらへのラベルの貼り方、もしくはその他の封筒識別方法。提出の最終期限日時。提出の方法・手段(ハードコピーあるいはオンライン)。ハードコピーの提出先住所あるいはオンライン提出のためのメールアドレス。提出文書のページ番号の付け方に関する必要条件
- 使用されることになっている契約書様式(4.1.8節を参照)
- 技術評価の基準や各基準のウェイトの一覧を含む評価や選定手順の詳細
- 最低限クリアしていなければならない品質基準点(閾値となるスコア)(このアプローチを採用するにあたり、過程そのものが誤用または悪用されることを避けるために注意が必要である。)
- プロポーザルの提出日とプロポーザル開封手順の詳細
- コンサルタント会社からの情報提示が必要な事項に関する明確な説明。コンサルタント会社からの情報提示必要事項としては、通常、以下が含まれます。
- 過去における類似プロジェクトの経験

- コンサルタント会社組織の詳細
- プロジェクト管理方法
- 建設における財務管理
- 職員の規模と、責任分担
- 業務を執行する上での組織体制・管理手法の提案
- 品質マネジメントシステム(適用できるならば)
- 公正管理システム(適用できるならば)
- 地域精通度
- プロジェクト実施方針・手法と利用可能な人材
- 考慮すべき代替案(イノベーションの要請)
- 専門的技術移転を実施する上でのアプローチおよび責任(適用できるならば)
- 国際的なプロジェクトにおけるローカルコンサルタント会社の参加度合いと役割分担
- 希望工程通りの履行遵守
- 人員／スタッフの計画
- 報告の方法

注意： コンサルタントからの情報提示が必要な事項と、コンサルタント会社選定上の技術的評価基準とは整合すべきです。

- 建設工事や業務が実施される予定の場所
- 建設予算
- 何らかの外部資金提供を受ける場合、それら全てについての詳細・実施状況
- 契約交渉に関する情報(選定された会社に要求される財務的証書・その他証書)
- コンサルティング・サービス料金の支払い時に用いられる通貨
- コンサルタントのパフォーマンスに応じて授与・課金される特別手当や課徴金の全て。
- コンサルティング料金の増額が適用されるか否か。またそれに関わる条件。
- あらゆる支払い留保要求を含む、支払い条件
- 税法など、クライアント側からの契約書案に関連するクライアント国側のあらゆる法律の言及。
- コンサルタント会社およびそのあらゆる関連会社には、該当契約の趣旨と利害対立を起こしうる財・工事・サービスに関わる調達に対して参入資格がないものとする旨の記述。
- 当該契約によって要求される専門家賠償責任保険に関わる条件の概略説明(適用するのが妥当である場合)。
- 法的責任の制限(2.7を参照のこと)
- プロポーザル要請受領証を提出し、またショート・リストされた(プロポーザル提出を要請された)会社がプロポーザルを提出するのかどうかをクライアントに告知するよう要請すること。
- コンサルタントによるプロポーザルの有効期間(通常は60～90日間)と、コンサルタントが当初条件を変えることなく、重要な位置づけにある推薦技術者を保持しなければならない期間。また、事後にプロポーザル有効期間の延期を要請する際には、コンサルタントが当初のプロポーザル内容を保持しなくても良い権利を記しておくこと。
- コンサルティング・サービスが国際的に調達される場合は、国際コンサルタントや担当者が免税対象者となるかどうかを記しておく。免税対象者となる場合、どういった条件の下でそうなるか、また免税対象者でない場合、税制がどのように適用され、その関連情報がどこで得られるかを記しておく。
- 委託業務の中で、下請契約に課される全条件(適用される場合)。
- 委託業務の開始、または期間の予定。
- 追跡業務委託実施、ないしは下流段階で発生しうる後追い作業の見込み。また下流段階の業務に適用される基準。
- RFPに提示された情報の解釈の仕方についての説明をコンサルタント側が要請する際の手続き。
- 関連する著作権・知的財産に関する全ての事項。
- 業務スコープをより良く判定するために、プロジェクト現場を訪問し、クライアントに面会することを奨励する旨を記し、そのような訪問に関する条件を記述すること(4.1.4節を参照のこと)。
- TORに関するコメントの要請(このコメントは、通常、プロポーザル審査時の基準に結び付けられる)。

- コンサルタントのプロジェクトに対する理解度を示すために、コンサルタントが提案する業務実施の方法に関して簡略な説明を求めること。
- (提出物が要請されている場合) 提出物のページ数、サイズ、様式、その他制限。(FIDIC は、クライアントがプロポーザルの分量を本文約 10～20 ページと添付資料に制限することを推奨します。)

d 契約書案

クライアントとコンサルタントとの間で公平で健全かつ信頼できる契約を確立するための手法として、FIDIC の「クライアント=コンサルタント間でのコンサルティング・サービスに関わるモデル契約条項」(F2 参照)が推奨されます。同モデル契約条項には、適切かつ慎重な付帯文書が掲載されています。いずれにせよ、ショート・リストされたコンサルタントには、サインをした契約書全文のコピーを提供しなければなりません。

4.1.4 プロポーザルの準備と提出

クライアントは、コンサルタント会社がプロポーザルを準備するための十分な時間を与えるものとします。プロポーザル準備のために見込まれる時間は、その委託業務内容によって決まるものですが、通常、4 週間以上、3 ヶ月以内とします。プロポーザル準備期間中に、コンサルタント会社は、プロポーザル要請時に提示された情報に関して、書面で期限内での説明を求めることができます。これに対し、クライアントは書面で説明回答を行ない、質疑の写しをショート・リストされた会社全てに、プロポーザル提出までの少なくとも 1 週間以内に配付するものとします。

クライアントやコンサルタントが、ITC において規定されている現場視察を計画したり、また、該当プロジェクトに関する追加的情報を提供したりすることが妥当な場合、プロポーザル提出最終日より十分前に周知できるように対応を図る方が良いでしょう。

プロポーザルを提出するよう要請されているショート・リストされたコンサルタント全社に対して、参加し情報を得る機会が、公正・平等に与えられなければなりません。コストが課題になるものの、クライアントが「プロポーザル提出前」説明会を開き、全てのショート・リストされた入札会社の代表者が参加することが望ましいでしょう。

プロポーザルは、プロポーザル要請時に規定された必要条件に基づいて準備されるものとします。プロポーザルは、正確で完結しており、コンサルタント会社の担当責任者によって正式に署名されていなければなりません。また、履歴書(CV)にあっては提案された担当者各個人によって正式に署名されていなければなりません。

4.1.5 プロポーザルの受領と開封

(直接あるいはオンラインで)提出されたプロポーザルは、それが受領された時点で、受付担当者によって登録されるものとします。提出されたプロポーザルは、開封されるまで、慎重に保管されるものとします。プロポーザル提出期限を過ぎて受領されたプロポーザルは、いかなるものでも未開封のまま返却されるものとします。

必然的な理由がある場合に限って、クライアントはプロポーザルの提出期限を延期するべきです。取り決められた提出期限を過ぎてのプロポーザルの修正は、いかなるものでも認められないものとします。

プロポーザル提出期限が過ぎた時点で、提出されたプロポーザルは、遅延無く開封されるものとします。

プロポーザル提出が要請されたコンサルタントは、直接あるいはオンラインでプロポーザルの開封に立ち会うことが要請されるものとします。開札においては議事録が作成され、その場に参加するクライアント・コンサルタント両方からの法定代理人によって署名されるものとします。オンラインで出席するコンサルタントには、署名を正式に追加できるように、署名された議事録のコピーを転送される必要があります。

4.1.6 プロポーザルの評価

クライアントは、RFPに記載された選定基準に従って、体系的に各プロポーザルを評価・順位付けします。この過程は、コンサルタント選定過程全体の公正さを保つ上で有効であり、以下のタスクを伴います。

- 選定委員会/パネルの結成(FIDICは、評価チームを結成するにあたり、適切な能力を有しており、公正で独立的な意思決定を責務とし、バランスの取れた諸機関合同による組織とすることを推薦する。)
- RFPにおいて規定された方法による、評価基準毎のウェイト付けまたはスコア。
- 選定委員会の各構成員が、コンサルタント会社を独立に評価すること。そして
- 各会社のスコアシートが付き合わされ、選定過程記録文書が保管されること。

クライアントはこの評価段階で、個人コンサルタントやコンサルタント会社から支援を受けることもできます。国によっては、公共部門のクライアントはある特定プロジェクトに関して、妥当な評価資格を持つ者を組み入れた官民合同委員会を起用することが義務付けられています。

プロジェクトの規模や複雑さに根ざす正当な理由がある場合、クライアントは次のような事項を評価過程に含めることができます。すなわち、主となるコンサルタント・チーム構成員に対する聞き取り、コンサルタント会社への訪問、コンサルタントと過去に関係したクライアントや該当プロジェクトにおけるエンド・ユーザーとの協議、過去に実施したプロジェクトの監査です。これら補完的調査は、クライアント代表と個人コンサルタントを含む専門家チームによって執り行うことができます。このような補完的評価手法を用いる場合には、適切な透明性を保ちつつ、完全に公平で平等なやり方による実施が保証されるよう配慮しなくてはなりません。

技術的評価の過程では、以下の手順が執られるものとします。

- クライアント(ないしはクライアントの選定委員会や選定パネル)は、RFPに定められた以下のような選択基準を考慮して、コンサルタントがサービスを正常に提供する手法の的確性を評価し、各技術提案を評価するものとします。

a コンサルタントの委託業務に関連する経験

b クライアントのプロジェクト目標を達成し、プロジェクトのリスクを軽減するための管理上および技術上のアプローチと方法論の質。

c 提案されている核となる技術者の資格、可用性とコミットメント

d 訓練や専門的技術移転の提供(適用される場合)

e (国際融資を伴うプロジェクトにあっては)委託業務に対する現地コンサルタント会社の従事度合いと役割分担。

f 当該コンサルタントへの支援体制(評価に組み入れるのが妥当である場合)

g 活動スケジュールならびに要員

- 評価基準毎に、1から100点の間で指標化されるものとします。FIDICは、コンサルタント会社間で効果的に差異をつけるため、各基準に対する個々のスコア(最高から最低までのスコアの広がり)を全体で少なくとも20にすることを推奨しています。
- マークは点数になるように重み付けされます。指標となる重みは、さまざまな状況に合わせて調整される必要があります。提案された重み付けはRFPで開示されるものとします。
- 上記の評価基準は、通常それぞれ評価基準要素細目に分解されます。例えば、業務実施の方法に関する評価基準要素細目には、イノベーションや詳細の度合いが含まれるかも知れません。しかしながら、評価基準要素細目の数は必要不可欠なものだけに限られるべきです。評価基準要素細目を極度に細かくリスト化すると、評価過程自体を専門的なプロポーザル審査というよりもむしろ機械的作業にしてしまうかも知れません。一般的な経歴については、ショート・リスト作成時にこの基準が考慮されているので、評価すべきではありません。委託業務内容が比較的複雑である場合、業務実施の方法に対して与えるウェイトをより大きくするものとします。
- ショート・リストを作成するという目的においては、コンサルタントが雇用する主要な職員を評価するべきですが、最終審査においては、主要な担当者だけ(恒常的クライアントあるいは雇用予定の者)を評価することが推奨されます。最終的には配置される主要な担当者が成果の質を決定するため、委託業務の内容が複雑である場合には、この基準にはより大きな重みづけがなされるものとします。クライアントは、CVによって提案技術者の有資格性と経験を照査するものとします。特殊

な個々の専門家からなる大きなチームのプロジェクト・マネージャーといった核となる技術者の能力に委託業務の成否が左右される場合には面談を実施することが望ましいかも知れません。個々の技術者の評価は、通常要求される任務に応じて以下の3つの評価基準要素細目の観点からなされるものとします。

- a 総合的な有資格性(一般的な教育・訓練、経験の長さおよび深さ、職位経歴、コンサルタント会社への勤続期間、クライアントの国における経験、その他)
- b その委託業務に対する適任性(特定の委託業務に対応した特殊な部門・分野・問題における教育・訓練・経験)
- c 該当地域における経験(適用される場合)、現地の使用言語・文化・行政システム・政府組織等に関する知識
 - クライアントは、TOR に対して対応を図っているかどうかを基準として、各プロポーザルを速やかに(たとえばプロポーザルの準備期間に与えられる時間の 1/5 の時間で)評価します。TOR で示されている重要な考え方に従っていなかったり、プロポーザル要請時に規定されていた最低技術スコアを獲得していないプロポーザルについてはこの段階で不適切と見なし却下されるものとします。プロポーザルを評価する際には、クライアントがプロポーザル要請時に説明された手順に正確に従い、RFP に記載された評価手法を徹底することも非常に重要です。
 - 評価過程の最後に、クライアントは、各プロポーザルの「質」についての評価報告書を作成するものとする。この報告書は評価結果を立証するものであり、各プロポーザルの相対的な強みと弱点を説明するものとします。個々の指標の評点シートなど評価に関わる全ての記録はプロジェクトが完了し、その監査が終わるまで保管されるものとします。

4.1.7 コンサルタント会社の選定と契約交渉

クライアントは品質に関する総得点に基づいて相応しいコンサルタントを選定する。最上位に順位付けられた会社(総合技術スコアが最も高かった会社)は、予算を考慮しつつ、方法論やチーム、価格の調整に招聘される。この招聘はしばしば LOI-基本合意と呼ばれるものです。議論を行うことで、チームやパートナーのアプローチをはぐくみ、ギャップや重複、リスク、誤解を削減することができる。この手続は、交渉のファシリテータのみならず、いかなる第三者に対しても恩恵をもたらすものです。

価格は、契約上の法律上の必要要件、工程、支払い条件、関連主体間での適切なリスク配分を考慮した上で、提供されるサービス内容を反映するものとします。

価格や業務範囲、質に関して、最上位に順位付けられた会社との間で合意に至らなかった場合、交渉を停止し、次点に順位付けられたコンサルタント会社との交渉を開始します。それでも合意に至らなかった場合、以下同様に合意に至るまで、プロポーザル評価結果順位の順に、コンサルタント会社との交渉を行っていきます。価格の交渉は、協力的な雰囲気をもって実施されるべきです。健全なクライアントとコンサルタント間の関係にとって絶対的に必要不可欠な自信や信頼といったものは、このような協力的な雰囲気があってこそ強められ、築かれます。一旦、コンサルタント会社が却下されたら、その却下を無効としてさらなる交渉を行うべきではありません。このような方針は、すべての当事者による誠実な交渉を改善します。

QBS 方式における価格交渉の方法

コンサルタントとの契約に QBS 方式を用いる場合は、最終的な業務範囲や報酬を決める前に、特性比較に基づいて好ましいコンサルタント会社やチームを選定します。これにより、クライアントとコンサルタントは、コンサルタントによって提供されるサービスの適切な範囲に対して両者が合意することが可能となります。これはしばしば見られる誤認なのですが、QBS の場合、コンサルタント自身が報酬小切手を記入する立場になるというわけではありません。この特権は明らかに誤りなのですが、必要とされるサービスに対して提案価格が適正かどうかかわからないという立場にクライアントを追いやることもあります。クライアントは常に予算をコントロールする立場にあります。クライアントは、業務範囲のほか、どこに繊細さが存在するのか、予算によ

て何が達成されるのかといった事項に基づき、どのように提案価格が算定されたのかを理解する必要があります。本セクションでは、公正で適切な報酬を決定するための原則を概説します。

- a) 大規模かつ複雑なプロジェクトの場合、クライアントと選定されたコンサルタントは協働して当初の合意された業務範囲に大幅な変更を加えることなく微調整を行うと同時に見積を作成すべきです。これにより、クライアントは、業務範囲のリスクや業務範囲に潜む問題といった課題と価格の関係性を理解することができます。また両者は、プロジェクトの成功に必要な項目とあることが望ましい項目とを迅速に仕分けすることもできます。交渉のもう一つの側面として、適切な品質を保持しながらも、シニア・コンサルタントの参画が必要となる活動と、若手コンサルタントによって実施できる活動とを設定することもあります。
- b) 大規模で技術的に複雑なプロジェクトや長期に及ぶプロジェクトの場合、クライアントがそのプロジェクトに特有の要求事項について精通していることが大切です。クライアントが内部に専門家を有していないときは、FIDIC は、コンサルタント契約が関与する段階において、クライアントの代理として独立したコンサルタントと契約することを強く推奨します。この独立したアドバイザーは、その懸案事項に関して十分な知識があり、クライアントやコンサルタントに偏ることなく中立な立場で活動することが大切です。
- c) 複雑なプロジェクトや設計業務においては、プロジェクトの開始時点で、設計業務上の解決策、すなわちコンサルティング・サービスの業務内容がすべてわかっていないことがあります。このような場合は、コンサルタントフィーを変更増額できるような契約とするのが適切になります。独立した、中立なアドバイザーが、関連のガイダンスを提供することができます。
- d) 交渉において主に考慮すべき事項は、クライアントとコンサルタントで契約上のリスクを分担することです。コンサルタントが受け入れるリスクと対価の間には、合理的な関係があるべきです。
- e) 交渉の一部として、両者は、報酬支払いと納品のスケジュールを策定し、合意すべきです。
- f) スケジュールや納品物、協議計画、チーム組成について両者により一旦決定されれば、報酬と支払い方法の決定は極めて円滑に進みます。コンサルタントは、そのサービスの報酬を給料の何倍といった形ではなく、価値あるいはコストの実績をもとに示すことが推奨されます。特定の要員の給料に関する情報を明らかにすることは、企業のプライバシーに抵触するおそれがあり、このような情報のセキュリティを危険に晒すおそれがあります。給料に基づいて報酬を決めるという方法は、技術コンサルティング・サービス以外では一般的ではありません。例えば、法律家や医者は歴史的に、定義された仕事に対して予め決められた報酬を適用しています。それが干渉されにくい状況を作ってきました。

両者は、次に挙げるような方法によっても価格を決めることができます。

i 両者が合意した時間単価に基づいて支払う方法。時間単価は過去の類似プロジェクトで適用されたものを利用したり、あるいは特定国の FIDIC 加盟協会がエンジニアやテクニシャンといった様々な技能レベルに対応した時間単価の適用方法を推奨することも可能です。この時間単価は、業務の種類や対象地域によって多岐に渡ると考えられ、一部の FIDIC 加盟国において給料の開示がなされている場合もありますが、FIDIC は決してこれを推奨するものではありません。

ii 建設費の一定割合を支払う方法。この方法は建築プロジェクトで一般的に用いられているものです。この割合は、プロジェクトの種類や複雑さに加え、コンサルタントの担うべきリスクや業務範囲によって変わります。推奨される割合の一覧は、エンジニアや建築家の各国協会や地域連盟から入手可能です。コンサルタントのサービスの複雑さと個々のプロジェクトがもつリスクは、プロジェクトの建設費に直接関係しないことが多いため、この方法を使用する場合は注意が必要です。

iii 原価方式または総括原価方式 (Cost plus)。政府や国際機関、国際金融機関といった大規模なクライアントの中には、設計コスト (エンジニアが地やされる時間の費用) や直接経費 (旅費や印刷費、レンタカー、航空貨物便など)、合理的な間接経費 (事務所や間接部門スタッフ経費、広告、什器保守などの費用をまかなうための経費で、会社によって異なる) に基づく時間単価について両方で協定している場合があります。原価方式の場合、法人税を含めた合理的な利益を時間単価算定に見込みます。総括原価方式の場合は、コン

サルタントがかけた費用に法人税を含む合理的な利益を上乗せします。この方式は、英国、オーストラリア、ニュージーランド、米国、カナダといった国の政府機関をはじめとして、世界中の多くのクライアントで用いられているものです。また、世界銀行やアジア開発銀行、アフリカ開発銀行などといったドナーをはじめとする様々な国際金融機関でも用いられています。それらドナーの標準プロポーザル要請書(SRFP)の付属書には、基礎的な設計費用や社会的費用、間接経費、海外手当のようなその他の費用等といった要素に基づく要員の報酬基準の詳細が示されています。

iv 固定報酬。この方法は真に価値ベースの方法です。クライアントとコンサルタントは納品物とその成果物を作成する方法について合意し、その成果物がクライアントにもたらす価値について交渉します。当初考えていたよりも早く成果物を提供したり、より高い内容を提供した場合には、コンサルタントに一定のボーナスを与えるといった合意内容とする場合もあります。反対に、不確定事項の多いプロジェクトのような場合、固定報酬は上限として定められることもあります。そのような場合には、クライアントとコンサルタント、は固定報酬に達した段階でそれまでの進捗をレビューし、そのまま継続するかどうかを決めます。独立した費用に関するコンサルタントが、これらすべての方法について、報酬割合や単価の「マーケットレンジ」を提示することが可能です。

独立したコンサルタントは、これらのすべての方法について、上記で説明された価格設定や支払い方法を補足する「市場範囲」の報酬比率や相場の情報を提供できます。この方法は時々、PPP 事業や DB 事業におけるコントラクターとコンサルタントの契約に用いられてきました。

クライアントの中には、プロジェクトに必要なコンサルタント報酬額を見積もり、トップクラスのコンサルタントと交渉する際にその見積を用いることのできるクライアントもいます。

4.1.8 契約合意

契約合意の書式としては、『Client/Consultant Model Services Agreement クライアント-コンサルタント間の標準契約条件書』（White Book:F2を参照）か、もしくは最低限でも一般に認められた標準契約約款が推奨されます。それらは、業務範囲を反映した上で適切な付帯文書を伴っているものとします。最終 TOR と合意された業務実施の方法は一体のものとなって業務内容を構成するものとします。選定されたコンサルタント会社が、主たる技術者やプロポーザルで提唱された主要な項目を変更することは許されないものとします。ただし、コンサルタント会社の選定作業が極端に遅れたことにより変更が余儀なくされていることをクライアント・コンサルタント両者が同意した場合はこの限りではありません。同意書が署名された後は、特別な理由のないかぎり、コンサルタントのチームやチームメンバーを変更することはできません。その際、クライアントに通告するとともに、クライアントの了解を得たうえで、当初のチームやチームメンバーと同等の資格を持つメンバーに変更しなくてはなりません。

4.1.9 通知

契約書の署名が完了したら、全てのプロポーザル提出会社に対してクライアントより適切な期間内に選定されなかった旨の結果が通知されるべきです。

全ての応札会社は、以下のものを受領するべきです。

- a 選定されたコンサルタントの名前と、その総合得点
- b 合意された契約金額
- c 受領されたプロポーザルの総数

透明性を確保するため(また競争を促進するため)、クライアントは、国内また国際的な新聞や技術情報誌、ウェブサイトを通じて評価結果(上記 a~c に限定)を正式発表し、関係者に情報提供するべきです。

4.1.10 評価結果の説明

選定されなかった会社が、選定通知後、そのプロポーザルが選定されなかった理由についての確認を希望した場合、ITCに規定された期間内に、結果についての説明要請をクライアントに対して表明すべきです。またその要請があった際には、クライアントは、その事項について話し合うため、速やかにその会社を招来すべきです。この際の話し合いにおいては、面談相手のコンサルタント会社のプロポーザルに関する長所や短所だけが取り上げられるべきであり、その他の競争参加会社の内容については取り上げられるべきではありません。その際には、面談相手コンサルタントが、評価順位中何位に位置づけられたかということだけでなく、技術スコアのさらなる詳細についても情報提供されるべきです。

4.1.11 優先交渉権者の変更

評価結果の説明後に選定コンサルタントの変更を行う場合は、次のような手続きを踏むものとします。

- a 第一位の優先交渉権者のコンサルタントに対する基本合意書の取り下げ
- b 次点交渉権者のコンサルタントに対する基本合意書の発行
- c RFPに対する必要な条項の追加

上記の手続きを踏まない場合、クライアントはRFPの中で、選定コンサルタントを変更する場合に採用する別の手続きに関する説明を記述すべきです。

4.2 その他の選定方法

4.2.1 品質と価格に基づく選定(QCBS)

品質及び価格に基づく選定方式(QCBS)は、ショート・リストされたコンサルタント会社に対するの競争的プロセスとして、提案された技術品質とサービスに対する価格の両方を考慮する選定方法です。最も一般的に使われている QCBS の手法は、価格評価方式(別名 二封筒方式)です。QCBS と欧州連合(EU)プロジェクトにおける交渉手続方式とは関係ないことに留意が必要である。

資格と価格それぞれへのウェイト付けは、委託業務の特性によって入札毎に決定されるべきです。FIDIC は、価格が選定の一要素となる場合、通常 0～10 パーセント、複雑でない簡易な業務についても 20 パーセントを超えないものとするを推奨します。QCBS 方式においては、価格交渉は決して行われるべきではありませんし、業務範囲はすべての競合者に対して同じものでなければなりません。もし、契約合意のあとで必要な場合にも、業務範囲の変更は小さなものだけにすべきで、大幅な変更は認められません。

4.2.1.3 c

良い結果を得るには、いずれの場合でも技術的資格の重みは 80%未満であってはなりません。FIDIC はこれらの割合に関する広範な調査を行い、技術的資格に割り当てられた重量が 80%未満の場合、ほとんどの場合、選択プロセスは自動的に価格に基づく選定に変わると結論付けました。更に、通常クライアントは技術評価点の閾値を公表します。技術評価点が閾値以下の場合、価格提案書は未開封のまま、そのコンサルタントに返却され、そのコンサルタント企業は評価段階で失格と見なされます。

また、FIDIC は、イノベーションによってもたらされる低価格と考えられない場合、選定手続きにおいてその異常な低価格を理由に提案を拒否することを認めるよう推奨します。(サブ条項 4.2.1.3.c を参照してください。それ以外の場合、異常に低価格な提案の定義は市場に関連します。最も簡単な方法は、技術的に受け入れられた提案の平均価格に関連付ける方法です:例えば、最低限価格を平均から一定の割合を差し引いた値とします。) これらの場合、そのようなコンサルタント会社は、評価段階で失格と見なされるべきです。

FIDIC は、クライアントが、与えられた品質基準に対する考え方や留意点をコンサルタント会社に求め、それを採点するならば、コンサルタント会社は他の提案との差別化を図るために、活用可能な品質の強みを幅広く利用するよう準備すべきであることを強調することが重要であると信じています。そうでない場合には、品質基準に係る範囲には同じ評価が与えられてしまい、実質的にこの部分の評価は無意味となるため、価格に基づく選定を行うことになってしまいます。

ある特定の状況(全体の業務内容がしっかりと定義されていない場合など)においては、クライアントは、単価に基づく修正 QCBS 方式を採用することができます。この場合は、クライアントが業務遂行に必要と思われる作業レベルを想定し、その内容を技術者の分類ごとに公開します。この作業レベルはコンサルタントが比較審査で使われる見積価格を積算するための単価の決定に使われます。

QCBS に基づく選定手続については、後続の項にて説明します。価格要素を除けば、選定手続は QBS と概ね同様であり、同様の基準で適用されます。

4.2.1.1 公示と事前資格審査(ロング・リストの作成)
手続きは QBS の場合と同様です。(4.1.1 を参照)

4.2.1.2 ショート・リストの作成
手続きは QBS の場合と同様です。(4.1.2 を参照)

4.2.1.3 プロポーザルの要請(RFP)
手続きは一般的に QBS の場合と同様です。(4.1.3 を参照)

a プロポーザル招請状

手続きは QBS の場合と同様です。(4.1.3a を参照)

b 業務指示書(TOR)

手続きは QBS の場合と同様です。(4.1.3b を参照)

c コンサルタントへの情報/指示(ITC)

ITC には 4.1.3c にある QBS の場合と同様の情報が記載され、さらに価格に関連した以下の追加要件が含まれます。

- 品質に関する最低合格点(閾値)(適用できる場合)。
- 人件費単価(エンジニアリング・コスト)および払い戻し費用を含む特定の書式での詳細費用見積の要請。人件費は、現実的な数字に基づくローカルコンサルタント会社、海外もしくは現地に本拠地のある海外コンサルタント会社について別々に計上します。(これらの詳細内訳は、契約交渉のための基礎となるものであり、別途封印して提出しなければなりません。)
- 技術評価が価格の影響を受けないことを確実にするために、技術プロポーザルと価格プロポーザルを別々の封筒に封印して提出しなければならないといった要件を含む、プロポーザルの提出手順に関する情報。
- 二段階評価の過程に関する詳細説明。技術評価基準のリスト、各評価項目への配点、価格評価に関する詳細、品質と価格の相対的ウェイト。
- 技術評価点の公表および価格プロポーザルの公開開封の手順。
- 価格評価点の計算式。
- 価格プロポーザルについて閾値を適用するか否かの有無。適用される場合はクライアントが予め見積もったコンサルタント業務価格のある割合(1.3を参照)を下回る提案価格は不適合と通知され、評価されないものとします。この例外は、コンサルタントが仕事への革新的なアプローチを提案し、その結果サービスのコストが低減される場合です。コンサルタントはそのアプローチを擁護することを認められるべきであり、それが正当である場合には、不適合として公表されるべきではありません。
- 業務価格の表示、比較、支払いに用いられる通貨。
- コンサルタント会社のプロポーザルの有効期間(通常 60~90 日間)。この期間中、提案された担当者をコンサルタント会社に変更することなく保持し、提案されたレートと総額の両方を保持するものとします。加えて、万が一プロポーザルの有効期間が延長された場合、コンサルタント会社が当初のプロポーザルを保持しなくてもよい権利。この有効期間は応札額の評価がなされている場合は特に重要となります。

d 契約書案

手続きは QBS の場合と同様です。(4.1.3d を参照)

4.2.1.4 プロポーザルの作成と提出

以下に示される事項以外の手続きは QBS の場合と同様です。(4.1.4 を参照)。

“技術プロポーザル、価格プロポーザルは別々にそれぞれ内容を明記した封筒に封印し、更にその両者を一緒にひとつの封筒に入れて提出します。”

4.2.1.5 プロポーザルの受領と開封

コンサルタントから提出された技術、価格プロポーザルは、(直接あるいはオンラインで)提出された時点で担当者により登録されなければなりません。提出されたプロポーザルは、開封されるまで慎重に保管されるものとします。プロポーザル提出期限を過ぎて受領されたプロポーザルは、いかなるものでも未開封のまま返却されるものとします。

必然的な理由がある場合に限って、クライアントはプロポーザルの提出期限を延期するべきである。合意された期限以降は、いかなる修正も行われず、および/または受け入れられません。

提出期限が過ぎた時点で、提出されたプロポーザルは遅延無く開封されるものとします。最初に、技術プロポーザルが入れている封筒が開封されるものとします。価格プロポーザルは技術的評価が完了し、以下の説明がコンサルタントにあるまで未開封のまま保管されます。国によっては、開封するまで価格プロポーザルを、社会的評価の高い公証人やその他独立した機関に預けることが慣例になっています。

プロポーザル提出が要請されたコンサルタントは、技術プロポーザルと価格プロポーザル両方の開札に出席することが要請されるべきです。開札時には議事録が作成され、クライアント・コンサルタント両方からの法定代理人によって署名されるものとします。

4.2.1.6 プロポーザルの評価

クライアントは、プロポーザル要請時に略述された選定基準に照らして、短期間に(例としてプロポーザル準備期間の 1/5)体系的に各プロポーザルを評価・順位付けするものとします。この過程は、コンサルタント選定過程の公正さを保つ上で有効であり、以下のタスクを伴うものとします。

- 選定委員会/パネルの結成。(FIDIC は、評価チームを結成するにあたり、適切な能力を有しており、公正で独立的な意思決定を責務とし、バランスの取れた諸機関合同による組織とすることを推奨します。)
- ITC(コンサルタントへの情報/指示)において規定された方法による、評価基準毎のウェイト付けまたはスコア。
- 選定委員会の各構成員が、コンサルタント会社を独立して評価すること。
- 各会社のスコアシートが付き合わされ、選定過程記録文書が保管されること。

クライアントはこの評価段階で、その後のプロジェクト活動に参加しない個人コンサルタントやコンサルタント会社から支援を受けても良いでしょう。国によっては、公共部門のクライアントは、ある特定プロジェクトに関して適当な評価資格を持つ者を組み入れた官民合同委員会を起用することが義務付けられています。

プロジェクトの規模や複雑さに根ざす正当な理由がある場合、クライアントは次のような事項を評価過程に含めることができます。すなわち、主となるコンサルタント・チーム構成員に対する聞き取り、コンサルタント会社への訪問、コンサルタントと過去に関係したクライアントや該当プロジェクトにおけるエンド・ユーザーとの協議、過去に実施したプロジェクトの監査です。これら補完的調査は、クライアント代表と個人コンサルタントを含む専門家チームによって執り行うことができます。このような補完的評価手法を用いる場合には、適切な透明性を保ちつつ、完全に公平で平等なやり方による実施が保証されるよう配慮しなくてはなりません。

プロポーザル評価は 3 段階に分けて実施されます。

- a 技術プロポーザル評価(品質)
- b 価格プロポーザル評価(価格)
- c 技術と価格の総合評価

技術プロポーザルの評価担当者は、内容の確認、必要とされるクライアントのレビューもしくは承認を含む技術評価が完了するまでは価格プロポーザルに触れてはなりません。価格プロポーザルは技術評価完了後に初めて公開開封されます。いずれのプロポーザルの評価も完全に RFP の規定に従って実施されます。

a - 技術プロポーザル評価

技術プロポーザルは 4.1.6 に記述された QBS の場合と全く同様に評価されるものとします。最高ランクの技術提案の評価点を A、ある技術提案の評価点を B とすると、この提案の技術評価点(Q)は $B/A \times 100\%$ となります。

b - 価格プロポーザル評価

技術評価を完了した後、クライアントは可能な限り早急に最低合格点に達しなかったプロポーザル、または RFP や TOR に対応していないとみなされるプロポーザルを提出したコンサルタントにその旨を通知し、選定手続きが全て完了した後に価格プロポーザルが未開封のまま返送される旨を伝えるものとします。

それと同時に最低合格点を通過したコンサルタント会社へもその旨通知し、技術評価点の公開と価格プロポーザルを公開で開封する日時と場所を伝えます。開封予定日は合格通知を行った日から、必要に応じてコンサルタント会社の渡航手配等への十分な準備期間を考慮した上で、なるべく早い時期に設定します。価格プロポーザルは公開開封への出席を希望したコンサルタント会社の代表者の立会い(直接あるいはオンライン)のもとで公共の場で開封されます。価格プロポーザルが開封された際に、コンサルタント会社の名称、選定基準毎の詳細を含む技術評価点及び提示価格が読み上げられ(あるいは電子入札の場合にはオンラインで提示され)、記録される。各コンサルタントに求められた価格プロポーザル一式は、すべての提案者が招集された部屋に密封されたまま持ち込まれなくてはならないという点が重要です。

クライアントは、次いで価格プロポーザルを審査します。もし、計算ミスがあった場合は、入札参加者の前で訂正されます。各プロポーザルを比較するため、価格は RFP に記載されているクライアントが選択した単一の通貨(現地貨もしくは完全に換算可能な外貨)に換算されます。RFP には用いられる為替レートの情報源とその為替レートの日付を明記します。ただし、為替レートの日付はプロポーザル提出期限の 4 週間前からプロポーザル提出期限までの間とします。

評価目的のため「価格」からは現地の税金を除外しますが、旅費、翻訳費、報告書印刷費、事務費などその他の払い戻し可能費用には現地の税金を含めるものとします。

1.3 に述べられているクライアントが予め見積もった参考価格に比較して、非常に安く且つ非現実的な価格プロポーザル(例えば適切に作成された予算より 30%安価)は、RFP や TOR に対応していないとみなされるべきであり評価すべきではありません。ただし、これはこの点が RFP に明記されている場合に限りです。FIDIC は、非現実的に低い価格を提示したプロポーザルをクライアントが棄却することを推奨します。

最低価格を提示したプロポーザルには価格評価点として 100 点が与えられ、その他のプロポーザルには提示価格に反比例した評価点が与えられます。例えば、要件に合致した最低価格を A とした場合、価格 B に対する評価点は、 $(A/B) \times 100\%$ の数式で算出されます。提案された全体的な価格について、個別に選定コンサルタントと交渉してはなりません。価格評価点を与える際に、上記の方法の代わりに提示価格に正比例した評価方法、平均原価法など他の方法も採用できます。価格評価に用いる方法は RFP に明記されなければなりません。

c - 技術と価格の総合評価

総合得点は、技術と価格のウェイトを加味してから、両者を加えることによって算出することとします。品質と価格それぞれのウェイトは RFP に明記されるものとします。

「価格」に関するウェイトは委託業務の複雑さと質に対する相対的重要性を考慮して選択されるものとします。前に述べたように、FIDIC は、100 点を満点とした場合、価格へのウェイトを通常 0~10 点の範囲とし、如何なる場合においても 20 点を超えるべきではないことを推奨します。

仮に、品質と価格の評価点の割合をそれぞれ Q、C とし、価格へのウェイトを W とした場合(例えば、ウェイトが 10%の場合、下記の計算式の W には 0.1 が入る)、総合得点は以下の通り算出されます。

総合得点 = $(1 - W)Q + WC$

4.2.1.7 コンサルタント会社の選定と契約交渉

最高得点(ウェイトをかけた技術評価点と価格評価点の合計)を獲得したコンサルタント会社は契約交渉へ招請されます。この招請状はしばしば関心表明書(LOI-基本合意書)と呼ばれます。交渉には TOR、業務実施手法、担当者配置、クライアントの情報提供、契約上の特別条件、コンサルタントが提出したプロポーザルで提案されている全要員の派遣可否確認に関する協議が含まれます。必要に応じて当初の諸条件に軽微な変更のみが加えられます。価格交渉にはコンサルタント会社(もしくは各パートナー会社)が業務当該国における納税義務、及びこれら租税債務が契約書の中どのように記載されたか、あるいは記載されるかを明確にすることが含まれます。提示された人件費単価や建て替え経費は、すでに価格プロポーザルにおいて選定要素となっているため交渉の対象となりません。

交渉が契約の成立につながらなかった場合、クライアントは交渉を打ち切り次位の会社を招請します。最初に招請された会社には打ち切りの理由及び同じ会社とは交渉を再開できない旨通知します。交渉は両者協調の雰囲気の中で行われるべきです。こうすることによってクライアントとコンサルタントとの健全な関係に不可欠な信用・信頼関係を強化・構築することができます。

4.2.1.8 契約合意

手続きは QBS の場合と同様です。(4.1.8 を参照)

4.2.1.9 通知

契約書の署名が完了したら、全てのプロポーザル提出会社に対してクライアントより適切な期間内に選定されなかった旨の結果が通知されるべきです。

全ての応札会社は、以下のものを受領するべきです。

- a 選定されたコンサルタントの名前と、その総合得点
- b 合意された契約金額
- c 受領されたプロポーザルの総数

透明性を確保するため(また競争を促進するため)、クライアントは、国内また国際的な新聞や技術情報誌、ウェブサイトを通じて、評価結果を正式発表し関係者に情報提供するべきです。

4.2.1.10 評価結果の説明

手続きは QBS の場合と同様です。(4.1.10 項を参照)

4.2.1.11 優先交渉権者の変更

評価結果の説明後に選定コンサルタントの変更を行う場合は、次のような手続きを踏むものとします。

- a 第一位の優先交渉権者のコンサルタントに対する基本合意書(LOI)の取り下げ。
- b 次点交渉権者のコンサルタントに対する基本合意書(LOI)の発行。
- c RFP に対する必要な条項の追加

上記の手続きを踏まない場合、クライアントは評価結果説明後に選定コンサルタントを変更する場合に採用する別の手続きに関する説明を RFP の中で記述すべきです。

4.2.2 ベスト・バリュー・アプローチ(BVA)

最低価格による選定という好ましくない経験を踏まえ、ヨーロッパのいくつかの国では 2009 年以來、ベスト・バリュー・アプローチ(以前はベスト・バリュー調達 BVP と呼ばれていた)という方法が採用されています。BVA は、FIDIC が推奨する品質ベースの選択(QBS)と同じ目標に焦点を当てていますが、選定要因としてサービスのコストが含まれています。

BVA は、選定と履行の両方を含む場合にのみ正しく適用されます。BVA プロセスは、最低価格ではなくパフォーマンスに基づいて、プロジェクトに最適なコンサルタントを特定し、選定するためのツールをクライアントに提供します。QBS と BVA に共通する基本的な目標は、最高ランクのコンサルタントが、完全/十分なサービスを提供する準備ができていない競合他社が安い価格で選定される恐れなく、落札前にタスクに適した業務範囲を定めることができることです。

この選定方法は、アリゾナ大学のパフォーマンスベースの研究グループ(www.pbsrg.com)によって開発され、欧州調達法に基づいて 2009 年にオランダで導入されました。ベスト・バリュー・アプローチは、情報管理理論(IMT)の原則に基づいています。

[詳細な情報を含む 2 冊の書籍が Performance Based Studies Research Group (PBSRG) のウェブサイトです。

ISBN # 978-0-9850496-9-0 (BVA) および #978-0-9850496-8-3 (IMT)

ベスト・バリュー・アプローチの概念は、選定プロセスにおける技術的意思決定の必要性を最小限に抑え、ベスト・バリュー・コンサルタントあるいは企業が専門家であることを証明する必要性を最大限に高めるといったものです。この概念は、メトリクス(測定基準)を通じてパフォーマンスの主要な差異を示すことをコンサルタントに求めます。選定される可能性は、専門家がリスクとコスト、特にライフサイクルコストを最小限に抑え、品質を最大化することを知って、検証可能なメトリック(測定基準)とともに専門知識に基づく価値を示すことを期待されているベンダーに限定されます。BVA では、提案文書のページ数は他の選定方法よりもはるかに少なくなります。

ベストバリューアプローチの主要な要素は次のとおりです。

- 専門家の配置(専門家はリスクをもたらさない)
- 事前計画(専門家は最初から最後に至るまでの見通しを捉えている)
- リスクの最小化(完全な透明性による)
- 資源の最適化(スコープを最小化)
- パフォーマンスの測定(コミュニケーションとプロジェクト履行の基礎として)

従来のアプローチとベスト・バリュー・アプローチの違いを以下の表に示します。

(テーブル)

他の選定方法	ベスト・バリュー・アプローチ
クライアントが「専門家」であり、多くの決定を下す	コンサルタントが「専門家」であり、クライアントの意思決定を削減できる
コンサルタントの言葉を「信頼する」	実証可能な事実を証明として提供する(具体化)
すべてが「私」(win-lose どちらかが有利でどちらかが不利)	「私たち」(win-win、両者が有利)
業務範囲/活動の調達	問題とその解決法の調達
多くのコミュニケーション	支配的なコミュニケーションのみ
多くの詳細情報を使用	主要な情報を使用
リスクを互いに押し付け合う	コンサルタントによるクライアントのリスク管理
受注後にプロジェクトを計画	受注を楽しみに受注前にプロジェクトを計画
予期せぬ混乱による中断	混乱/解決に関する透明性
管理・検査・制御	聴取・観察・調整
コンサルタントは低収益	現実的な収益

BVA プロセスには 3 つのフェーズがあります。各フェーズ n について簡単に説明します。

フェーズ 1: 選定フェーズ

- ステップ 1: 専門技術のレベル(能力)、リスク評価計画、付加価値計画に基づき採点する(最初の採点)
- ステップ 2: 低得点のコンサルタントを除き、残りのコンサルタントをインタビューに招待する
- ステップ 3: コンサルタントの主要スタッフにインタビューする(第 2 の採点)
- ステップ 4: 価格提案を開札し、評価する(第 3 の採点)。3 セットの採点結果に基づきランキングを行い、価格品質比(Best Price Quality Ratio (BPQR))が最高の入札者を選定する

フェーズ 2: 明確化フェーズ

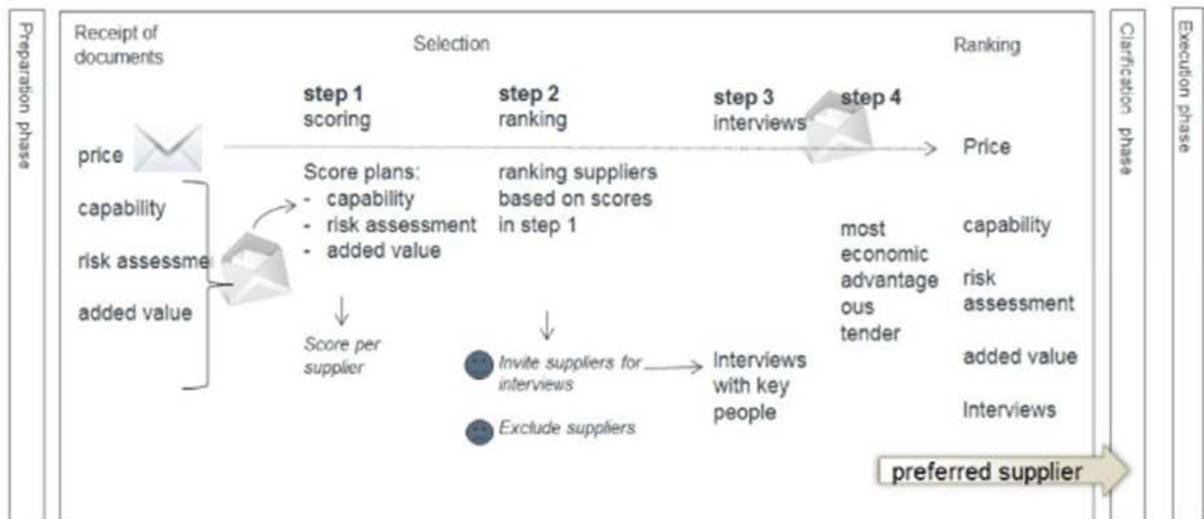
- ステップ 5: 業務範囲と内容の詳細を明確化する
- ステップ 6: コンサルティング契約を行う

フェーズ 3: リスクを最小化した履行フェーズ

4.2.2.1 フェーズ 1: 選定フェーズ

「ベスト・バリュー・コンサルタント」の選定方法を下図に示し、各作業について説明します。考え方は、最高の価格/品質比 (BPQR) を持つコンサルタントを選定するものです。候補者であるコンサルタントは、RFP に基づいて文書を提出します。これらのドキュメントには、少なくとも以下の情報が含まれます。

- a. 専門知識のレベル (能力)
- b. リスク評価計画
- c. 付加価値計画
- d. 価格提案 (別の密封された封筒で提出。技術的な採点が完了した後に開札)。



BPQR 方式によりコンサルタントを選定する際の各基準の重み付けは一般に次のとおりです。

(テーブル)

評価項目	重み (%)
専門技術のレベル(能力)	25%
リスク評価計画	15%
付加価値計画	10%
インタビュー	30%
価格	20%

コンサルタントは、それぞれの定性的な評価項目で2、4、6、8または10のいずれかのスコアを獲得することができます。

ベスト・バリュー・アプローチで最良のコンサルタントを選定する一般的な方法として、しばしば定性的な基準の評価を「金銭化」して算定します。価格／品質の重みは、あらかじめ設定した最低の計算上(あるいは想定)の価格に応じて定められます。それによって、下位の評価基準に基づく「財務的価値」としてスコアが付与され、対象の入札者の入札価格に対して控除または追加されます。スコアが高いほど、控除額が大きくなり、計算上(あるいは想定)の価格は低くなり、ランキングが高くなります。この方法は次のように機能します。

入札価格の合計(価格表に示された金額) + 加算価格の合計 = 計算上(または想定)の入札額

クライアントはRFPにおいて最大予算を示します。これにより、すべてのコンサルタントに対してプロジェクトの透明性を担保することになります。

提案の異なるパートごとにポイントを与えることによって採点します。その後、それぞれのポイントに提案パートごとに事前に定められた重みを乗じて点数を算出します。その後、重み値を使用して、(RFPに記載されたように)結果が金額換算され、計算上(または想定)の合計価格に組み込まれます。

ステップ1: 専門技術レベル(能力)、リスク評価計画及び付加価値計画の採点(第1セットのセット)
選定チームは、専門技術のレベル(能力)、リスク評価計画、付加価値計画の3種類の技術提案文書を採点します。

専門技術レベルに関して、コンサルタントはクライアントの目標を達成するために必要なサービスを提供できることを示すよう求められます。彼らは、いわゆる検証可能なパフォーマンス情報(指標)を提供することによって、その能力を証明することが期待されます。実際には、同様なプロジェクトの経験のないサービス提供者が入札に参加する余地はないこととなります。コンサルタントは、業績情報の提供ができるよう、過去に類似のプロジェクトで役割を果たしていることが求められ、あるいは成功させる上で十分な経験を持つ専門家を雇うことができるが望まれます。

リスク評価計画では、コンサルタントは、クライアントが抱える可能性の最も高いリスクと、それらに対するリスク軽減策について提案します。また、業績情報を通じて、これらの対策が他の状況でどのように機能し、なぜこのプロジェクトで機能するのかを示します。ここで定義されるリスクには、コンサルティング・サービスに関連するものではなく、他のリスクを取り上げる必要があります。さもなければ、コンサルタントの能力は「専門技術レベル(能力)」セクションに記載された内容と異なることを示すこととなります。ベスト・バリュー・アプローチの背景にあるこの考え方は、コンサルタントは自分の専門技術(コアコンピテンシー)にはリスクはなく、以前のプロジェクトで経験したような外部のリスクを説明できるべきだということが必要だということです。この点で、ベスト・バリュー・アプローチは他の方法とは根本的に異なるアプローチと言えます。他の方法では、コンサルタント自身が制御するリスクに焦点を当てています。価格と品質を考慮した他の選定アプローチと比較してベスト・バリュー・アプローチの優れた点は、コンサルタントに自らの縦割りの領域の外で考えることを強いていることです。

付加価値計画では、プロジェクト目標の達成に貢献すると考えられる潜在的な追加機能を説明することで、コンサルタントの専門技術をさらに提案します。提案のこの部分では、コンサルタントは、彼らが持っている能力と、クライアントが望む目標の達成に向けて、それらの能力をいかに使用するかを説明することが求められます。「付加価値」はプロジェクトの業務内容に関連しており、提供されるパフォーマンスを向上させます(求められているパフォーマンス以上に)。別の提案が必要とならないよう、付加価値として余分な作業や関連しない業務内容とならないよう注意が必要です。

選定チームのメンバーはまず個別に採点し、メンバー間での話し合い、合意を経てコンサルタントの得点が決定します。合意される得点は各メンバーによる採点結果の平均ではなく、チームのメンバー全員によって決定されます。各候補に合意された点を与えた後、その点にRFPに示された事前に決定されたパーセンテージによる重みを乗じることによって得点に換算されます。2-4-6-8-10(または1から5)のランキング配点は、コンサルタントの順位付けに使用されます。2は「非常に劣る」、4は「不十分」、6は「どちらでもない」、8

は「良い」、10は「優れている」です。「どちらでもない」とは、能力を示す指標が十分とは言えないことを意味します。

ステップ2: 低評価のコンサルタントの排除と残りのコンサルタントのインタビューへの招待
最初のスコアのセットにおいて6未満のランクにランク付けされたコンサルタントは、対象となるコンサルタントのリストから除外され、残りのコンサルタントが選定チームによるインタビューに招待されます。(対象となるコンサルタントの数が必要または望ましい数に満たない場合、選定チームは低いランクのコンサルタントも受け入れることがあります。)

ステップ3: コンサルタントの主要スタッフへのインタビュー(第2のスコアのセット)
このステップでは、第2セットのスコアを付与される対象となるコンサルタントの主要スタッフにインタビューを行います。インタビューの背後にある考え方は、クライアントが、成功を収めるのが企業や組織ではなく、主要人物であることを把握し、誰が(個人的に)求められるパフォーマンスを発揮するかを知りたいということです。インタビューの間、主要な担当者は、プロジェクトで提供される真の専門技術を明らかにする機会を得ます。インタビューを受ける側は、専門知識に基づいて、最終的な結果を念頭に置いてサービスの詳細を説明します。真の専門家が、プロジェクト(およびサービス)の全体を最初から最後まで監理する能力を有しているかが、ここでテストされます。

ステップ4: 価格提案の開札と評価、(第3セットのスコア)及び3セットスコアに基づくランキングによる最高価格品質比率(BPQR)の入札の選定
前述の技術的スコア(第1と第2セットのスコア)が選定チームによって得られ、記録された後、契約担当者は事前に開札された価格提案を選定チームに提示し、提案された価格に関して評価します。これはこの時点での第3セットのスコアとなります。上記のように得られた最終の3セットのスコアは、事前に示されているパーセンテージの重み乗じられ、評価されます。最高価格品質比率(BPQR)入札を決定するために、コンサルタントのランク付けを行います。

計算上(または想定)の入札価格が最も低いコンサルタントが勝者となり、優先コンサルタントとして明確化フェーズに入ります。

この重み付けシステムでは、価格に対する品質/価値の比率は70/30から80/20の間とすることが推奨されます。以下の例では、価格の他に4種類の基準が示され、それぞれの重み係数が示されています。たとえば、プロジェクトの能力は、予算の25%の「価値」が割り当てられ、最大€200,000となります。4つの基準を組み合わせると、予算の80%の値が割り当てられます。したがって、最大で€640,000の控除を得ることができます。コンサルタントが4つの基準すべてで「10」(優れた)を獲得した場合、入札価格に€640,000の計算上(または想定)の控除を得られるため、低い計算上(または想定)の入札額につながります。

各基準のスコアリングは次のとおりです。

- 2 = 非常に不十分: 関連する最高品質値の100%を加算
- 4 = 不十分: 関連する最高品質値の50%を加算
- 6 = ニュートラル: 関連する最大品質値の0%の加算または控除
- 8 = 良い: 関連する最大品質値の50%を控除
- 10 = 優秀: 関連する最大品質値の100%を控除

この結果により、クライアントの入札図書に公表されている次の表が得られます。この方法の利点は、すべてのコンサルタントにとって、考えられるスコアが何をもたらすが明確で透明性が高い点です。この金銭的アプローチを使用する(ポイントシステムを使用する代わりに)もう1つの利点は、すべてのスコアが相対的なものでなく絶対的であるということです。(そうでなければ、コンサルタントAのポイントは他のコンサルタントの得点に依存することになります。)

(テーブル)

予定最高価格		€ 800 000,00			
業務遂行能力	25%	€ -200 000,00	既定の最高額		
リスク評価計画	15%	€ -120 000,00	既定の最高額		
付加価値計画	10%	€ -80 000,00	既定の最高額		
インタビュー	30%	€ -240 000,00	既定の最高額		
モデル		控除額		追加額	
		100%	50%	0%	50% 100%
得点		10	8	6	4 2
評価項目	Value of the Score				
業務遂行能力	€ -200 000,00	€ -100 000,00	€	€ 100 000,00	€ 200 000,00
リスク評価計画	€ -120 000,00	€ -60 000,00	€	€ 60 000,00	€ 120 000,00
付加価値計画	€ -80 000,00	€ -40 000,00	€	€ 40 000,00	€ 80 000,00
インタビュー1	€ -120 000,00	€ -60 000,00	€	€ 60 000,00	€ 120 000,00
インタビュー2	€ -120 000,00	€ -60 000,00	€	€ 60 000,00	€ 120 000,00

プロジェクトの業務範囲と目標に基づいてパーセンテージを定義するのはクライアントです。推奨される範囲は次の通りです。

(テーブル)

評価項目	重みの範囲 %	通常
専門技術のレベル(業務遂行能力)	15-40%	25%
リスク評価計画	5-25%	15%
付加価値計画	10-15%	10%
インタビュー	10-30%	30%
価格	5-25%	20%

ここでは、上記の例を継続して用い、プロジェクト能力 25%、リスク評価 5%、付加価値 10%、インタビュー 30%とします。

	A 社	B 社	C 社	D 社
入札額	€ 700 000,00	€ 760 000,00	€ 775 000,00	€ 790 000,00
評価委員会による採点				
フェーズ 1 の得点	A 社	B 社	C 社	D 社
業務遂行能力	2	6	8	6
リスク評価計画	4	6	6	8
付加価値計画	6	6	8	6
金銭的価値				
業務遂行能力	€ 200 000,00	€ -	€ -100 000,00	€ -
リスク評価計画	€ 60 000,00	€ -	€ -	€ -60 000,00
付加価値計画	€ -	€ -	€ -40 000,00	€ -
提案文書の架空評価額	€ 260 000,00	€ -	€ -140 000,00	€ -60 000,00
フェーズ 2 の得点		B 社	C 社	D 社
インタビュー1		6	10	6
インタビュー2		4	6	8
金銭的価値				
インタビュー1	評価せず	€ -	€ -120 000,00	€ -
インタビュー2	評価せず	€ 60 000,00	€ -	€ -60 000,00
インタビューの架空評価額		€ 60 000,00	€ -120 000,00	€ -60 000,00
架空評価額の合計		€ 60 000,00	€ -260 000,00	€ -120 000,00
入札額と架空評価額の合計		€ 820 000,00	€ 515 000,00	€ 670 000,00
ランク	評価せず	3	1	2

4.2.2.2 フェーズ 2: 明確化フェーズ

ステップ 5: 業務範囲の明確化

この時点までは、コンサルタントの技術的な提案と専門知識のみが、提案された価格とともに評価されます。契約に向けた明確化フェーズでは、最高ランクのコンサルタントと選定チームの間で、業務範囲(何が「イン」で何が「アウト」であるか)が詳細に議論されます。コンサルタントは、提案段階で示された情報(メトリック)に基づいてプロジェクトのコストと時間のずれを確認できる、サービスの詳細な工程とマイルストーンの時期を特定します。選定チームとして、コンサルタントが明示された仕事を遂行できると確信するまで、最高ランクのコンサルタントの提案について、詳細に議論されます。また、選定チームは、コンサルタントから提示された情報の有効性も議論の際に確認します。詳細かつ激しい議論が終わっても、選定チームが確信を持っていない場合は、2位のコンサルタントに目を向け、適切なコンサルタントの選定が結論に達するまで同じ手順を繰り返します。

ステップ 6: コンサルティング契約の締結

決定が下された後、他の候補者に選定プロセスの結果が通知されます。同時に、選定されたコンサルタントとクライアントの間でコンサルタント契約が署名されます。

4.2.2.3 フェーズ 3: 履行フェーズ

このフェーズはコンサルタントの選定に関するものではなく、情報のみに関するものです。コンサルタントのサービスのモニタリングについて説明します。履行フェーズでは、コンサルタントは事前に準備された工程に従い、主に週次リスクレポート(WRR)を通じてクライアントと意思疎通を図ります。

このレポートは標準化されたもので、そこに示される情報は以下のものです。

- 初期段階で期待されたプロジェクトのパフォーマンス: コスト、時間、品質に関する期待値
- プロジェクトの現状: コスト、時間、品質の差異
- 差異に関する説明: なぜ、誰が引き起こしたのか、コンサルタントは差異の影響を最小限に抑えるために何をしたか
- 想定されるリスク/懸念事項の特定と、これらのリスク/懸念の影響を最小限に抑える計画

4.2.3 目標予算方式(ターゲットプライス方式)

目標予算方式は、通常クライアントがコンサルティング・サービスの成果をあらかじめ特定したり定量化することが困難な場合で、予算の上限が決まっている場合に採用されます。この方式にふさわしいのは、戦略調査、フィージビリティ調査、運輸調査、現地踏査などです。

クライアントは、コンサルティング・サービスの概略を示した TOR と予算額をショート・リストされた会社へ提示します。この TOR の内容はコンサルタントが最適な業務実施の方法でクライアントの要求を満たすことができるよう柔軟性を持たせる必要があります。さらに TOR にはクライアントがコンサルタントのプロポーザルの中に何を明記すべきかを明確に記述しなければなりません。

選定は QBS に基づいて実施されます(前述 4.1 を参照)。この選定方式では、クライアントがサービスコストに予算枠を設けることを認めています。それによってクライアントは正確な TOR を明示することにより大きな責任を負うことになります。

価格は固定されているため、プロポーザルはひとつの封筒で提出されます。2 社以上のコンサルタントが全体で同じ得点を獲得した場合、クライアントは優先交渉コンサルタントの選定方法として業務実施方法の中で提案されている成果を比較検討することとなります。

4.2.4 設計コンペティション

極めて大規模で重要なプロジェクトについては、クライアントが利用可能な技術から最大限の便益を得るために、ショート・リストされた少数グループのコンサルタント会社の間で設計コンペティションを選択する場合があります。

あります(4.1.2 ショート・リストの選定を参照)。会社は報酬についてのプロポーザルや建設費の見積を設計プロポーザルと共に提出するよう求められる場合があります。さらに、プレゼンテーションの形態(例えば提案内容、コンピューターグラフィック、模型等)はその寸法や規模(図面の数と尺度、模型の大きさ等)を明確に制限するものとします。すべての競合会社が実施する予備設計業務に対しては、通常実費もしくは予め定められた費用が支払われます。この支払いがなされない場合は、設計コンペティション、予備設計業務を含めた全体価格を増加させることとなります。

クライアントにとっては、業務の質と業務範囲がより明確に定義されることから、コンサルタント会社が提案する問題解決手法とその費用について明確な見解を持つという利点があります。実施手法については、選定までに時間と費用がかかるという難点もありますが、それは同時に管理能力よりも技術力に大きな比重が置かれるということの意味するものです。

このような設計コンペティションでは、知的所有権はコンサルタント会社に帰属し、もし所有権の譲渡があるとしても、選定応募者とその後の設計業務を続けるべく契約が締結した場合に限られます。

4.2.5 価格交渉方式

技術の質に基づいて少数のコンサルタント会社がショート・リスト化され(4.1.2 項を参照)、費用の交渉に招聘されます。この方式はしばしば1社を除く他のすべての競合会社が脱落するまで値引きを行う競売に陥る結果となります。

評判の高い会社が上記のような交渉を受け入れるとは考えにくく、またたとえ受け入れたとしても、その場合にはその会社が通常行っている業務もしくはクライアントが求める業務の質に近いサービスを提供することはできません。

FIDICはこの手法を採用することに強く反対します。

4.2.6 価格に基づく選定方式 (最低価格選定方式)

この方式は、もし採用されるとしても、非常に規模が小さく簡単で、業務範囲をはっきりと特定できる案件にのみ適用できるかもしれません。この方式を採用することは、クライアントが重大なリスクを負うことになり、長期的には当該国のコンサルティング業界を弱体化させる大きな要因ともなることを意味します。

クライアントは、通常は現地新聞などへの公示を通じて、直接プロポーザルの提出を要請する方法で、費用の見積の他に、関連する商工会議所への登録や資格の証明書など様々な書類の提出を求めます。応募会社には価格プロポーザル及び必要書類の提出期限を設けられます。すべてのプロポーザルは予め決められた期日に各競合会社の前で開封され、通常、最低価格を提示したコンサルタントがクライアントとの契約締結に招聘されます。

この方式には、通常ショート・リストの作成は行われず、プロポーザルを提出する応募者の数にも制限がありません。しかしながら、TORの中で最低限の要求事項もしくは受け入れられない条件が設定される場合があります。最低限の要求事項を満たさないプロポーザルは不適合と見做されます。

FIDICは上記の方式をコンサルタント選定に採用することに強く反対します。

4.2.7 随意契約方式

随意契約方式は、特定の形態の入札(特に公共部門において)を迅速に進めるために、国の政策や法律が許す国で依然採用される方式であり、通常は費用にある一定の金額上限が設けられます。この方式でプロポーザル提出を求められるコンサルタントは、通常クライアントが既に認知している会社であるか、もしくは以前ショート・リストした経験がある会社(4.1.2を参照)、もしくはQBSの項に概要を示した品質を評価する評価基準に基づき事前に選定された会社などです。これらのコンサルタントの特徴について、クライアントが

既にある程度認知していることから、クライアントは選定過程を簡単にし、業務実施の方法の評価に限定することが許されます。

随意契約方式は QBS の原則全てを含んでいるわけではありません。当該国のすべてのコンサルタントに公平な活動の場が提供されないことから、FIDIC はこの方式をコンサルタント選定に採用することに強く反対します。この方式は多くの国において許されておらず、すべてのプロジェクトにおいて公開入札が求められます。

5. PFI プロジェクトでのコンサルタント会社の評価

PFI(民間資金活用型プロジェクト)の契約は、政府の資金供給を伴わずに主要な資金プロジェクトを推進するための政府部門での一般的な業務実施の方法となってきました。PFI プロジェクトは一般には公示されます。また公示されるべきものです。

様々な質問は、一般に、事業運営権所有者に対して行われます。事業運営権所有者は、通常、例えば 25-30 年にわたりプロジェクトを継続するために設立される SPV(特別目的機関)の主要な株主である。運営権保有者は、同様に株主となる資金提供者や建設会社とパートナーを組みます。

SPV 中の請負会社は、通常プロジェクトのコンサルタント(株主になるとは考えられない)を選定する責任を有します。しかし、運営権保有者が、過去に成功した共同事業者であるコンサルタントを推薦することもあります。

コンサルタント会社は、入札準備の段階でのサービスに対して報酬が支払われるのが望ましく、かつ一般的です。この報酬は、割引かれるのが通常ですが、プロジェクトが最終的に金融面も含めて契約完了に至れば、満額報酬までの追加報酬が支払われ、これにボーナスが加えられます。請負会社は、入札の成功の大部分がコンサルタントの技能やイノベーション、工夫の結果によるものであることを理解しており、多くの場合重要な段階での目標が完了することにボーナスが支給されます。

運営権所有者や請負会社は、過去の業務経歴に基づいてコンサルタントを選定します。特にイノベーションやコスト削減案のアイデア、中でもこれらのアイデアによる過去の成功事例に関心があります。SPV は、プロジェクトを最終契約完了までうまく導くための費用との比較で、コンサルタントへの報酬は小さい金額ながら賢明な投資であることをよく理解しています。

価格での入札によるコンサルタントの選定は、PFI のプロジェクトにおいてはほとんど見られません。評判が全てです。良い業務経歴を有するコンサルタントは、SPV がクライアントの要請を理解し、正確に解釈することのできる優秀なチームを結成したとクライアントに確信させる重要な役割をも果たします。

SPV の選定は、4.1(QBS)に示す手順に従う傾向にあります。コンサルタントは、通常クライアントによって選定されるのではなく、PFI グループ全体の中で評価されます。クライアントは SPV を選定する過程において、コンサルタントの品質に十分な注意を払わなければなりません。と同時に、QBS 同様に RFP の中にコンサルタントの具体的な評価基準を組み入れなければなりません。SPV 選定における技術評価点の少なくとも 10%は、SPV 入札チームのなかのコンサルタントに割り当てられるべきです。SPV の選定の詳細な実施の方法は、FIDIC の『Draft Guide to best practice to PFI projects(PFI プロジェクトのためのベストプラクティスガイド案』(F7 を参照)により詳細に述べられています。

6 その他の課題

6.1 利益相反

コンサルタントは、専門的、客観的かつ公平なアドバイスを提供しなければなりません。常に公共の利益とクライアントの利益を最重要と考え、将来の受注など考慮することなく、また、他の業務や自社の利益との相反を避けなければなりません。コンサルタントは、過去から現在までのクライアントに対する責務と競合するような業務や、公平性を持ってクライアントの最大の利益となるように業務を遂行できない立場となる業務は一切引き受けるべきではありません。

あるプロジェクトでの助言、計画、または設計で採用された技術的解決策、作業パッケージや技術で、自分たちのスキルや経験を調整することによって、コンサルタントの将来の仕事の機会が増えたり、制限されたりする場合にも、利益相反が発生する可能性があります。クライアントに助言または計画策定のサービスを提供するコンサルタントは、「内部知識」を保持していると見なされる場合もあります。これは、プロジェクトの後のフェーズの選定プロセスで有利となる可能性があります。

同時に、多くのクライアントは、プロジェクトのすべてのフェーズを通じてコンサルタントを確保して、継続性を維持し、プロジェクトの知識と様々な関係を構築することに価値があることを認識しています。同じコンサルタントが同じプロジェクトの計画、設計、建設の監督/検査、およびサービスの開始のために確保されている場合、継続性が成功する可能性を高めます。明らかに、そのようなアプローチでは、コンサルタントが必要な能力を持ち、プロジェクトの初期段階でうまく機能する必要があります。

利益相反を回避するために、FIDIC は、プロジェクトの計画段階に入る前に各プロジェクトのメリットを慎重に検討し、推奨されるアプローチを決定するようクライアントにアドバイスします。これにより、選定プロセスが始まる前に、すべての関係者とのアプローチの透明性が確保されます。

FIDIC は、コンサルタントは以下に示す状況下にある特定のプロジェクトには従事しないようにすることを推奨します。

- ある特定のプロジェクトのコンサルティング・サービス調達での RFP 準備を担うコンサルタントは、同一プロジェクトの TOR に記載されているあらゆるコンサルティング・サービスの提供を制限されることがあります。
- ある特定のプロジェクトに携わるコンサルタント、またはその関係会社は、業務の性質上過去もしくは現在の業務と利益相反すると思われる業務に従事すべきではありません。
- もしコンサルタント自身がクライアントに推奨するであろう独占的な製品やシステムを所有している場合、もしくはそのような製品に他者の出資等がある場合にはその旨を通知し、透明性に努め、推奨するものの評価や適用が利益相反を引き起こさないように助言するべきです。

6.2 戦略的提携

コンサルタント会社は、それぞれの分野で専門的知識や資源を補足するために、そしてまた、PFI ターンキープロジェクトのようなプロジェクト形式の入札においては、能力や強みを最大化することを目的に形成される組織に参画するために、他の会社と連携することがあります。これらの連合は、ある特定の業務のためのものであり、共同企業体、コンソーシアム、ある種の連携、または専らその目的のために設立される SPC (特別目的会社) などの形態をとります。(F3 & F4 を参照)。(独立系のコンサルタント会社の共同企業体、コンソーシアム協力以外の提携は、上記の定義に基づき、コンサルタント会社と呼ぶことができません)

それぞれの場合、クライアントによる選定の過程では、連合や SPC に関して責任問題を慎重に扱うべきです。というのは、その法的構成によってコンソーシアムや SPC のメンバーは、共同でもしくは独立して、事業全てに責任を持ったり、限定された参加部分にのみ責任を負うことがあるからです。契約主体は提案書において明瞭に特定されなくてはなりません。

一度ショート・リストの作成が終了し、RFP が配布された後に、ショート・リストされた企業間で共同体(共同企業体、連携、コンソーシアム、サブコンサルタントなど)を形成することは、RFP の中で別段の記載がない限り、クライアントの同意によってのみ認められるべきです。プロポーザルの中でそのような共同体設立を明記するとともに、利益相反の原因とならないことや RFP の項目に違反しないことを条件に、ショート・リストされたいかなる会社も、プロポーザル提出前であれば、ショート・リストされたコンサルタント以外のコンサルタント会社と共同体を設立するのは自由です。

6.3 詐欺、腐敗と公正の必要性

贈賄、詐欺、談合、強要のような不正行為は、道徳的、社会的または経済的にも損害を与える。そして、すべてではないとしても、ほとんどの国において違法です。そのような行為は、調達プロセスを危険にさらし、社会の価値を損なうものであり、基本的に間違っています。それらは経済的に無駄であり、信頼を損ない、国民を危険にさらします。

FIDIC は国際的反汚職活動を支援することや高い倫理基準を奨励することによって、世界中の腐敗と戦うための運動に加わることで、主体的な役割を果たしてきています。FIDIC は、公正管理システム(FIMS)を開

発し、会員会社にその実践を奨励しています。FIDIC は、また、クライアントがクライアント自身の組織の中でビジネスの公正管理の原則を採用することを推奨します。

FIMS は、コンサルタント会社のサービスの管理要素すべてを包含する「公正管理」により、コンサルタント会社があらゆる利害関係者のために、行動規範の厳守を実際に果たす能力に関連してビジネスの公正性を確実なものとするを目的としています。

腐敗防止に焦点をあてて、コンサルタント会社には、あらゆるレベルの管理とすべての従業員を対象とする公正管理システムの実施を通じて公正性を厳守するよう強く助言します。FIDIC は、コンサルタント選定の際に、FIMS を実際に導入した者に対して、加点が与えられることを推奨します。

コンサルタント会社は、最高レベルの会社倫理や競争慣行のもとで、取引上での総合的な公正性を有する、民間や公共の競争入札にのみ参加すべきです。これが実行できれば、結果として長期にわたり会社や業界、また国民にとって有益となります。

6.4 持続可能な開発

FIDIC は、持続可能性の原則に従うことを明言しています。持続可能な開発は、人類の努力の環境、経済、社会的な側面をひとつの包括的な概念に統合するものです。

クライアントは、コンサルタント選定の過程において、持続可能性の原則を採用しているコンサルタントを招聘し、また、評価すべきです。多くの国では、都市環境や自然環境に影響を及ぼす活動に関する経済、環境、社会・文化の側面が常に重視されています。クライアントは、会社内で採用されている持続可能性の原則と同様に、この領域におけるコンサルタント会社の実績や関連する専門的知識を考慮すべきです。

持続可能性のための戦略(F9を参照)は、2つの主要な側面に焦点を当てなければなりません。つまり、専門家としての政策(専門家としての姿勢、公共広報活動や協調などからなる)、そして専門的なサービスです。総合的な目標や詳細な戦略、そして各局面での行動計画が策定される必要があります。

これらの目標は、プロジェクト開発の期間を通じて、利害関係者のより一層の参画を促すという方向性と一致するものであり、プロジェクト開発の最初の段階ですべての関係者や専門分野が持続可能な形で統合化されます。ステークホルダー間でのコミュニケーション強化を積極的に推進することが、コンサルタントの新たな役割となっています。(F13、F15を参照)

FIDIC の報告書“Engineering Our Future”(我々の未来を設計する)に示されたコンサルタント・ポリシーにおいて、コンサルタントが社会に果たすべき役割が定義されています。

6.5 能力開発

開発途上国のローカルコンサルタントの能力向上に貢献するために、FIDIC は、クライアントが以下に示す規定をコンサルタント選定のガイドラインに含めることおよび選定段階において可能な限り個々に評価することを推奨します。(F11を参照)

- 国内の個人コンサルタントよりもむしろローカルのコンサルタント会社の関与
- 民間セクターで競争力を持って活動しているローカルコンサルタントの、すべてにわたる業務の中での有意義な形での参加
- ローカルコンサルタント会社での品質管理及び公正管理システムの存在
- 業務を分散するような形でプロジェクト細分化するのではなく、プロジェクトでのすべての部分のサービスを提供できる会社または共同体の雇用
- 適切な場合での、ノウハウ技術移転条項

6.6 良識あるクライアント

FIDIC は、コンサルティング・サービスのクライアントは、特定のプロジェクトの技術的側面やコンサルティング・サービスの調達の適切な手順の双方について熟知していなければならない、という原則を強く主張します。良識あるクライアント（政府機関または民間のクライアントいずれも）は、知識の不十分な、または、専門的知識に欠けるクライアントよりもはるかに成功裏にプロジェクトを成し遂げる可能性が高いでしょう。

クライアント、コンサルタントやエンドユーザー（国民）の最大の利益となるようにプロジェクトを成功させるためには、クライアントとコンサルタントが、プロジェクトに対して同一のビジョンを持たなければなりません。良識あるクライアントは、

- プロジェクトのビジョンをはっきりと述べ、共有できるための技術的な知識を所有しています。
- プロジェクトを実行するために必要な業務実施の方法を明確に理解しています。
- 適切なコンサルタントの選定手順を用いて、プロジェクトに対するコンサルタントの技量を評価できます。
- 建設、運用、保守に関連するプロジェクト設計の公共の安全に対する影響を理解しています。
- プロジェクトに関連するリスクを理解し、公平で適切な方法で、これらを応分に負担する意思を持っています。
- コンサルティング・サービスに対する保証金を要求することの悪影響を理解しています。
- （書類・成果品の）提出やプロジェクトの承認のスケジュールを明示することやモニタリングシステムの重要性を理解しています。
- 明確な支払い条件や承認の方法を明示することの重要性を理解しています。そして、
- コンサルタントと建設会社の根本的な違いを知っています。

プロジェクトの着手または構想の段階で、クライアントは自身の組織内の能力を評価し、必要な計画を適切に、管理できる専門的知識を有しているかどうかを評価しなければなりません。適切な専門的知識を持つということは、計画の成功に必要とされる詳細な技術的理解を有しない契約当事者の必要性よりもはるかに重要です。

世界中で起こっている行政組織の縮小化に際して、行政機関は中核となる能力を有する職員を確保することが特に重要です。コンサルティング・サービスの調達も含めて、プログラム開発を実行する外部専門家を抱えることが必要かもしれません。FIDIC の会員企業は、RFP、TOR、ITC の準備や入札の評価、契約交渉においてクライアントを支援するために相応しい資格と経験を有する専門家を提供することができます。

7 参考文献

参考文献 FIDIC 出版

以下に列挙する FIDIC の印刷物は、このガイドラインを通して参照されているもの、あるいはコンサルタントの選定のあらゆる観点に関連する詳細な情報を利用者や読者に提供します。

- F1 Guidelines for FIDIC Integrity Management System in the Consulting Industry, 1st Edition, 2011: コンサルタント業界における FIDIC 公正管理ガイドライン第 1 版, 2011
- F2 FIDIC Client/Consultant Model Services Agreement, (White Book) 4th Edition, 2006: クライアント-コンサルタント間の標準契約条件書 第 4 版, 2006、F3, F4 も参照
- F3 FIDIC Joint Venture (Consortium) Agreement, 2nd Edition, 2017: コンサルティング企業間共同企業体契約の標準契約条件書 第 2 版, 2017
- F4 FIDIC Sub-Consultancy Agreement, 2nd Edition, 2017: コンサルティング企業間下請け契約の標準契約条件書 第 2 版, 2017
- F5 Quality-Based Selection (QBS) Guidelines, FIDIC, 2011: 品質に基づく選定(QBS)ガイドライン, FIDIC, 2011
- F6 FIDIC Guide to Quality Management in the Consulting Engineering Industry, 2nd Edition, 2001: コンサルティング・エンジニア業界の為の FIDIC 品質管理ガイド、第 2 版、2001
- F7 Draft International Guide for Consulting Engineers in PFI, FIDIC, 2007 : PFI におけるコンサルティング・エンジニアのための国際的ガイド(案), FIDIC, 2007
- F8 FIDIC Procurement Procedures Guide, 1st Edition, 2011: FIDIC 調達手続きの手引き、第 1 版、2011
- F9 FIDIC Sustainable Strategy Paper, 2000: FIDIC 持続可能な戦略文書, 2000
- F10 Engineering Our Future, FIDIC, 2004: コンサルタント業界の将来、FIDIC、2014
- F11 Capacity Building: Building the Capacity of Consulting Firms, FIDIC, 2001: 能力開発; コンサルタント企業の能力開発能力開発、FIDIC、2001
- F12 Definition of Services Guidelines (Building Construction), FIDIC, 2009: サービスの定義ガイドライン(ビル建築)、FIDIC、2009
- F13 FIDIC Project Sustainability Management Guidelines, 2004: FIDIC プロジェクト持続可能性管理ガイドライン、2004
- F14 FIDIC State of the World Infrastructure Report, 2009: FIDIC 世界インフラ白書 2009
- F15 FIDIC Risk Management – A Short Guide, 2009: FIDIC リスク管理-ショートガイド, 2009
- F16 FIDIC Guide to practice, The Business of a professional Services Firm, 2015: FIDIC 実務ガイド、プロフェッショナルサービス企業のビジネス, 2015

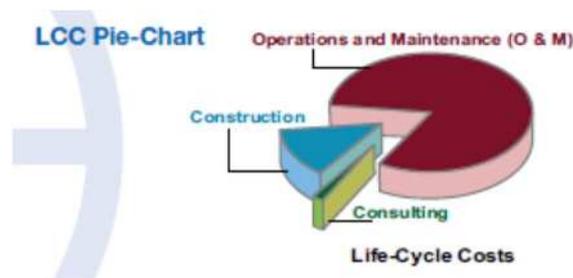
一般的なリファレンス

- ガイドライン: 世界銀行、IBRD の下でのコンサルタントの選定と雇用。世界銀行の借受者によるローン&IDA クレジット&グラント、世界銀行、2011 年、7 月 1 日以前のプロジェクトのために 2014 年 7 月に改訂されました。
- 世界銀行、実務者向け概要 2016 年 11 月、2016 年 7 月 1 日から始まるプロジェクトに適用される
- 世界銀行、標準調達文書、コンサルティング・サービスの提案要請、2018 年 10 月、2016 年 7 月 1 日から開始するプロジェクト
- アジア開発銀行及び借り受け者によるコンサルタントの利用に関するガイドライン(アジア開発銀行、
- アフリカ開発銀行コンサルタントの利用に関する規則と手続き(2012 年改訂)
- 調達方針・ルール、欧州復興開発銀行、2017 年 11 月
- 実務ガイド: 欧州援助開発協力、欧州委員会、2018 年。
- コンサルタントの選定・契約に関する方針、アメリカ開発銀行、2006 年(2011 年改正)
- 2009 年イスラム開発銀行コンサルタントの利用に関するガイドライン(2012 年改正)。
- YouTube: PBSRG レクチャーシリーズ (2016)
<https://www.youtube.com/channel/UCHRWJT7NwFHZN7wC1OXiLtg>

- YouTube: マスタークラスベストバリューアプローチ(201年) <https://www.youtube.com/watch?v=LVoxK0KP8Q>

8 付録

(円グラフ)



概要

本書は、2000年に設立されたFIDICビジネス・プラクティス委員会(BPC)の選定タスクフォースによって作成されました。メンバーは、以下にアルファベット順に示すように、世界のさまざまな地域から来ています。初版は2003年に印刷されました。2013年に更新され、2011年に発行された新しいFIDICガイド「QBS品質ベースのコンサルタントセクション」とも調和しています。第3版は、ベストバリューアプローチ(BVA)セクションを追加し、他のいくつかの更新プログラムと共に、2019年に印刷されます。

FIDICは、ポール・オルトウィーン(ONRIの元マネージングディレクター - オランダ)とジェローン・ファン・デ・ライト(シニアBVA専門家 - オランダ)に、ガイドラインの「BVAベストバリューアプローチ」セクションの起草に多大な貢献をしてくれたおかげです。

FIDICは、パブロ・ブエノ(FIDIC前会長)、ウィリアム・ハワード(FIDIC会長エレクト)、アンソニー・バリー(FIDIC副会長)、ジャップ・デ・コニング(EFCA内部市場委員会委員長)、ヤン・ファン・デル・プッテン(EFCAマネージング・ディレクター兼FIDICBPCメンバー)、イエバ・リオオーデ(FIDIC国際クライアント・マネージャー)に感謝しています。

タスクフォース(2003年、初版)

リチャード・ケル、BPC議長 - オーストラリア (FIDIC前会長)
 ファトマ・コラサン、セクションTFチェア - トルコ(FIDICBPC、BIMC、CBC)
 マフブブ・ハケ - バングラデシュ
 パノス・パナゴプーロス - ギリシャ
 ヘニング・プガード - デンマーク
 エンリコ・ヴィンク - ニュージーランド

タスクフォース(2013年第2版)

リック・ブレンティス、BPCチェア - カナダ(FIDICBPC)
 ファトマ・コラサン、審査委員会委員長 - トルコ (FIDICBPC)
 キランカピラ - インド
 アンドリュー・スティーヴス - カナダ
 エンリコ・ヴィンク - スイス (FIDIC専務取締役)

タスクフォース(2019年第3版)

アンドリュー・リード、BPCチェア - ニュージーランド (FIDICBPC)
 ファトマ・コラサン、セクション・タスクフォース・チェア - トルコ(FIDICBPC)
 キラン・カピラ - インド (FIDICBPC)
 ピーター・ラウチ - スイス (FIDICBPC)
 アンドリュー・スティーヴス - カナダ

マーク・シュタイナー – アメリカ (FIDIC BPC)
ネルソン・オグンスハキン OBE – イギリス (FIDIC 代表取締役)
エンリコ・ヴィンク – スイス (FIDIC 特別顧問)
イタロ・ゴイズエタ – スイス (FIDIC 副ディレクター)