

開発コンサルティング研修【基礎編】
The Basics of Development Consulting

Part II 開発コンサルティングとは

社団法人 海外コンサルティング企業協会
Engineering Consulting Firms Association, Japan

開発コンサルティング研修 基礎編

The Basics of Development Consulting

Part II 開発コンサルティングとは

目次

1	開発コンサルティング・サービス市場	
	開発コンサルタントとは	1
	開発コンサルティング・サービスの種類・分野	1
	開発コンサルティング・サービスの市場構造・規模	1
	コンサルタントの選定方式	2
2	開発コンサルタントに求められる役割	
	開発コンサルタントの位置付け・役割	5
	開発コンサルタントに必要な資質・要件	5
	開発コンサルタントの倫理規定	6
3	開発コンサルタントの業務形態	
	コンサルタント契約の形態	9
	開発コンサルタントの勤務形態	10
	Part II 用語集	13
	Part II 参考文献	14

Part II

1

開発コンサルティング・サービス市場

開発コンサルティング・サービスの種類、市場、コンサルタントの選定方式について学習します。業務内容を理解することが開発コンサルタントとしての第一歩です。

キーワード

開発コンサルタントとは ⇒ 専門性、中立性、頭脳サービスの提供
 開発コンサルティング・サービスの種類・分野 ⇒ 知識集約型・助言型サービス
 コンサルタントの選定方式 ⇒ QCBS、QBS

開発コンサルタントとは

開発コンサルタントは、アジア、アフリカ、ラテンアメリカをはじめとする途上国や旧社会主義国の開発に係る政策、プログラム、プロジェクトの立案・調査・計画・施工監理・経営指導・教育訓練などの頭脳サービスを適正な対価(フィー)に基づいて提供する。クライアントの利益を極大化するため、高い技術力や専門性、知識・経験に基づくサービスを中立の立場から提供することが開発コンサルタントに求められる。Part II-1では、まず開発コンサルティング・サービスの種類・分野、市場構造・規模、コンサルタントの選定方式について概説したうえで、同2において開発コンサルタントの役割、資質・要件、行動規範、同3において業務形態について述べる。

開発コンサルティング・サービスの種類・分野

開発コンサルティング・サービスの種類・分野について、以下、世界銀行(WB:World Bank)を例に説明する。WBでは、コンサルティング・サービスを、「プロジェクトの実施、デザイン、調査、クライアントへの適切な助言の提供、研修の実施および技術移転といった知識集約型・助言型サービス」と定義している。これには、プロジェクトに係るサービスのみならず、政策や戦略の立案等に関するアドバイザー・サービスも含まれる。コンサルタントには、こうした分野の知識集約型サービスの提供を通して、広範な選択肢の中から政策やプログラム、プロジェクトにとって最も適切なアプローチ、手法、解決策を選択することができるよう開発援助機関や途上国を支援することが求められている。サービスの具体的な内容は表1の通り。

開発コンサルティング・サービスは、プロジェクトの発掘・形成から実施、評価、フィードバックに至るプロジェクト・サイクルの全域に関係し、これまで、その内容は、設計から施工監理を中心とする、エンジニアリング・コンサ

ルティングが主体であった。近年は、開発プロジェクトの効果持続性を高めることに焦点が置かれるようになり、プロジェクト・サイクルの初めに位置する政策や開発計画の策定、プロジェクト完成後の運営・維持管理に関するコンサルティング・サービスの重要性が高まっている。また、従来の経済開発中心から、教育、保健医療等の社会開発や能力開発を組み合わせた包括的なアプローチが今日のコンサルティング・サービスに求められている。

開発コンサルティング・サービスの市場構造・規模

開発コンサルティング・サービスの市場は、援助形態別に、多国間援助と二国間援助に大別することができる。多国間援助の場合は、WBや米州開発銀行(IDB:Inter-American Development Bank)の国際機関が、二国間援助の場合は、国際協力事業団(JICA)、国際協力銀行(JBIC)がコンサルタントにとってのクライアントになる。ここでは、日本のコンサルタントにとっての市場を把握することを目的とし、WB、IDB、アジア開発銀行(ADB:Asian Development Bank)、JICA、JBICを対象に、各機関のコンサルティング・サービスの調達状況について説明する。

WB、IDB、ADB、JBICにおけるコンサルティング・サービスは、設計や入札書類の作成、施工監理等の貸付プロジェクト本体に付随するサービスまたはそれ以外の技術協力サービスとして調達される。一方、JICAでは、開発調査や無償資金協力事業、事業評価等において業務実施または役務提供契約の形でコンサルティング・サービスが調達されている。(社)海外コンサルティング企業協会(ECFA:Engineering Consulting Firms Association, Japan)で実施した調査および各機関から公表されている資料を基に調達額を試算したものが表2である。これによれば、開発コンサルティング・サービスの調達額は全体で約2,000億円(推定)にのぼる。

コンサルタントの選定方式

コンサルタントの選定に際しては、主に、以下にあげる2つの方式が取られている。多国間援助実施機関ではコンサルタントを選定する際の方式として「質および費用に基づく選定方式」が主流となってきている。

この他の選定方式には固定予算方式(SFB: Selection under a Fixed Budget)、最小費用方式(LCS: Least Cost Selection)、資格ベース方式(CQB: Consultants' Qualifications Based)などがある。

■コンサルタントの選定方式

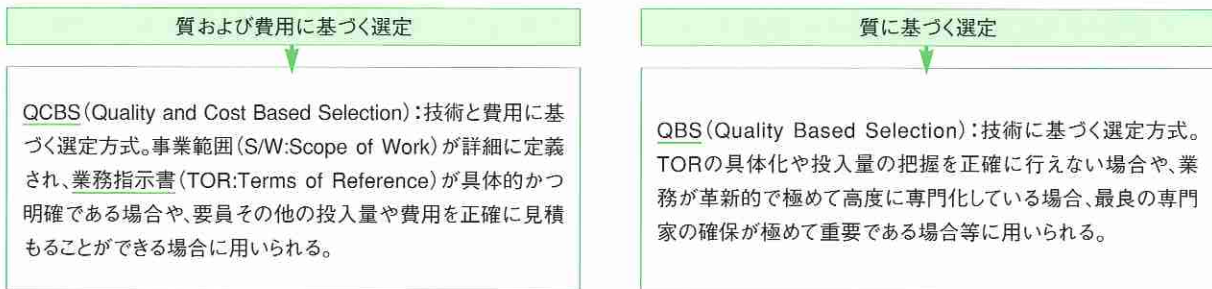


表1 コンサルティング・サービスの種類

1. プロジェクト・サービス	
準備サービス	実施サービス
<p>一般的に、特定プロジェクトの推進決定に先立ち実施される各種の調査からなる。準備サービスには、次の目的がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■投資優先順位の策定 ■部門別政策の確立 ■個々のプロジェクトの基本的内容の明確化と事業化可能性の判定 ■開発プログラムと投資プロジェクトを成功裡に実施または機能させるのに必要な政府の政策、活動および制度の変更・改善点の特定・明確化 <p>準備サービスには、プロジェクトを確定し、その実施を準備するために必要な技術・経済性分析などが含まれる。</p>	<p>実施サービスには次の業務が含まれる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■調査書類の作成 ■事前資格審査・入札結果の分析 ■建設の監督およびプロジェクト監理、品質管理 <p>上記以外に、完成した施設を始動させ、初期の稼働を確認するといった試運転業務が含まれる場合もある。</p>
2. アドバイザリー・サービス	
<p>アドバイザリー・サービスは借入国における貸付プロジェクト実行支援のための政策・戦略立案、開発計画および部門別計画の作成、制度開発、民営化、人材育成、経営指導、技術、運転指導などの面での借入国に対する助言および支援といった広範なサービスである。</p>	

表2 開発コンサルティング・サービスの調達額(技術協力のみ)

多国間援助			二国間援助	
世界銀行(WB)	米州開発銀行(IDB)	アジア開発銀行(ADB)	国際協力事業団(JICA)	国際協力銀行(JBIC)
貸付関連 632百万ドル その他 109百万ドル	貸付関連 N/A その他 71百万ドル	貸付関連 193百万ドル その他 155百万ドル	業務実施 296.2億円 役務提供 26億円	貸付関連 150億円 その他 31億円
741百万ドル (約963億3,000万円)	71百万ドル (約92億3,000万円)	348百万ドル (約452億4,000万円)	322億2,000万円	181億円
データ年度: WB2000年、IDB2001年、ADB2000年、JICA2002年、JBIC2002年				(推定) 合計 約2,011億2,000万円

BOX

国際開発金融機関(MDBs)における日本特別基金(JSF)

世界銀行(WB)や米州開発銀行(IDB)、アジア開発銀行(ADB)など、途上国向け融資を主な業務内容とする国際機関(国連等、他の国際機関と区別してこれらを「国際開発金融機関(MDBs:Multilateral Development Banks)」と呼ぶ)の活動は、加盟各国からの出資金や借入金に加え、主要国からの任意拠出金によって支えられている。日本政府からも多額の資金が拠出されており、これらは、「日本特別基金(JSF:Japan Special Fund)」として各機関の活動を側面から支援するとともに、日本の二国間援助との連携強化に寄与している。以下、各行に設立された日本特別基金の中から、開発コンサルタントの市場として注目されるものを取り上げ、それぞれの目的や活用状況について紹介する。

■世界銀行:開発政策・人材育成基金(PHRD:Policy and Human Resources Development Fund)

PHRDは、技術協力と人材育成を通じて途上国における貧困の削減を図ることを目的に1990年に設立された。PHRDは、技術協力プログラム(TA:Technical Assistance Grant Program)および日本スタッフ・コンサルタント信託基金(JSCTF:Japan Staff and Consultant Trust Fund)で構成される。TAは、PHRDの約80%を占め、アンタイド・グラントの資金を提供することにより、借入国による世界銀行の融資プロジェクトの準備作業を支援することを主たる目的としている。具体的には、プロジェクトの発掘や事前調査などに対する支援に活用され、2001年度(WB会計年度)には約6,550万ドル、127件の案件が実施された。一方、JSCTFは日本タイトのプログラムであり、経済・セクター調査、プロジェクトの計画立案、審査、施工監理等の業務に資金を提供することにより途上国の開発を支援することを目的としている。業務内容および規模により、大型調査案件(1案件あたり最大150万ドル相当)と個人コンサルタント活動案件に区別され、2001年度は、前者7件(約350万ドル)、後者43件(約380万ドル)が実施された。

■米州開発銀行:日本信託基金

米州開発銀行の日本特別基金(同行では「日本信託基金」と呼ぶ)には、日本特別基金(JSF:Japan Special Fund)と日本人コンサルタント信託基金(JTFCS:Japanese Trust Fund for Consultancy Services)がある。ともに開発プロジェクトの準備のための技術援助等に必要な資金を提供することを目的に、JSF(アンタイド・グラント)は1988年に、JTFCS(日本タイト)は1995年に設立された。これらの資金を活用し、米州開発銀行からの融資が将来予定されているプロジェクト(パイプライン・プロジェクト)に関わる開発計画策定、プレF/S、F/S、設計などが行われている。2001年度(IDB会計年度)の実績は、JSFが20件(約1,070万ドル)、JTFCSが8件(約490万ドル)であった。

■アジア開発銀行:日本特別基金

アジア開発銀行の日本特別基金は、同行加盟途上国の経済再編の支援と資金還流による新規投資分野の拡大を支援するとともに、当該国の工業化、天然・人材資源の開発、技術移転に関する支援を行うことを目的に、1988年に設立された。同基金は、単独または他の資金源と組み合わせて、技術援助プロジェクトに対する贈与(アンタイド)や民間部門開発プロジェクトへの資本参加に活用されている。

表3 日本特別基金の種類と重点分野

	世界銀行	米州開発銀行	アジア開発銀行
重点分野	<ul style="list-style-type: none"> ・教育、保健、衛生、上下水道、社会保障、その他借入国の社会開発に直接的に関連する活動 ・環境および非自発的移住 ・市民の参画促進 ・WIDの促進 ・情報格差の是正を目的とするITの活用促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育、保健、衛生、上下水道、社会保障、その他借入国の社会開発に直接的に関連する活動 ・環境 ・WIDの促進 ・金融 ・その他(市民参画、民間セクター、自然災害、地域協力) 	<ul style="list-style-type: none"> ・貧困削減 ・環境保全 ・ジェンダー、エンパワーメント ・民間セクター支援 ・金融部門改革 <small>注) 上記はADB全体の重点分野。ADBでは、日本特別基金の重点分野を特に設けていない。</small>
種類	PHRD・TA(アンタイド) JSCTF(タイト)	JSF(アンタイド) JTFCS(タイト)	JSF(アンタイド)

Part II
2

開発コンサルタントに求められる役割

開発コンサルタントの位置付け、資質、倫理規定について学習します。優れたコンサルタントとしてキャリアを積む上での指針となります。

キーワード

開発コンサルタントの位置付け・役割 ⇒ クライアント、利害関係者、開発ニーズ
 開発コンサルタントに必要な資質・要件 ⇒ 開発コンサルタントを支える6要素
 開発コンサルタントの倫理規定 ⇒ 行動規範

開発コンサルタントの位置付け・役割

開発コンサルタントは、クライアントである援助実施機関ならびに途上国に対して知識集約型・助言型サービスを提供するため、クライアントのニーズを的確に把握し、必要に応じて様々な機関や利害関係者と調整のうえ仕事を進めることが求められる(図1)。途上国における開発ニーズは、食料、農業、水、保健医療、教育などのベーシック・ヒューマン・ニーズ(BHN)の分野で依然として高いが、経済成長、社会開発、貧困削減、環境保全等、開発のテーマ・課題は多様化している。したがって、市場経済化を推進する民間セクターの育成・活用やコミュニティ・ベースによる開発、参加型手法等、開発の段階やニーズに合わせたきめ細かなアプローチが必要となっている。一方、こうした多様化するニーズを背景に、コンサルタントが関係する利害関係者も増える傾向にある。近年は、非政府機関(NGO)や大学・研究機関、海外のコンサルタントとチームを組んでプロジェクトを行う機会も増えており、それぞれの特徴を踏まえううえで連携し、業務を遂行することが重要となっている。

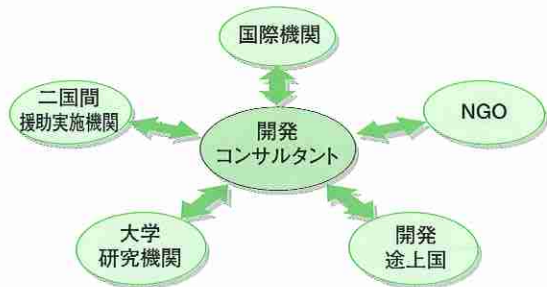


図1 開発コンサルタントの位置付け

開発コンサルタントに必要な資質・要件

開発コンサルタントとして業務を行うためには様々な資質・要件が必要となる。中でも重要な要素は①専門性、②開発プロジェクトの経験、③語学を含めたコミュニケーション能力、④途上国の知識、⑤人間性、⑥マネジメント能力の6つである(図2)。優れた開発コンサルタントであるためには、これらの要素をバランスよく有していなければならない。しかし、こうした能力は一朝一夕に身に付くものではないため、これから開発コンサルタントを目指す者は、段階を追って能力開発に努めることが望ましい(図3)。すなわち、まず、ステップ①:業務遂行のベースとなる専門性と語学を含むコミュニケーション能力を高め、次に、ステップ②:実際のプロジェクトでの現場経験を積みつつ、同時に、業務を行ったことのある又は自ら関心ある国や地域の政治経済、文化、歴史に関する知識を深め、さらに、ステップ③:高度な能力と豊富な経験に基づき、真に必要とされるプロジェクトの発掘・形成から実現までを可能にする開発コンサルタントとしての研鑽を積む。

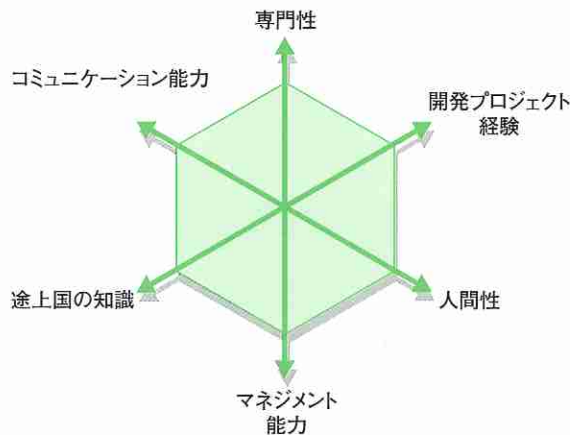


図2 開発コンサルタントを支える6要素

開発コンサルタントの倫理規定

開発コンサルタントは、高度な専門的知識と豊富な経験に裏打ちされた優秀な技術と熟練した技能を駆使して、コンサルティング業務を厳正に行わなければならない。また、中立的立場に立つプロフェッショナルとしての自覚をもち、開発プロジェクトに係るクライアントの真の利益が確保されることを第一に、当該プロジェクトが実施される国の公衆の利便と福祉が持続して改善され、発展することを念頭に置いて行動することが必要である。さらに、開発コンサルタントは、専門家としての良心に基づいて適正な契約が締結されるよう努力し、業務を遂行するにあたっては、誠意をもって当該プロジェクトの完成のために最善を尽くすことが求められる。業務の遂行上、専門の設計業者、工事請負業者、資機材提供者等に係わりをもつ場合には、公正、厳正な総括者として最善の配慮を払うことが必要である。

このような基本認識、倫理に基づき、(社)海外コンサルティング企業協会(ECFA)では1996年より以下の内容を「会員行動規範」と定め、開発コンサルタントの倫理上の指針としている。

■契約の尊重

開発コンサルタントは、業務を行うに当たっては、クライアントとの契約の範囲内において、自己の専門とする分野に関し、最高の成果を提供することを念頭に、厳正、公平に、かつ、効率良く業務を遂行することに最善の努力を払う。

■報酬

開発コンサルタントは、コンサルタントとしての報酬は、当該業務に係る適正な契約に基づいてクライアントが支払うもの以外は、これを受領しない。

■相互理解の促進

開発コンサルタントは、クライアントと積極的に意思の疎通を図り、必要に応じコンサルタントとしての見解を率直に開示することにより、双方の理解と合意に基づいて最高の成果を産み出すことが出来るよう努力を怠らない。

■秘密の厳守

開発コンサルタントは、当該業務の遂行に当たって知り得た秘密に係る事項については、あらかじめクライアントの同意を得ない限り、直接、間接を問わず、これを第三者に漏らすことはしない。

■第三者作品への評価

開発コンサルタントは、既に第三者が行った結果について関与するようなこととなった場合には、専門家としての節度を持って、飽くまでも客観的な事実に基づいた適切な、かつ、公正な評価を行う。

■国際競争力と技術移転

開発コンサルタントは、常に国際基準への妥当・適切な配慮を行ない、契約の定めるところに従って、技術移転について十分な配慮を行う。

■公正な競争

開発コンサルタントは、上述した各項目の趣旨を踏まえ、技術力を尊重し、飽くまでも公正にして自由な競争が行われるよう、コンサルタントの良心に基づき行動する。

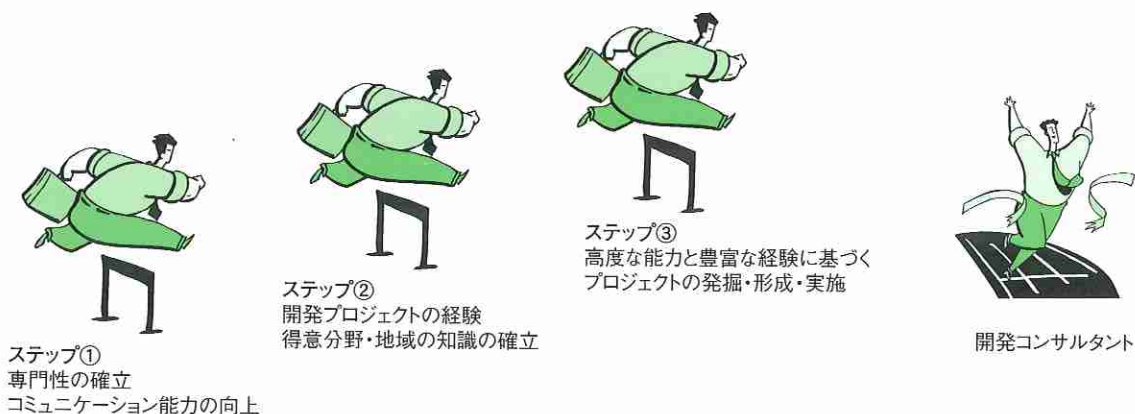


図3 開発コンサルタントへのステップアップ

BOX

欧米との比較における日本の開発コンサルタントの人材育成の現状と課題

開発コンサルタントの人材育成はどのように行われているのであろうか。以下、(社)海外コンサルティング企業協会(ECFA)が、会員である企業76社を対象に2001年度に実施したアンケート調査結果を基にその現状と課題について述べる。

■基礎的なコンサルティング能力向上のための体制作り

欧米と比較して、日本のコンサルタントの国際競争力が弱い要因として基礎的なコンサルティング能力、すなわち、①プレゼンテーション能力、②語学を含むコミュニケーション能力、③プロジェクトマネジメント能力、④クライアントに関する情報収集の不足などが挙げられている。それにも関わらず、同アンケート調査では各社が受ける研修は専門分野における技術的な能力向上に集中しており、前述の基礎的なコンサルティング能力向上のためにはあまり方策がとられていないことが判明した。とりわけプレゼンテーション能力とレポートライティング能力についてはアンケートに回答した8割以上の企業が向上策を「特に行っていない」か、「OJT(On-the-Job-Training)に頼る」のどちらかであり、積極的にセミナーや研修に参加している企業はごくわずかであった。

■企業における研修・教育予算の拡充

欧米では、最新の理論や開発テーマ、手法に関する情報収集を行ない、開発コンサルティング市場におけるニーズに対応することを目的に、企業として、国際会議やシンポジウムなどに職員を出席させる例が少なくない。こうした企業ではこれらの費用を投資と考え、売上高の一定割合を毎年投じている。一方、日本においては、コンサルティング能力の向上や専門性の強化のための研修の積極的な実施や資格取得に対するインセンティブを付与するための予算を戦略的に確保し、人材育成に積極的に投資している企業は限定的であるといわざるを得ない。開発コンサルティング企業の競争力の最も重要な源泉は人材であることを鑑みれば、人材への投資は不可欠であり、企業の側においてその必要性がきちんと認識され、その研修を受講するに相応の予算が確保されなければならない。

■企業内での研修成果の共有化・活用の強化

社員が研修を受けた際の研修成果の企業へのフィードバック・情報の共有化の度合いは企業によってまちまちであるが、全体的に積極的に行われているとはいえない。研修成果は、受講した社員の能力

の向上が図られることが一義的には重要であるが、研修・教育予算がコンサルティング企業にとって「投資」であることを考えれば、研修成果を波及させることが肝要であろう。欧米企業では、イントラネットの活用やナレッジマネジメントを通じて情報の共有化を図っている。

■国際的に評価される資格取得へのインセンティブの付与

アンケート回答企業のうち、多くの企業が技術士、一級建築士等、国内の資格については奨励金や学費・受講料の負担等、何らかのインセンティブを付与しているが、PEやMBA等、国際的な資格取得のためのインセンティブがある企業は少ない。コンサルタントが国際市場での競争において優位性を獲得するには、国際的に通用するコンサルティング能力、専門性を身に付けることが不可欠である。そのための一つの手段として、国際的に評価される資格の取得が望ましいといえる。国際市場におけるコンサルティング業務の入札においては、コンサルタントの「能力」について経歴書(CV:Curriculum Vitae)についても評価が行われるが、その際にはコンサルタントとしての経験はもちろん、その専門性の裏付けとしての学位や資格の取得の有無もポイントとなる。各社が国際的にも評価される学位や資格について、その社員に取得をうながすようなインセンティブを積極的に設けることが今後望まれる。

現状

基礎的なコンサルティング能力の習得がOJTに依存している

企業における研修・教育予算の手当てがされていない、あるいは不十分

企業内で研修成果の積極的な共有・活用が行われていない

技術系資格(国内)の取得へのインセンティブに偏重している

課題

基礎的なコンサルティング能力向上のための体制作り

企業における研修・教育予算の拡充

企業内で研修成果の共有化・活用の強化

企業における国際的に評価される資格取得へのインセンティブの付与

Part II

3

開発コンサルタントの業務形態

開発コンサルタントの契約、勤務形態について整理します。クライアントとの契約の際、提供する業務内容に応じて様々な形態が取られます。

キーワード

開発コンサルタント契約の形態 ⇒ 時間ベース契約、一括契約、不定量契約、歩合契約、顧問契約
開発コンサルタントの勤務形態 ⇒ 企業ベース、個人ベース、正規雇用、契約雇用

コンサルタント契約の形態

コンサルタント契約は、業務の性質や内容によって異なる形態を取る。本テキストでは、以下に、開発コンサルティングにおいて用いられる代表的な契約形態を取り上げる。

■時間ベース契約 (Time-based Contract)

時間ベース契約（「コスト・プラス・フィー契約」とも呼ぶ）では、コンサルタントに対する報酬は、①直接経費として所定の単価と員数の積に、②間接経費（払戻可能経費）として実費または所定の単価を基に支払われる。業務に掛かる日当、宿泊、その他直接経費は①、②とは別に支払われる。この契約形態は、新しいアプローチに関する調査などの、TORの具体化や投入量の把握が正確に行えない場合や、施工監理などの、コンサルタントが提供するサービス以外の要因により業務の期間や質が左右される場合、キャパシティ・ビルディングなどの成果物の査定が困難である場合、途上国への技術移転やトレーニングを行う場合等に適している。国際機関や他の援助機関で広く用いられている形態である。

■一括契約 (Lump Sum Contract)

一括契約では、コンサルタントに対する報酬は具体的な成果物に対する対価として支払われる。この契約形態は、業務内容や期間、成果物が明確に定義される場合に適している。具体的には、フィージビリティ・スタディーや環境調査、詳細設計、データベースの構築など作業手順が確立され、内容が比較的単純かつ明確な業務において用いられる契約形態である。

■不定量契約 (IQC: Indefinite Quantity Contract)

不定量契約では、コンサルタントは、ある一定期間（通常3～5年間）雇用される可能性が約束され、具体的な業務が生じた際に個別契約によって作業に取り掛かる。コンサルタントに対する報酬は、作業に要した実際の間ベースまたは一括ベースで支払われる。業務内容およびそれに伴う作業の総量は契約時点では未定である。この契約形態は、当該業務の緊急性が高く、長期に渡

る競争入札プロセスを実施することが不適切である場合、または個々の業務が極めて小規模である場合などに適している。

■歩合契約 (Percentage Contract)

歩合契約では、コンサルタントに対する報酬は、プロジェクトに要した実際の経費の一定割合（通常3～10%）に基づいて支払われる。この契約形態は、伝統的に、建設プロジェクトで用いられてきたが、プロジェクト・コストすなわちコンサルタント・サービスに対する報酬の削減に対するインセンティブが働かず、とすれば、逆に高価な解決策を提示し、報酬を高める行動を助長しかねないため、他の契約形態に比べその適用範囲は極めて限定されている。

■顧問契約 (Retainer Fee Contract)

顧問契約では、コンサルタントはある一定期間顧問として雇用され、報酬は、業務内容に基づく単価および期間を基に支払われる。単価は、多岐にわたる業務内容によって異なるため一概に論ずることは難しいが、資産の売却や民営化など極めて高度な専門性が必要とされる場合に高額な顧問料が設定される傾向がある。

どのような契約形態を適用するかは、業務内容やコンサルタントの選定方式と関わりがある。Part II-1で述べたように、TORが具体的かつ明確に定義され、要員その他の投入量や費用を正確に見積もることができる場合はコンサルタントの選定に「質および費用に基づく選定方式 (QCBS)」が用いられる。そして、その場合には一括契約が結ばれる。一方、こうした条件が満たされない場合には、コンサルタントの選定に「質に基づく選定方式 (QBS)」を、契約は時間ベースを適用するのが望ましい。また、業務内容が「固定予算での選定 (SFB)」に適合している場合は、通常、一括契約が用いられる。表1は、世界銀行を例に、業務内容別にコンサルタントの選定方式と契約形態の関係を示したものである。

開発コンサルタントの勤務形態

開発コンサルタントの勤務形態は、企業または個人ベースに大別することができる。前者の場合は、さらに、正規(常勤)または契約ベースの2つに分類される。日本の開発コンサルティング企業では、コンサルタントは正規職員として雇用され、常勤である場合が多い。一方、欧米のコンサルティング企業は独自に人材登録制度を整備し、コンサルタントを非常勤社員として契約ベースで雇用することが一般的に行われている。その結果、日本と欧米のコンサルティング企業のコスト構造に大きな差が見られ、日本企業の間接費は欧米企業のそれに比べ高くなる傾向にある。欧米を含む企業間競争が激しくなる

につれ、日本のコンサルティング企業の中にも、まだ少数ではあるが、間接経費を低く抑えるためにコンサルタントを欧米式に契約ベースで雇用するところが増えてきた。今後も、こうした傾向が続くと予想されることから、コンサルタントが企業に属する場合でもその勤務形態は契約ベースになる例が増えていくものと思われる。

一方、個人ベースでの勤務形態は、一個人として、援助機関または途上国から雇用される場合と、他のコンサルティング企業・個人から雇用されるか、または共同事業体を組んで業務に従事する場合がある。前者の場合、個人コンサルタントは、独立したアドバイザーというより、むしろ内部スタッフとして位置付けられることが多い。

表1 業務内容別コンサルタント選定方式および契約形態(例)

業務内容	選定方式	契約形態
政策、戦略、借入国機関の経営に関する調査 国家経済、セクター、投資に関する調査 マスタープラン プレフィージビリティ調査 複雑なフィージビリティ調査 複雑なプロジェクトの調査または設計 新技術または人文社会科学における調査	QBS	時間ベース契約
比較的単純な計画調査 比較的単純なフィージビリティ調査 環境調査 インフラの契約および詳細設計 入札書類書類作成 データ処理 明確に定義された戦略および経営に関する調査	QCBS	一括契約
組織開発に関する技術協力 民営化プログラムに関する技術協力	QBSまたはQCBS	時間ベース契約または不定量契約
投資プロジェクトに関する技術協力 施工監理 民営化業務 金融セクター改革 調達および検査 固定予算のもと比較的単純で明確に定義された業務 20万ドル以下の基本的業務または日常業務	QCBS QCBS QCBS QBS QCBS SFB LCS	時間ベース契約 時間ベース契約 顧問契約 顧問料契約 歩合契約 一括契約 一括契約

BOX

日本の開発コンサルタントによるコンサルティング・サービス受注実績

日本の開発コンサルタントによるコンサルティング・サービスの受注額はどのくらいの規模をもつのであろうか。以下、(社)海外コンサルティング企業協会(ECFA)が会員である企業79社を対象に実施した「平成13年度海外コンサルティング業務受注実績調査」を基に、日本の開発コンサルタントの受注額およびその特徴について述べる。

海外コンサルティング業務受注高(単位:億円)



■受注総契約額

平成13年度の海外プロジェクト受注総契約額は、719億円(12年度736億円)、総件数は904件(12年度828件)であった。総額で見ると2.3%の減少であり、平成12年度との比較で一件あたりの受注額も1割程度小さくなっている。

■分野別受注実績

受注契約額を分野別にみると、運輸・交通(26%)、電力・エネルギー(17%)、水資源開発(17%)、農林水産(10%)と4セクターが上位を占めている。ここ数年の傾向をみると電力・エネルギー分野の回復傾向、保健・教育分野の増加、工業分野の減少が著しい。

年のアフリカ開発会議(TICAD II)での日本のアフリカ援助重視を反映したものであるが、2003年後半にTICAD IIIを控え、この傾向は継続すると思われる。

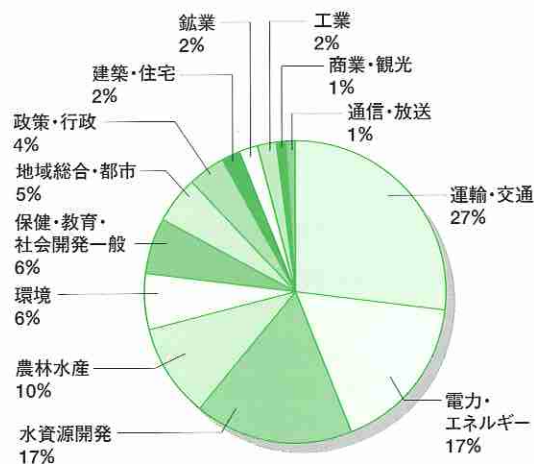
■クライアント別受注実績

クライアント別で見ると、平成13年度もJICA業務が3割、外国政府からが5割であり、ここ数年大きな変化はない。ただし、外国政府機関からの発注はJBICローンである場合が多い。日本経済の不振から民間企業からの受注業務が12年度、13年度と減っている。

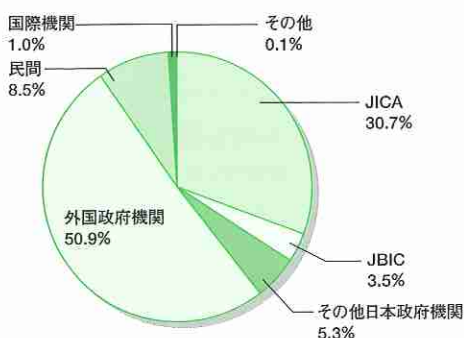
■地域別受注実績

地域別実績をみると、アジアが6割とアジア中心であることは間違いないが、アフリカの伸びが著しく平成13年度では17%にまで達している。これは1998

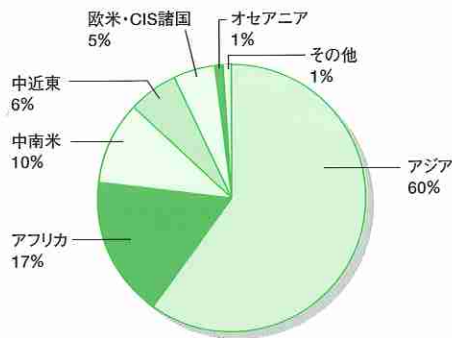
分野別受注実績(金額ベース)



平成13年度クライアント別受注実績



平成13年度 地域別受注実績



Part II 用語集

※ここでは、Part II の本文中に下線のある用語の解説をしています。

●一括契約(Lump Sum Contract) p.9

コンサルタントに対する報酬が具体的な成果物に対する対価として支払われる契約形態。業務内容や期間、成果物が明確に定義される場合に適している。

●開発コンサルタント p.1

途上国や旧社会主義国の開発に関わる係る政策、プログラム、プロジェクトの立案・調査・計画・施工監理・経営指導・教育訓練などの頭脳サービスを適正な対価(フィー)に基づいて提供する。

●開発政策・人材育成基金 p.3

(PHRD:Policy and Human Resources Development Fund)
技術協力と人材育成を通じて途上国における貧困の削減を図ることを目的に世界銀行に設立された基金。アンタイドの技術協力プログラム(TA:Technical Assistance Grant Program)およびタイドの日本スタッフ・コンサルタント信託基金(JSCTF:Japan Staff and Consultant Trust Fund)で構成される。

●業務指示書(TOR:Terms of Reference) p.2

コンサルタントに委託する業務の内容を明記した書類。プロジェクトの一般概要や気象、地形等の関連情報が含まれる。

●顧問契約(Retainer Fee Contract) p.9

顧問契約では、コンサルタントはある一定期間顧問として雇用され、報酬は、業務内容に基づく単価および期間を基に支払われる。

●開発コンサルタントの行動規範 p.1

開発コンサルタントとしての倫理規定。契約の尊重、報酬、相互理解の促進、秘密の厳守、第三者作品への評価、国際競争力と技術移転、公正な競争などの項目が含まれている。

●国際開発金融機関(MDBs:Multilateral Development Banks) p.3

世界銀行やアジア開発銀行等、援助国政府からの出資・拠出を基に途上国支援を行う国際機関。

●時間ベース契約(Time-based Contract) p.9

コンサルタントに対する報酬が、直接経費として所定の単価と員数の積に、間接経費(払戻可能経費)として実費または所定の単価を基に支払われる契約形態。「コスト・プラス・フィー契約」とも呼ぶ。

●日本信託基金(Japan Trust Fund) p.3

開発プロジェクトの準備のための技術援助等に必要な資金を提供することを目的に米州開発銀行に設立された基金。アンタイドの日本特別基金(JSF:Japan Special Fund)とタイドの日本人コンサルタント信託基金(JTFCS:Japanese Trust Fund for Consultancy Services)から構成される。

●日本特別基金(Japan Special Fund) p.3

途上国の経済再編の支援と資金還流による新規投資分野の拡大を支援するとともに、当該国の工業化、天然・人材資源の開発、技術移転に関する支援を行うことを目的にアジア開発銀行に設立されたアンタイドの基金。

●歩合契約(Percentage Contract) p.9

コンサルタントに対する報酬が、プロジェクトに要した実際の経費の一定割合(通常3~10%)に基づいて支払われる契約形態。

●不定量契約(IQC:Indefinite Quantity Contract) p.9

不定量契約では、コンサルタントは、ある一定期間(通常3~5年間)雇用され、業務が生じた際に個別契約によって作業に取り掛かる。コンサルタントに対する報酬は、作業に要した実際の時間ベースまたは一括ベースで支払われる。

●QBS(Quality Based Selection) p.2

技術に基づく選定方式。TORの具体化や投入量の把握を正確に行えない場合や、業務が革新的で極めて高度に専門化している場合、最良の専門家の確保が極めて重要である場合等に用いられる。

●QCBS(Quality and Cost Based Selection) p.2

技術と費用に基づく選定方式。事業範囲が詳細に定義され、業務指示書(TOR)が具体的かつ明確である場合や、要員その他の投入量や費用を正確に見積もることができる場合に用いられる。

Part II 参考文献

開発コンサルタント

- 橋本強司「これからの開発コンサルティング：国際協力の最前線から」勁草書房 1994年
- 社団法人海外コンサルティング企業協会編「総合計画計画調査事業（貿易投資円滑化協力調査）[開発コンサルタントの人材教育と価格競争力の強化に関する調査]」2001年

多国間開発金融機関

- 世界銀行(WB)ウェブサイト：<http://www.worldbank.org/>
- 米州開発銀行(IDB)ウェブサイト：<http://www.iadb.org/>
- アジア開発銀行(ADB)ウェブサイト：<http://www.worldbank.org/>

日本特別基金(JSF:Japan Special Fund)

- Inter-American Development Bank (IDB), Japan Special Fund:Japanese Trust Fund for Consultancy Services, Annual Report, Washington, 2001
- Inter-American Development Bank (IDB), Annual Report 2001, Washington, 2001

開発コンサルタントに求められる役割

- デロイト トーマツ コンサルティング「コンサルティング・ハンドブック」2002年 東洋経済新報社
- 山口仁秋「コンサルタント読本」国際開発ジャーナル社 1976年
- 社団法人海外コンサルティング企業協会監修「国際協力の担い手開発コンサルタント」国際開発ジャーナル社 1988年

開発コンサルタントの契約形態

- Japan Bank for International Cooperation, Handbook for Procurement under JBIC ODA Loan, Tokyo, 2000
- Coates, John M., The International Consultant's Manual, Vol.2, Aedilis Book Company, 1991, pp. 334-336
- 財団法人日本国際協力センター「国際協力事業団コンサルタント契約実務要覧」2000年
- World Bank, Consulting Services Manual, Washington D.C., 2002