

# 世銀案件の発注の仕組みと プロポーザル・CVの書き方

2010年7月15日

世界銀行 東京事務所  
川 畑 安 弘  
ビジネスディベロプメントアドバイザー

## セッション1 (世銀案件入門)

1. 世銀案件の仕組み
2. 世銀案件発注について
  - ・ 発注に至るプロセス
  - ・ TOR とプロポーザル
  - ・ プロポーザルの評価方法
3. 質疑応答

## セッション2 (プロポーザル/CVの書き方)

1. プロポーザルの書き方
2. CVの書き方
3. 質疑応答

## セッション1 (世銀案件入門)

### 1. 世銀案件の仕組み

#### 1. 1 世界銀行概要

1944年創立の世界銀行は世界最大の援助金融機関で、その本部をワシントンに置いています。世界銀行は通常の意味での“銀行”ではなく、国連専門機関の一つで186のメンバー国より組織されています。主業務は貧困緩和に貢献することを目的として、途上国における経済的に健全かつ優先度の高いプロジェクトに対して資金援助を供与することです。借入人は(i)世界銀行加盟国政府もしくは(ii)世界銀行加盟国政府機関及び民間企業（ただし、この場合加盟国政府の保証が必要）となっています。

“世界銀行”という名称は、国際復興開発銀行と国際開発協会の二つの機関を含めた総称です。組織上は、世界銀行は二つの機関よりなっていますが、両機関にそれぞれ、職員が配置されているわけではなく、開発途上国の経済状況による貸出融資条件の違いにより、どちらの機関を通して貸出融資を実施するのかが決まります。世界銀行の職員数は約9,000名で、その内、約5,700名がワシントン本部に勤務しています。業務の性格上、エコノミストが最も多いが、エネルギー、農業、灌漑、道路、運輸、環境、都市問題等の分野の技術者の数はエコノミストの数を上回ります。

世界銀行の姉妹機関として、“世界銀行グループ”内に国際金融公社 (International Finance Corporation: IFC) と多国間投資保証機構 (Multilateral Investment Guarantee Agency: MIGA)の二機関があります。IFCは、途上国の経済開発を促進することを目的に、途上国の民間部門を対象に投融資を行っており、職員数は2009年11月現在約3,400名です。一方MIGAは、外国民間投資家による途上国における投資促進を図るために、投資に伴う非商業リスク（政治的リスク）を保証することを主業務としています。2009年3月現在の職員数は約130名です。

#### 1. 2 貸付融資状況

国際復興開発銀行 (IBRD) の行なう貸出は Loan (貸付)、国際開発協会 (IDA) の行なう貸出は Credit (融資) と呼ばれます。IBRD の貸付受諾有資格国は原則として、一人当たり Gross National Income (GNI) が US\$6,885 (2010年7月1日現在) 以下であり、IDA の融資受諾有資格国は原則として、一人当たり年間国民所得が US\$1,165 (2010年7月1日現在) 以下の国と決められています。国際復興開発銀行 (IBRD) の貸出条件は低所得国 (\$3,620 の中国の例) を対象とした場合、現時点での金利は約6%、平均返済期間18年 (5年の据置期間を含む) となっ

ているのに対し、国際開発協会（IDA）の貸出条件は金利 0%、据置期間 10 年、返済期間 40 年（バングラディッシュの場合）となっています。

世界銀行 2009 会計年度（2008 年 7 月 1 日 - 2009 年 6 月 30 日）における貸出承諾額（IBRD 及び IDA の合計）は 469 億ドル（日本円で約 4 兆 2,210 億円）で、分野毎に見ると、法務行政部門 20%、運輸交通部門 13%、エネルギー・鉱業部門 13% という比率となっており、日本の借款援助と比較して、多くの分野に幅広く貸出を実施しているのが特徴です。地域別分布では、ラテンアメリカ 30%、ヨーロッパ・中央アジア 20%、アフリカ 17%、東アジア・太平洋 17%、南アジア 12%、中近東・北アフリカ 4% の順となっています。

### 1. 3 世銀被借款国もしくは世界銀行の発注するコンサルタント業務

世銀案件のコンサルタント業務は世銀被借款国が発注者となる案件と世界銀行が直接発注する案件に分類される。

#### (1) 世銀貸付・融資を受けた国による調達状況

世銀貸付・融資を受けた国々による調達状況を下記表に示す。

##### i) 項目別調達額

単位：百万ドル

項目	2007 世銀年度	2008 世銀年度	2009 世銀年度
機材	2,314(33.8)	2,406 (23.6)	2,832(29.1)
土木工事	3,626(52.9)	6,600(64.8)	5,797(59.5)
コンサルタント業務	916(13.4)	1,182(11.6)	1,110(11.4)
合計	6,856 (100)	10,188 (100)	9,739 (100)

##### ii) 機材調達における主要国実績

単位：百万ドル

項目	2007 世銀年度	2008 世銀年度	2009 世銀年度
日本	9.7 (0.4)	19.1(0.8)	37.8(1.3)
米国	30.8(1.3)	38.8 (1.6)	17.1(0.6)
イギリス	10.6 (0.5)	19.9 (0.8)	34.0(1.2)
フランス	60.5 (2.6)	162.1 (6.7)	58.7(2.1)
ドイツ	399.7(17.3)	66.1(2.7)	37.7(1.3)
合計	2,315 (100)	2,406 (100)	2,832(100)

##### iii) 土木工事調達における主要国実績

単位：百万ドル

項目	2007 世銀年度	2008 世銀年度	2009 世銀年度
日本	129.8(2.9)	-	9.1(0.2)
米国	-	-	-
イギリス	23.3(0.5)	-	-
フランス	38.5(0.9)	55.0(0.8)	71.9(1.2)

ドイツ	133.8(3.0)	59.9(0.9)	37(0.6)
合計	4,425(100)	6,600(100)	5,797(100)

iv) コンサルタント業務調達における主要国実績

単位：百万ドル

項目	2007 世銀年度	2008 世銀年度	2009 世銀年度
日本	0.63 (0.07)	2.88(0.2)	1.74(0.2)
米国	64.4(7.0)	96.1(8.1)	67.8(6.2)
イギリス	61.6(6.7)	73.4(6.2)	79.2(7.2)
フランス	36.6 (4.0)	63.1(5.3)	36.2(3.3)
ドイツ	29.9 (3.3)	93.4 (3.7)	60.1(5.5)
合計	916(100)	1,183(100)	1,110(100)

(2) 世銀による直接調達状況

世銀の直接調達するコンサルタント業務については、その予算の出所により調達状況が異なります。

i) 世銀の内部会計予算による調達

世銀の内部会計予算による調達は通常、個人契約（役務提供）が殆んどですが、2008年世銀会計年度においては、数件の会社契約の調達がなされた。個人契約については、国籍別に調達状況を集計していないため、詳細は不明。通常、世銀OBを個人コンサルタントとして、採用することが多い。（現時点では、100数名程度世銀本部契約で雇用されている）長期契約コンサルタント（ETC）として2008年度には17人採用されている。

ii) PHRD 資金による調達

Policy and Human Resources Development Fund (PHRD) は日本政府の拠出した基金で1990年7月に設立されました。PHRDは以下の活動に活用されています。

- 技術援助プログラム：プロジェクトの案件発掘や、事業化のための事前調査などプロジェクトの案件形成に対する支援。このプログラムの下、コンサルタントが雇用される。ただし、Un-tied.
- Japan Staff Consultant Trust Fund (JCTF)： 後述
- 奨学金制度：
- WBI 能力開発プログラム：
- パートナーシップ：

世界銀行 2009 会計年度〔2008 年 7 月 1 日—2009 年 6 月 30 日〕には、99 件の技術援助に対して、約 2,500 万ドルが発展途上国に支出され、PHRD によるコンサルタントの雇用は、アンタイトで競争により選択されました。この内、日本のコンサルタントによる受注は、数件であります。

### iii) JCTF（後述）流用による調達

Japan Staff Consultant Trust Fund (JCTF) は日本のコンサルタントの世銀支援プロジェクトへの参画を促進するために設けられた Tied の基金です。外国人の活用も認められており、契約金額の 25%相当額まで、外国人のアサインが認められております。

永年、約 20 カ国の国が、自国のコンサルタント育成、及びコンサルタント業務獲得のために、世界銀行に Consultant Trust Funds (CTF) を拠出してきましたが、この制度は、2007 年 6 月 30 日をもって、廃止されました。ただし、日本拠出の CTF については、2010 年 6 月 30 日で廃止されました。

## 1. 4 世銀被借款国もしくは世銀の発注するコンサルタント業務の雇用形態

世銀被借款国もしくは世界銀行の発注するコンサルタント業務の雇用形態を表-1 に示す。

表-1 : 被借款国事業実施機関/世界銀行によるコンサルタントの雇用

		サービスの種類 [個人もしくは企業]				
		ミッションメンバーとして参加	技術援助： デザイン・レビュー等	調査・研究	施工監理	トレーニングの提供
発注者	世界銀行	x	x	x		
	事業実施機関		x	x	x	x
予算財源	世銀内部予算	x	x	x		
	PHRD	x	x	x		
	CTF	x	x			
	事業実施機関		x	x	x	x
選択方法	Single-source	x	x	x		
	CQ	x	x	x		x
	Least-cost			x		x
	QCBS			x	x	
契約金額		\$10,000 - \$50,000	\$20,000 - \$300,000	\$5,000 - \$500,000	\$1,000,000 - \$2,000,000	\$10,000 - \$30,000

PHRD: Policy and Human Resource Development Fund, CTF: Consultant Trust Funds

Single-source : 随意契約, CQ : Selection based on Consultants' Qualifications,

Least-cost : Least-cost selection QCBS : Quality- and Cost-Based Selection

## 1. 5 コンサルタントの選択方法

コンサルタントの選択雇用は、Quality- and Cost-Based Selection 方式により行うのが原則ですが、コンサルタント業務の内容、予想契約金額、雇用の緊急性等により、他の方式を用いて雇用することが多々あります。世界銀行、事業実施機関によるコンサルタント雇用方式は次のとおりです。

- Quality- and Cost-Based Selection (QCBS)
- Quality-Based Selection (QBS)
- Selection under a Fixed Budget (SFB)
- Least-Cost Selection (LCS)
- Selection Based on Consultants' Qualification (SBCQ)
- Single-Source Selection (SSS)
- Commercial Practices (CP)

各方式の特性については、World Bank Guidelines: Selection and Employment of Consultants by World Bank Borrowers, May 2004, revised October 2006&May 2010 を参照してください。世界銀行の Web サイトに入り、Projects & Operations をクリック、Products and Services をクリック、Procurement をクリック、Consultant Guidelines をクリック。

世銀発注案件のコンサルタント選択は、競争により行うことが原則ですが、随意契約により雇用することも可能です。会社契約の場合、\$500,000 以下の契約金額の案件については、タスク・チーム・リーダーが起案し、Procurement Specialist/Procurement Accredited Staff が承認すれば、随意契約方式での雇用が可能です。個人契約の場合、\$50,000 以下の契約金額の案件については、タスク・チーム・リーダーの承認だけで、また、\$50,000 以上、\$250,000 以下の契約金額の案件についても、Procurement Specialist/Procurement Accredited Staff が承認すれば、随意契約方式での雇用が可能です。

## 1. 6 コンサルタント雇用に関するガイドライン

世銀被借款国によるサービス（コンサルタント業務）調達については、World Bank's Guidelines: Selection and Employment of Consultants by World Bank Borrowers (May 2004, revised October 2006&May 2010) に従って行われることが義務付けられます。更にコンサルタントの選定については、原則、世界銀行の標準図書様式に従って選定・雇用されることが要請され、世界銀行の標準図書としては、次の図書文書が用意されております。〔世界銀行の Web サイトに入り、Projects & Operations をクリック、Products & Services をクリック、Procurement をクリック、Index of Standard Bidding and Proposal Documents をクリック〕

- 1) Standard Request for Proposals: Selection of Consultants, December 2008 revised May 2010

2) Standard Request for Proposals – Bank executed contracts: Selection of Consultants, March 2007

3) Sample Form of Evaluation Report: Selection of Consultants, October 1999

雇用者が世界銀行自身の場合、World Bank Administrative Manual 15:00 (Selection and Use of Consultants by the World Bank for Operational Purposes, March 2007) が適用されます。(別添参照)

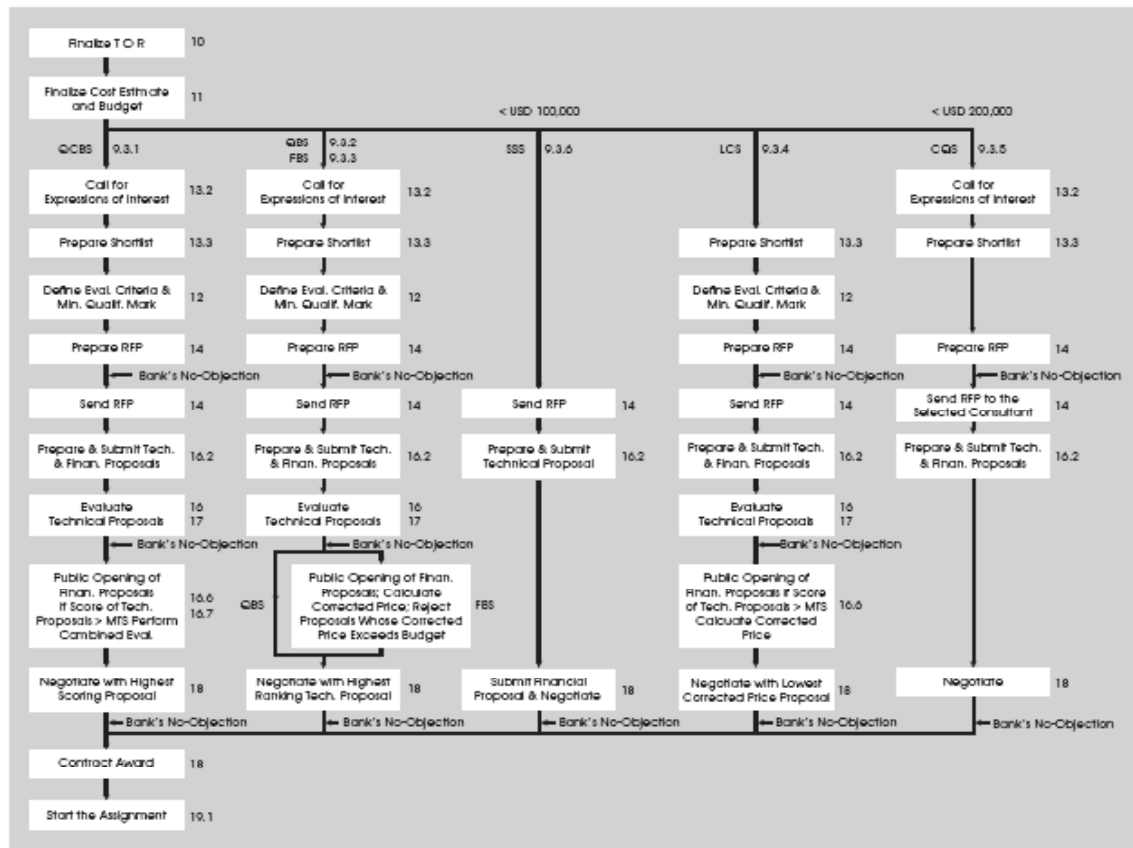
## 2. 世銀案件発注について

### 2. 1 発注に至るプロセス

コンサルタントの選定・発注に至るプロセスを図—1に示す。このプロセスは、世銀被借款国発注および世銀直接発注の場合でも、基本的には同じである。

また、実際に中国道路案件で発注した施工監理コンサルタント業務の選定プロセスの例を表—2に示す。各タスクの処理にどの程度、時間を要するのかを示すため、過程を時系列的に示す。なお、契約金額は約 US130 万ドルでした。

Figure 9.1 The Steps of the Selection Process



図一 1 コンサルタントの選定・発注に至るプロセス

表一 2 施工監理コンサルタント業務の選定プロセス

Task Name	Start	Finish
Specific Procurement Notice	11/16/2002	11/16/2002
No-objection of Bank to TOR, LOI and Short list	12/15/2002	12/15/2002
Issue invitation to consultants	01/01/2003	01/01/2003
Last date to receive proposals	02/28/2003	02/28/2003
Evaluation of quality (technical proposals)	03/01/2003	04/10/2003
Bank review evaluation report and no-objection	04/11/2003	05/09/2003
Notify consultants on the opening date of the financial proposals	05/15/2003	05/15/2003
Opening of financial proposals	06/01/2003	06/01/2003
Complete combined quality and cost evaluation	06/02/2003	06/15/2003
Bank review proposal evaluation report and no-objection	06/16/2003	07/01/2003
Negotiations with consultant and sign contract	07/02/2003	07/15/2003
Prepare training materials by the consultant	07/17/2003	08/15/2003
Train local staff	08/16/2003	9/12/2003
Supervision of construction	10/15/2003	09/30/2007

Note: TOR = Terms of Reference

LOI = Letter of Invitations

## 2. 2 コンサルタント業務入札案内（公示）

### （1）被借款国事業執行機関が公示を行う場合

契約金額 20 万ドル以上の案件については、United Nations Development Business online（UNDB online）及び dgMarket に公示することが義務付けられています。UNDB online の購読は有料で <http://www.devbusiness.com/> にコンタクトし、会員になる必要があります。一方、dgMarket は現時点では無料で <http://www.dgmarket.com> より、情報入手することが可能です。

Dgmarket を見た上で、興味のあるプロジェクト案件が見つかったら、明示してあるコンタクト先に、関心表明を直接、送付することになります。特に、指示が無い限り、関心表明の内容は次の事項を含むようにします。

- ・ 会社概要（専門分野等）
- ・ 当該案件に対する会社の資格・資質（類似案件の経験、当該国の知見・知識等）
- ・ 当該案件に配員予定の専門家の資格・資質

A4 用紙で 2 ページ程度にまとめ、当該国に精通していること、類似業務を多く経験していることを強調するようにします。さらに、その特定の案件について、特に情報を有している場合はその点も強調する必要があります。

### （2）世銀発注案件の公示

会社契約の案件で、契約金額が \$50,000 以上の場合、随意契約方式での雇用を除き、Request for Expressions of Interest が世界銀行ウェブサイトに表示されます。（世界銀行の Web サイトに入り、Projects & Operations をクリック、Products and Services をクリック、Procurement をクリック、Bidding/Consulting Opportunities をクリック、Request for Expressions of Interest for Consulting Work をクリック）

なお、2007 年 1 月より、世界銀行によるコンサルタントの雇用については、電子入札（eConsult）で行う事が義務付けられました。公示（Request for Expressions of Interest）に対する表明も eConsult を通じて行う事になっており、コンサルタント会社が各自、Request for Expressions of Interest for Consulting Work をチェックした上で、興味のある案件について対応していく必要があります。公示案件の検索については、advertised notices をクリックすることで、検索が可能となります。また、eConsult の詳細、利用

方法については、eConsult にアクセスすることにより、内容をご理解いただけます。

## 2. 3 発注者によるプロポーザル提出要請の作成

契約金額が 20 万ドル以上の場合、Standard Request for Proposals (SRFP) の使用が義務付けられ、Letter of Invitation に SRFP が添付されます。Standard Request for Proposals (SRFP) の様式は、世界銀行の Web サイトに入り、Projects & Operations をクリック、Product and Services をクリック、Procurement をクリック、Index of Standard Bidding and Proposal Documents をクリックして、入手可能です。ただし、これは標準様式であり、実際の RFP は標準様式の埋めるべき項目が埋められたものが正式な RFP です。RFP には次の 6 点の書類が含まれております。

- Letter of Invitation
- Instructions to Consultants
- Technical Proposal - Standard Forms
- Financial Proposal – Standard Forms
- Terms of Reference
- Standard Forms of Contract

契約金額 20 万ドル以下、もしくは単純な業務内容の案件等については、RFP を簡略化した様式を使うことも多々あります。

### (1) Letter of Invitation

世銀案件の Letter of Invitation の内容で、注目すべき点は、ショートリストされた会社名が明記されていることです。また、ショートリストされた会社同士が組むことが許されるかどうかは Instructions to Consultants – Data Sheet の Paragraph Reference 3.3 (a)に示されます。

### (2) Instructions to Consultants

指示書には提出期限、ショートリストされた会社同士の提携の可否、租税支払い義務の有無、評価採点の配分が記載されております。

### (3) Technical Proposal

テクニカル・プロポーザルに含まれる標準的な内容は次のとおりです (Standard Request for Proposals (SRFP) による)。

TECH-1 Technical Proposal Submission Form

TECH-2 Consultant's Organization and Experience

- A Consultant's Organization
- B Consultant's Experience

TECH-3 Comments or Suggestions on the Terms of Reference and on Counterpart Staff and Facilities to be Provided by the Client

- A On the Terms of Reference
- B On the Counterpart Staff and Facilities

TECH-4 Description of the Approach, Methodology and Work Plan for Performing the Assignment

TECH-5 Team Composition and Task Assignments

TECH-6 Curriculum Vitae (CV) for Proposed Professional Staff

TECH-7 Staffing Schedule

TECH-8 Work Schedule

テクニカル・プロポーザルの内容では、i) Technical approach; ii) methodology 及び iii) work plan が重要です。全体的なボリュームとしては、図表を含み、次の3項目を別章立てとし、約50ページ程度にまとめるようにします。

- a) Technical Approach and Methodology,
- b) Work Plan, and
- c) Organization and Staffing,

a) Technical Approach and Methodology. i) Explain understanding of the objectives of the assignment, approach to the services, methodology for carrying out the activities and obtaining the expected output, and the degree of detail of such output; ii) Highlight the problems being addressed and their importance, and explain your technical approach; and iii) Explain your methodologies and highlight the compatibility of those methodologies with the proposed approach.

b) Work Plan. i) Propose the main activities of the assignment, their content and duration, phasing and interrelations, milestones (including interim approvals by the Client), and delivery dates of the reports. The proposed work plan should be consistent with the technical approach and methodology, showing understanding of the TOR and ability to translate them into a feasible working plan. A list of the final documents, including reports, drawings, and tables to be delivered as final output, should be included here. The work plan should be consistent with the Work Schedule of Form TECH-8.

c) Organization and Staffing. i) Propose the structure and composition of your team. List the main disciplines of the assignment, the key expert responsible, and proposed technical and support staff.

#### (4) Terms of Reference (TOR)

TOR には以下の項目が通常含まれます。

- プロジェクトの背景
- 業務目的
- 業務内容 (Scope of Work)
- 人材育成計画
- 提出報告書のリスト及び成果品の提出
- 発注者より提供される資料、サービス、人員、施設
- 要因構成及

もし、より良い成果を達成するためにさらに建設的な意見があるなら、提案という形でプロポーザルに記載することも重要です。

#### 2. 4 プロポーザルの評価方法

##### (1) テクニカル・プロポーザルの評価

通常、テクニカル・プロポーザルの評価は次の 3 項目について評価を行います。

- Specific experience of the Consultants relevant to the assignment
- Adequacy of the proposed methodology and work plan in responding to the TOR
- Qualifications and competence of key staff for the assignment

しかしながら、業務の特殊性から次の 2 項目を評価項目に加えることもあります。

- Suitability of the transfer of knowledge (training) program
- Participation by nationals among proposed key staff

各項目の配分点は表-3 のとおりです。参考に最近、発注された運輸交通案件の評価点配分の例を次に示します。

Criteria	Framework for Performance Based Expressway Maintenance in Hubei, China (Study)	Review of Engineering Designs of Proposed Ankang-Sichaun Border Expressway in Shaanxi, China (Technical assistance)
(i) Experience	10	15
(ii) Methodology and plan	25	20
(iii) Qualifications	65	65

表-3 の評価基準及び上記最近の評価例から明らかなように、会社としての実績に対する評価点が低く、アサインされる要員の資質に対する評価点が高いことが

明確であります。これは、欧米社会では、コンサルタント等の専門職の人々に、絶えず職場を換え、キャリア向上を図る人が多いこと、またはフリーランサーとして人生・仕事計画を基本にしている人が多く、個人の実績が必ずしも、会社の実績として、蓄積されているとは限らないことで、当該プロジェクトを誰（個人）がするかが重要だと発注者が理解していることによります。予定要員への評価点が高い点は、JICA の評価基準と若干異なります。また、要員各自に対する評価は、General qualifications ; Adequacy for the assignment ; Experience in region and language の3項目について評価を行うが、世銀プロジェクト従事実績の有無は必ずしも問いません。

表-4 テクニカル・プロポーザルの評価基準

<p><b>5.2 (a)</b></p>	<p>Criteria, sub-criteria, and point system for the evaluation of Full Technical Proposals are:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;"><u>Points</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(i) Specific experience of the Consultants relevant to the assignment: <i>[Normally, subcriteria are not provided]</i></td> <td style="text-align: right; vertical-align: bottom;"><b>[0 - 10]</b></td> </tr> <tr> <td>(ii) Adequacy of the proposed methodology and work plan in responding to the Terms of Reference:</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">a) Technical approach and methodology</td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert points]</i></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">b) Work plan</td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert points]</i></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">c) Organization and staffing</td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert points]</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; padding-right: 20px;">Total points for criterion (ii):</td> <td style="text-align: right;"><b>[20 - 50]</b></td> </tr> <tr> <td>(iii) Key professional staff qualifications and competence for the assignment:</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">a) Team Leader</td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert points]</i></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">b) <i>[Insert position or discipline as appropriate]</i></td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert points]</i></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">c) <i>[Insert position or discipline as appropriate]</i></td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert points]</i></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">d) <i>[Insert position or discipline as appropriate]</i></td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert points]</i></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">e) <i>[Insert position or discipline as appropriate]</i></td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert points]</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; padding-right: 20px;">Total points for criterion (iii):</td> <td style="text-align: right;"><b>[30 - 60]</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding-top: 10px;"> <p>The number of points to be assigned to each of the above positions or disciplines shall be determined considering the following three subcriteria and relevant percentage weights:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 60%;">1) General qualifications</td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert weight between 20 and 30%]</i></td> </tr> <tr> <td>2) Adequacy for the assignment</td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert weight between 50 and 60%]</i></td> </tr> <tr> <td>3) Experience in region and language</td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert weight between 10 and 20%]</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; padding-right: 20px;">Total weight:</td> <td style="text-align: right;"><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table> </td> </tr> <tr> <td>(iv) Suitability of the transfer of knowledge (training) program: <i>[Normally not to exceed 10 points. When transfer of knowledge is a particularly important component of the assignment, more than 10 points may be allocated, subject to Bank prior approval; the following subcriteria may be provided]</i></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		<u>Points</u>	(i) Specific experience of the Consultants relevant to the assignment: <i>[Normally, subcriteria are not provided]</i>	<b>[0 - 10]</b>	(ii) Adequacy of the proposed methodology and work plan in responding to the Terms of Reference:		a) Technical approach and methodology	<i>[Insert points]</i>	b) Work plan	<i>[Insert points]</i>	c) Organization and staffing	<i>[Insert points]</i>	Total points for criterion (ii):	<b>[20 - 50]</b>	(iii) Key professional staff qualifications and competence for the assignment:		a) Team Leader	<i>[Insert points]</i>	b) <i>[Insert position or discipline as appropriate]</i>	<i>[Insert points]</i>	c) <i>[Insert position or discipline as appropriate]</i>	<i>[Insert points]</i>	d) <i>[Insert position or discipline as appropriate]</i>	<i>[Insert points]</i>	e) <i>[Insert position or discipline as appropriate]</i>	<i>[Insert points]</i>	Total points for criterion (iii):	<b>[30 - 60]</b>	<p>The number of points to be assigned to each of the above positions or disciplines shall be determined considering the following three subcriteria and relevant percentage weights:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 60%;">1) General qualifications</td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert weight between 20 and 30%]</i></td> </tr> <tr> <td>2) Adequacy for the assignment</td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert weight between 50 and 60%]</i></td> </tr> <tr> <td>3) Experience in region and language</td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert weight between 10 and 20%]</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; padding-right: 20px;">Total weight:</td> <td style="text-align: right;"><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>		1) General qualifications	<i>[Insert weight between 20 and 30%]</i>	2) Adequacy for the assignment	<i>[Insert weight between 50 and 60%]</i>	3) Experience in region and language	<i>[Insert weight between 10 and 20%]</i>	Total weight:	<b>100%</b>	(iv) Suitability of the transfer of knowledge (training) program: <i>[Normally not to exceed 10 points. When transfer of knowledge is a particularly important component of the assignment, more than 10 points may be allocated, subject to Bank prior approval; the following subcriteria may be provided]</i>	
	<u>Points</u>																																								
(i) Specific experience of the Consultants relevant to the assignment: <i>[Normally, subcriteria are not provided]</i>	<b>[0 - 10]</b>																																								
(ii) Adequacy of the proposed methodology and work plan in responding to the Terms of Reference:																																									
a) Technical approach and methodology	<i>[Insert points]</i>																																								
b) Work plan	<i>[Insert points]</i>																																								
c) Organization and staffing	<i>[Insert points]</i>																																								
Total points for criterion (ii):	<b>[20 - 50]</b>																																								
(iii) Key professional staff qualifications and competence for the assignment:																																									
a) Team Leader	<i>[Insert points]</i>																																								
b) <i>[Insert position or discipline as appropriate]</i>	<i>[Insert points]</i>																																								
c) <i>[Insert position or discipline as appropriate]</i>	<i>[Insert points]</i>																																								
d) <i>[Insert position or discipline as appropriate]</i>	<i>[Insert points]</i>																																								
e) <i>[Insert position or discipline as appropriate]</i>	<i>[Insert points]</i>																																								
Total points for criterion (iii):	<b>[30 - 60]</b>																																								
<p>The number of points to be assigned to each of the above positions or disciplines shall be determined considering the following three subcriteria and relevant percentage weights:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 60%;">1) General qualifications</td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert weight between 20 and 30%]</i></td> </tr> <tr> <td>2) Adequacy for the assignment</td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert weight between 50 and 60%]</i></td> </tr> <tr> <td>3) Experience in region and language</td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert weight between 10 and 20%]</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; padding-right: 20px;">Total weight:</td> <td style="text-align: right;"><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>		1) General qualifications	<i>[Insert weight between 20 and 30%]</i>	2) Adequacy for the assignment	<i>[Insert weight between 50 and 60%]</i>	3) Experience in region and language	<i>[Insert weight between 10 and 20%]</i>	Total weight:	<b>100%</b>																																
1) General qualifications	<i>[Insert weight between 20 and 30%]</i>																																								
2) Adequacy for the assignment	<i>[Insert weight between 50 and 60%]</i>																																								
3) Experience in region and language	<i>[Insert weight between 10 and 20%]</i>																																								
Total weight:	<b>100%</b>																																								
(iv) Suitability of the transfer of knowledge (training) program: <i>[Normally not to exceed 10 points. When transfer of knowledge is a particularly important component of the assignment, more than 10 points may be allocated, subject to Bank prior approval; the following subcriteria may be provided]</i>																																									
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 80%;">a) Relevance of training program</td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert points]</i></td> </tr> <tr> <td>b) Training approach and methodology</td> <td style="text-align: right;"><i>[Insert points]</i></td> </tr> </tbody> </table>	a) Relevance of training program	<i>[Insert points]</i>	b) Training approach and methodology	<i>[Insert points]</i>																																				
a) Relevance of training program	<i>[Insert points]</i>																																								
b) Training approach and methodology	<i>[Insert points]</i>																																								

	c) Qualifications of experts and trainers <span style="float: right;">[Insert points]</span> Total points for criterion (iv): <span style="float: right;">[0 – 10]</span>
	(v) Participation by nationals among proposed key staff <span style="float: right;">[0 – 10]</span> (not to exceed 10 points) [Subcriteria shall not be provided]
	Total points for the five criteria: 100
	The minimum technical score St required to pass is: ____ Points [Insert number of points]

契約金額 20 万ドル以下、もしくは単純な業務内容の案件等については、簡略化して評価を行うが、その評価基準は表-5 のとおりであります。

表-5 テクニカル・プロポーザル（簡易型）の評価基準

<b>5.2 (b)</b>	<p>Criteria, subcriteria, and point system for the evaluation of Simplified Technical Proposals are:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 85%;"></th> <th style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;">Points</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(i) Adequacy of the proposed technical approach, methodology and work plan in responding to the Terms of Reference<sup>1</sup>:</td> <td style="text-align: right; vertical-align: bottom;">[20 – 40]</td> </tr> <tr> <td>(ii) Key professional staff qualifications and competence for the assignment:</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">a) Team Leader</td> <td style="text-align: right;">[Insert points]</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">b) [Insert position or discipline as appropriate]</td> <td style="text-align: right;">[Insert points]</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">c) [Insert position or discipline as appropriate]</td> <td style="text-align: right;">[Insert points]</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">d) [Insert position or discipline as appropriate]</td> <td style="text-align: right;">[Insert points]</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">e) [Insert position or discipline as appropriate]</td> <td style="text-align: right;">[Insert points]</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; padding-right: 20px;">Total points for criterion (ii):</td> <td style="text-align: right;">[60 - 80]</td> </tr> </tbody> </table> <p>The number of points to be assigned to each of the above positions or disciplines shall be determined considering the following three subcriteria and relevant percentage weights:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 55%;">1) General qualifications</td> <td style="text-align: right;">[Insert weight between 20 and 30%]</td> </tr> <tr> <td>2) Adequacy for the assignment</td> <td style="text-align: right;">[Insert weight between 50 and 60%]</td> </tr> <tr> <td>3) Experience in region and language</td> <td style="text-align: right;">[Insert weight between 10 and 20%]</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; padding-right: 20px;">Total weight:</td> <td style="text-align: right;">100%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right; margin-top: 10px;">Total points for the two criteria: 100</p> <p>The minimum technical score St required to pass is: ____ Points [Insert number of points]</p>		Points	(i) Adequacy of the proposed technical approach, methodology and work plan in responding to the Terms of Reference <sup>1</sup> :	[20 – 40]	(ii) Key professional staff qualifications and competence for the assignment:		a) Team Leader	[Insert points]	b) [Insert position or discipline as appropriate]	[Insert points]	c) [Insert position or discipline as appropriate]	[Insert points]	d) [Insert position or discipline as appropriate]	[Insert points]	e) [Insert position or discipline as appropriate]	[Insert points]	Total points for criterion (ii):	[60 - 80]	1) General qualifications	[Insert weight between 20 and 30%]	2) Adequacy for the assignment	[Insert weight between 50 and 60%]	3) Experience in region and language	[Insert weight between 10 and 20%]	Total weight:	100%
	Points																										
(i) Adequacy of the proposed technical approach, methodology and work plan in responding to the Terms of Reference <sup>1</sup> :	[20 – 40]																										
(ii) Key professional staff qualifications and competence for the assignment:																											
a) Team Leader	[Insert points]																										
b) [Insert position or discipline as appropriate]	[Insert points]																										
c) [Insert position or discipline as appropriate]	[Insert points]																										
d) [Insert position or discipline as appropriate]	[Insert points]																										
e) [Insert position or discipline as appropriate]	[Insert points]																										
Total points for criterion (ii):	[60 - 80]																										
1) General qualifications	[Insert weight between 20 and 30%]																										
2) Adequacy for the assignment	[Insert weight between 50 and 60%]																										
3) Experience in region and language	[Insert weight between 10 and 20%]																										
Total weight:	100%																										

出典：Standard Request for Proposals

## (2) ファイナンシャル・プロポーザルの評価

Quality- and Cost-Based Selection (QCBS) での落札者選定では、テクニカル・プロポーザルの採点后、見積金額を評価した上で、合計点を算定し、落札者を選

定します。なお、応札者の見積金額は同じベースで評価するために、評価対象項目だけを取り出し、見積金額を算定し直しておきます。ファイナンシャル・プロポーザルの評価点は  $Sf = 100 \times Fm / F$  で算定します（Fmは最低額応札額）。これに先に決めておいた比重をかけて、評価点を算定、その数値に比重をかけた技術点を加え、総合評価点を算出、第一位評価取得点者を決定します。

日本企業がせっかく良いテクニカル・プロポーザルを出しても第一位評価点を取れないケースがよく見られます。これは、テクニカル・プロポーザル評価点とファイナンシャル・プロポーザル評価点を合算する方式の意味を良く理解していないことに起因しています。各社の提出するテクニカル・プロポーザルの評価点の差は、上位2-3社間ではせいぜい4-5点で、ファイナンシャル・プロポーザルで高額の見積額を提示することにより、結果、負けているケースが良く見受けられます。例として、次のケースを見てみます。

最低応札価格：1億3,000万円      日本企業応札価格：1億7,000万円  
 $Sf = 100 \times Fm / F = 100 \times 130,000,000 / 170,000,000 = 0.765$   
 ファイナンシャル・プロポーザルの比重を0.2とすると、 $20 \times 0.765 = 15.3$ となり、最低価格応札者と4.7点の差がつき、ファイナンシャル・プロポーザルで負ける要因となります。

表-6 ファイナンシャル・プロポーザルの評価

<b>5.7</b>	<p>The formula for determining the financial scores is the following:  <i>[Insert either the following formula]</i>  <math>Sf = 100 \times Fm / F</math>, in which Sf is the financial score, Fm is the lowest price and F the price of the proposal under consideration.  <i>[or insert another inversely proportional formula acceptable to the Bank]</i></p> <p>The weights given to the Technical and Financial Proposals are:  <math>T = \underline{\hspace{2cm}}</math> <i>[Insert weight: normally 0.8]</i>, and  <math>P = \underline{\hspace{2cm}}</math> <i>[Insert weight: normally 0.2]</i></p>
------------	---

出典：Standard Request for Proposals

### (3) 落札者決定の公表・説明

世銀の Guidelines: Selection and Employment of Consultants by World Bank Borrowers, (May 2004, revised October 2006&May 2010)によると、入札結果は

UNDB online 及び dgMarket 上で公表されることになっています。本文 2.28 節を参照のこと。

#### 落札者決定の公表

2.28 落札者決定後、借入者はUNDBオンラインおよびdgマーケット上に次の情報を公開する  
も

のとする：(a) プロポーザルを提出したすべてのコンサルタントの氏名 (b) 各コンサルタントの獲得した技術得点 (c) 各コンサルタントの評価価格 (d) コンサルタントの得点別最終順位 (e) 落札したコンサルタント名と価格、期間、契約範囲。同じ情報は、プロポーザルを提出したすべてのコンサルタントに送付するものとする。

また、自社のプロポーザルが選定されなかった理由を知りたい場合は、説明を  
求めることができます。本文 2.29 節及び Appendix 3 , 15 節を参照のこと。

#### 結果の説明

2.29 2.28節にある落札者決定の公開の際、自社のプロポーザルが選定されなかった理由を知  
りたいコンサルタントは借入者からの説明を求めるよう借入者はコンサルタントに通知する  
ものとする。借入者は、かかるプロポーザルが選定されなかった理由についての説明を、書  
面あるいは説明のための会談のいずれかあるいは両方、コンサルタントの選んだ方で、速や  
かに提供するものとする。説明を求めるコンサルタントは、かかる会談に出席するためのす  
べてのコストを負担するものとする。

#### 結果の説明 (Appendix 3)

15. 落札者が決定された後に、コンサルタントが、自社のプロポーザルが選定されなかった  
理由を知りたい場合は、2.29節に定められたとおり、借入者にその依頼状を送らなければな  
らない。コンサルタントが受けとった説明に満足できず、世銀との会合を希望する場合は、  
当該借入国に関係する地域調達アドバイザーに申し入れることができる。これを受けて、地  
域調達アドバイザーは、適切なレベルの関連スタッフとの会合を手配する。この際、当該コ  
ンサルタントのプロポーザルだけが討議の対象となり、競合企業のプロポーザルは対象とな  
らない。

# 世銀案件の発注の仕組みと プロポーザル・CVの書き方

## 第二部

### プロポーザル・CVの書き方編

## 1. プロポーザルの書き方

### 1. 1 当該案件に関する情報収集

プロポーザル作成前に、当該プロジェクトに関する情報収集を行う必要があるが、下記の図書が有効な情報源となり得る。下記のウェブサイトアクセスし、収集が可能です。

**Monthly Operational Summary** (MOS は世銀が融資の検討を始めたプロジェクトについて、その準備状況について報告した文書。コンサルタント雇用機会の有無についても記述あり。ローン締結後、報告は終了) (Web サイトから **Projects & Operations**→ **Products and Services**→**Procurement**→**Monthly Operational Summary**)

**Country Assistance Strategy** (対象国の優先度、過去の案件実績、及び信用力に関する評価に基づき、世銀が支援する金融支援と技術援助の水準とコンポーネントを策定論議したもの)。 (Web サイトから **Countries**→**select country**→**Publications and Reports** →**country focus** →**select Country Assistance Strategies**)

**Project Information Document** (プロジェクトの審査過程で発表される当該プロジェクトの目的、概要を記した文書。Web サイトから **Projects & Operations**→**Country/Area** もしくは **Sector** 別の分類から **Project** を特定し、検索)

**Project Appraisal Document** (プロジェクト審査結果の詳細を記した文書で、プロジェクト概要、各種分析結果 (経済、財務、機構組織、環境)、融資条件等が含まれる。Web サイトから **Projects & Operations**→ **Country/Area** もしくは **Sector** 別の分類から **Project** を特定し、検索)

### 1. 2 プロポーザルの様式

プロポーザルは通常、次の3項目について記載します。

- 1) Specific experience of the Consultants relevant to the assignment
- 2) Adequacy of the proposed methodology and work plan in responding to the TOR
- 3) Qualifications and competence of key staff for the assignment

第1章は“コンサルタント”の当該業務に関連する特定の業務経験を記述する章です。世銀プロジェクトの場合、この項目に対する評価点の配分は少なく0-10%の範囲です。“会社”として同種の業務経験を有しているかどうかは重要ではなく、当該業務への従事予定者が経験を有しているかどうかの評価されます。従って、会社として、経験がなくとも、従事予定者が経験を有していれば、その経験を記します。“調査チーム”が同種業務の経験を有していることを印象付け

るように記します。当然のことながら、当該国における同種の経験が高く評価されますが、他の国での経験でも当該国にも当てはめられる技術ということなら、高く評価されます。

第2章は調査手法と調査工程について記す章です。この項目に対する評価点の配分は20-50%の範囲で平均35%となっています。さらにこの項目の内訳を見て見ると、

- a) Technical approach and methodology
- b) Work plan
- c) Organization and staffing

この3項目の内、最後の **Organization and staffing** に対する配分が通常、50%以上を占めておりますので、調査チームの構成及び質、すなわち“人“の評価に繋がっております。

**Technical approach and methodology** については、TOR がしっかり記述されているものなら、大体、提示されている作業項目に沿って調査手法を記述します。その際、重要なことは、TOR の中で使われている用語を出来るだけ使い、さらに、当該業務に関連する報告書から、現在トピックに成っている事項について触れるようにします。ようするに、調査チームが、いかに当該案件の内容について、知見・知識を有しているかを印象付ける必要があります。

**Work plan** については、TOR に記してある工程に即して、作成しますが、もし、他に効率的に行える工程があれば、その案を提案します。あるいは作業実施上、何か制約のある事項等があれば、その対策を含めて記します。

第3章は **Qualifications and competence of key staff for the assignment** です。この章では、調査従事予定者の経歴書を記します。通常、数名の調査団員からなるチーム編成を行いますが、特にチーム総括（団長）の質が一番のキーとなります。当該国での同種の業務経験を数多く有していると当然のことながら、評価点は高くなります。従事予定者が、自社職員かどうかはあまり、関係なく、あくまでも個人の質が評価点の対象となります。時節で CV の書き方について記します。

## 2. 2 CV の様式

世銀の推奨しているプロポーザルに入れるべき CV の様式は次のとおりです。

1. **Proposed Position** [only one candidate shall be nominated for each position]: \_\_\_\_\_

2. **Name of Firm** [Insert name of firm proposing the staff]: \_\_\_\_\_

3. **Name of Staff** [Insert full name]: \_\_\_\_\_

4. **Date of Birth:** \_\_\_\_\_ **Nationality:** \_\_\_\_\_

5. **Education** [Indicate college/university and other specialized education of staff member, giving names of institutions, degrees obtained, and dates of obtainment]: \_\_\_\_\_

6. **Membership of Professional Associations:** \_\_\_\_\_

7. **Other Training** [Indicate significant training since degrees under 5 - Education were obtained]: \_\_\_\_\_

8. **Countries of Work Experience:** [List countries where staff has worked in the last ten years]: \_\_\_\_\_

9. **Languages** [For each language indicate proficiency: good, fair, or poor in speaking, reading, and writing]: \_\_\_\_\_

10. **Employment Record** [Starting with present position, list in reverse order every employment held by staff member since graduation, giving for each employment (see format here below): dates of employment, name of employing organization, positions held.]:

From [Year]: \_\_\_\_\_ To [Year]: \_\_\_\_\_

Employer: \_\_\_\_\_

positions held: \_\_\_\_\_

<p><b>11. Detailed Tasks Assigned</b></p> <p>[List all tasks to be performed under this assignment]</p>	<p><b>12. Work Undertaken that Best Illustrates Capability to Handle the Tasks Assigned</b></p> <p>[Among the assignments in which the staff has been involved, indicate the following information for those assignments that best illustrate staff capability to handle the tasks listed under point 11.]</p> <p>Name of assignment or project: _____</p>
---	--

	Year: _____ Location: _____ Client: _____ Main project features: _____ Positions held: _____ Activities performed: _____
--	---

### 13. Certification:

I, the undersigned, certify that to the best of my knowledge and belief, this CV correctly describes myself, my qualifications, and my experience. I understand that any wilful misstatement described herein may lead to my disqualification or dismissal, if engaged.

\_\_\_\_\_  
*[Signature of staff member or authorized representative of the staff]* Date: \_\_\_\_\_  
*Day/Month/Year*

Full name of authorized representative: \_\_\_\_\_

#### 1. 2 CV作成上のポイント

すでに第一部でお話したように、世銀の評価では、Qualifications and competence of key staff for the assignment についての評価が高い比重を占めます。通常、全体評価点の 60-70%を占め、特にチームリーダーの評価を重要視しています。

従って、プロポーザルのCV作成に際して、上記様式の、特に、**11. Detailed Tasks Assigned** 及び **12. Work Undertaken that Best Illustrates Capability to Handle the Tasks Assigned** について、予定要員がいかにか当該業務に適任であるか、印象付ける記述が重要です。世銀発注の案件は単なる F/S、あるいは詳細設計といったハード主体のコンサル業務案件は稀で、Policy/Strategy, Capacity Building 等のソフトを主体とした案件が殆んどです。しかも、かなり特殊な（日本のコンサルタントにとって）もしくは特定のセクター、分野での専門性を要求する例が殆んどです。

要求されている業務内容について、自分の資格、経験が適していることを、印象付けるためには、

- 契約上のプロジェクト名が、プロジェクトの内容を明確に表していない場合、補足説明を簡単に記す、あるいは内容を表すプロジェクト名に変更。

- 送付された Terms of Reference (TOR)を熟読し、どのような分野の専門性を求められているか、しっかり理解し、TOR に記述されている Terminology (用語) を出来るだけ、多用し、経験を記述します。
- 自分の担当した業務を簡潔に説明し、さらに問題点あるいは特徴を記述、自分としては、どのように対処したか、記述します。
- 業務経験の中に当該国での経験を含め、当該国についての知見、知識を有することを、印象付けます。当該国での経験が無い場合は、他国の類似業務を当該業務に関連付けて記述します。
- 通常、CV は 10 数ページにわたりますが、特に最初の 3 – 4 ページは念を入れて、出来るだけ詳しく書くようにします。