

ISO20700:2017

Guidelines for Management Consultancy Services

ISO20700:2017 版

マネジメントコンサルティングサービス ガイドライン和文試訳

全日本能率連盟 研究会編

本編は、ISO20700：2017の内容研究を通じ、全文の和文翻訳を試みたものである。
本編の作成に当たっては、以下の研究会参加者の研究成果によるものであり、
本書に規定するマネジメントコンサルティングサービス供与者の活動の一助となること
を願い作成されたものであるが、和文と英文との差異によりページ割り等含め
完全に一致するものではない。また、本書の一部または全部を公益社団法人全日本能率連
の許可なく改編することを禁ずる。

研究会参加者（50音順）

石井 清文	FACIO
榎本 昭雄	榎本コンサルティング事務所 所長 一般社団法人 MIERUKA 協会 代表理事
児玉 充晴	一般社団法人日本経営士会 業務執行理事
関 健太郎	静銀経営コンサルティング株式会社 主席コンサルタント
野口 桂子	フードビジネスコンサルタント・米国食品安全管理主任
長谷 利男	有限会社えん総合研究所 代表取締役
平林 晃一	株式会社日本能率協会コンサルティング 生産コンサルティング事業本部 チーフ・コンサルタント
福山 穰	株式会社リーム中産連 代表取締役社長
宮下 貴行	株式会社ユニリタ

2023年2月

公益社団法人 全日本能率連盟 2022年度研究会

序文

はじめに

- 1 スコープ
- 2 引用規格
- 3 用語定義
- 4 原則
- 5 契約
- 6 実行
- 7 クロージング

- 付属書 A (参照資料) ISO 規格に関する補足情報
- 付属書 B (参照資料) 典型的なステークホルダーの例
- 付属書 C (参照資料) コンサルティング活動の基本構造
- 付属書 D (参照資料) MCSP の行動規範ガイドラインの例
- 付属書 E (参照資料) 利益相反時の裁定ガイドライン
- 付属書 F (参照資料) 能力評価項目の例
- 付属書 G (参照資料) MCSP の典型的なリスクマネジメントのガイドライン
- 付属書 H (参照資料) 「事前準備」に相当する活動の典型例
- 文献目録

序文

ISO(国際標準化機構)は、各国の標準化団体(ISO 加盟機関)の世界的な連合体です。国際規格の作成作業は、通常、ISO 技術委員会を通じて行われます。技術委員会が設立された主題に関心のある各メンバー団体は、その委員会の代表権を有します。政府および非政府組織も、ISO と連携して、この作業に参加しています。ISO は、電気技術標準化のすべての問題について国際電気標準会議(IEC)と緊密に協力しています。

文書の作成に使用された手順と、そのさらなる保守を目的とした手順は、ISO/IEC 指令、パート 1 に記載されています。特に、異なるタイプの ISO 文書に必要な異なる承認基準に注意する必要があります。この文書は、ISO/IEC 指令第 2 部 (www.iso.org/directives 参照) の編集規則に従って起草されました。

この文書の要素の一部が特許権の対象である可能性に注意してください。ISO は、かかる特許権の一部または全部を特定する責任を負わないものとします。文書の作成中に特定された特許権の詳細は、はじめにおよび/または受け取った特許宣言の ISO リスト (www.iso.org/patents 参照)に記載されます。

本書で使用されている商号は、ユーザーの便宜のために提供された情報であり、使用許可を得ているというものではありません。

規格の自主的な性質、適合性評価に関連する ISO 固有の用語や表現の意味、および貿易に対する技術的障壁(TBT)における世界貿易機関(WTO)の原則に対する ISO の遵守に関する情報については、次の URL:www.iso.org/iso/foreword.html を参照してください。

この文書は、プロジェクト委員会 ISO/PC 280、経営コンサルタントによって作成されました。

はじめに

マネジメントコンサルタントはそのノウハウを用いてクライアントのあらゆる課題領域を局所的、地域的または世界的に支援する。課題領域とは要素が複雑に関連している課題、組織の持続的成長、革新、変化の実現や生産性の向上などである。マネジメントコンサルティング業界はこのように世界経済の発展に重要な貢献をしている。

本書の目的はコンサルティング供与側とそれを受け取るクライアント側の透明性と相互理解度を改善し、より良い結果を達成することにある。本ガイドラインを適切に使用することで、コンサルティングサービス提供者はクライアントに対しより良い価値を提供し、依頼された内容に対するリスクを低減することができる。マネジメントコンサルティングの実施において、コンサルティングの質、プロフェッショナルとしての自覚、倫理的行動、またクライアントとの意思疎通を改善することにより、本書はマネジメントコンサルティング業界の効用を向上させ、職業としてのマネジメントコンサルタントの発展を促進することを願っている。

本書はマネジメントコンサルティング業界の好事例をもとに記している。これは広範囲のマネジメントコンサルタントおよびクライアントの調査と経験に基づくマネジメントコンサルティングの仕様、実行、そして提言受け入れ状況とクロージングに対する改善提案を含む。

本書は理解が容易な形式のガイドラインであり、マネジメントコンサルティングの将来展望に基づいて記載されている。規模の大小、専門分野を問わず、個人所有、共同所有の企業体、協会、政府機関、非政府機関や大企業の1部門などに所属するすべてのコンサルティングサービス供与者に対するものである。

変革、差異化や倫理的行動はコンサルティングサービス供与者の価値提供において重要な部分である。よって本書はマネジメントコンサルティングにおける成果物とアウトカムにフォーカスしている。これにより、コンサルティングサービス供与者は自身のコンサルティング方式やアプローチを自由に用いることができる。

本書は、

- a) ガイダンスとして記載されたものである
- b) 全てのマネジメントコンサルティングサービス供与者に適用されるものである
- c) (3 用語と定義 で定義する) 組織体に対して適用されるものであり、社内のその他リソースには適用されない
- d) アウトカムに基づいて記載している
- e) 変革や差異化を妨げるものではない
- f) クライアントの要望理解の重要性に重点を置いている
- g) 平易に記載している

1 スコープ

本書はマネジメントコンサルティングサービスの効果的な提供についてのガイドラインを記すものである。

付記 付属書 A 参照

2 引用規格

この規格には規範となる規格はない。

3 用語と定義

本書の目的に照らし、以下の用語定義を適用する：

尚、ISO と IEC は標準化に用いられるこれら用語データベースを以下に保管する：

ISO オンラインブラウジングプラットフォーム：<https://iwww.iso.org/obp>

IEC エレクトロペディア：<https://www.electropedia.org/>

3.1 合意

契約(3.7)フェーズにおいて正式に求めるアウトカム (3.15) についての (望むべくは書面での) 同意

3.2 アサインメント

コンサルティングサービス供与者(3.12)によって、クライアント(3.4)または合意書に記されているサービス受領者(3.21)に提供されるサービス

付記:アサインメントは通常、MCSP(3.12)によってプロジェクト(3.18)として実行される。継続的なサポートの提供など、その他の形式で発生する可能性もある。

3.3 能力

部下、委託契約者、知識、方法論、第三者団体、技術などの関連するリソース(3.23)、またはプロセス(3.17)

3.4 クライアント

コンサルティングサービス供与者(3.12)がコンサルティングサービス(3.11)を提供することを合意した組織体(3.13)

3.5 クロージング

コンサルティングサービス供与者(3.12)、クライアント(3.4)ならびにサービス受領者(3.21)が、アサインメントの終結に向けて行う一連の活動

3.6 コミュニケーション

コンサルティングサービス供与者(3.12)とクライアント(3.4)間で維持される明確かつシステムティックな情報の流れ

3.7 契約

コンサルティングサービス(3.11)提供に向けての一連の合意(3.1)活動

3.8 成果物

アサインメント(3.2)の一部としてコンサルティングサービス供与者(3.12)が創出する具体的なもの

3.9 実行

コンサルティングサービス(3.11)の実行

3.10 知的財産

個人または他の1または複数のリーガルエンティティによって、具体的に提示され、商標権法または類似する法令によって保護されうるすべての識別可能な「心の産物」

(出所 ISO/IEC 21000-19:2010, 3.1.28)

3.11 マネジメントコンサルティングサービス (MCS)

マネジメントの分野において、助言提供、解決提案、行動促進または成果物(3.8)を生み出す方法により、価値を生み出し変革を促進することを目的とする多くの専門分野にわたる知的活動

3.12 マネジメントコンサルティングサービス供与者 (MCSP)

マネジメントコンサルティングサービス(3.11)を提供する組織体(3.13)

付記 ブローカー、MCS(3.11)の紹介者 (ファシリテーター) や

MCSP への事務的サポート (請求書発行、給与支払など)を行う組織体(3.13)はMCSPではない。

3.13 組織

目的達成のための責任、権限、関係の機能およびリソース(3.23)を保有する個人又はグループ

付記 組織の概念は個人トレーダー、会社、法人企業、事務所、企業体、官庁、パートナーシップ、連盟、基金団体や機関の一部または複合であることならびに有限法的責任の有無を問わない公的又は私的のものを指す。

3.14 組織ガバナンス

組織体(3.13)が目的遂行のための決断を行うシステム

3.15 アウトカム

行動やプロセス(3.17)の影響や結果

例 収益性や価値の改善など

3.16 方針

組織体(3.13)のトップマネジメントにより正式に表明された意志または方向性

3.17 プロセス

結果をもたらすためにインプットを用いる相互関連する活動

付記1 プロセスによりもたらされる「意図的な」結果がアウトプット(3.8)、生産物またはサービス(3.11)と呼ばれるかどうかは、参照する文脈による。

付記2 組織(3.13)の「プロセス」は通常計画的であり、付加価値をつけるため管理下で実行される。

3.18 プロジェクト

開始・終結日をもつ協調的・管理的側面を持つユニークなプロセス(3.17)の一つで、期日、費用および投下リソース(3.23)の制約がある特定の要望事項(3.22)達成のための一連の活動を言う。

3.19 プロジェクトガバナンス

プロジェクトに関連する決断や決定事項実行のための組織体(3.13)の仕組み

3.20 プロジェクトマネジメント

プロジェクトガバナンス(3.19)の責任者管轄におけるプロジェクト(3.13)の指導

付記1 プロジェクトマネジメントとは方法、手段、技法やリソースを適用してプロジェクトの有効期間のあらゆる局面を統合することを含む。プロジェクトマネジメントはプロセスの完遂を以て完了する。

3.21 サービス受領者

クライアント(3.4)の同意により MCS(3.11)を受け取る組織体(3.13)

3.22 要望事項

記載、一般的に示唆、または義務的に表現されたニーズや期待

付記1 「一般的に示唆」されるとは習慣的または組織体(3.13)の一般的な慣例事項であり、受け手の顧客や受益第三者の要望や期待も含まれるものとする。

3.23 リソース

資産、人材、スキル、情報、技術（工場や用具も含む）、敷地設備
材料など、組織が目的のために必要とした場合に利用可能なものをいう。

3.24 リスク

目的に対する不確実性に起因する影響

付記1 期待値からの乖離-肯定的であっても否定的でも

付記2 目的は種々の側面を持ち（財政、健全性と安全性、環境など）また異なるレベルに適用される（戦略、組織ごと、プロジェクト、製品、またはプロセスなど）。

付記3 リスクはしばしば潜在的な事象や潜在的な影響、またその両方について語られる。

付記4 リスクはしばしば事象の結果（環境変化を含む）とその可能性との組合せで表現される。

付記5 不確実性とは、部分的であっても事象や影響に対する情報や理解の欠如の状態である。

4 原則

4.1 総論

4.1.1 スコープ

典型的なアサインメントにおいて、MCSP、クライアントおよび受領者は「典型的なコンサルティングのプロセス」として、共同して以下の3つの行為をなす。

本書はそれらの活動に適用されるものである。

このコンサルティングのプロセスは以下のように開始され、完了する。

4.1.2 典型的なコンサルティングのプロセス

典型的なコンサルティングプロセスは（下記の d),e),f)および付属書 C に記載するような）3つで構成される。すなわち契約、実行、クロージングからなる（これらは下記の d),e),f)および付属書 C に記載）。

-契約

クライアントと MCSP は提供するサービスのスコープとアプローチについて、明確に合意し、共同して業務をすることを約束する。

（和文試訳注記）活動の途上で行われるクライアントと MCSP との合意事項も締結される契約の一部を構成する場合がある。

クライアントと MCSP が共通理解に達したところでこの活動が開始される。

（5 契約 で契約に関するガイダンスを示す）

-実行

契約ならびにプロセス途上での合意がなされれば、次のアサインメントは実行である。

MCSP は合意されたアプローチと計画に基づいてサービスを提供する。MCSP とクライアントはお互いに信頼し、公平性と互いへの敬意の念を以てお互いにとってポジティブな成果を出すべく、共同作業を行わなければならない。

（第6項に実行のガイダンスを示す）

-クロージング

アサインメントの最終段階はクロージングである。

成果物の提出や結果のアセスメントを含むアサインメント完了後には、アサインメントは未決課題の解決や契約上の法的責務を果たすことによって完結する。

ここで、MCSP はクライアントからアサインメントが完了したことを了承してもらうことが非常に重要である。

第7項にクロージングのガイダンスを示す。

付記 付属書 C にコンサルティング活動の基本構造を示す。

4.1.3 責任

MCSP はその投入リソースと業務について責任を持つが、結果や成果及びクライアントのステークホルダーへの影響に対する最終的な説明責任はクライアントにある。

MCSP はクライアントがその説明責任を果たせるように支援しなければならない。

付記 合意内容となっている場合、MCSP は MSC のクライアントやサービス受領者以外のステークホルダーに対して、アウトカム、成果物、インパクトについても責任を負う。

4.2 その他の標準

マネジメントコンサルティングサービスを効率よく提供するため、MCSP はステークホルダーに関連する国内外の規範、標準や基準によるガイダンスを考慮すべきである。それらの関連基準にはプロジェクトマネジメント、倫理的行動、リスクマネジメント、事業継続性、安全性やサステナビリティなどが含まれる。

4.3 アサインメント進行中の評価と改善

評価の目的は、MCSP がアセスメントを行い、アサインメントの有効性について判断することである。

クライアントと MCSP 両者が以下を行えるようにする：

- アサインメントの有効性診断
- 是正事項の提案

- 新しいプロセスや方策の実行
- お互いへのフィードバック
- 付加価値の測定

MCSP とクライアントは、アサインメントの間継続した評価とフィードバックを行うための適切な方法について合意すべきである。

MCSP はクライアントとの関係継続期間中、継続して評価を行うためのプロセス体系を確立しておくべきである。アサインメントの有効性は契約に含めた評価のクライテリア、方針および戦略によって評定されるべきである。

契約に評価が含まれていない場合でも、MCSP はその実施業務からの学びを得るプロセスを持つべきである。

(和文訳注記)契約合意時に評価に関する合意がなかった場合でも、活動の途上でクライアントと MCSP との合意が行われる場合がある。

評価がコンサルティング費用の決定に関わるものが契約に記載されている場合、MCSP とクライアントは最適な評価方法について合意すべきである。

4.4 方針

4.4.1 及び 4.4.12 に記される方針はアサインメントの成果を出すにあたってアサインメントの期間に適用される指針である。

4.4.1 規制の枠組み

MCSP は、コンサルティングサービスおよびクライアントが準拠すべき関連法規、方針、規則、規制および基準について適切なレベルでの認識をもたなければならない。

MCSP は、

- アサインメントに対する関連法や規制を判断するためにクライアントと対話しなければならない
- 一般的な活動や特定のアサインメントが法や規制に抵触しないよう管理しなければならない

もし抵触の可能性がある場合、明確性を得るために、アサインメントに関する関連法や規制を契約に明示すべきである。

付記 複数の管轄にまたがるアサインメントの場合、本項目で明確にしたいのは MCSP の活動場所とサービス受領者の活動場所での法規が関連するかを特定しておくことである。このことにより、法規制と広い地域でのアサインメントに起こりうる潜在的な法令抵触可能性をも認識しておくことができる。

4.4.2 ステークホルダーの責務と関与

MCSP はクライアントとの対話により関連するステークホルダーを特定し、その関与について合意しておかなければならない。

MCSP 及びクライアントはステークホルダーとも彼らの関与について同意しておかなければならない。

ステークホルダーの役割および MCSP との関係は契約に記載されなければならない。

その契約には、以下を含むべきである：

- 情報へのアクセス権
- コンサルティング（内容）
- コミュニケーション
- 役割と責任

アサインメントの期間中、ステークホルダーとのコミュニケーションについては有効な戦略と方針がなければならない。

4.4.3 倫理および職業倫理規範

MCSP はアサインメントの間倫理および職業倫理規範に基づく行動をしなければならない。

その行動規範評価は以下の内容を含まなければならない：

- プロフェッショナルとしての行動
- サステナビリティ
- 社会的責任
- 利益相反
- 誠実さ

MCSP はアサインメントの期間中の行動基準についてクライアントと対話を持たなければ

ならない。このことで、MCSP の行動規範の内容が一貫性、整合性があるものであると評価されうる。MCSP は倫理および職業倫理規範に対して妥協してはならない。

クライアントとの対話により合意された行動規範は、アサインメントに特定したもの、また既存の規範、例えばステークホルダー、MCSP の所属組織、クライアント、もしくは関連専門団体や取引関係組織の規範となりうる。

適用される行動規範は、契約に記録されなければならない。

付記 1 MCSP 用の行動規範例を付属書 D に記す。

付記 2 利益相反時のガイドラインの例を付属書 E に記す。

4.4.4 プロジェクトガバナンス

プロジェクトのガバナンスについて、合意しておくべきである。

ガバナンスのシステムは、アサインメントの規模や種類、環境、経済的、政治的、文化的また社会的な背景によって多様である。

プロジェクトガバナンスについては、以下の項目を含むべきである：

- 業務と成果物のスコープ
- マネジメント構造（クライアント側の代表者を含む）
- 適用される方針、プロセスおよび方法論
- 決裁権限の制約
- ステークホルダーの責任/説明責任
- 相互のレポート方法
- 問題が拡大した場合の対応
- リスクの特定と管理のプロセス
- 倫理的行動のモニタリング、支援および強化のメカニズムとコントロール
- 報復の心配のない反倫理的行動に関するレポートを促進するメカニズム

プロジェクトのガバナンスは MCSP、クライアントおよびサービスの受領者により共同で実行されるべきである。

合意したアサインメントのアウトカムが契約条件に合わないと考える場合、MCSP はクラ

クライアントにその旨を報告し、契約内容について再交渉すべきである。

4.4.5 能力

MCSP はアサインメントを通して、適切な能力を開発し、維持する責務がある。

MCSP は達成可能な範囲においてのみアサインメントを受諾する必要がある。

能力には以下が含まれる：

- 要員管理（専門性の高い、コンサルティングや対人スキルを有する外部委託先を含む）
- その他の投入リソース（特殊な知識、方法、ツールや技術など関連するスタッフ以外のリソース）を含む

付記 能力の評価の基準例を付属書 F に示す。

4.4.6 コミュニケーション

クライアント・サービスの受領者と MCSP 間の明快な相互理解はアサインメントの成功に不可欠である。

効果的なコミュニケーションは理解を最大化し、信頼を構築するとともにリスクを低減させる。

（和文試訳版注記）クライアントと MCSP とのコミュニケーションの結果は、記録に残すべきである。

アサインメントの期間中、関連するステークホルダーとのコミュニケーションのため、有効性のある戦術と方針を保持すべきである。

4.4.7 データの保護および秘匿

コミュニケーションの方針には、すべてのステークホルダーに対して、機密データや情報、またベンチマークなどの知的財産権を含むべきである。

MCSP は、収集する情報の種類や情報の取得・保管・利用・報告および安全に守るための方法を制限することで全てのステークホルダーのプライバシーの権利を守るべきである。

MCSP はいかなる理由であれ許可なくステークホルダーのデータや情報を使用すべきでは

ない。特に MCSP のアサインメント実行能力を示すために用いてはならない。

MCSP はクライアントからの信用と信頼を維持すべきである。
クライアントから得た情報やデータの秘匿に関して責任を負う。

この方針は、アサインメントのクロージング後も適用される場合がある。

4.4.8 知的財産の保護

MCSP はそのノウハウ、方法論、データベース、ベンチマーク、ビジネスモデル、ツールやその他関連するコンセプトや技術に対し知的財産権を持つ。

MCSP は通常プロジェクトに運用する知的財産の所有権を有する。

アサインメントの結果・成果物として発生した知的財産権のオーナーシップ、または使用权、参照権については契約時に所有権を定めておくべきである。

その方針は、アサインメントのクロージング後にも適用されることがある。

4.4.9 社会的責任

MCSP はステークホルダーの利益を考慮した社会的責任のある成果を生み出す努力をすべきである。

そのためには、以下のような項目を考慮すべきである：

- MCSP のステークホルダーに対する貢献
- (社会の) 持続可能な発展に対する貢献
- 透明性を含む倫理的なプロジェクトガバナンス
- 関連組織が明示している規範や基準への準拠

付記 関連組織とは CEN (欧州標準化委員会)、OSCE (欧州安全保障協力機構)、ILO (国際労働機関)、ISO、UN (国連) など

4.4.10 健康と安全

MCSP はクライアントと対話することで、アサインメントに関連するコンサルタントや他のステークホルダーの健康と安全リスクにつき、継続的に査定、低減を図らねばならない。

契約には、健康と安全のリスクを考慮したスコープやリソース、施設についての情報を示さなければならない。MCSP は、健康と安全の潜在的リスクを特定し、分析し、査定し、優先順位を付し、また、不測の事態の発生の可能性と発生時のインパクトを最小限に抑え、管理し、コントロールするために必要なリソースを投下しなければならない。

健康と安全管理の方法やスコープは契約段階で合意されるべきである。大型のまたは複合的なプロジェクトの場合、これは専有的なリソースを要する特別なプロジェクトとなりうる。

付記 健康と安全の管理はコンサルティングサービスの一つである。

4.4.11 リスクと品質管理

MCSP はアサインメントに伴うリスクと品質に関し継続的に予測し、評価し、優先順位付けを行い、管理すべきである。商業的リスクとプロジェクト関連のリスクはともに考慮されなければならない。

MCSP は不測の事態の発生可能性と発生時のインパクトを最小限にし、状況観察をし、コントロールするために、必要な投下リソースをコーディネートし、適用すべきである。

リスクと品質管理の方法やスコープは契約のフェーズで合意されるべきである。大型のまたは複合的なプロジェクトの場合、これは専有的なリソースを要する特別なプロジェクトとなりうる。

リスクに関する決定事項やリスクの特定および低減策は MCSP の独自方針と手順に基づいて了承されなければならない。

付記 1 クライアントのリスクマネジメントはコンサルティングサービスの一つである。

付記 2 アサインメントのリスクマネジメントに関連するガイドラインの例は付属 G に示す。

4.4.12 保証

MCSP は提供するサービスの保証条件につき、協議し、合意しなければならない。

5 契約

5.1 総論

本条項では契約内容の構成について示す。

契約に関する交渉は、お互いの共通理解から開始する。この過程は、MCSP とクライアント双方によって実施される。

5.2 目的

契約の目的は、MCSP とクライアントが提供されるべきサービスに対して合意形成することにある。

MCSP は、クライアントと MCSP 自身の利益を守れる場合に限り契約に入るべきである。

考慮すべきステークホルダーの利益は、この時点で特定しておく必要がある。

(和文試訳版注記) 活動の途上で行われるクライアントと MCSP との合意事項も締結される契約の一部を構成する場合がある。

5.3 インプット

契約のフェーズでは多くのインプットがある。認識されたニーズ、クライアントの期待や要望、アサインメントに含まれる潜在的な制約とリスクの他、変更管理プロセスの想定外の重大な変更も含まれる (6.5.4.6 参照)。

5.4 アウトカム

契約フェーズにおけるアウトカムは、MCSP とクライアント間で契約を締結することである。この契約によって提供されるサービスと成果物が定められ、また、両者の権利と義務が定められる。

追記 合意内容は、「提供されるサービスや成果物に対する要望事項とその仕様」、「評価項目」「(成果物の) 許容条件」を記載した「提案リクエスト」に基づく場合もある。

5.5 内容

5.5.1 総論

契約は以下を含む：

(和文試訳版注記) 活動の途中における合意が含まれる場合もある。

- 背景・状況
- サービスと成果物
- アプローチと業務計画
- 役割と責任
- 成果受入のクライテリア
- 契約条件

5.5.2 から 5.5.7 の項目は MCSP とクライアント間の契約における典型的な項目である。しかし、両者にとって明らかに不適切な場合、その項目は除外すべきである。またお互いの合意のもと、MCSP あるいはクライアントによって特定の項目が記載されることもある。

5.5.2 背景・状況

5.5.2.1 背景にある情報、仮説、スコープおよび制約

契約には関連事実、例えば組織の現状の正確な記述、クライアントの目的、コンサルティングを必要とする理由、仮説やそのインパクト、アサインメントのスコープや制約事項などを含む。クライアントには、すべての関連事項、重要事項を共有する必要があることを理解してもらうことが重要である。

5.5.2.2 制約とリスク

契約には、方針を参照しつつ、ある程度特定できるアサインメントの制約事項とリスクを明記しておくべきである。(4.4 参照)

5.5.2.3 ステークホルダー

合意事項ではステークホルダーと協議中の項目のすべてを特定しなければならない。

5.5.3 サービスと成果物

契約には、提供されるサービス、期待される結果、アサインメントの成果物および成果受け入れの条件とそのプロセスを含む。サービスは正式な評価のクライテリアによって評価されるものでなければならない。

5.5.4 アプローチと業務計画

契約には、業務計画を含む。下記項目をチェックリストとして使用できる：

- a) 目的、スコープ及び期待されるアウトカム
- b) アプローチと方法論
- c) プロジェクトのガバナンス（スコープの変更、エスカレーションの手続きなど）
- d) 活動内容
- e) 文書・書類
- f) データ、情報およびテクノロジーの投下リソース
- g) プロジェクト組織
- h) MCSP の人事担当者とその責任範囲
- i) クライアント、受領者およびステークホルダーの人事担当者およびその役割と責任
- j) 日程表および個別指標
- k) プロジェクト予算
- l) プロジェクトマネジメントの方法
- m) コミュニケーション（ルートや方法など）
- n) クライアントまたはサービス受領者の能力構築
- o) 知識の伝達
- p) 品質とリスク測定の方法論
- q) 成果物

5.5.5 役割と責任

5.5.5.1 総論

契約には、アサインメントに含まれるすべての投下リソース（クライアント、サービスの受領者、またステークホルダーからの人材、データ、および書類を含む）につき、その役割と責任を明記しておくべきである。

5.5.5.2 アサインメントの状況観察と管理

プロジェクトスポンサーやプロジェクトチーム内のリーダーを選定することを含むアサインメントにおける判断事項の決断、方向性と管理プロセスを特定しておくべきである。またこの部分はクライアントの組織ガバナンスと同調すべきである。

5.5.5.3 アサインメントの評価

契約には、例えば測定可能なマイルストーン、目標の評価方法、中間評価結果および最終評価結果を誰に報告すべきかなどの評価実施方法を明記すべきである。

5.6 受入範囲

契約では、主要評価指標（KPI）などの受入範囲を指定する必要がある。

5.5.7 契約条件

5.5.7.1 取引条件

契約には、手数料および料金、支払スケジュール、経費など、請求に関連する条件を明記する必要がある。

5.5.7.2 契約の標準条件

契約には、関連する法的小および規制上の要件および法的義務(マテリアルおよび成果物の所有権、ユーザー権利、ライセンス、知的財産権、責任制限など)に関連する情報を明記する必要がある。

これには、適用される専門的な職業基準の参照も含まれる場合がある。

MCSP は、クレームや論争に対処するためのプロセスを有する必要がある。

このプロセスは、クライアントに明確に伝える必要がある。

5.5.7.3 契約に含めるべき方針

契約には、方針およびアサインメントに適用されるその他の合意された項目に関連する要望事項、責任、および活動内容が明記されている必要がある。

MCSP は、すべての方針に対する責任と活動内容を査定し、適用できない場合には申告する必要がある。

6 実行

6.1 総論

実行とは、契約フェーズおよび活動の途上で合意されたサービスの履行である。

合意されたサービスの提供とアサインメントの履行にとどまらず、実行フェーズの最終的な目的は契約を履行することである。

6.2 目的

このフェーズの目的は、合意された内容を提供することである。

6.3 インプット

実行は、契約前に開始すべきではない。

アサインメントの内容に実行に影響を与えるような重大な変更があった場合は、契約の再交渉が必要になる場合がある。

6.4 アウトカム

アウトカムには以下のものが必要である：

- サービスおよび成果物
- 将来に向けた推奨とアプローチ(該当する場合)
- 継続的な評価と改善

6.5 内容

6.5.1 総論

実行フェーズには、次のものを含める必要がある：

- 合意された業務計画の精緻化
- 業務計画の実施
- アサインメントの管理とモニタリング
- 承認と受入

6.5.2 合意された業務計画の改良あるいは見直し

契約フェーズで合意した業務計画は、実行フェーズ開始時の実態を反映するように詳細に改良あるいは見直しする必要がある。MCSP は、改良あるいは見直しされた計画の承認を得るために、クライアントやサービス受領者を巻き込む必要がある。

6.5.3 業務計画の履行

アサインメントは、見直しされた業務計画に従って実行する必要がある。

履行するにあたって唯一の方法というものはないが、一般的なアサインメントは MCSP がサービス受領者と共に行う次の手順で構成される：

- 準備： 関連データの収集、合理的な仮説によるデータの分析、ビジネスモデルのレビュー、課題のリスト化が含まれる。
- 分析： 課題に対処するためのさまざまなオプションの分析と最適なオプション候補のリスト化が含まれる。
- 推奨： 現状からみた適切なソリューション、実行のロードマップと期待できるアウトカムの提示を含む。
- 決裁： 決定と受入のため、クライアントまたはサービス受領者に提案を提示することを含む。
- 履行： 推奨事項の実行、進捗状況のモニタリング、アウトカムの評価を含む（履行が契約に明記されている場合にのみ適用される）。

6.5.4 アサインメントの管理とモニタリング

6.5.4.1 総論

計画と、クライアント、サービス受領者、MCSP 間の継続的な調整は、アサインメントの成功に不可欠である。アサインメントを成功させるためには、次のようないくつかの領域を考慮する必要がある。

- プロジェクトガバナンス
- プロジェクト管理のアプローチ法
- リソース管理
- リソースのコミットメント
- 進行状況のモニタリングと変更管理
- リスクと品質管理
- コミュニケーションとレポートイング
- 評価とフィードバック

6.5.4.2 プロジェクトガバナンス

アサインメントに関する最終的な決定は、クライアントが行う必要がある。MCSP は、アサインメントに関連する情報を継続的にクライアントに提供するために合理的な努力を行う必要がある。

クライアントと MCSP との間に紛争が生じた場合、契約条件に従って対処する必要がある。

6.5.4.3 プロジェクト管理のアプローチ法

MCSP は、アサインメント全体を通じて、合意したプロジェクト管理のアプローチの方法と構成要素に従う必要がある。

MCSP は、アサインメントが有効かつ効率的に実行されるように努力する必要がある。

6.5.4.4 リソース管理

アサインメントに関連するすべてのリソースは、MCSP とクライアント間の合意に従って利用可能にし、管理する必要がある。

MCSP による適切な人材の配置は、MCSP の責任である。適合性のクライテリアには、関連する事業ドメインの経験、コンサルティングスキル、対人スキルなどがある。

付記 能力の評価基準の例については、附属書 F を参照。

6.5.4.5 リソースのコミットメント

MCSP は、クライアントとサービス受領者のリソースのニーズと可用性を予測し、それらに従ってリソースを計画する必要がある。これは、アサインメントに関わるすべての人々がアサインメントの期間中実際にコミットするために行われる。

6.5.4.6 進捗のモニタリングと変更管理

業務計画に対するアサインメントの進捗状況は、適切な分析および監視方法を使用してモニタリングおよび正式に記録する必要がある。

(和文試訳版注記) この監視と記録については、クライアントと MCSP で合意形成が行われる必要がある。

記録の管理を含む変更管理システムまたはプロセスが必要であり、アサインメントに影響を与える次のような問題に対処する必要がある：

- 業務計画からの乖離
- アサインメントの内容変更
- クライアントまたはサービス受領者の就業環境の変化
- クライアントの期待の変化
- MCSP の変化

変更管理プロセスの範囲を超える重大な変化が生じる場合がある。これらは、契約および/または実行フェーズ(5.3 および 6.3 を参照)への新しいインプットと見なすことができ、クライアント、サービス受領者、MCSP の間で契約の再交渉が必要な場合がある。

6.5.4.7 リスク及び品質管理

クライアントと MCSP は、合意されたリスクおよび品質管理の方法に従って、合意されたサービスが提供され、アウトプットが確実に提供されるようにする必要がある。

付記 アサインメントの管理に関連する一般的なリスクマネジメントのための MCSP のガイドライン例については付属書 G を参照。

6.5.4.8 コミュニケーション及びレポーティング

契約段階で合意されたコミュニケーションの原則にはアサインメント全体を通して従うべきであり、進捗状況とリスクの定期的なレポーティングを含めるべきである。

6.5.4.9 評価とフィードバック

MCSP は、合意された進行中の評価方法とフィードバック方法に従う必要がある。

6.5.5 承認と受入

アサインメント中に提供されるすべてのサービスの承認および受入のための合意されたプロセスが必要である。受入または拒否の商業的影響には、契約に従って対処する必要がある。

7 クロージング

7.1 総論

アサインメントは、契約で定義されている受入プロセスが完了する時点で完了する。MCSP は、最終的なクロージングの項目について対応するまでは、アサインメントが終了したと考えるべきではない。これらには以下が含まれる：

- 法的小および契約上の事項
- 最終的な評価と改善点
- 事務事案、合意された料金の支払いなど
- コミュニケーション
- 知的財産権
- 未解決のマイナーな問題

7.2 目的

クロージングフェーズの目的は、契約に従ってサービスの提供が完了した後、アサインメントの秩序ある終了を達成することである。

7.3 インプット

クロージングプロセスは、アサインメントが完了したという決定が下されたときに開始す

る（通常は、合意されたサービスが提供され、受入れられたとき）。

アサインメントは、最初に合意されたサービスが提供される前に終了することができる。この場合、クロージングプロセスは改訂された契約の合意事項に基づいて行われる必要がある。

7.4 アウトカム

契約終了手続きは、以下を含む多くのアウトカムをもたらす。

- すべての当事者を契約の義務から解放する
- すべてのステークホルダー、特に MCSP とクライアントとの間の継続的な義務(保証、機密性、データ保護、知的財産権、未解決の問題など) についての共通理解
- 請求書、経費などの財務決済

7.5 内容

7.5.1 法的および契約上の事項

MCSP は、すべての法的および契約上の事項が契約に従って適時かつ効率的に取り扱われるための有効性のあるプロセスを有するべきである。これらのプロセスには以下が含まれる:

- 請求と支払い
- MCSP の経費の調整
- 正式なサインオフと受入。
- リソースの解放(協力業者を含む)
- 各種の保証及び補償
- 第三者の守秘義務
- 知的財産権の所有権
- クロージング後に残る義務
(例:法令、機密保持、知的財産権の保護、データ保護、協業避止、未解決の課題など)

7.5.2 最終的な評価と改善

契約に評価が含まれていなくても、MCSP は、プロジェクト中に生み出した情報と知識を

記録し、改善のために適用できるようにフィードバックを収集し、実施した業務から学ぶプロセスを持つ必要がある。

支払われる料金を決定するという契約上の理由により評価が必要な場合がある。この場合、MCSP とクライアントは、最適な評価方法に同意する必要がある。

典型的な指標には以下が含まれる；

- イノベーション(新しいサービスの開発)
- プロセスの有効性
- プロセスの改善
- 新しいシステムと動作
- 方法論
- 部門別業績
- リソースの利用
- セールスリード/リファレンス
- クライアントの満足度

MCSP は、評価の専門知識を維持することが望ましいとともに、改善のための強みと機会が記録されスタッフ間で共有できるような体系的なプロセスを持つべきである。MCSP は、以下のような改善のためのプロセスを持つべきである：

- a) ナレッジマネジメント
- b) ナレッジデータベース
- c) 技術および方法論の改善
- d) ケーススタディ
- e) 教育訓練、要約
- f) 内部コミュニケーション

7.5.3 事務事案

MCSP は、すべての事務事案がタイムリーかつ効率的に処理されるための効果的なプロセスを持つべきである。これらのプロセスには以下が含まれる：

- インデックス作成、ファイリング、保存記録
- データと記録のバックアップ
- クライアントの財産、機器、施設(ファイル、記録、データ、セキュリティパスなど)の返却
- 下請け業者および内部リソースの解放/補充

- 社内品質保証手順の完了

7.5.4 コミュニケーション

MCSP は、アサインメントのコミュニケーションに関する義務(機密保持契約、ケーススタディの準備、記事、参照依頼など)が履行されていることを確認する必要がある。

MCSP は、アサインメントの最後にクライアントに報告する必要がある。

7.5.5 未解決のマイナーな問題

MCSP は、クライアントと合意したプロセスで、アサインメントの完了後に未解決のマイナーな問題に対処し、クロージングできるようにする必要がある。

付属書 A (参照資料)

ISO 規格に関する補足情報

ISO 規格に関する補足情報 ガイダンス用に書かれた ISO 規格の適切な使用法を理解するには、関連する ISO 専門業務用指針、決議、およびそれらの影響が提示されている <http://www.iso.org/iso/foreword.html> を参照することを強くお勧めする。

付属書 B (参照資料)

典型的なステークホルダーの例

ステークホルダーの例としては、

- クライアント
- サービス受領者
- 公共機関
- MCSP 組織
- 経営コンサルタント
- 学界
- 非営利組織
- 環境
- サプライヤー
- 政府
- 組合
- 経営コンサルティング機関および協会
- 株主
- 投資家
- クライアント内のスタッフ
- 第三者
- 将来の世代

などがある。

付属書 C (参照資料)

コンサルティング活動の基本構造

コンサルタント業務の典型的な活動はアサインメントの前、最中、後に行われる。

例としては、次のようなものがある：

a) 事業状況の理解

MCSP は、クライアントおよびクライアントの業界のビジネスおよび商業環境を理解するために時間とリソースを投資する。多くの場合、MCSP は潜在的なクライアントとアサインメントを特定できるように、この活動にかなりのリソースを費やすことになる。

このような活動が特定のアサインメントの一部でない限り、本書の範囲外とする。

b) クライアント状況の理解

MCSP は、時にはクライアントと協力して、クライアント状況や期待を理解するために時間とリソースを投資する。多くの場合、この活動はアサインメントの準備の一部であり、結果として提案の一部となる可能性がある。

付記:アサインメント前の典型的な理解活動の例については、付属書 H を参照。このような活動が特定のアサインメントの一部でない限り、本書の範囲外とする。

c) MCSP の選定

クライアントは、クライアントの課題に関連する MCSP の能力についての関係性と知識を知った上で、通常、提出される提案、知り得た中間結果、a) や b) に示された内容、および他のクライアントからの参照を含む多くの要因を考慮して、アサインメントを実行する MCSP を選択する。

この売買活動は、コンサルティング活動の中でいつでも行うことができる。これは、本書の範囲外とする。

d) 契約

クライアントと MCSP は、提供するサービスの範囲とアプローチについて明確に合意し協力することを約束する。

この活動は、クライアントと MCSP が相手方を理解した時点で開始される。[上記 a)、b)、そして最終的には c)]を参照。

e) 実行

合意に達したら、アサインメントの次の部分は実行フェーズとなる。MCSP は、合意されたアプローチと計画に従ってサービスを提供する。MCSP とクライアントは、相互に肯定的な結果を達成するために、信頼、公正さ、相互尊重をもって協力する必要がある。

f) クロージング

アサインメントの最終段階はクロージングである。

すべてのアウトプットの配信と結果のアセスメントを含むアサインメントの完了後、未解決の項目を解決し、すべての契約上および法的義務を果たすことによって、アサインメントは「完了」する。MCSP がクライアントにアサインメントが完了したことを承認させることが重要。

g) フォローアップ

MCSP はクライアントとの関係を維持する。このような活動が特定のアサインメントの一部でない限り、本書の範囲外とする。

付属書 D (参照資料)

MCSP の行動規範ガイドラインの例

行動規範(以下「規範」)の目的は、MCSP が一般の人々、特にクライアントに奉仕し、経営コンサルタントとして評価され、適用法を遵守するのを助けることである。表 D.1 を参照。

表 D.1 — 倫理原則

一般に対する責任	
効率	個人、クライアント、その他のリソースを最適化して、アサインメントを完了する
サステナビリティ	サステナビリティの原則と互換性のあるソリューションを推奨する
責務	コンサルタント業界の利益をより広いコミュニティに対して示す
法的責任	アサインメントに関連する適用法および規制を認識し、遵守する アサインメント中にいかなる個人も適用法規に違反することは許されない
一般からの信頼	常にコンサルタントという職業への信頼を育むような活動を行う
職業に対する責任	
職業の尊重	尊敬されるような行動を示し、(コンサルタントという) 職業の社会的地位を高める。
誠実さと専門家意識	常に誠実さとプロフェッショナリズムを維持する コンサルタント業界以外の専門家の権利を尊重し、専有情報や方法論を無断で使用しない 行動規範を遵守するための懲戒制度を維持する

付属書 E (参照資料)

利益相反を管理するためのガイドラインの例

独立した客観的なコンサルティングアドバイスには、様々な潜在的対立のマネジメントが含まれる。MCSP は、実際の利益相反または推察できる利益相反を避けて、提供するアドバイスが客観的で独立していることを確認する必要がある。

対立は、以前または現在の顧客関係、家族関係、内部コンサルティング組織、金銭的利益、法律上/規制上の禁止事項、およびその他のビジネス関係から生じる可能性がある。表 E.1 を参照。

表 E.1 対立の潜在的な原因

項目	説明
・同一顧客内で複数の階層ある いは別の事業所における複数の 案件が存在する場合	過去または現在の同じグループ内に並列または類似の契約があるか?
クライアントが以前のクライア ントである場合	クライアントが以前のクライアントでもある場合、新しい状況下で MCSP のアドバイスを何等かの形で制限するようなアドバイスや分析を過去に行ったことがあるか?
同じ業界にクライアントまたは 以前のクライアントがいる場合	現在アドバイスしようとしているクライアントと同じ業界に、現在または以前のクライアントがいる場合、MCSP はアドバイスに影響を与える可能性のある専有情報を持っているか?
(コンサルティング) 従事者の 関係	MCSP のスタッフは、クライアントスタッフ、特にクライアントの管理職と家族関係を持っているか?
社内コンサルティング組織	MCSP のスタッフメンバーは、クライアントまたは受領者のスタッフメンバー、特に管理職のスタッフメンバーと階層的な関係を持っているか?

MCSP またはスタッフの 金銭的利益	MCSP またはそのスタッフメンバーは、支払期限切れの売掛金、ローン、または株式投資を含め、クライアントまたはその経営陣メンバーのいずれかに金銭的利益を持っているか？
監査関係	MCSP がクライアントと財務監査関係も持っている場合、該当するコンサルティングサービスは関連する証券規制当局によって許可されているか？ 付記 クライアントが監査対象クライアントであるが証券規制の対象ではない場合、クライアントの監査委員会は、方針として、MCSP によって提供される他の追加的サービスを制限するかもしれない。
その他	その他のビジネス関係には、MCSP またはそのスタッフが第三者との契約(ソフトウェアパートナーシップ、リースされた施設、スポーツチケットのサブスクリプションなど)でクライアントと共通の利益を持っている場合、または MCSP やそのスタッフメンバーが「契約」や「暫定」といった経営陣または「内部コンサルタント」である場合のように、クライアントのスタッフに「拘束」されている場合が含まれる。

潜在的な救済策には以下が含まれる:

同意の要求:

特定の状況では、MCSP は、影響を受ける当事者の書面による承認/同意を求めて、過去または現在のクライアント関係を完全に開示することで対立を管理できる場合がある。

利益相反の可能性のある領域を分離:

クライアントの報告先やその他のアプローチを変えながら、新しいクライアント情報、スタッフ配置の制限、サービス・チームとデータの分離に関する機密保持・非開示契約を確立する。

終結:

MCSP が対立を管理/軽減できない可能性がある場合には、アサインメントを却下する必要がある。

付属書 F (参照資料)

能力評価基準の例

表 F.1 の例は、MCSP の持続的な能力を評価するのに役立つ場合がある(4.4.5 および 6.5.4.4 を参照)。

表 F.1 — 能力

コンサルタント能力	例
主力分野の専門知識	業界知識 ビジネス知識
コンサルティング技能	コンサルティングプロセスの知識と経験 認知スキル 問題解決スキル 処理能力の高さ
対人スキル	コミュニケーションスキル 対立マネジメントスキル 対人関係マネジメントスキル コラボレーション
その他のリソース	例
製品	SIX SIGMA による生産性の向上
情報	市場分析 コストデータベース ベンチマーク 市場情報
調査研究	調査研究報告 出版された書籍 データ収集のための一次および二次的調査方法 (インタビュー、グループ選定、サーベイ、情報提供者、直接観察、文献検索、文書、データベース、履歴記録など)

方法論	リスク管理 緊急時対応計画 事業分析 変更管理 SWOT 分析 推進力分析 ベストマネジメントプラクティス 品質管理 ベンチマーク
ツール	ソフトウェア トレーニングソフトウェア
ネットワーク	市場や業界のソース
能力向上	トレーニングプログラム キャリア開発 これらすべての分野に割り当てられた予算とリソース 継続的な専門能力開発

付属書 G (参照資料)

MCSP の典型的なリスクマネジメントのガイドライン例

表 G.1 — MCSP にとっての典型的なリスク

主たるリスク要因	考慮すべき要素	低減策
<p>クライアント: クライアントまたはその経営陣は、アサインメントの成功に影響を与える可能性のある問題を提起しているか?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -組織および/またはそのクライアントとの過去の取引 -将来のクライアントまたは事業を展開する業界に関連する評判または誠実さに関わる懸念事項 -コンサルタントに対するクライアントの支払い能力に関連する財務上の考慮事項 	<ul style="list-style-type: none"> -MCSP は、深刻な懸念を抱く場合、そのクライアントのために働くことを辞退するための準備をする必要がある -前払いや目標達成報酬などの支払いの取り決めに交渉することで、財務上の懸念を軽減できる
<p>従事の性質: 特定のアサインメントの性質は、成功裏に完了するための追加リスクをもたらすか?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -調査する課題にまつわる公開プロフィール、センシティブティ、論争 -最近のクライアントにおける大きな変化 -MCSP の通常の方針と手順から逸脱する要望事項。 -クライアントのプロジェクトガバナンスとクライアント・データの可用性 	<ul style="list-style-type: none"> -プロジェクトのガバナンスとデータソースの明確化を事前に求める -MCSP は、重大な懸念がある場合、特定のアサインメントを辞退するための準備をする必要がある
<p>納品品質: MCSP の評判にリスクを及ぼさずに、クライアントの満足を得てプロジェクトを監督し、遂行する MCSP の能力にリスクがあるか?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -アサインメントに展開する方法論の存在、および MCSP の経験 -契約を遂行するためのスキルと経験を持つ MCSP スタッフの可用性 -プロジェクトを高い水準で実行するのに十分な予算 	<ul style="list-style-type: none"> -機能する品質管理プログラム。 -より上級の経験豊富な経営コンサルタントが監督し、承認した分析と推奨事項。 -独立した内部監査 -MCSP の調査結果と提言の正確な文言使用への注意 -MCSP レポートの配布または (過度の) 依存の制限

クライアントおよびエンゲージメントのリスクに関連するすべての決定ならびにリスク軽減戦略は、MCSP 独自の方針と手順に従って上級レベルで承認され、文書化されるべきである。

付記 利益相反は、クライアント、アサインメント、または人員配置に関連するリスクをもたらす可能性もある。利益相反の考慮は、附属書 E に別途概説。

付属書 H (参照資料)

典型的な「事前課題」の例

合意する以前に、中間的な段階で、下記の多くの項目に関し、クライアント、MCSP、およびその他の関連するステークホルダーは任意の段階で対処することができる。これらは「理解」をもたらす:

- 販売およびマーケティング製品のプロモーション
- 業界組織のベンチマーク
- 組織の成長または運営に関連する規制
- 状況の診断または状況分析;
- ニーズ、期待、課題
- 仮定※
- リスクに関する警告(付属書 G を参照)
- 制約事項
- 要望事項の定義
- 解決すべき問題の分析と概念化、求められるサービスへのアプローチ、およびこれらの活動のための予算。
- 予測される提案

(和文試訳版注記)

※「仮定」に関して、「仮定を検証する方法」も考慮すべきである。