

# 業務指示書

## エチオピア国品質・生産性向上、競争力強化のためのカイゼン実施促進能力向上プロジェクト

### 第1 指示書の適用

本指示書は独立行政法人国際協力機構(JICA) (以下「機構」という。) が実施する標記業務のうち、民間コンサルタント等 (以下「コンサルタント」という。) により実施する業務に関する内容を示すものです。コンサルタントはこの業務指示書及び貸与された資料に基づき、本件業務に係るプロポーザル等を機構に提出するものとします。

なお、本指示書の第2「業務の目的・内容に関する事項」、第3「業務実施上の条件」は、この内容に基づき、コンサルタントがその一部を補足又は改善し、プロポーザルを提出することを妨げるものではありません。

本指示書に係る質問期限： 2015年4月24日 12時 まで

問合せ先： 調達部契約第二課 城水 健 Shiromizu.Tsuyoshi@jica.go.jp

質問に対する回答： 2015年4月30日 までに機構ホームページ上に行います。

### 第2 業務の目的・内容に関する事項-----別紙のとおり

### 第3 業務実施上の条件-----別紙のとおり

### 第4 共同企業体の結成並びに補強の可否等

業務の規模が大きく、一社単独では望ましいレベルの業務従事者を確保することが困難であるか、又は業務の内容が広範にわたるため、業種又は分野ごと得意な社同士で共同企業体を結成することが望ましい案件について、競争を促進するために、必要最低限の範囲で共同企業体の結成を認める場合があります。

(各項目の ( ) に○を付したものが、指示内容です。)

#### 1 共同企業体の結成の可否

( ) 認めません。

( ) 認めます。

(○) 認めます。ただし業務主任者(総括)は、共同企業体の代表者の者とします。

( ) 一者までの共同企業体の結成を認めます。ただし業務主任者(総括)は、共同企業体の代表者の者とします。

( ) 協力準備調査、その他先に行われた調査参加コンサルタント

は、構成員にはなれません。

注1) 資格停止期間中のコンサルタントは、構成員になれません。

注2) 共同企業体構成員との再委託契約は認めません。

注3) 共同企業体の結成にあたっては、結成届をプロポーザルに添付し、プロポーザルに共同企業体結成の必要性を記載してください。

#### 2 補強の可否

自社の経営者若しくは自社と雇用関係にある(原則、当該技術者の雇用保険や健康保険の事業主負担を行っている法人と当該技術者との関係をいう。複数の法人と雇用関係にある技術者の場合、主たる賃金を受ける雇用関係があるものをいう。) 技術者の他業務従事状態から望ましいレベルの業務従事者を確保することが困難であるか、又は自社では確保が困難な担当分野である場合、自社と雇用関係のない技術者の「補強」を認める場合があります。

(各項目の ( ) に○を付したものが、今回の指示内容です。)

( ) 全ての業務従事者について、補強を認めません。

(○) 以下の要件で、補強を認めます。

- 1) 共同企業体でプロポーザルを提出する場合は、代表者及び構成員ともに、現地業務に従事するそれぞれの業務従事者数(通訳団員の配置を認める場合はそれらを除く)の1/2まで補強を認めます。
- 2) 共同企業体を結成しない場合に限り、現地業務に従事する全業務従事者数(通訳団員の配置を認める場合はそれらを除く)の3/4まで補強を認めます。

【業務主任(総括)について】

(○) 業務主任者(総括)については補強を認めません。

( ) 業務主任者(総括)について補強を認めます。ただし、業務主任者が補強の場合には、副業務主任者(副総括)の配置は認めません。

【その他の業務従事者について】

( ) 次の団員については補強を認めません。

( ) 協力準備調査、その他先に行われた調査参加コンサルタント

からの補強は認めません。

注1) 共同企業体を結成する場合、その代表者または構成員となる社は他社の補強になることは認めません。

注2) 複数の社が同一の者を補強することは、これを妨げません。

注3) 資格停止期間中のコンサルタントからの補強は認めません。

注4) 評価対象業務従事者の補強にあたっては同意書をプロポーザルに添付してください。

評価対象外業務従事者については、契約交渉時若しくは補強を確定する際に同意書を提出してください。

注5) 補強として参加している社との再委託契約は認めません。

注6) 通訳については、補強を認めます。

### 3 外国籍人材の活用

(各項目の ( ) に○を付したものが、今回の指示内容です。)

( ) 外国籍人材の活用を認めます。

( ) 業務主任者を除き、外国籍人材の活用を認めます。ただし、当該業務全体の業務従事者数及び業務従事人月のそれぞれ2分の1を超えない範囲において認めます。

(○) 業務主任者を除き、外国籍人材の活用を認めます。ただし、当該業務全体の業務従事者数及び業務従事人月のそれぞれ4分の1を超えない範囲において認めます。

注) 外国籍人材とは以下に該当する人材とします。

- ・プロポーザルを提出する法人に在籍する外国籍の人材で、常用の雇用関係を有するもの又は嘱託契約を締結しているもの
- ・プロポーザルを提出する法人の外部からの補強として当該業務に従事させる外国籍の人材。

## 第5 プロポーザルに記載されるべき事項

### 1 コンサルタントの経験、能力等

- (1) 類似業務の経験
- (2) 業務実施上のバックアップ体制等
- (3) その他参考となる情報

注) 類似業務：品質・生産性向上に係る各種業務

### 2 業務の実施方針等

- (1) 業務実施の基本方針等
- (2) 業務実施の方法
- (3) 作業計画
- (4) 要員計画
- (5) 業務従事者毎の分担業務内容
- (6) 現地業務に必要な資機材
- (7) 実施設計・施工監理体制（無償資金協力を想定した協力準備調査の場合のみ）
- (8) その他

注1) (1)と(2)を併せた記載分量は、40ページ以下としてください。

注2) (4)要員計画について、評価対象外業務従事者の氏名及び所属先の記載は不要とし、契約交渉時、または遅くとも各業務従事者の作業開始時期までに双方で打合簿により確定するものとします。  
なお、評価対象外業務従事者についての補強や外国籍人材の活用等については、契約交渉時、もしくは業務実施過程において、業務指示書で定める制限が遵守されていることを確認するものとします。

### 3 業務従事予定者の経験、能力等

業務にかかる総括責任者として、業務主任者（総括）を業務従事者の中から指名してください。なお、業務主任者に代えて、業務主任者と副業務主任者（副総括）を業務管理グループとして配置することを認める場合があります。

#### (1) 業務管理グループ

業務主任者と副業務主任者の配置計画を併せて業務管理グループを提案する場合、その配置の考え方、両者の役割分担等の考え方等について記載願います

(各項目の( )に○を付したものが、指示内容です。)

( ) 業務管理グループ（副業務主任者の配置）を認めない。

(○) 業務管理グループ（副業務主任者の配置）を認める（ただし、副業務主任者を補強とすることは認めない）。副業務主任者は1名を上限とする。

注) 業務管理グループを認める全案件（業務指示書にて総括を1号以上としている案件を除く）においては、業務管理グループとしてシニア（46歳以上）と若手（35～45歳）が組んで応募する場合、3点の加点を行います。（「第9 プロポーザルの評価」参照）。

#### (2) 評価対象業務従事者の経験、能力等

##### 【業務主任者（総括／組織強化）】

（業務管理グループにおける副業務主任者（副総括）も同様の項目）

- 1) 類似業務の経験：組織強化
- 2) 対象国又は同類似地域：エチオピア 及び全途上国での業務の経験
- 3) 語学力（語学は認定書（写）を添付）：英語

- 4) 業務主任者等としての経験
- 5) 学歴、職歴、取得学位、資格、研修受講実績等（照査技術者については必要資格の認定書（写）を必ず添付して下さい。）
- 6) 特記すべき類似業務の経験（類似職務経験を含む。）

【業務従事者：担当分野 品質・生産性向上 (1)】

- 1) 類似業務の経験：品質生産性向上
- 2) 対象国又は同類似地域：エチオピア 及び全世界での業務の経験
- 3) 語学力（語学は認定書（写）を添付）：英語
- 4) 学歴、職歴、取得学位、資格、研修受講実績等（照査技術者については必要資格の認定書（写）を必ず添付して下さい。）
- 5) 特記すべき類似業務の経験（類似職務経験を含む。）

【業務従事者：担当分野 品質・生産性向上 (2)】

- 1) 類似業務の経験：品質生産性向上
- 2) 対象国又は同類似地域：エチオピア 及び全世界での業務の経験
- 3) 語学力（語学は認定書（写）を添付）：英語
- 4) 学歴、職歴、取得学位、資格、研修受講実績等（照査技術者については必要資格の認定書（写）を必ず添付して下さい。）
- 5) 特記すべき類似業務の経験（類似職務経験を含む。）

【業務従事者：担当分野 高等教育支援】

- 1) 類似業務の経験：経営工学分野での教育指導
- 2) 対象国又は同類似地域：評価せず
- 3) 語学力：語学評価せず
- 4) 学歴、職歴、取得学位、資格、研修受講実績等（照査技術者については必要資格の認定書（写）を必ず添付して下さい。）
- 5) 特記すべき類似業務の経験（類似職務経験を含む。）

## 第6 プロポーザルの提出手続き等

### 1 プロポーザルの提出期限、提出場所、提出物

- (1) 期限：2015年5月15日 12時
- (2) 場所：本機構本部1階 調達部受付
- (3) 提出物：プロポーザル 正1部 写5部  
見積もり 正1部 写1部（次項第7参照）

### 2 プロポーザルの無効

次の各号のいずれかに該当するプロポーザルは無効とします。

- (1) 提出期限後にプロポーザルが提出されたとき
- (2) 提出されたプロポーザルに記名がないとき

- (3) 同一提案者から2通以上のプロポーザルが提出されたとき
- (4) プロポーザル提出者（共同企業体構成員を含む）が全省庁統一資格結果通知書を取得していない、またはJICAの事前の資格審査を受けていないとき
- (5) 既に受注している案件、契約交渉中の案件及び選定結果未通知の案件と業務期間が重なって同一の業務従事者の配置が計画されているとき
- (6) 機構が定める「独立行政法人国際協力機構契約競争参加資格停止措置規程」（平成20年規程（調）第42号）に基づく資格停止を受けている期間中である者又は当該者が構成員となる共同企業体からプロポーザルが提出されたとき（なお、プロポーザルの提出後であっても本指示書第8.2による審査結果の通知前に資格停止を受けたものを含みます。）
- (7) 虚偽の内容が記載されているとき
- (8) 前号に掲げるほか、本指示書又はコンサルタント契約関連規程に違反したとき

## 第7 見積価格及び内訳書

本件業務を実施するのに必要な経費の見積り（消費税を含まない）及びその内訳書正1部と写1部を密封して、プロポーザルとともに提出して下さい。見積書の作成に当たっては「コンサルタント等契約における見積書作成ガイドライン」を参照してください。

(URL : <http://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/quotation.html>)

(各項目の( )に○を付したものが、指示内容です。)

- ( ) 本業務における一般業務費の見積りについては、定率化方式とし、一般業務比率の上限は、
  
- (○) 契約全体が複数の契約期間に分かれるため、各期間分及び全体分の見積りをそれぞれに作成して下さい。
- ( ) 第2、第3で記載した事項のうち下記については、分けて見積って下さい。
  
- ( ) 現地の治安状況が不安定であることから、業務従事者に対し、戦争保険（戦争危険担保特約）あるいはこれに相当する保険を付保することができます。付保する場合は、その経費を見積もって下さい。
  
- (○) 航空運賃及びエクセス料金については、別見積りとしてください。
- 航空運賃を見積る場合には、ZONE-PEX運賃を上限の単価として見積りを行って下さい。「業務実施契約等における正規割引航空運賃の利用について／通知(PR)第9-27004号」によりビジネスクラスの利用が認められる業務従事者の渡航については、ビジネスクラス正規割引運賃までを上限の単価として見積りを行って下さい。
- なお、実際の航空券の手配にあたっては、上記見積額を上限としつつも、業務実施上の必要による経路の変更、予約の変更等の必要な緊急時の対応も考慮しつつ、より効率的であるとともに経済的な航空券の手配に努めてください。
- ( ) 航空運賃及びエクセス料金については、別見積りとしてください。
- 航空運賃を見積る場合には、エコノミークラス普通運賃と制限付エコノミークラス(Y2)を比較のうえ、より安価な運賃を上限の単価として見積りを行って下さい。「業務実施契約等における正規割引航空運賃の利用について／通知(PR)第9-27004号」によりビジネスクラスの利用が認められる業務従事者の渡航については、ビジネスクラスの正規運賃までを上限の単価として見積りを行って下さい。

注) 外貨交換レートは以下のレートを使用して見積もってください。  
(ETB1 = 5.929 円 , US\$1 = 119.64 円 , EUR1 = 129.83 円)

## 第8 プレゼンテーション

プロポーザルを評価する上で、より効果的かつ適切な評価をおこなうために、業務主任者等から業務の実施方針等についてプレゼンテーションを求める場合があります。

(各項目の( )に○を付したものが、指示内容です。)

( ) プレゼンテーションは実施しません。

(○) プロポーザル評価の一環として、以下の要領でプレゼンテーションを行っていただきます。その際、

( ) 業務主任者がプレゼンテーションを行ってください。ただし、業務主任者以外に1名の出席を認めます。

(○) 業務主任者又は副業務主任者、若しくは両者が共同してプレゼンテーションを行ってください。

なお、業務主任者または副業務主任者のみがプレゼンテーションを行う場合は、業務主任者または副業務主任者以外に1名の出席を認めます。

(1) 実施時期： 5月21日(木) 13:30～

(各社の時間は、プロポーザル提出後、別途指示します。)

(2) 実施場所： 独立行政法人国際協力機構 2階 208会議室

(3) 実施方法：

1) 一社あたり最大、プレゼンテーション10分、質疑応答15分とします。

2) 機材を使用する場合は、コンサルタント等が準備するものとし、プロポーザル提出時、使用機材リストを調達部契約第一課・第二課まで報告するものとします。

(以下、各項目の( )に○を付したものが、指示内容です。)

( ) テレビ会議システムによる上記(2)の実施場所以外からの出席を認めません。

(○) テレビ会議システムによる上記(2)の実施場所以外からの出席を認めます。その場合は、上記(2)の実施場所以外でのテレビ会議システムの準備はコンサルタント等が行うものとし、プロポーザル提出時、接続先等(接続先名、ISDN番号、使用機器のメーカー名・銘柄、担当者のアドレス・電話番号)を調達部契約第一課・第二課まで報告するものとします。

条件等は、以下のとおりです。

a) 本邦以外の場所より、ISDN回線を用いてコンサルタント等からJICA-Netに接続し、指定された実施日時にテレビ会議実施が可能な場合は、認めます。

b) JICA在外事務所のJICA-Netを使用しての出席は認めません。ただしJICA在外事務所主管案件の場合は、当該主管事務所からの出席を認めます。

c) 接続にかかる費用は、コンサルタント等の負担とします。ただしJICA在外事務所主管案件で、当該主管事務所より出席する場合は、この限りではありません。

## 第9 プロポーザルの評価

### 1 プロポーザルの評価基準

本件業務では別紙のプロポーザル評価表に従いプロポーザルの評価(技術評価)を行います。

業務管理グループにおける副業務主任者(副総括)は業務主任者(総括)と同様の項目・基準で評価を行います。

注) 業務管理グループを認める全案件(業務指示書にて総括を1号以上としている案件を除く)においては、業務管理グループとしてシニア(46歳以上)と若手(35～45歳)が組んで応募する場合(どちらが総括でも可)、一律3点の加点(若手育成加点)を行います。なお、45歳以下でも上位格付認定により1号以上となる場合は「シニア」とみなし、「若手」と組んだ場合は加点対象とします。(年齢は当該年度4月1日時点での満年齢とします。)ただし、「1. コンサルタント等の法人としての経験・能力」、「2. 業務の実施方針」、「3. 業務従事予定者の経験能力」の合計が70点未満の場合は、加点は行いません。

技術評価及び若手育成加点の結果、各プロポーザル提出者の評価点について第1順位と第2順位以下との差が僅少である場合に限り、第7により提出された見積価格を参考として交渉順位を決定します。

具体的には、技術評価点及び若手育成加点の合計の差が第1位の者の点数の2.5%以内であれば、見積価格が最も低い者に価格点として最大2.5点を加点し、その他の者に最低見積価格との差に応じた価格点を加点します。

(1) 評価対象とする業務従事者の担当分野

総括／組織強化

品質・生産性向上 (1)

品質・生産性向上 (2)

高等教育支援

(2) 評価対象とする業務従事者の予定人月数

108.35 M/M

2 評価結果の通知

提出されたプロポーザルは当機構で評価・選考の上、2015年6月3日(水)までにプロポーザルを特定し、各プロポーザル提出者に契約交渉順位を通知します。

3 評価結果の公表

評価結果については、以下の項目を機構ホームページに公開することとします。

(1) プロポーザルの提出者名

・契約交渉順第1位の者の名称のみを公開し、第2位以下の者の名称は非公開とする。

(2) プロポーザルの提出者の評価点

・以下の評価項目別小計及び合計点を公表する。

①コンサルタント等の法人としての経験・能力

②業務の実施方針等

③業務従事予定者の経験・能力

④若手育成加点\*

⑤価格点\*

\*④、⑤は該当する場合のみ(若手育成加点及び価格点については「第9 プロポーザルの評価 1 プロポーザルの評価基準」参照)。

・基準点に達しない者については「基準下」とのみ記載する。

第10 その他

1 配布・貸与資料

機構が配布・貸与した資料は、本件業務のプロポーザルを作成するためのみに使用することとし、複写又は他の目的のために転用等使用しないで下さい。

2 プロポーザルの報酬

プロポーザル及び見積書の作成、提出に対しては、報酬を支払いません。

3 プロポーザルの目的外不使用

プロポーザル及び見積書は、本件業務の契約交渉順位を決定し、また、契約交渉を行う目的以外に使用しません。

#### 4 プロポーザルの返却

不採用となったプロポーザル（正）及び見積書（正）は、各プロポーザル提出者の要望があれば返却しますので選定結果通知後2週間以内に受け取りに来て下さい。また、不採用となったプロポーザルで提案された計画、手法は無断で使用しません。

#### 5 虚偽のプロポーザル

プロポーザルに虚偽の記載をした場合には、プロポーザルを無効とするとともに、虚偽の記載をしたプロポーザル提出者に対して資格停止措置を行うことがあります。

#### 6 プロポーザル作成に当たっての資料

プロポーザルの作成にあたっての参考情報は以下のとおりです。

##### (1) 「プロポーザル作成ガイドライン」：

JICAホームページ「調達情報」中「調達ガイドライン、様式」>>「調達ガイドライン コンサルタント等の調達」>>「コンサルタント等契約におけるプロポーザル作成ガイドライン」

(URL: <http://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/proposal.html>)

(ハードコピーでの販売・配布は行っておりません)。

##### (2) 業務実施契約に係る様式：

同上ホームページ「調達情報」中「調達ガイドライン、様式」>>「様式 コンサルタント等の調達 業務実施契約」

(URL: [http://www.jica.go.jp/announce/manual/form/consul\\_g/index\\_since\\_201404.html](http://www.jica.go.jp/announce/manual/form/consul_g/index_since_201404.html))

##### (3) 規程：

同上ホームページ「調達情報」中「調達ガイドライン、様式」>>「規程」

(URL: <http://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/common/index.html>)

##### (4) 調達ガイドライン（コンサルタント等契約）：

同上ホームページ「調達情報」中「調達ガイドライン、様式」>>「調達ガイドライン コンサルタント等の調達」

(URL: <http://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/index.html>)

#### 7 密接な関係にあると考えられる法人との契約に関する情報公開について

契約先に関する以下の情報を機構ホームページ上で以下のとおり公表することとしますので、本内容に同意の上で、プロポーザルの提出及び契約の締結を行っていただきますようご理解をお願いいたします。なお、案件へのプロポーザルの提出及び契約の締結をもって、本件公表に同意されたものとみなさせていただきます。

##### (1) 公表の対象となる契約相手方取引先（共同企業体を結成する場合は共同企業体の構成員を含む。）

次のいずれにも該当する契約相手方を対象とします。

ア. 当該契約の締結日において、当機構で役員を経験した者が再就職していること、又は当機構で課長相当職以上の職を経験した者が役員等(注)として再就職していること

注) 役員等とは、役員のほか、相談役、顧問その他いかなる名称を有する者であるかを問わず、経営や業務運営について、助言することなどにより影響力を与え得ると認められる者を含みます。

イ. 当機構との間の取引高が総売上又は事業収入の3分の1以上を占めていること

##### (2) 公表する情報

契約ごとに、物品役務等の名称及び数量、契約締結日、契約相手方の氏名・住所、契約金額とあわせ、次に掲げる情報を公表します。

ア. 対象となる再就職者の人数、再就職先での現在の職名、当機構での最終職名（氏名は公表しない。）

イ. 契約相手方の直近の財務諸表における当機構との取引高

ウ. 総売上高又は事業収入に占める当機構との間の取引割合

エ. 一者応札又は応募である場合はその旨



(3) 当機構の役職員経験者の有無の確認日

当該契約の締結日とします。

(4) 情報の提供

契約締結日から1ヶ月以内に、所定の様式にて必要な情報を提供頂くことになります。

#### 8 本体事業からの排除

以下、各項目の( )に○を付したものが、指示内容です。)

- ( ) 本件受注コンサルタント（JV構成員及び補強を含む。）は、本業務（協力準備調査）の結果に基づき当機構による無償資金協力が実施される場合は、設計・施工監理契約以外の役務及び財の調達から排除される（その場合は、受注コンサルタント等が製造、販売する資機材も排除される）見込みです。
- ( ) 本件受注コンサルタント（JV構成員及び補強を含む。）及びその関連会社／系列会社（親会社を含む。）は、本業務（詳細設計）の結果に基づき当機構による有償資金協力が実施される場合は、施工監理業務（調達補助を含む。）以外の役務（審査、評価を含む。）及び財の調達から排除されます。

以 上

プロポーザル評価表

エチオピア国品質・生産性向上、競争力強化のためのカイゼン実施促進能力向上プロジェクト

評価項目	配点	
1. コンサルタント等の法人としての経験・能力	(10.00)	
(1) 類似業務の経験	6.00	
(2) 業務実施上のバックアップ体制等	4.00	
2. 業務の実施方針等	(30.00)	
(1) 業務実施の基本方針の的確性	12.00	
(2) 業務実施の方法の具体性、現実性等	12.00	
(3) 要員計画等の妥当性	6.00	
(4) その他（実施設計・施工監理体制）		
3. 業務従事予定者の経験・能力	(60.00)	
(1) 業務主任者の経験・能力/ 業務管理グループの評価	(24.00)	
	業務主任者 のみ	業務管理 グループ
①業務主任者の経験・能力 総括/組織強化	(19.00)	(8.00)
ア) 類似業務の経験	7.00	3.00
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験	2.00	1.00
ウ) 語学力	4.00	1.00
エ) 業務主任者等としての経験	4.00	2.00
オ) その他学位、資格等	2.00	1.00
②副業務主任者	(-)	(8.00)
カ) 類似業務の経験	-	3.00
キ) 対象国又は同類似地域での業務経験	-	1.00
ク) 語学力	-	1.00
ケ) 業務主任者等としての経験	-	2.00
コ) その他学位、資格等	-	1.00
③体制、プレゼンテーション	(5.00)	(8.00)
サ) 業務主任者等によるプレゼンテーション	5.00	4.00
シ) 業務管理体制	-	4.00
(2) 業務従事者の経験・能力：品質・生産性向上 (1)	(12.00)	
ア) 類似業務の経験	6.00	
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験	1.00	
ウ) 語学力	2.00	
エ) その他学位、資格等	3.00	
(3) 業務従事者の経験・能力：品質・生産性向上 (2)	(12.00)	
ア) 類似業務の経験	6.00	
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験	1.00	
ウ) 語学力	2.00	
エ) その他学位、資格等	3.00	
(4) 業務従事者の経験・能力：高等教育支援	(12.00)	
ア) 類似業務の経験	8.00	
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験		
ウ) 語学力		
エ) その他学位、資格等	4.00	
(5) 業務従事者の経験・能力：	( )	
ア) 類似業務の経験		
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験		
ウ) 語学力		
エ) その他学位、資格等		
総合評点	[ 100.00 ]	

## 第2 業務の目的・内容に関する事項

### 1 プロジェクトの背景

エチオピア連邦民主共和国（以下、エチオピア）では、2000年代初頭から二桁の経済成長（政府発表による）を達成しているが、産業別のGDP内訳を見ると、第1次産業及び第3次産業がそれぞれ40～50%を占めるのに対し、第2次産業は10%程度に留まり、特に製造業は、5%程度と、所得水準が同程度の国々と比較しても低い状況にある。このような製造業の立ち遅れに加え、その品質や生産性の低さが、輸出振興や国内外からの投資促進の障壁となっており、持続的な経済成長や貧困削減に向けて、品質・生産性向上による競争力強化は不可欠となっている。

我が国の品質・生産性向上の理念や手法としての「カイゼン」に強い関心を示したエチオピア政府は同分野への支援を日本に要請し、JICAは「品質・生産性向上計画調査」（2009～2011年）に続き、エチオピア・カイゼン機構（Ethiopia Kaizen Institute、以下、EKI。）を中核としたカイゼン活動を民間企業等へ持続的に普及させる仕組みを確立させるための技術協力、「品質・生産性向上（カイゼン）普及能力開発プロジェクト」（前プロジェクト）を実施した（2011年～2014年）。

前プロジェクトの終了時評価調査において、プロジェクト目標である「カイゼンを民間企業へ持続的に普及する体制が確立する」は終了までに達成されると評価され、実際にEKIは基礎的なカイゼン技術を中心とした独自のカイゼン指導を展開することが出来るようになった。他方、EKIスタッフの大幅増（約10名から約100名）や国内のカイゼン需要の高まりに向けたEKI自身のマネジメント能力強化、エチオピア企業が直面する課題解決のためにTQM（Total Quality Management）やTPS（Toyota Production System）等を活用した、より高度なカイゼン技術の習得のほか、民間企業へのカイゼン活動普及を担うEKI所属コンサルタントによるカイゼン指導の質の確保のため、レベルに応じたコンサルティング資格認証・登録制度の整備等が課題であるとされた。

現行の5か年開発計画（Growth and Transformation Plan: GTP）では、工業化への経済構造の変革を目指す方向が明確に示されている。また、我が国が実施する産業政策対話<sup>1</sup>では、2014年10月現在策定中の次期5か年開発計画（GTP2: 2015-2019年）にて、引き続き工業化に重点を置いた経済構造改革を推進するとともに、生産性や競争力に関する新章を追加し、カイゼンをそのためのツールとして位置づける方針とのエチオピア政府の意向が示されている。

これら前プロジェクトの課題及び生産性や競争力強化に向けたエチオピア政府の意向を受け、我が国は、「品質・生産性向上、競争力強化のためのカイゼン実施促進能力向上プロジェクト」（以下、本プロジェクト）を新たな技術協力プロジェクトとして採択するとともに、2013年の第5回アフリカ開発会議（TICAD V）において表明されたTICAD産業人材育成センター<sup>2</sup>の始動を具体化する協力として位置づけている。

<sup>1</sup>産業政策対話は、故メレス・エチオピア首相の要請より2009年より開始した対話の枠組み。エチオピア政府の関心が高いテーマを事前に設定し、半年に1度首相・大臣・各省実務者レベルの3層と日本及びアジアの事例などを参考に、政策の立案・実施に関する対話を実施。日本側は政策研究大学院大学 大野健一教授及び大野泉教授が参加。

<sup>2</sup> 2013年6月に開催されたTICAD Vの支援策として、我が国は、TICAD産業人材育成センターを10か所において展開することとし、2014年1月には、EKIの機能強化を通じ、アフリカ初の産業人材育成センターとして始動することを表明している。

## 2 プロジェクトの概要

### (1) プロジェクトの目的

本事業は、エチオピアにおいて、EKI のマネジメント能力の強化及び質を伴った高度なカイゼン・サービスの提供により、民間及び公的セクター（EKI 所属コンサルタント等）でカイゼン活動を実践できる産業人材の育成を図り、もってエチオピアの優先産業<sup>3</sup>における品質・生産性の向上及び産業競争力の強化に寄与するものである。

### (2) 上位目標

エチオピアの優先産業における品質・生産性が向上し、産業競争力の強化に貢献する。

### (3) プロジェクト目標

EKI を核としたカイゼン普及体制を通じ、民間及び公的セクターにおけるカイゼン活動を実践できる産業人材が育成される。

### (4) 期待される成果

【成果1】ベスト・プラクティスの蓄積と標準化を通じ、EKI（地方ネットワーク含む）のマネジメント能力が強化される。

【成果2】EKIにおいて、高度なカイゼン・サービス（研修・コンサルティング）が民間及び公的セクターに対し提供される。

【成果3】EKIや他の機関において提供されるカイゼン・サービスの質が確保され、カイゼン普及活動が国レベルで促進されるための体系的な制度<sup>4</sup>が構築される。

### (5) 活動の概要

#### 【成果1】

活動1-1： EKIが、日本や海外の関係機関の品質・生産性向上の取組、特により高度なカイゼン技術の導入に関する仕組みを調査する。

活動1-2： 国際的なカイゼン普及のベスト・プラクティスや成果に基づき、EKIがカイゼン技術の普及計画を策定する。

活動1-3： EKIが、意思決定、計画、実施、モニタリング、評価制度を含めたカイゼン普及活動を実施するガイドラインを策定し、カイゼン普及計画の実施をフォローする。

活動1-4： EKIがガイドラインの活用状況を確認し、見直しを行う。

#### 【成果2】

活動2-1： EKIが、高度なカイゼン・サービスのターゲットとなる業種の概要とその業種における現場実習に参加予定の企業や機関を調査する。

活動2-2： EKIが、当該業種のための高度なカイゼン・サービスを提供するための実施計画を策定する。

<sup>3</sup> 優先産業はGTP2で具体的に示される予定だが、皮革、繊維産業等、軽工業を想定。

<sup>4</sup> レベルに応じたコンサルティング資格認証・登録制度の整備、クライアント企業に対するフォローアップのための仕組みづくり等、カイゼンを継続的に推進するための制度

活動2-3： EKIが、高度なカイゼン・サービスのためのカイゼン・コンサルタントを選定し、高等教育機関との連携のもと、座学と企業での現場実習を実施する。

活動2-4： EKIが座学と企業での現場実習に加え、カイゼン・コンサルタントの能力の習得状況や活用状況を評価し、必要な措置を講じる。

### 【成果3】

活動3-1： EKIが、エチオピアのニーズに適合した形で、日本や海外における類似事例を参照し、カイゼン・コンサルタントの評価、認証、登録に関する仕組みを整備し、定期的に見直しを行う。

活動3-2： EKIが、継続的にカイゼン・コンサルタント、職業訓練機関の指導員や高等教育機関の講師の研修やコンサルティング能力を評価し、向上させる仕組みを整備する。

活動3-3： EKIが、現場指導に参加した企業等、カイゼン・サービスが提供された個々の企業や機関からカイゼンの実践に関する情報を収集し取りまとめのうえ活用する仕組みを整備する。

活動3-4： 3-3の仕組みで収集されたデータを活用し、EKIが、品質・生産性向上の傾向や国レベルでのエチオピアの産業に対するEKIの貢献について検証する。

活動3-5： EKIがカイゼンの成果やインパクトを取りまとめ、様々なメディアを通じて広報する。

活動3-6： EKIが、他のアフリカ諸国とカイゼンの知識や経験を共有するプログラムを立ち上げ、実施する。

### (6) 対象地域

エチオピア全国

### (7) 実施機関 (カウンターパート (G/P) 機関)

エチオピア・カイゼン機構 (EKI)：品質・生産性向上 (カイゼン) の普及を全国的に展開するために工業省の下に設立された常設機関

## 3 業務の目的

本業務は、2015年1月にJICAがエチオピア政府と合意した技術協力事業合意文書 (R/D) に基づく活動を実施することにより、期待される成果を発現し、プロジェクト目標の達成に貢献することを目的とする。

## 4 業務の範囲

本業務は、技術協力プロジェクトとして実施される本プロジェクトにおいて、「3 業務の目的」を達成するため、「5 実施方針及び留意事項」を踏まえつつ、「6 業務の内容」に示す事項の業務を実施し、「7 成果品等」に示す報告書等を作成するものである。

## 5 実施方針及び留意事項

### (1) エチオピア政府の本プロジェクトへの期待と柔軟な対応

「1. プロジェクトの背景」で既述のとおり、エチオピア政府はカイゼンの普及促進を産業政策の柱として位置付けており、2014年9月にハイレマリヤム首相を議長とした国家カイゼン評議会を設立、エチオピア新年にあたる9月を「カイゼン月間」とし、首相自らスピーチを行うなど、国を挙げてカイゼンの普及促進に取り組む方針が打ち出している。また、国民運動としてのカイゼンの必要性から、

国民、特に若年層のマインド・セットの変化を呼び起こすことの重要性等、経営管理のツールを超えたカイゼンを哲学として導入しようという姿勢も強い。

さらにGTP2では、生産性や競争力強化について、従前の「輸出産業と輸入代替産業の競争力強化」に加え、「カイゼンに関する民間コンサルタントの育成」や「サービス産業の強化」も検討されているといわれている。

これらの事項は、現時点で本プロジェクトの活動内容としてR/Dにすべて明確に既定されているわけではないが、今後、プロジェクトを取り巻く環境の変化、特に迅速に新たな意思決定を行うエチオピア政府の意向によっては、一般的な技術協力プロジェクト以上に、プロジェクトの活動を柔軟に変更していくことが必要となる可能性がある。

コンサルタントは、このような背景を踏まえ、プロジェクト全体の進捗や成果の発現状況に加え、プロジェクトを取り巻く状況に応じ、JICAに対しプロジェクトの方向性について適宜提言を行うこと。JICAは、これら提言について、遅滞なく検討し、必要な措置を講ずることとする。

## (2) 産業政策対話との密な連携

本プロジェクトと並行して、JICAは2009年より「エチオピア政府との産業政策対話」を実施している（フェーズ1：2009-2011、フェーズ2：2011-2015）。産業政策対話は、故メレス・エチオピア首相の要請により始まったもので、日本側からは政策研究大学院大学の野健一教授及び大野泉教授が参加し、エチオピア側の首相レベル、大臣・国務大臣レベル、実務レベルの3層と半年に1回程度を目処に産業開発に関するテーマについて対話を行うとともに、政府・ドナー関係者を交えたセミナー等を開催している。

現在実施しているフェーズ2では、GTP2策定に貢献するべく、2015年3月時点で計7回の対話を実施してきた。GTP2では、(1)で記載した通り、エチオピア産業の生産性や競争力を実現する上で、カイゼンを大きな柱として位置づける方針とのエチオピア政府の意向が示されている。本プロジェクト実施においては、産業政策対話の動向並びにGTP2の内容に留意するとともに、事務所を通じて情報共有を行い、同支援との連携を図ることが求められる。

## (3) 「基礎的なカイゼン」と「高度なカイゼン」

本プロジェクトの協力内容の柱の1つとして「高度なカイゼン」の導入がある。「高度なカイゼン」という概念は、エチオピアにおけるカイゼンの普及促進にあたり独自に設定されたものであることに留意が必要である。

EKIは、カイゼンの普及促進にあたり、各種ツール等について、その理解や企業への導入の難易度から、段階的に区分したいという意向があった。これを受けて、前プロジェクトの専門家チームとEKIとの間で検討された「エチオピアにおけるカイゼンの戦略的フレームワーク」<sup>5</sup>において、段階別のカイゼン技術の整理が行われた。すなわち「基礎的なカイゼン」と「高度なカイゼン」の2つに大別され、それぞれレベル0～レベル1とレベル2～4が設定され、計5段階に区分されている。「基礎的なカイゼン」が5S、QC7つ道具等の手法・技術を使い現場のカイゼンを図ることを主題としているのに対し、「高度なカイゼン」は現場のカイゼンに加えて、TQM (Total Quality Management) やTPS (Toyota Production System) 等を使った経営戦略や生産管理等、トップマネジメントを含むカイゼンであり、管理レベルが元々高い企業に対して実践するものと想定される。

<sup>5</sup> 前プロジェクト事業完了報告書内に収録。

EKI は、これまでの協力を通じて「基礎的なカイゼン」については一定のレベルを習得できたと考えており、今後「高度なカイゼン」の導入を進めたいと考えている。このことから本プロジェクトにおいても EKI への「高度なカイゼン」の導入支援を活動に位置づけている。他方、「基礎的なカイゼン」についても質の確保の観点から引き続きフォローアップが必要と考えられ、カイゼンの全国展開等に当たっては、この点も留意し、ベースライン調査で EKI の現状や意向を把握のうえ、業務を進めていくことが求められる。

#### (4) EKI の組織体制強化と日本の品質・生産性向上推進機関との交流・連携

EKI は設立当初 10 名足らずの小さな組織であったが、2014 年までに約 100 名（内 70 名が EKI 所属コンサルタント）の職員を抱える組織にまで発展した。今後さらに職員数を倍増させる計画があり、職員急増に伴い、組織のマネジメント能力の強化が不可欠となっている。また、EKI はエチオピア国内におけるカイゼン普及の中核的・指導的機関としてだけでなく、アフリカにおける“センター・オブ・エクセレンス”となることを望んでいる。

本プロジェクトにおいて EKI は、日本の品質・生産性向上推進機関との交流や連携を強く期待しており、それにより、自身のマネジメント能力強化を図りたいと考えている。

想定される具体的な活動等は、「6 業務の内容」において記載するが、これらの活動については、コンサルタントによる技術移転のほか、カウンターパート研修として本邦における研修プログラムとして実施するなど、プロジェクト期間を通じて、EKI の幹部と日本の推進機関との人的交流や技術分野に関する連携によるネットワーク継続が継続されるように配慮することとし、コンサルタントの知見と経験に基づき、可能な範囲で具体的な提案を行うこと。

#### (5) 高等教育機関支援

エチオピア政府は、カイゼンの普及促進の一環として、カイゼンを中心とした修士課程や博士課程の導入を進める方針であり、既に前プロジェクトでは、メケレ大学においてカイゼン修士課程が開設されている。また、EKI はアジスアベバ大学と連携しカイゼン博士課程を設立することを検討している。本プロジェクトにおいては、日本のカイゼンに関する学識者による両大学のカリキュラム策定に対するアドバイス等が求められている。

本プロジェクトでは、直接エチオピアの高等教育機関に対して、コンサルタントが技術移転を行うことは想定しておらず、カリキュラム策定支援等の高等教育支援を行っている EKI に対する技術移転<sup>6</sup>として、本業務の従事者が必要なアドバイスを行うことを想定していることに留意すること。

#### (6) TICAD 産業人材育成センター

エチオピアにおける TICAD 産業人材育成センターについては、「1 プロジェクトの背景」のとおり、本プロジェクトにおいてセンターとしての活動が具体化される予定である。TICAD 産業人材育成センターの機能としては、①労働市場の需要に合った職につながる教育、②現地の企業や日本企業の期待に応える人材育成、③アフリカ域内における人材育成拠点といったことが想定されているが、エチオピアにおいても、①カイゼンのマインドをもった人材が高等教育機関において将来育成されることを念頭にいた高等教育機関支援、②EKI 所属コンサルタントの現場実習先に日本企業との取引関係がある現地企業を選定、③域内のカイゼン案件実施国のカウンターパート機関等とのカイゼン及

<sup>6</sup> EKI 所長及び EKI に配置されている高等教育機関支援担当の課長及びスタッフに対する技術移転となる。

びその普及に関する知見の共有、ネットワークの構築といったことが考えられるが、これらについては今後 JICA やエチオピア側と協議のうえ、本プロジェクトの活動として実施を検討する必要があるので留意すること。

③域内カイゼン案件実施国のカウンターパート機関等との知見の共有については、本邦研修、第三国研修、エチオピアへの関係者招へい等、様々な方法があるが、最も効果的且つ効率的に実施する方法をコンサルタントの知見と経験に基づき、可能な範囲で具体的な提案を行うこと。

また、エチオピア政府は、TICAD 産業人材育成センターとして、無償資金協力による EKI の研修施設の整備を日本政府に要請しており、本プロジェクトの実施期間中に案件が実施される可能性がある。このため、無償資金協力案件調査団に対する情報提供等、必要に応じて連携を図ること。

#### (7) EKI 所属コンサルタントの育成と企業実習

高度なカイゼンの普及促進の担い手となる EKI 所属コンサルタントの育成は、前プロジェクト同様、いわゆるトレーナー育成 (Training of Trainers) のアプローチにより、各現場で高度なカイゼン活動の導入を実践する企業等における現場実習を通じて、高度なカイゼンに関する指導技術を身につけることを想定している。

高度なカイゼンを身に着ける EKI 所属コンサルタントは (4) で記述した技術を身に着けるだけでなく、カイゼン提案を企業に受け入れさせる指導・コミュニケーション能力も身に着ける必要がある。本プロジェクトにおいて EKI 所属コンサルタントの指導に当たる日本人コンサルタントは、これらの観点からも、カイゼン技術のみならず指導・コミュニケーション能力も優れ、豊富な人材育成経験を有する人材が期待されている点も留意すること。

また、本プロジェクトで、高度なカイゼンを身に着ける EKI 所属コンサルタントは、EKI の中核を担う、優れたコンサルタント厳選して育成することを想定している。しかし、この場合においても、現場実習の場を提供する企業は単にコンサルタントを養成するための場の提供だけでなく、当該企業においても、この研修を通じ、産業競争力強化に貢献できるような企業としての成長が期待されていることから、EKI 所属コンサルタントと同様、エチオピアの製品輸出や輸入製品の代替を担えるような中核となる企業 (コア企業) を厳選して実施することが求められていることに留意が必要。

高度なカイゼンを身に着ける EKI 所属コンサルタントの育成方法については、業務開始後 3 カ月以内にベースライン調査を実施の上、エチオピア側関係者、日本側関係者と協議を踏まえて、最終的に決定することとする。

#### (8) インパクト評価の実施

本プロジェクトの上位目標は、「エチオピアの優先産業における品質・生産性が向上し、産業競争力の強化に貢献する。」であり、最終的には、エチオピア産業の品質・生産性向上、産業競争力の強化を目指している。本プロジェクトでは前プロジェクトと同様、カイゼン指導による企業への経営改善についてのインパクトを把握するために、政策研究大学院大学との連携により、インパクト評価を実施することを予定している。コンサルタントは、JICA 及び JICA の指定する学識有識者の指導・助言を踏まえて、ベースライン調査、ミッドライン調査、エンドライン調査等を実施し、インパクト評価を実施するために必要なデータを収集することとする。なお、調査の実施にあたっては、現地再委託を可とするが、モニタリングを十分に行い進捗・実施状況をプロジェクト業務進捗/完了報告書で JICA に報告すること。

#### (9) カイゼンの普及・啓発に向けた、顕著な成功事例の蓄積・分析、発信



業務実施にあたっては、カイゼン活動全般の効果、本協力の意義、活動内容とその成果を「エ」国、日本両国、さらには第三国の関係者に正しく理解してもらえよう、パイロット企業へのコンサルティング活動の成果も踏まえ、成功事例の蓄積、成功要因の分析等を行い、積極的に発信すること。その際に、改善前、改善後の差異を視覚的に示すほか、(8)に記載のインパクト評価の結果を踏まえる等、効果的なプレゼンテーションに配慮し、視聴覚教材やウェブサイトの活用も含め効果的な広報に努めること。カイゼンの普及・啓発に向けた効果的な広報の在り方について可能な限り具体的に提案すること。

#### (10) プロジェクトの定期モニタリング及び合同調整委員会 (JCC)

EKI と共同で Monitoring Sheet<sup>7</sup> (Summary, I&II) を作成し、概ね 6 か月に一度 JICA に提出すること。

Monitoring Sheet には、活動報告のみならず、成果発現状況 (上位目標への達成見込み含む)、解決すべき実施上の課題・懸案事項、プロジェクトの進捗及び成果に正又は負の影響を及ぼす外部要素を含むこととする。

なお、Monitoring Sheet は合同調整委員会 (JCC) 等 C/P 機関と定期の協議に活用する基本文書とする。JCC はかかる定期報告のタイミングと合わせて実施することとし、最低でも年一回は、JCC 開催に合わせて定期モニタリングを行うものとする。事業進捗に合わせ成果の発現状況の確認及び懸案事項の解決に向けた実質的な協議を行う。

#### (11) JICA-NET を利用した遠隔研修や遠隔セミナー等の活用

技術移転に際し、JICA-Net を活用することで現地に派遣するのが困難な本邦の有識者や専門家による技術移転の実現、研修の事前・事後活動を遠隔セミナー等で行い研修成果を高めること等が可能である。遠隔研修・セミナー等を技術移転の手段に含める場合には、その企画・実施についてプロポーザルにて提案すること。なお、JICA-NET を活用した遠隔研修・セミナー事例及び関連資料は JICA-NET Web サイト (<http://jica-net.jica.go.jp/ja2/case/case.html>) を参照すること。

#### (12) 他ドナーとの連携

USAID は、アフリカの中規模以上の女性企業家を対象に、地域を変革していくリーダーとして育成することをめざし、アフリカ女性起業家プログラム (Africa Women's Entrepreneurship Program : AWEPP) を実施している。日米開発対話の中では、エチオピアにおける現場レベルにおける日米連携が議論されており、今後本プロジェクトにおいても同プログラムとの連携が具体化される可能性があることを留意し、必要に応じて当該プログラムとの情報共有等を図ること。

#### (13) 事業のフェーズ分け

本業務については、以下 2 つの契約期間に分けて実施することを想定する。

- ・ 第 1 フェーズ : 2015 年 6 月 ~ 2017 年 3 月
- ・ 第 2 フェーズ : 2017 年 4 月 ~ 2020 年 5 月

このため、第 1 フェーズ契約期間の終了時点において、第 2 フェーズ契約期間の業務内容の変更の

<sup>7</sup> Monitoring Sheet 等、事業の質の向上に向けた新たな事業管理・評価の取扱いについては、2014 年 7 月 30 日付け専門家・コンサルタント向け説明資料「技術協力プロジェクトにおける変更 (業務改善推進委員会の取り組みに伴う計画策定段階、事業実施段階の変更)」を参照。

有無等について JICA が指示を行い、契約交渉を経て契約書を締結することとする。

#### (14) 特にプロポーザルにて提案を求める事項

プロポーザルの作成にあたっては、特に以下の事項について、コンサルタントの知見と経験に基づき、可能な範囲で具体的な提案を行うこと。

ア) 専門家の配置 (担当分野、人数、期間等)。

イ) ベースライン調査・インパクト評価の手法 (パイロット企業の経営・生産に関する指標を定期的に計測し、研修を通じた企業指導のインパクトを調査する。詳細は後述の 6 (2) を参照。)

ウ) 日本の品質・生産性向上推進機関との交流・連携

エ) 高度なカイゼンを身に着ける EKI 所属コンサルタントの育成方法 (人数、研修期間、研修内容、研修方法等)

オ) C/P 研修 (本邦研修・第三国研修) の実施計画 (開催時期、研修内容、開催地等)

カ) 他のアフリカ諸国との知見共有の実施計画 (開催時期、内容等)

キ) プロジェクト期間中の広報計画 (方法、時期、内容等)

## 6 業務の内容

【第 1 フェーズ：2015 年 6 月～2017 年 3 月】

### <共通事項>

#### (1) ワーク・プラン及び Monitoring Sheet の作成・協議

本プロジェクトの目的を踏まえ、検討にあたっては、前プロジェクト報告書等、エチオピアにおけるこれまでの協力に関する報告書等、日本国内で入手可能な資料を整理し、業務実施に関する基本方針 (実施体制、活動内容、実施手法、スケジュール等) を検討し、これらをワーク・プラン (第 1 フェーズ原案) (英文) 及び Monitoring Sheet I & II “Ver. 1” (案) に取りまとめる。

同プラン (原案) 及び Monitoring Sheet を基に、エチオピア側関係者と協議、意見交換し、プロジェクトの全体像を共有する。ワーク・プラン及び Monitoring Sheet については、上記意見交換と、以下に示す「ベースラインの把握」作業を踏まえたうえで、その修正版を作成し、エチオピア側関係者と協議・意見交換し、JICA の確認を得たうえで、ワーク・プラン (第 1 フェーズ) 及び Monitoring Sheet “Ver. 1” として取り纏め、合意することとする。

協議の結果、R/D の変更が必要な場合は、変更案及びその変更を反映した Monitoring Sheet “Ver. 1” (案) を作成し、JICA に提出する。この場合、R/D 変更等を行い、その後 Monitoring Sheet “Ver. 1” を作成する。

#### (2) ベースライン調査・インパクト評価の実施

本プロジェクトへのアプローチを固めるためにベースライン調査にて C/P のキャパシティ・アセスメントを行い、必要に応じてワーク・プランを修正する。また、プロジェクトの成果やプロジェクト目標達成状況をモニタリング、評価するために設定されている PDM 上の指標を必要に応じて修正し、プロジェクト開始時点のベースライン値を把握する。

さらに、EKI 所属コンサルタントの技術レベルやカイゼン活動導入の現場実習の対象となったパイロット企業の経営管理や生産管理の改善状況等、本プロジェクトの成果やインパクトをモニタリング・評価するために必要となる基礎情報を収集し、指標を設定するとともに、プロジェクト開始時点のベースライン値を把握し、その変化を定期的に調査する。同調査結果を分析し、エチオピアの中核的な企業に

おける品質・生産性に関する傾向を把握するとともに、エチオピアの国レベルにおけるカイゼンの成果を取りまとめ、EKI の貢献を検証する。

本調査の実施に際しては、5（7）のとおり、JICA 及び JICA が指定する学識有識者の指導・助言を踏まえること。

### (3) カウンターパート研修

本業務では、カウンターパート研修として、EKI 等を対象とした本邦（または第三国）における研修員受入事業を本業務に包括して実施する。カリキュラム作成、教材作成、講師手配、講義の実施等、「コンサルタント等契約における研修実施ガイドライン」（2014年4月）に基づき実施する。

原則として毎年1回開催することを想定しており、第1フェーズでは、成果1や成果3に関する活動として、品質・生産性向上推進機関の取組の調査、EKI の組織運営能力強化、カイゼンの質の確保やカイゼン普及活動の体系的な制度化に資するための研修を想定している。

しかし、これらカウンターパート研修についても、コンサルタントの知見や経験に基づき、上記と異なる研修体系の提案も可能である。

### (4) プロジェクト業務進捗報告書の作成

第1フェーズ契約の中間時点及び終了時において、当該時期までのプロジェクト活動内容をプロジェクト業務進捗報告書（その1及びその2）として取り纏める。同報告書は、JCC で報告するものとする。

## <成果1関連>

### (5) 日本や海外の品質・生産性向上推進機関の取組状況の調査と EKI への提言

日本や海外の推進機関の取組を調査し、EKI が高度なカイゼンの普及促進を行っていくうえで参考となる事例を選定し、EKI に提言を行う。

具体的には以下の分野が想定されるが、調査にあたって EKI とあらかじめ調査内容を調整すること。

- ア) 高度なカイゼンを含めた QC サークル活動の普及促進
- イ) カイゼンを実践する企業・公的機関・個人等の表彰制度
- ウ) 国民レベルにおける生産性向上運動の展開
- エ) マクロレベルにおける生産性測定
- オ) カイゼン指導を行うコンサルタントのための教材作成  
(ソフトウェアを活用した教材含む)
- カ) コンサルタントの給与等待遇
- キ) 民間コンサルタントの活用の仕組み
- ク) 高等教育機関等、学識経験者の活用の仕組み

### (6) カイゼン普及計画の策定支援

(5) の提言に基づき、EKI が基礎的なカイゼン及び高度なカイゼンに関する対外的な普及計画の策定を進め、コンサルタントがこれを支援する。今後設立される予定の EKI の地方機関も対象とし、全国的な規模における普及計画を想定している。

### (7) EKI におけるガイドラインの策定・見直し支援

EKI の組織としての運営能力を向上させるためのガイドラインの策定を支援する。具体的には、意思決定、計画、計画に基づく普及活動の実施、モニタリング、活動の評価等、EKI が担うカイゼン普及の実施促進能力の向上のためのガイドラインを策定し、カイゼン普及計画の実施をフォローする。また、その活用状況を EKI とともにモニタリングし、問題点の有無を確認するとともに、必要な見直しを行う。EKI が自ら見直しができるようコンサルタントは必要な支援を行う。

#### <成果2 関連>

##### (8) 高度なカイゼン・サービスのターゲット業種と対象企業等の選定

EKI が高度なカイゼン・サービス<sup>8</sup>の提供を行う際、産業競争力の強化という観点から、対象となるサブ・セクター（業種）を特定するため、工業省傘下のサブ・セクター別の技術機関（皮革・繊維等）と連携し、サブ・セクターの概要を調査し、EKI 所属コンサルタントの育成の場としてだけでなく、エチオピアの産業競争力強化に貢献できるような中核企業を選定する。

##### (9) 高度なカイゼン・サービス提供のための EKI 所属コンサルタントの育成

EKI は高度なカイゼン・サービスを提供する EKI 所属コンサルタントを育成するための研修計画を作成する。同計画には、EKI における高度なカイゼン・サービスの提供の担い手となる EKI 所属コンサルタントの選定基準、研修人数、研修期間、研修方法、対象サブ・セクター、企業等を含めること。同研修計画に基づき、研修を実施する。

##### (10) 研修コース及び育成された EKI 所属コンサルタントの能力評価

各コース終了後、コースの評価とともに、EKI 所属コンサルタントの能力強化状況を評価し、必要に応じ、コースの教材やスケジュールの見直し等を行う。

#### <成果3 関連>

##### (11) カイゼン・コンサルタント<sup>9</sup>の評価、認証、登録に関する仕組みの整備

カイゼン・コンサルタントの制度化に向け、エチオピアにおけるコンサルタントの評価、認証、登録に関する仕組みを設けるため、日本や海外（前プロジェクトでも第三国研修先となったマレーシア等）の制度を調査する。エチオピアへの導入に適していると考えられる事例においては、本邦（または第三国）におけるカウンターパート研修において、より深く学べるよう配慮する。

これらを踏まえ、EKI と協議しつつ、カイゼン・コンサルタントの制度化に向けた提案を行う。

##### (12) 中小・零細企業に対するカイゼンの導入を担う職業訓練機関の指導員等の能力評価や能力向上をフォローする仕組みの整備

エチオピアにおけるカイゼンの普及促進の体制については、既に前プロジェクトにおいて構築されたところであるが、EKI が直接所管している大・中企業に対するカイゼンの導入のほか、中小・零細企業

<sup>8</sup> カイゼン・サービスとは、EKI 所属コンサルタントが大・中企業向けにカイゼンの導入のための研修を実施したり、個別企業向けにコンサルティングを行ったりすることの総称。

<sup>9</sup> カイゼン・コンサルタントとは、将来的にEKI のコンサルタントに加え、民間コンサルタントを活用することをエチオピアで検討していることから、EKI 所属コンサルタントと民間コンサルタントの総称として便宜上用いている。EKI においても、このような使い分けがなされている。

に対しては職業訓練機関の指導員がこれを行っている。

これらの指導員を対象に、EKI のコンサルタント以外のカイゼン普及促進に従事している者の能力評価やその向上をフォローする仕組みを整備する。

#### (13) 高度なカイゼンの対象企業に関する情報収集・活用のための仕組みの整備

(9)において、EKI 所属コンサルタントを通じた高度なカイゼン・サービスの提供を受けた企業に対し、高度なカイゼン・サービスの導入前後における企業に及ぼされた変化等を収集し、取りまとめる。これらを通じて、企業ごとのカルテに類するような、個別の企業情報、これに対する処置とその処置の結果、どのような変化が生まれたかを企業ごとに取りまとめる仕組みを整備する。

#### (14) カイゼンの成果やインパクトの広報

(13)において取りまとめられた成果や EKI による貢献について、エチオピア国内において情報発信等の広報活動を実施する。

#### (15) 他のアフリカ諸国との知見共有

前プロジェクトから本プロジェクトにおいてエチオピアが学んできたカイゼンの普及促進に関する知見や経験をアフリカ域内の他のカイゼン案件実施国等<sup>10</sup>と共有するプログラムを立ち上げ、実施する。

プロジェクト期間中合計 4 回程度実施することを想定しているが、実施のタイミング、方法等は具体的な内容を十分に時間的な余裕をもって提案し、EKI 及び JICA 本部等とも相談すること。

### 【第 2 フェーズ：2017 年 4 月～2020 年 5 月】

#### <共通事項>

##### (1) ワーク・プラン（第 2 フェーズ）の合意

業務計画書（第 2 フェーズ）に基づき、第 2 フェーズの活動の基本方針、具体的方法等を記述したワーク・プラン（第 2 フェーズ案）を作成し、エチオピア側関係者と協議、意見交換し、第 2 フェーズの活動内容をワーク・プランとして合意する。

##### (2) カウンターパート研修（継続）

本業務では、カウンターパート研修として、EKI 等を対象とした本邦（または第三国）における研修員受入事業を本業務に包括して実施する。カリキュラム作成、教材作成、講師手配、講義の実施等、「コンサルタント等契約における研修実施ガイドライン」（2014 年 4 月）に基づき実施する。

第 2 フェーズは、EKI 所属コンサルタントを対象とした高度なカイゼンの担い手として必要とされる学びの機会を提供することに主眼を置くものとする。

しかし、これらカウンターパート研修についても、コンサルタントの知見や経験に基づき、上記と異なる研修体系の提案も可能である。

##### (3) インパクト評価（継続）

EKI 所属コンサルタントの技術レベルやインカンパニートレーニングの対象となったパイロット企業

<sup>10</sup> カイゼン案件実施国のほか、高等教育・職業訓練校支援案件等も含めることを想定している。

の経営管理や生産管理の改善状況等、本プロジェクトの成果やインパクトをモニタリング・評価するために必要となる基礎情報を収集し、指標を設定するとともに、プロジェクト開始時点のベースライン値を把握し、その変化を定期的に調査する。同調査結果を分析し、エチオピアの中核的な企業における品質・生産性に関する傾向を把握するとともに、エチオピアの国レベルにおけるカイゼンの成果を取りまとめ、EKI の貢献を検証する。

本調査の実施に際しては、5（7）のとおり、JICA 及び JICA が指定する学識有識者の指導・助言を踏まえること。

#### (4) プロジェクト業務進捗報告書の作成

第2 フェーズ契約の中間時点において、当該時期までのプロジェクト活動内容をプロジェクト業務進捗報告書（その3）として取り纏め、JICA に提出する。

#### (5) プロジェクト業務完了報告書の作成

契約全期間の活動状況をプロジェクト業務完了報告書として取り纏める、JICA に提出する。

### <成果1の関連>

#### (6) ガイドラインに基づいた EKI におけるカイゼン普及計画の実施

第1 フェーズに策定したガイドラインに基づき、カイゼン普及計画の実施をフォローする。

#### (7) ガイドラインの見直し支援（継続）

ガイドラインの活用状況を EKI とともにモニタリングし、問題点の有無を確認するとともに、必要な見直しを行う。EKI が自ら見直しができるようコンサルタントは必要な支援を行う。

### <成果2の関連>

#### (8) 高度なカイゼン・サービス提供のための EKI 所属コンサルタントの育成（継続）

第1 フェーズで策定した研修計画を必要に応じて見直し、同計画に基づき、研修を実施する。

#### (9) 研修コース及び育成された EKI 所属コンサルタントの能力評価（継続）

各コース終了後、コースの評価とともに、EKI 所属コンサルタントの能力強化状況を評価し、必要に応じ、コースの教材やスケジュールの見直し等を行う。

### <成果3の関連>

#### (10) カイゼン・コンサルタントの評価、認証、登録に関する仕組みの見直し（継続）

第1 フェーズに整備したエチオピアにおけるコンサルタントの評価、認証、登録に関する仕組みについて、毎年見直しを行い、必要に応じて制度に反映する。

#### (11) 中小・零細企業に対するカイゼンの導入を担う職業訓練機関の指導員等の能力評価や能力向上をフォローする仕組みの整備（継続）

第1 フェーズに整備した中小・零細企業に対しては職業訓練機関の指導員や、EKI のコンサルタント以外のカイゼン普及促進に従事している者の能力評価やその向上をフォローする仕組みを毎年見直し、

必要に応じて制度に反映する。

(12) 高度なカイゼンの対象企業に関する情報収集・活用（継続）

(8) において、EKI 所属コンサルタントを通じた高度なカイゼン・サービスの提供を受けた企業に対し、高度なカイゼン・サービスの導入前後における企業に及ぼされた変化等を収集し、取りまとめ、第1フェーズに整備した仕組みに情報を更新する。

(13) カイゼンの成果やインパクトの広報（継続）

(12) において取りまとめられた成果やEKI による貢献について、エチオピア国内において情報発信等の広報活動を実施する。

(14) 他のアフリカ諸国との知見共有（継続）

前プロジェクトから本プロジェクトにおいてエチオピアが学んできたカイゼンの普及促進に関する知見や経験をアフリカ域内の他のカイゼン案件実施国と共有するプログラムを実施する。

第2フェーズ以降の実施方法については、周辺国の状況に応じたより高度なカイゼンに関する知見共有や案件を実施していない国への展開等、より高度な／広範な知見共有を進めることとする。

アフリカ諸国との知見共有については、コンサルタントの知見や経験に基づいた上記と異なる実施方法の提案も可能である。

7 成果品等

(1) 報告書

業務の各段階において作成及び提出する報告書は以下のとおり。なお、本契約における成果品は、第1フェーズはプロジェクト事業進捗報告書(その2)、第2フェーズはプロジェクト業務完了報告書とし、それぞれ(2)の技術協力成果品を添付するものとする。

なお、以下に示す部数は、JICAへ提出する部数であり、エチオピア政府との協議、国内の会議等に必要部数は別途用意すること。

	レポート名	提出時期	部数
第1フェーズ	業務計画書 (共通仕様書の規定に基づく)	契約締結後 10日以内	和文：3部 レポートのCD-ROM(和文)
	ワーク・プラン (Monitoring Sheet Ver.1含む)	業務開始後 3か月後	英文：10部(内先方へ7部) レポートのCD-ROM(英文)
	プロジェクト業務進捗報告書 (その1) 事業完了報告書	業務開始から約12か月 後契約終了時	英文：10部(内先方へ7部) 和文：3部 レポートのCD-ROM(英文・和文) 英文：部
	プロジェクト業務進捗報告書 (その2)	第1フェーズ業務終了時	英文：10部(内先方へ7部) 和文：3部 レポートのCD-ROM(英文・和文)
第2	業務計画書 (共通仕様書の規定に基づく)	契約締結後 10日以内	和文：3部 レポートのCD-ROM(和文)

ワーク・プラン	業務開始後1か月後	英文：10部（内先方へ7部） レポートのCD-ROM（英文）
プロジェクト業務進捗報告書 （その3）	業務開始から15か月後	英文：10部（内先方へ7部） 和文：3部 レポートのCD-ROM（英文・和文）
プロジェクト業務進捗報告書 （その4）	業務開始から27か月後	英文：10部（内先方へ7部） 和文：3部 レポートのCD-ROM（英文・和文）
プロジェクト業務完了報告書	第2フェーズ業務終了時	英文：10部（内先方へ7部） 和文：3部 レポートのCD-ROM（英文・和文）

プロジェクト業務完了報告書については製本することとし、そのほかの報告書等は簡易製本とする。報告書等の印刷、電子化（CD-R）の仕様については、「コンサルタント等契約における報告書の印刷・電子媒体に関するガイドライン」を参照する。

なお、各報告書の記載項目（案）は以下のとおりとする。最終的な記載項目の確定にあたっては、JICAとコンサルタントで協議、確認する。

ア) ワーク・プラン記載項目（案）

- a) プロジェクトの概要（背景・経緯・目的）
- b) プロジェクト実施の基本方針
- c) プロジェクト実施の具体的方法
- d) プロジェクト実施体制（JCCの体制等を含む）
- e) PDM（指標の見直し及びベースライン設定）
- f) 業務フローチャート
- g) 詳細活動計画（WBS等の活用）
- h) 要員計画
- i) 先方実施機関便宜供与負担事項
- j) その他必要事項

イ) プロジェクト業務進捗報告書／完了報告書記載項目（案）

- a) プロジェクトの概要（背景・経緯・目的）
- b) 活動内容（業務フローチャートに沿って記述）
- c) プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓（業務実施方法、運営体制等）
- d) プロジェクト目標の達成度（中間評価・終了時評価結果の概要等）
- e) 上位目標の達成に向けての提言
- f) 次期活動計画（進捗報告書のみ）

添付資料（和文に添付する資料は英文でも構わない。）

- ①PDM（最新版、変遷経緯）、Monitoring Sheet
- ②業務フローチャート



- ③詳細活動計画（WBS等の活用）
- ④専門家派遣実績（要員計画）（最新版）
- ⑤研修員受入れ実績
- ⑥遠隔研修・セミナー実施実績（実施した場合）
- ⑦供与機材・携行機材実績（引渡リスト含む）
- ⑧合同調整委員会議事録等
- ⑨その他活動実績

注) d)、e) 及び⑤の引渡しリストは完了報告書のみ記載

## (2) 技術協力成果品／技術協力成果資料

コンサルタントが直接又はコンサルタントがカウンターパート機関を支援して作成する以下の資料を提出する。前者を技術協力成果品、後者を技術協力成果資料として分類し、前者については本業務の成果品とする。

- ア EKI 所属コンサルタントのための研修教材や指導マニュアル
- イ その他エチオピア関係者のための研修教材やマニュアル
- ウ 広報活動のために作成した資料

## (3) コンサルタント業務従事月報

コンサルタントは、国内・海外における業務従事期間中の業務に関し、以下の内容を含む月次の業務報告を作成し、共通仕様書第7条に規定されているコンサルタント業務従事月報に添付して JICA に提出する。なお、先方と文書にて合意したものについても、適宜添付の上、JICA に報告するものとする。

- ア 今月の進捗、来月の計画、当面の課題
- イ 活動に関する写真
- ウ WBS
- エ 業務フローチャート

### 第3 業務実施上の条件

#### 1 調査工程

2015年6月から業務を開始し、約60か月後の終了を目途とする。

#### 2 業務量の目途と業務従事者の構成（案）

##### （1）業務量の目安

第1フェーズ： 58.4M/M

合計 約 168.7M/M

##### （2）業務従事者の構成（案）

本業務には、以下に示す分野を担当する従事者を想定しているが、業務内容及び業務工程を考慮のうえ、より適切な要員構成がある場合、プロポーザルにて提案すること。特に、イ、ウ、については現場における高度なカイゼン（TQM、TPS等）経験や豊富な人材育成経験を踏まえ、EKIや企業等に対して提案を受け入れさせることが出来る人材が求められる。また、オについては、大学等で品質・生産性向上を教えている人材が望ましい。

なお、上記の業務量を超えない範囲において担当分野の変更・追加または統合・分離が必要と考えられる場合には、明確な理由とともにプロポーザルにおいて提案すること。

- ア 総括／組織強化（2号）
- イ 品質・生産性向上1（3号）
- ウ 品質・生産性向上2（3号）
- エ 制度構築
- オ 高等教育強化支援（1号）
- カ 業務調整／制度調査

#### 3 相手国の便宜供与

2015年1月23日に署名されたR/Dに基づく。

#### 4 配布資料

本業務に関する以下の資料を配布する。

- ア 本プロジェクトのR/D
- イ 前プロジェクト事業完了報告書及び付属資料（技術協力成果品）
- ウ 前プロジェクト終了時評価調査報告書（案）

なお、TICADVで採択された「横浜行動計画2013-2017」等の成果文書については、以下のURLから参照できる。

[http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/page2\\_000016.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/page2_000016.html)

#### 5 業務用機材

前プロジェクトにて車両3台、コピー機1台、プロジェクター8台、ノートパソコン11台、ビデオカ

メラ6台供与しており、業務を実施する上での必要最低限の機材は揃っているが、業務遂行上必要な機材があれば、プロポーザルの中で提案すること。

本プロジェクトのR/Dに記載された供与機材（ミニバス）については、JICAが2年目以降に現地調達する予定である。広報セミナー等の地方開催を提案する場合には、C/Pの旅費交通費を見積書に計上すること。

## 6 現地再委託

本業務において現地再委託は想定していないが、業務の効率、精度、質等の向上のため、現地再委託にて実施することが望ましいと考える業務がある場合、理由を付してプロポーザルにて提案すること。なお、提案する現地再委託については、必要な経費を見積に含めること。

現地再委託にあっては、「コンサルタント等契約における現地再委託契約ガイドライン」(2012年4月)に則り選定及び契約を行うこととし、委託業者の業務遂行に関しては、現地において適切な監督、指示を行うこと。

プロポーザルでは、可能な範囲で、現地再委託対象業務の実施方法と契約手続き（見積書による価格比較、入札等）、価格競争に参加を想定している現地業者の候補者名並びに現地再委託業務の監督・成果品の検査の方法等、具体的な提案を行うこと。

## 7 その他留意事項

本業務については複数年度にわたる契約を締結することとするため、年度を跨る現地作業及び国内作業を継続して実施することができる。経費の支出についても年度末に切れ目なく行えることとし、会計年度毎の精算は必要ない。

以上