

業務指示書

ガーナ国国家カイゼンプロジェクト

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8月5日 12:00 まで

問合せ先：調達部契約第二課 竹田 圭宏 Takeda.Yoshihiro@jica.go.jp

質問に対する回答：2015年8月10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。

() 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。

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・生産性向上にかかる各種業務

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、30 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/中小零細企業振興）】

（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：中小零細企業振興にかかる各種業務
- 2) 対象国又は同類似地域：ガーナ 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・生産性向上にかかる各種業務
- 2) 対象国又は同類似地域：ガーナ 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) 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・生産性向上にかかる各種業務
- 2) 対象国又は同類似地域：ガーナ 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。）

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8月21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4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>)

- 4 (各項目の () に○を付したものが、指示内容です。)

(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。
機材費

- () 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。

(GHS1 = 37.670 円 , US\$1 = 122.74 円 , EUR1 = 136.19 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： 8月27日(木) 16:30 ~ 18:30

(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本部 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、
(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、

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(公示日の属する年度。再公示の場合は再公示日の属する年度。)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/中小零細企業振興
品質・生産性向上1
品質・生産性向上2

(2) 評価対象とする業務従事者の予定人月数

47.20 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9月4日(金)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)

(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。

9 案件の延期又は中止について

治安の急変等により案件が延期又は中止になることがありますので、予めご注意ください。

以上

プロポーザル評価表
ガーナ国国家カイゼンプロジェクト

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	(30.00)	
	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/中小零細企業振興	(24.00)	(9.00)
ア) 類似業務の経験	9.00	4.00
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験	3.00	1.00
ウ) 語学力	5.00	1.00
エ) 業務主任者等としての経験	5.00	2.00
オ) その他学位、資格等	2.00	1.00
②副業務主任者	(-)	(9.00)
カ) 類似業務の経験	-	4.00
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	(6.00)	(12.00)
サ) 業務主任者等によるプレゼンテーション	6.00	6.00
シ) 業務管理体制	-	6.00
(2) 業務従事者の経験・能力：品質・生産性向上1	(15.00)	
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	2.00	
ウ) 語学力	3.00	
エ) その他学位、資格等	2.00	
(3) 業務従事者の経験・能力：品質・生産性向上2	(15.00)	
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	2.00	
ウ) 語学力	3.00	
エ) その他学位、資格等	2.00	
(4) 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		
(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]	

業務指示書別紙

第2 業務の目的・内容に関する事項

1 業務の背景

ガーナは2010年に中所得国入りを果たして以降、堅調な経済成長を続けている。2011年にはGDP成長率15%を達成し、以降も8%前後の高い成長率を達成している¹。他方、製造業は伸び悩んでおり、同産業のGDP比は5.8%に留まっている（第2次産業全体では28.6%（2013））²。

製造業企業数の99.5%は中小零細企業、かつ就労者の66.0%は中小零細企業の就労者が占めており³、中小零細企業の発展は製造業全体の発展にとって極めて重要である。しかし、製造業の発展の阻害要因として、企業間のリンケージの弱さが同国の産業構造の大きな問題となっている。下請け構造の未発達、素材産業の未発達、さらに素材産業と加工産業のリンクの弱さなどによりバリューチェーンが形成されず、原材料の多くを輸入に頼る他ない状況であり、その結果、生産コストが押し上げられ製造業の成長を妨げている。それ以上に、中小零細企業特有の課題として、資本、人的資源、経営資源の不足と併わせて、不十分な生産技術・ノウハウ・スキルに起因する低品質・低生産性が課題となっている。

貿易産業省（Ministry of Trade and Industry: MOTI）傘下の国家小規模産業局（National Board for Small Scale Industries: NBSSI）は、全国170か所（2014年11月時点）に設置したBusiness Advisory Center (BAC)を通じて小零細企業へビジネス開発サービス（Business Development Service: BDS）を提供している。BACは自らBDSプロバイダー（BDS供給事業者）であると共に、他のBDSプロバイダーの斡旋を行うBDSファシリテーターとして機能しており、その資質は高い。しかし、小零細企業の顕在及び潜在的ニーズに的確に応えるには、職員の更なる能力強化が必要となっている。そのような背景から、ガーナ政府はJICA支援の下で技術協力プロジェクト「小零細企業向けBDS強化による品質・生産性向上プロジェクト（2012-2015年）」（以下、「フェーズ1」という）を実施した。同プロジェクトでは、アシャンティ州において、BACによるBDS提供能力を高める「戦略モデル」として、州事務所へのワークフロー⁴の導入とBACのBDSへのカイゼン⁵指導の導入を支援し、またワークフローとカイゼン指導を全国へ拡大する計画策定を実施した。特に、企業へのカイゼン指導は着実な効果が認められ、中小零細企業の育成に有効な手法であることが確認された。しかし、カイゼン指導の実施はアシャンティ州に限定されており、また、カイゼン指導の内容も基本レベルに限られている。今後、ガーナ全土の中小零細企業の振興を目指し、カイゼン指導の全国展開を進めるためには、他州事務所へのワークフローの導入、他州BACへのカイゼン指導の導入、またす

¹ IMF World Economic Outlook Database, October 2012

² World Bank World Development Indicators Online

³ Ghana National Industrial Census 2003

⁴ NBSSI 州事務所のマネジメント改善に必要な事項を定めたもの。①計画・予算、②実施・評価、③人材育成、④広報、⑤BACへの支援、⑥管理・運営、の6項目から構成される。

⁵ 主に製造業の生産現場で行われている、品質・生産性向上のための取組を指す。海外でも「Kaizen」として広く普及している。

に育成されたカイゼン指導者の技術の高度化が必要となっている。特に、全国展開計画において最初にカイゼン指導が導入されるノーザン州、ブロング・アハフォ州、セントラル州における人材育成は急務となっている。

以上の背景から、「フェーズ1」の後継案件の要請がガーナ国政府から我が国に対して要請され、JICAは2015年3月に詳細計画策定調査団を派遣し、協力の枠組みについてガーナ側と協議・合意した。

2 プロジェクトの概要

本プロジェクトは、対象4州において、NBSSI 州事務所へのワークフロー導入、BAC へのカイゼン技能の導入及びその高度化により、NBSSI のカイゼンを含む BDS 提供・斡旋能力を強化し、もって企業診断及びカイゼン指導にかかる手法の全国展開と中小零細企業の品質・生産性向上に寄与するもの。

なお、プロジェクトの対象地域、実施機関 (C/P)、受益者については以下のとおり。

(1) 対象地域：ガーナ国アシャンティ州、ノーザン州、ブロング・アハフォ州、セントラル州及びアクラ市⁶

(2) 実施機関 (C/P)：NBSSI 本局、対象州の NBSSI 州事務所、対象州内のパイロット BAC

(3) 受益者：

直接受益者：NBSSI (本局 (約 6 名)、対象州の NBSSI 州事務所 (約 12 名) とパイロット BAC (約 46 名))

間接受益者：対象州の中小零細企業

3 業務の目的

本業務は「1 業務の背景」に記載したガーナからの要請を受け、「2 プロジェクトの概要」の冒頭で述べた点を目的として実施するものであるが、具体的には、以下のプロジェクト目標、成果を達成するために、以下に述べる各活動を C/P が実施することを支援するものである。

<上位目標>

企業診断とカイゼン指導⁷に係る手法が全州に導入され、NBSSI によるカイゼン指導を実践した中小零細企業の品質・生産性が向上する。

<プロジェクト目標>

対象 4 州の BAC が提供する BDS へ企業診断、基本的なカイゼン指導及び高度なカイゼン手法⁸が

⁶ アクラ市は実際のプロジェクト活動は想定せず、JCC 開催、NBSSI 本局との協議等が中心となる予定。

⁷ 「企業診断とカイゼン指導」とは、JICA 技術協力(フェーズ1)で導入された中小零細企業の成長を目的とした戦略モデルに基づく企業診断、カイゼン活動の提案、カイゼン活動の実施支援、及びフォローアップといった一連のカイゼン指導活動を意味する。

⁸ 「高度なカイゼン手法」とは、フェーズ1の協力では導入されなかった在庫管理、原価管理手法、生産計画手法等の手法を

導入され、NBSSI の BDS 提供・斡旋能力が強化される。

<成果>

成果 1：対象 3 州⁹において NBSSI 州事務所のマネジメントを強化するワークフローが導入され、州事務所の運営能力が強化される

成果 2：対象 3 州に企業診断とカイゼン指導に係る手法が導入され、パイロット BAC の BDS 提供・斡旋能力が強化される

成果 3：アシャンティ州に高度なカイゼン手法が導入され、BAC トレーナー¹⁰のカイゼン指導能力が強化される

<活動>

0-1. ベースライン調査の実施

0-2. プロジェクトの定期的なモニタリングの実施

成果 1 の達成に向けた活動：

1-1. 対象 3 州事務所に対するワークフロー導入研修の実施

1-2. 対象 3 州事務所の問題分析とワークフロー導入計画（アクションプラン）の策定

1-3. 対象 3 州におけるワークフローの策定

1-4. ワークフローの実施に係る能力向上研修の実施

1-5. ワークフローの進捗報告・成果発表ワークショップの開催

1-6. ワークフローに関する参照資料の更新

成果 2 の達成に向けた活動：

2-1. パイロット BAC の技術標準¹¹の設定

2-2. カイゼン効果の測定方法と指標の設定

2-3. 対象 3 州におけるパイロット BAC 及び OJT 先企業の選定

2-4. パイロット BAC への企業診断とカイゼン指導に係る研修の実施（オリエンテーション、講義、企業での OJT 等）と評価

指し、アシャンティ州のみ対象に協力を行う。

⁹ ブロング・アハフォ州、ノーザン州、セントラル州の 3 州を指す。

¹⁰ 「BAC トレーナー」とは、フェーズ 1 の協力で企業診断とカイゼン指導を取得したアシャンティ州の 11 人のパイロット BAC ヘッドと 10 人の非パイロット BAC ヘッドの中から 18 名を選抜する。

¹¹ 「技術標準」とは、企業診断とカイゼン指導に係る研修受講後にカイゼン指導員もしくはトレーナーとして習得することが望まれる技術と知識を意味する。

- 2-5. OJT 指導を受けたパイロット BAC の自力による企業診断とカイゼン指導の実施
- 2-6. OJT 先企業のカイゼン事例の取り纏めと参照資料の更新
- 2-7. カイゼンフォーラム¹²の実施、及びメディアによる情報発信

成果 3 の達成に向けた活動：

- 3-1. アシヤンティ州におけるより高度なカイゼンに係るニーズ調査の実施
- 3-2. より高度なカイゼン手法の技術標準の設定
- 3-3. より高度なカイゼン効果の測定方法と指標の設定
- 3-4. OJT 先企業の選定
- 3-5. より高度なカイゼン指導に係る研修教材、マニュアル等の作成
- 3-6. より高度なカイゼン指導に係る研修の実施（講義、企業での OJT 等）と評価
- 3-7. OJT 指導を受けた BAC トレーナーの自力による企業診断とカイゼン指導の実施
- 3-8. OJT 先企業のカイゼン事例の取り纏めと参照資料の更新
- 3-9. カイゼンフォーラムの実施、及びメディアによる情報発信

4 業務の範囲

- (1) 本業務は、2015 年 6 月 8 日に JICA が貿易産業省 (MOTI)、財務省 (MOF)、及び NBSSI と締結した R/D (Record of Discussions) に基づき実施される「国家カイゼンプロジェクト」に関し、「3 業務の目的」を達成するため、「6 業務の内容」に示す記載する事項を実施するものである。
- (2) コンサルタントは本業務の進捗に応じて「7 成果品」に示す報告書等を作成し、ガーナ側関係者に説明・協議のうえ提出する。

5 業務実施上の留意点

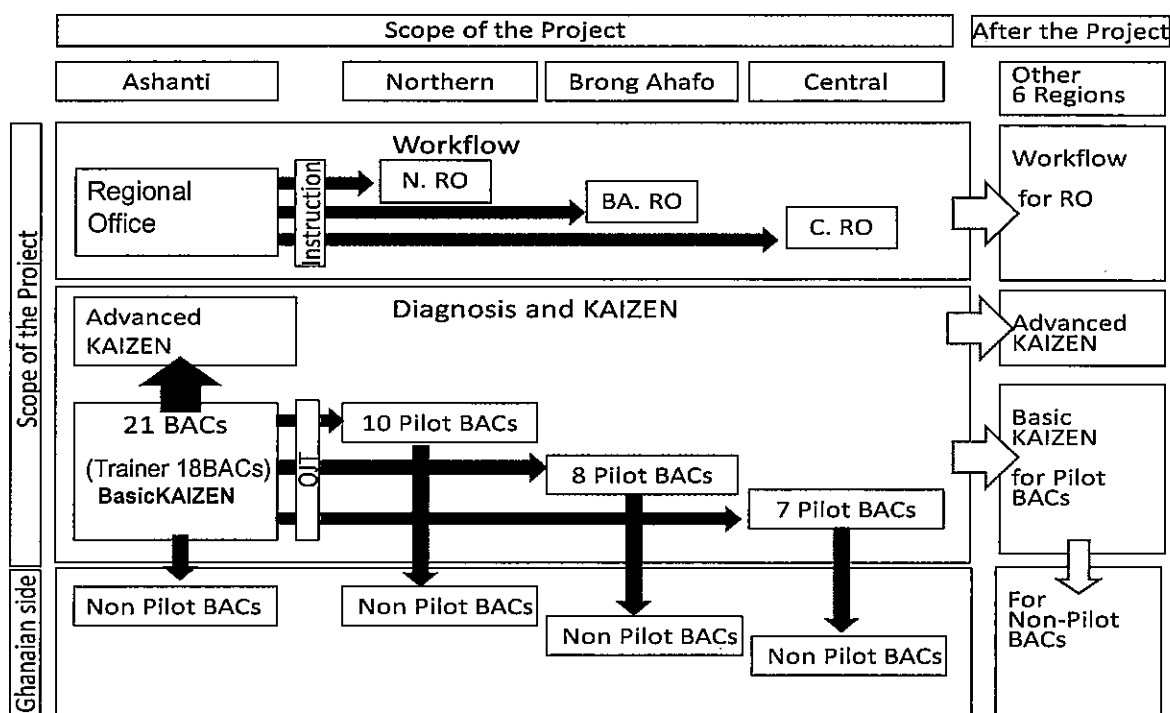
(1) プロジェクトの全体像

本業務は、「フェーズ 1」の成果を活用して BDS 提供・斡旋能力向上を全国へ展開することを支援するもので、プロジェクトの枠組みとしては、「フェーズ 1」対象州であったアシヤンティ州の州事務所と BAC を中心とし、他対象 3 州事務所へワークフローを展開し、並行してこれら 3 州の BAC へカイゼン技能を指導し、あわせてアシヤンティ州 BAC のカイゼンにかかる技能の高度化を図るもの。

なお、本事業の対象州は、ワークフローと基本的なカイゼンは 3 州、高度なカイゼンはアシヤンティ州のみであるが、プロジェクト終了後は、NBSSI が独力で残り 6 州へのワークフローと基本的なカイゼンの導入、及びアシヤンティ州以外の 9 州への高度なカイゼン手法の導入を継続する計画である。

¹² 「カイゼンフォーラム」とは、対象州においてステークホルダー、地元企業、及び教育機関等を対象に開催されるカイゼンの概念、手法、グッドプラクティス等を紹介するセミナーを意味する。

<プロジェクト概念図>



(2) アシャンティ州の州事務所並びに BAC の役割

上記プロジェクト概念図のとおり、フェーズ1でワークフローが導入されたアシャンティ州の州事務所並びにフェーズ1で育成されたアシャンティ州の BAC トレーナーを中心にプロジェクト活動を進めることを想定する。同州州事務所は、新たに対象となる3州の州事務所へのワークフローの導入を指導することが想定されている。また、アシャンティ州の BAC トレーナーは、新規の対象3州へカイゼン研修講師として派遣されることが計画されている他、アシャンティ州で実施されるより高度なカイゼン研修への参加、及び通常業務としての新規の企業へのカイゼン指導を実施することとなり、本プロジェクトにおいて中心的な役割を果たすことが期待されている。そのため、コンサルタントは、プロポーザル作成においても、アシャンティ州の州事務所並びに BAC トレーナーを最大限活用するプロジェクトの計画を作成するよう留意する。他方、特にアシャンティ州の BAC トレーナーの業務負担が増すことが想定されるため、業務負担の調整を行い、効率的かつ無理のない実施体制、スケジュールを組むことにも留意する。詳細計画策定調査においては、基本的なカイゼンにかかる研修は3州同時期に行わず、1州ずつ順に実施していく方法が NBSSI から提案されている（1年目にノーザン州、2年目にブロング・アハフォ州、3年目にセントラル州）。なお、対象3州の実施順序については、本業務開始後、ガーナ側と共に各州の準備状況を確認して改めて決定することが合意されている。

なお、アシャンティ州の BAC トレーナーは、現時点では、プロジェクト活動による他州派遣によって人事評価にポジティブな要素が加味されるわけではない。むしろ通常業務に注ぐ時間と労力を他州派遣業務に割くこととなるため、本業務に積極的に関わるようアシャンティ州の BAC トレーナ

へのインセンティブの導入を検討していくことが望ましく、本事業の中でガーナ側と共に検討すること。

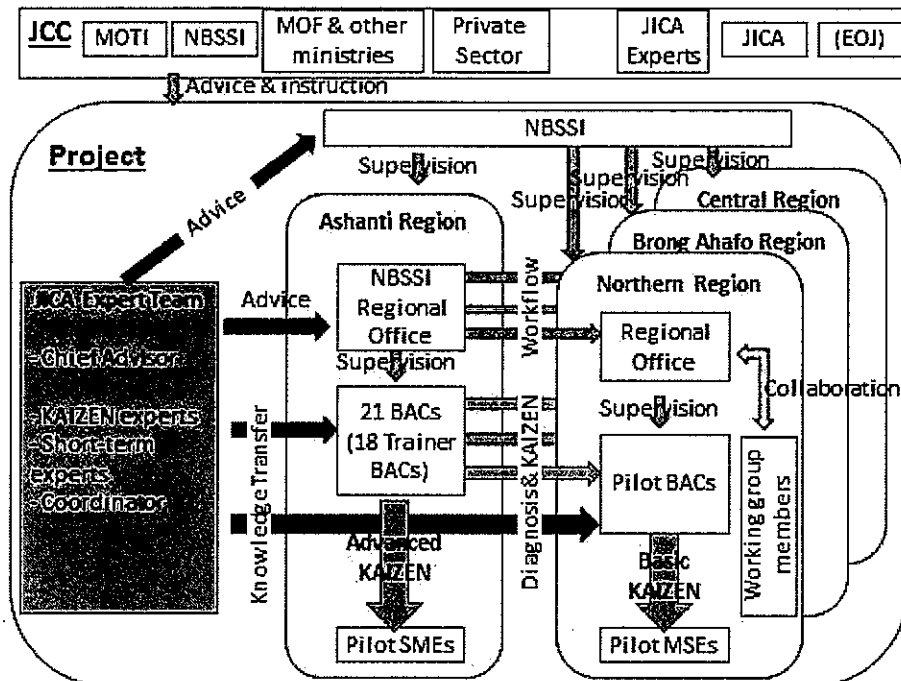
(3) 実施体制

詳細計画策定調査の結果、想定する実施体制を以下に示す。フェーズ1での成果を最大限活用することを念頭に置き、成果1のワークフローの他州への導入についてはアシャンティ州の州事務所、成果2の基本的なカイゼンの他州への展開についてはアシャンティ州のBACトレーナーが主体的な役割を果たすこととし、コンサルタントはそれらの活動を後方から支援する体制を基本とする。並行して、成果3のカイゼン技能の高度化について、フェーズ1で育成したアシャンティ州のBACヘッドを対象に、コンサルタントが主導的に指導を行う。

なお、MOTI、NBSSI 本局、アシャンティ州事務所及びBACについてはフェーズ1において活動した実績があるが、フェーズ1ではアシャンティ州を中心とした実施体制であったため、本プロジェクトにおいてはMOTI 及びNBSSI 本局の実施体制を強化する必要がある。

また、本プロジェクトにおいても、フェーズ1同様に、NBSSI 本局にJCCを設置し、対象州にワーキンググループ(WG)を組成してプロジェクトを実施する体制を構築する。なお、新たな協力対象となる3州の実施体制は詳細計画策定調査時点では十分整備されておらず、プロジェクト開始時に、活動に必要な設備・資機材(BACの車両、通信回線など)、BACヘッドの基礎能力(PCスキル、会計知識等)を確認し、整備状況等を踏まえて、プロジェクトの活動を実施する順番を決定する。

<実施体制>



(4) ガーナ側予算の確保状況

ガーナ政府の予算状況は厳しく、NBSSI は従来より、アフリカ開発銀行 (AfDB) 等が支援する Rural Enterprise Programme (REP)、ガーナ政府の Export Development and Agricultural Investment Fund (EDAIF) 等の他のイニシアティブと連携し、外部リソースを活用することによって活動のための予算を確保してきた。REP は BAC の設置に必要な資機材の整備と BDS 提供の予算について、EDAIF は BDS 提供の予算とマイクロファイナンスについて BAC を支援しており、これら外部リソースとの安定的な関係は NBSSI の強みとして評価できるものであり、今後も予算的な制約がある中で活動の継続を支える機能として期待できる。

本事業で NBSSI が計画しているワークフローとカイゼン指導の全国展開を実施するための予算は NBSSI から EDAIF へ申請中である (3 年間で 8.5 百万 GHC≒2.4 億円、初年度約 1.65 百万 GHC≒0.5 億円)。右予算が認可されて予算配賦が始まると全国展開活動が開始される予定である。プロジェクトを通じて右予算の認可・配賦状況を継続的に確認し、必要な場合は NBSSI を通じて EDAIF や MOTI への働きかけを行うこと。

BAC から REP への活動予算の申請は、BAC のルーティーンワークに組み込まれており、継続的に実施されている。BAC から REP への申請状況及び REP から BAC への予算認可状況に関しては 4 半期毎に確認しながら、プロジェクトの活動と BAC の通常業務の計画へ反映させる。なお、REP は現在第三期、2020 年まで実施される。

その一方で、現在、NBSSI による企業への BDS 提供のうち、REP のプログラムでは企業側が少額負担するコスト・シェアリング制度が導入されている。今後は、NBSSI の活動資金を安定的に確保するためにも、カイゼンによる BDS に関しても、プロジェクトの中で企業におけるカイゼン需要を喚起しつつ、BAC の他の (カイゼン以外の) BDS 提供時と同様のコストシェア (10%~20%の受益者負担) 方式の導入、あるいは将来的にはカイゼン指導を報酬が得られるサービスとしていくことを念頭に予備的な制度の設計、といった可能性を検討していくこととする。

(5) カイゼンの普及に向けた留意点

1) カイゼン技能の技術標準と能力評価

C/P へのカイゼン技能指導を効果的に進めるために、基本的及び高度なカイゼンにかかる技術標準を設定し、また C/P のカイゼン技能の能力評価方法を設定する。C/P の能力評価を定期的実施することにより、C/P の能力向上と習得した技能の達成度を確認する。

なお、これら技術標準と能力評価方法は、将来的に C/P 自身がカイゼン技能を全国へ展開する際に関係者が共有できる基準として活用されることを想定して考案すること。

2) 確かな技能習得ができる指導方法

本プロジェクトにて育成された BAC ヘッドが、研修後に自力・独力でカイゼン指導ができるレベルまで到達できるよう十分配慮する。詳細計画策定調査では、パイロット BAC への企業 OJT 指導後に、パイロット BAC が自力で企業指導を試行する進め方をガーナ側と合意している。パイロット BAC

が自分の経験を蓄積し、また、その経験を他のパイロット BAC と共有することにより、独力で使えるカイゼン技能を習得できるように工夫すること。

3) 高度なカイゼンの内容及び対象企業層

詳細計画策定調査時点でガーナ側が検討している高度なカイゼンの対象技能は「品質管理・TQM」、
「在庫管理」、「経営工学 (IE)」、「財務管理」、「HACCP」、「6 シグマ」等、複数の工程を持つ製造技術
を想定しているとのことであるが、明確なイメージは固まっていない。対象企業についても、「従業員 30 名から 50 名程度の中規模企業まで、従業員 100 名超の企業もケーススタディとして OJT 対象には含めたい」とのイメージはあるが、具体的な対象企業の選定は行われていない。

高度なカイゼンの対象技能及び対象企業層に関しては、プロジェクト開始後にニーズアセスメントを実施し、ニーズの高い技能及び企業層を明確化にし、技術仕様を固めた上で C/P の指導に着手する。なお、右ニーズアセスメントの対象は、小零細企業のみならず中規模企業も対象とする (NBSSI は本来小零細企業を管轄するが、中規模企業を指導することは問題ない旨詳細計画策定調査で確認している¹³⁾)。

これら中規模企業へのカイゼン指導はフェーズ 1 で一部実施した経験はあるが、5S 等短期間かつ基本的なカイゼンのレベルであり、これに対して本プロジェクトでは、品質管理や経営工学 (IE) 等本格的なカイゼンの指導に取り組む計画であり、フェーズ 1 に比べて難易度の高い取組みとなることが予想される。コンサルタントは OJT 対象企業の選定、企業診断方法及び指導するカイゼン技能の選定、対象企業で早期にカイゼンの効果を出すこと等、企業 OJT を効果的に実施できるように工夫すること。

4) 日系企業の優良事例の活用

現地にて活動している日系企業 (例: トヨタガーナ、味の素) の、優良な人材育成の事例や、日本と同水準の製造工程の導入事例など、本プロジェクトで参考とすべき事例がある。これら企業を視察し、学ぶことは本プロジェクトにとって多くの示唆となることから、これら企業との積極的な連携を図りながら、活動を進めること。

5) C/P が継続的に能力向上できる仕組みづくり

ガーナへカイゼンを導入する効果を継続させ、発展させていくためには、プロジェクト終了後も C/P がカイゼン技能を独力で習得、高度化させていく仕組みを作ることが必要である。インターネット等による文献・資料へのアクセス、C/P が経験を相互に共有することによるノウハウの蓄積など、知識・能力の向上方法を指導し、プロジェクト実施中から機能させておくことが必要である。

6) 企業のカイゼン導入効果の簡易測定方法

カイゼンの優位性はその効果が目に見えて、かつ、早期に現われることにある。しかしながら、

¹³⁾ガーナ政府の 小零細企業の定義は、1~29 人の従業員を有する企業を指し、中規模企業は 30~99 名の企業を指す。

企業のカイゼン導入効果を定量的に把握することは、データが揃わない、導入前後を比較できる計測をしていなかった等の理由から意外に実施されていないのが実情である。本プロジェクト実施に際しては、OJT 企業を対象に、カイゼン導入効果の簡易測定方法として、C/Pにとっても、企業側にとっても、容易にカイゼン効果を明示できる効果測定方法、効果指標を考案し、実施すること。

7) 地域の主力産品を対象にした活動

プロジェクトの対象州では地域毎に主力産品が存在する。これら主力産品に関連する企業へのカイゼン導入により、地域の主力産業への発展に貢献していくことを検討する。企業 OJT の実施にあたり、対象企業として地域の主力産品を第一優先に選定し、その産品の競争力向上に資する活動を実施すること。また、その結果を取り纏めて、継続的に活用できるマニュアル、ハンドブック等の参照資料を作成すること。

(6) カイゼンによる BDS の本格実施（アシャンティ州）

本プロジェクトの活動と並行して、アシャンティ州において、フェーズ1で指導した BAC によるカイゼンによる BDS を本格的に実施することを支援する。カイゼンの取組みを拡大させ、目に見えるカイゼンの効果を発現させ、カイゼンに興味を持つ企業の拡大とカイゼンの知名度向上を目指す。同時に、カイゼン指導を実施する BAC の経験蓄積、ノウハウ獲得、能力向上を図る。現段階の目標値として3年間で100社を想定しているが、プロジェクト開始時にガーナ側と協議し、計画を作成して取組みを支援すること。

なお、これらのカイゼンによる BDS は BAC の通常業務として、NBSSI の経常予算や REP からの予算認可により実施することを想定しており、既に各 BAC はカイゼンによる BDS 実施予算を REP へ申請し、四半期毎に順次認可される予定である。本プロジェクトからの支援は、例えば、他の予算が確保できない場合に州内カイゼンキャンペーンの実施や成果報告会の開催を支援する等、活動を効果的に実施するために必要最小限かつ効率的な支援を行う。

(7) 広報活動

本業務実施にあたっては、本プロジェクトの意義、活動内容とその成果をガーナ及び我が国の両国民に正しく理解してもらえよう、効果的な広報に努めることとし、コンサルタントは、プロポーザルにおいて具体的な広報の方法を提案すること。なお、広報活動の目的として、以下2点に留意すること。

1) カイゼンにかかる需要喚起

フェーズ1では、カイゼン・サービスを企業に提供できる人材育成に注力し、言わば供給する側の支援に力点を置いた。他方、今後他州に展開するとなるとその効果の理解促進を通じてカイゼン自体のニーズを企業に喚起するような「需要サイド」の活動に注力する必要がある。フェーズ1では、新規の対象企業開拓の方法として、フォーラム等の開催が効果的であったことから、本プロジ

エクトにおいてはその頻度を増やし、カイゼンの成功事例を紹介する機会を提供して新たな需要を開拓する。

2) 予算獲得

広報活動を通じて MOTI の本プロジェクト及びカイゼンへの理解を促進し、MOTI からの NBSSI への今後の継続的かつ効果的な予算配布を促す必要がある。

(8) 他の JICA 協力との連携

対象 4 州の主要産業は農産加工業が多く、本業務においても、各州の主要製品の競争力強化に取り組む観点から、JICA の農業開発分野の協力事業や西アフリカ成長リング回廊整備戦略的マスタープラン策定プロジェクトと適宜情報共有を図ることとする。現時点で実施中の協力は以下のとおり。

プロジェクト名	協力期間	対象地	内容等
農業民間投資に向けたアグリビジネス能力強化支援プロジェクト	2014/4- 2017/3	アクラ、クマシ、タレ	農業事業者への研修やビジネスフォーラム
小規模農家機械化促進プロジェクト	2014/4- 2017/3	アクラ	農業機械化センターのマネージャー・オペレーター向け研修の実施

(9) TICAD 産業人材育成センター

本案件の産業人材育成は、TICAD (Tokyo International Conference on African Development) V で表明された産業人材育成センターの候補案件の一つとされており、NBSSI はガーナにおける TICAD 産業人材育成センターとなる可能性がある。同センターは、①ジョブにつながる「出口のある教育」②労働市場の需要に合った人材育成、③(当該機関のキャパシティの範囲内で) 本邦企業の期待に応える人材育成、を実現することを目的としている。本案件の実施にあたっては、右をふまえ、NBSSI が同センターとなった場合には、プロジェクトの範囲内でその機能拡充にも協力すること。また、必要に応じ、他国の同様のプロジェクトと連携、情報共有等を行うこと。

なお、詳細計画策定調査では、教育・訓練機関との連携可能性についても調査を実施した。同調査時は具体的な連携活動の検討には時期尚早との結論であったが、プロジェクトの中で可能な連携を検討していくこととしている。JICA 事務所・本部とも相談のうえ、例えばプロジェクトのフォーラムやワークショップへ教育・訓練機関からも参加を募る等、可能な連携活動を検討、実施していくこと。

(10) 供与機材の適正管理について

本プロジェクトでは対象州の BAC による企業診断・カイゼン指導に不可欠なツールとしてノートパソコンとデジタルカメラを供与する。各 BAC は州内の各ディストリクトに散在するため、供与機材が遠隔、分散したかたちで供用、保管されることになり、盗難や故障等のリスクが高まることに

注意することが必要である。「委託契約等にかかる機材調達・管理ガイドライン」(2012年4月)に従い、供与機材が適切に維持管理されるように、実施機関を促し、コンサルタントが十分確認し、不適切な状態を発見した場合には改善指導や供与取りやめ等の対応を行うことが必要である。

6 業務の内容

コンサルタントは、「3 業務の目的」に示したプロジェクト目標、成果を達成するために PDM に記載された活動を実施する。

以下にガーナ側と合意した PDM 及び PO に沿って、JICA の想定する業務の流れを記載するが、以下を参考にしつつ、より効果的、効率的にプロジェクト目標・成果を達成する方法をプロポーザルに提案すること。

(1) 業務全般

1) 業務実施計画の検討

本プロジェクトの目的を踏まえ、日本国内で入手可能な資料・情報を整理し、業務実施に関する基本方針(項目と内容、範囲、手法、実施体制、スケジュール等含む)を検討し、JICA 本部の承認後、ワーク・プラン(案)として取りまとめる。

2) ワーク・プランの説明・協議

JICA、ガーナ側にワーク・プラン(案)を説明・協議し、合意を得る。ガーナ側への説明及び合意は、プロジェクト開始後に開催される JCC(記者発表と同時開催)の場にて行うこと。

3) 供与機材の調達支援

供与機材の調達支援を行う。詳細は下記「(6) 供与機材調達」を参照。

4) 本邦研修の実施支援

下記「(7) 本邦研修の実施」に関する支援を行う。

5) 関係会議のアレンジ及び出席

本業務に関連し開催される以下の本邦及び現地での会議のアレンジ、開催、出席、会議資料および議事録の作成、提出を JICA の指示に従い行うものとする。

6) 本邦での会議

ア ワークプラン検討会(契約直後)

イ 6ヶ月ごとに提出するプロジェクト事業進捗報告書に基づく進捗報告並びに今後の実施方針にかかる検討会(事業進捗報告書提出時)

ウ 現地業務終了時の帰国報告(随時)

7) 現地での会議

ア 合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee: JCC)

JCC を少なくとも 1 年に 2 回以上開催し、プロジェクトの進捗報告と実施方針等について関係者間で合意を得る。なお、第 1 回 JCC は、ガーナ側 (関連省庁、BAC 等) および日本側 (大使館、現地日本企業等) を招待し、現地メディアに報道依頼の上、記者発表との同時開催を想定している (詳細は JICA と協議の上決定)。なお、メンバー構成案は R/D Annex5 を参照。

イ ワーキンググループ会合 (定期開催)

定期的にワーキンググループ会合を開催し、プロジェクトの進捗や課題について関係者間で共有する。なお、メンバー構成案は R/D Annex5 を参照。

ウ JICA ガーナ事務所に対する定期報告 (現地活動中、月一回程度。総括の現地滞在中最低一度は事務所報告を行うこと)

(2) ベースライン調査及びモニタリング

プロジェクト開始後、ベースライン調査により現状を確認した上で、PDM 指標を検討・協議し、JCC にて承認を得る。

また四半期毎に活動の進捗をモニタリングする。同モニタリング結果を基に半期毎に JCC にて進捗を報告し、承認を得る。

(3) 成果 1 関連

1) ワークフロー導入に向け、対象 3 州の州事務所関係者を集め、ワークフロー導入研修を行う。

2) 同研修での内容を基に、各州事務所において問題分析を行い、ワークフローを導入するためのアクションプランを作成し、ワークフロー導入の準備を進める。

3) 各州事務所にてワークフロー実施にかかる研修を行い、実施に移す。その後モニタリングのワークショップを開催し、関連教材の改訂を行う。

(4) 成果 2 関連

1) 基本的なカイゼンの指導対象 3 州については、上記のとおり同時並行ではなく 1 州ずつ指導することとする。詳細計画策定調査では、ノーザン州、ブロング・アハフォ州、セントラル州の順での実施を仮合意済であるが、順番については、プロジェクト開始時に、対象州の準備状況を確認して NBSSI と協議の上、最終的に決定する。

2) 対象3州への基本的カイゼンの導入に当たり、まずは企業診断とカイゼン指導を実施するために習得すべき技術標準を設定し、それを習得したか否かを測るための能力評価、試験制度を導入する。また企業のカイゼン導入効果を測定する方法と指標を設定する。ただし測定方法については自立発展性を考慮し可能な限り簡易なものとする。

また、対象州におけるパイロットBACの選定に協力する。各BACのBDSに必要な機材の有無やカイゼン技能習得に必要な基礎技能の習得状況を確認し、パイロットBACの決定を支援する。

並行して、企業OJTの受入先企業を、NBSSI、現地商工会等と協議しつつ選定する。OJT企業の選定に際しては、地域経済開発の促進の観点から、地域の有望産品を製造する企業を第一優先として検討を行う。

3) 対象3州のパイロットBACに対して、カイゼン研修(講義及び企業OJT)に先立ち、企業診断及びカイゼン技能を習得するために必要なレベルの基礎知識(企業会計、会社法、税法、PCスキル等)を指導する。フェーズ1で実施した2週間研修の講義内容を参考に、ローカルコンサルタントを活用(あるいは現地再委託)して研修を実施する。

4) 対象3州のパイロットBACへの講義及び企業OJTのトレーナーとして、21名のアシャンティ州BACヘッドから18名を選抜し、1州あたり6名が指導にあたることとする。なお、OJT実施に当たっては、フェーズ1で指導を受けたアシャンティ州のBACヘッドがカイゼンの考え方等も含めて十分な内容を持って指導ができるかを確認し、必要な場合にはコンサルタントが支援することとする。

5) 対象3州のパイロットBACへの基本的なカイゼンの指導後、パイロットBACが独力で企業へのカイゼン指導を試行すること支援し、技能の定着を図る。

6) 企業OJT終了後及び独力でのカイゼン指導の終了後は、取組み内容と成果を取り纏め、成果発表会を実施、パイロットBAC及び民間企業間で相互に経験を共有する能力向上の機会とし、かつ、プロジェクトの活動を民間企業へ周知し、新たなカイゼン指導の需要を喚起する機会とする。

7) 指導を受けたBACが継続的に技能を向上させていく方策(自習方法、経験共有、事例蓄積等)について検討する。

8) 各州でのパイロットBACから非パイロットBACへの指導をガーナ側主体で行う。コンサルタントは間接的な協力とし、ガーナ側による主体的な実施を促すよう工夫する。

(5) 成果3 関連

1) 上記5. 留意事項(5)を踏まえて、ニーズアセスメントを行い、高度なカイゼンとしての対象技能及び対象企業層を決定する。

2) 同ニーズアセスメント結果を踏まえて、技術標準を設定する。併せて、高度なカイゼンの効果を測定するための評価手法と指標を設定する。

3) 高度なカイゼンを実践する OJT 受入企業を NBSSI や現地商工会等と協議の上、選定する。OJT 企業の選定に際しては、地域経済開発促進の観点から、地域の有望産品を製造する企業かどうかという点も考慮する。なお、対象は小零細及び中規模企業までとするものの、社員 100 名超の大企業もケーススタディとして OJT の対象とする。

4) 高度なカイゼンにかかる研修のモジュールと教材を作成する。

5) アシヤンティ州 BAC ヘッド 21 名を対象に、高度なカイゼンにかかる研修（講義及び企業 OJT）を実施する。また上記 2) の評価手法と指標を用いて、BAC ヘッドの能力向上の達成度を評価する。

6) 高度なカイゼンにかかる研修を受けた BAC ヘッドが独力で企業診断とカイゼン指導を行うことを支援する。

7) 高度なカイゼンにかかる成功事例を整理し、教材を改訂する。一部の BAC では、REP から提供された教材が利用されているため、既存の教材との関係に配慮する必要がある。また、高度なカイゼンにかかる指導を受けたアシヤンティ州 BAC ヘッドが継続的に技能を向上させていく方策（自習方法、経験共有、事例蓄積）についても検討する。

8) カイゼンフォーラムを開催し、成功事例等を共有し、また、民間企業へカイゼン導入事例の紹介を行う。これにあわせてメディアを通じた広報を行う。

(6) 供与機材調達

「委託契約等における機材調達、管理ガイドライン」に従い、以下の機材を調達する。なお、以下に示す品目と数量は詳細計画策定調査にて最低限必要と確認されたものであり、同機材の品目、数量についてはプロジェクトの進捗等に応じて最終的に決定するが、契約時点では以下の品目、数量にて見積ることとする。なお、機材にかかる見積は別見積として計上すること。

番号	名称	数量	納入先
1	ノートパソコン	28	3 州事務所各 1 台 パイロット BAC (25 か所) 各 1 台
2	デジタルカメラ	28	3 州事務所各 1 台 パイロット BAC (25 か所) 各 1 台
3	プリンター	3	3 州事務所各 1 台

4	プロジェクター	3	3 州事務所各 1 台
5	スクリーン	3	3 州事務所各 1 台
6	スキャナー	3	3 州事務所各 1 台

上記に加え、実施機関からは各州事務所へのコピー機の供与を要請されているが、消耗品の予算確保が不透明であること、故障が多くメンテナンス体制も十分に整備されていないため、所期の性能を維持することが難しいこと等から、現時点では供与しない方針である。

本契約で調達した供与機材について、コンサルタントはプロジェクトの機材として先方実施機関と協力し管理を行なう。

(7) 本邦研修の実施

コンサルタントは、パイロット BAC への企業診断とカイゼン指導にかかる本邦（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こととし、以下)の業務を行う。研修対象者は対象 3 州で指導を受けたパイロット BAC とし、研修実施に当たっては各研修参加者の課題を設定し、研修中の達成目標、研修後のアクションプラン作成など、企業診断及びカイゼンの指導者としての実践力を身に付けられるよう工夫をすること（必要に応じて本邦研修及び第三国研修双方を提案することも可。その場合は、双方を提案する理由、必要性を明確に記載すること）。プロジェクトの 1 年目から 3 年目にかけて毎年 1 回、10 名×2 週間の研修を実施することとする。開催地については日本もしくは第 3 国から適切な場所についてプロポーザルで提案すること。本研修実施の際は「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）に従うこと。なお、本邦研修にかかる主な業務は以下の通り。

- ・ 本邦研修のカリキュラム（研修内容、時期、期間、人数）策定
- ・ 本邦研修受入先の選定、内諾の取り付け
- ・ 受入に係る要請書（アプリケーションフォーム）の取り付け支援
- ・ 本邦研修受入先との日程及び研修内容の調整
- ・ 研修成果の業務への活用促進

7 成果品

(1) 報告書・技術協力成果品

本業務における成果品の記載事項及び提出時期等は以下のとおりとする。

レポート名	提出時期	部数など
業務計画書 (共通仕様書の規定に基づく)	2015 年 9 月	英文 10 部 (うち先方へ 7 部) 和文 3 部 レポートの CD-ROM (英文・和文)

ワーク・プラン (W/P)	2015年9月 2016年9月 2017年9月	英文10部 (うち先方へ7部) 和文3部 レポートのCD-ROM (英文・和文)
プロジェクト事業進捗報告書	2016年3月 2016年9月 2017年3月 2017年9月 2018年3月 2018年9月	英文10部 (うち先方へ7部) 和文3部 レポートのCD-ROM (英文・和文)
プロジェクト事業完了報告書	2018年12月	英文10部 (うち先方へ7部) 和文3部 レポートのCD-ROM (英文・和文)

プロジェクト事業完了報告書については製本することとし、その他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。

<定期報告書>

ア ワーク・プラン

毎年9月から1年間の活動計画を記載。なお、上述のとおり JCC にて説明し、合意を得ること。

イ プロジェクト事業進捗報告書

内容は、最低限以下の事項を含むこと。上記提出時期に沿ってプロジェクト事業進捗報告書(案)を作成し、ガーナ側関係者ならびに JCC への説明及び内容に関する協議を行う。また、この協議結果を踏まえプロジェクト事業進捗報告書(案)を修正の上、JICA ガーナ事務所に提出することとする。本報告書は、プロジェクトの活動の記録、成果のみではなく、C/P の能力向上の進捗状況、課題等プロジェクトに関連するあらゆることを記載することとする。本報告書を作成することで、プロジェクト工程管理を明確にし、抽出された活動上の問題点、成果、教訓をその後の活動に反映させる。

- (7) 当該半期を中心とする報告書作成時点までの事業実施の概要 (内容、作業フロー、業務実施人月表、当初計画との変更点及びその理由等)
- (4) 当該半期を中心とする報告書作成時点までの協力成果 (当該半期の成果達成状況 (PDM 各指標等)、成果品等についての概要説明)
- (5) 次期半期を中心とする今後の活動計画及び想定される成果
- (E) 関連会議の議事録 (プロジェクト実施のプロセス把握を容易にするために、和文報告書には、英文報告書にも含める JCC 等の公式な会議の議事録に加え、ガーナ側関係機関、本邦関係者、JICA 等とのより日常的な会議の議事録も適宜盛り込むこととする。)

(f) 収集資料一覧表

(g) その他必要事項

ウ プロジェクト事業完了報告書

コンサルタントは、プロジェクト終了までにプロジェクト事業完了報告書（案）を作成し、ガーナ政府ならびに JCC への説明および内容に関する協議を行う。また、この協議結果を踏まえプロジェクト事業完了報告書を修正のうえ、JICA が開催する会議でプロジェクト事業完了報告書に基づく最終報告を実施し、その内容について JICA の合意を得ることとする。なお、プロジェクト事業完了報告書には最低限以下の項目を含めることとする。

(ア) プロジェクトの背景・概要・実施方針

(イ) プロジェクトの成果詳細

(ウ) 活動実施スケジュール（実績）

(エ) P0 に活動実績を記入したもの

(オ) 投入実績

(カ) 技術移転活動の報告

(キ) 専門家派遣実績（氏名、指導分野、派遣期間、業務概要等）

(ク) 研修員受入実績（研修員氏名、研修分野、研修期間、研修先、研修概要等）

(ケ) 供与機材実績（リスト、機材到着日・検収確認日、設置場所、利用・管理状況等）

(コ) 一般業務費支出実績（年度毎の金額実績等）

(ク) 再委託業務の概要、成果

(シ) プロジェクト実施運営上の工夫、教訓

(ス) PDM の変遷（PDM を改訂した経緯がある場合）

(セ) JCC 開催記録

<技術協力成果品>

コンサルタントがカウンターパートと共に作成する以下の資料を提出する。なお、提出に当たっては、それぞれの成果品を作成した時期のプロジェクト事業進捗報告書／完了報告書に添付して提出することとする。

ア 対象 3 州の州事務所の BAC 能力強化実践のためのワークフロー

イ 企業診断及びカイゼン指導にかかる研修モジュール（技術標準、測定方法含む）

ウ 高度なカイゼン指導にかかる研修教材、マニュアル（技術標準、測定方法含む）

エ セミナー、ワークショップ、OJT に係るマニュアル、テキスト、研修教材等

(3) 業務従事月報

国内・海外における業務従事期間中の業務に関し、業務従事月報を作成し、監督職員又は分任監督職員に提出する。

(4) 収集資料

プロジェクト終了時に契約期間中に収集した資料、データおよびリスト一式（JICA 図書館の定型様式）を提出する。

第3 業務実施上の条件

1. 業務工程

2015年9月に国内作業を開始し、39ヶ月後の2018年12月の終了を目処とする。

2 業務量の目途と専門家チーム構成

(1) 業務量の目途

合 計 71.20M/M

(2) 専門家チーム構成

本業務には以下に示す各分野の担当事項を担当する専門家が参加することを想定する。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・分離が必要な場合は、明確な理由とともにプロポーザルにて提案すること。なお、業務内容及び業務工程を考慮の上、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。また、記載の格付は目安であり、これを超える格付の提案も認める。ただし、目安を超える格付の提案を行う場合には、その理由及び人件費を含めた事業費全体の経費節減の工夫をプロポーザルに明記すること。

ア 総括/中小零細企業振興 (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 品質・生産性向上3

オ 研修・広報計画/業務調整

3 相手国側の便宜供与

2015年6月8日に署名されたR/Dに基づく。

4 配布資料・閲覧資料

1) 本業務にかかる配布資料は以下の通り。

詳細計画策定調査報告、R/D、M/M

2) 閲覧資料は以下の通り。

フェーズ1プロジェクト事業完了報告書

5 現地再委託

本業務において現地再委託を行う場合は、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、必要な経費を本見積りに含めること。

現地再委託にあつては、「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。

6 複数年度契約

本契約においては、年度を跨がる契約（複数年度契約）を締結することとし、年度を跨がる現地調査及び国内作業を継続して実施することができる。

経費支出についても、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。ただし、最終的な精算業務の負担軽減および適切な実施を目的として、精算書類を、契約期間途中の業務の区切りのよい時点において確認する機会を設けることとしている。精算書類提出・確認時期については、コンサルタントと協議のうえ決定するが、円滑な精算業務の実施につとめるものとする。

7 安全管理

現地作業期間中は安全管理に十分留意する。当地の治安状況については、JICA ガーナ事務所、在ガーナ日本大使館において十分な情報収集を行うとともに、現地作業時の安全確保のための関係諸機関に対する協力依頼及び調整作業を十分に行う。また、同事務所と常時連絡がとれる体制とし、特に地方にて活動を行う場合は、当地の治安状況、移動手段等について同事務所と緊密に連絡をとるよう留意する。また、現地作業中における安全管理体制をプロポーザルに記載すること。

8 不正腐敗の防止

本調査の実施にあつては、「JICA 不正腐敗防止ガイダンス（2014年10月）」の趣旨を念頭に業務を行うこと。なお、疑義事項が生じた場合は、不正腐敗情報相談窓口または JICA 担当者に速やかに相談するものとする。

以上