

業務指示書

プロジェクト研究「アフリカ地域 カイゼン支援に係る標準アプローチ策定調査」

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)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。)に実施を委託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：2017年2月8日 12時 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：2017年2月13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 競争上の条件

1 競争参加資格要件

(1) 以下のいずれかに該当する者は、JICA契約事務取扱細則(平成15年細則(調)第8号)第4条に基づき、競争参加資格を認めません。また、共同企業体の構成員や入札の代理人となること、契約の下請負人(補強を含む。)となることも認めません。プロポーザル提出時に何らかの文書の提出を求めものではありませんが、必要に応じ、契約交渉の際に確認させていただきます。

1) 破産手続き開始の決定を受けて復権を得ない者

具体的には、会社更生法(平成14年法律第154号)又は民事再生法(平成11年法律第225号)の適用の申し立てを行い、更生計画又は再生計画が発効していない法人をいいます。

2) 「独立行政法人国際協力機構反社会的勢力への対応に関する規程」(平成24年規程(総)第25号)第2条第1項の各号に掲げる者

具体的には、反社会的勢力、暴力団、暴力団員、暴力団員等、暴力団準構成員、暴力団関係企業、総会屋等、社会運動等標ぼうゴロ、特殊知能暴力集団等を指します。

3) 「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)に基づく契約競争参加資格停止措置を受けている者

具体的には、以下のとおり取り扱います。

- ① 競争開始日(プロポーザル等の提出締切日)に措置期間中である場合、競争への参加を認めない。
- ② 競争開始日(プロポーザル等の提出締切日)の翌日以降から、契約相手確定日(契約交渉順位決定日)までに措置が開始される場合、競争から排除する。
- ③ 契約相手確定日(契約交渉順位決定日)の翌日以降に措置が開始される場合、競争から排除しない。
- ④ 競争開始日(プロポーザル等の提出締切日)以前に措置が終了している場合、競争への参加を認める。

(2) JICA契約事務取扱細則第5条に基づき、以下の資格要件を追加して定めます。共同企業体の構成員についても、以下の資格要件を求めます。

1) 全省庁統一資格

平成28・29・30年度全省庁統一資格を有すること。同資格を有していない場合は機構の「簡易審査」を受けていること。

「競争参加者資格審査」の詳細については、当機構ホームページ「調達情報」>「競争参加資格」(<http://www.jica.go.jp/announce/screening/index.html>)を参照のこと。

2) 日本登記法人

取引の安全性を確保するため、競争参加資格要件として、日本国における登記法人であることを求めています。しかしながら、独立行政法人国際協力機構法（平成14年法律第136号）第13条第1項第8号及び9号に基づき実施される業務であって、かつ、登記法人であることを求めることにより競争が著しく制限される等の可能性がある場合、これを求めない場合があります。

(各項目の () に○を付したものが、今回の指示内容です。)

日本国で施行されている法令に基づき登記されている法人（以下「本邦登記法人」という。）であること。

法人格を有すること（本邦登記法人であることを求めない。ただし、本邦登記法人でない場合には、契約交渉に際し、本邦外における登記簿写しの提出を求めることがあります）。

3) 利益相反の排除

利益相反を排除するため、本件業務のTOR (Terms of Reference) を実質的に作成する業務を先に行った者、各種評価・調査業務を行う場合であって当該業務の対象となる業務を行った者、及びその他先に行われた業務等との関連で利益相反が生じると判断される者については、競争への参加を認めません。また、共同企業体の構成員や入札の代理人となること、契約の下請負人（補強を含む。）となることも認めません。

(各項目の () に○を付したものが、今回の指示内容です。)

以下の者については、競争への参加を認めません。

2 共同企業体の結成の可否

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。)

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。

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) 共同企業体の結成にあたっては、結成届をプロポーザルに添付してください。

注3) 共同企業体構成員との再委託契約は認めません。

3 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。）技術者を「専任の技術者」と称します。また、専任の技術者以外の業務従事者を「補強」と称します。

補強については、全業務従事者の4分の3までを目途として、配置を認めます。ただし、受注者が共同企業体である場合、共同企業体の代表者及び構成員ごとの業務従事者数の2分の1までを目途とします。なお、業務主任者については、補強の配置を制限する場合があります。

(各項目の()に○を付したものが、今回の指示内容です。)

(○) 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)については補強を認めます。

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) 業務管理グループ(第5の3参照)では、制度の主旨から補強を認めていないため、業務主任者が補強の場合には、副業務主任者(副総括)の配置が認められません。

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) 通訳団員については、補強を認めます。

4 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：中小企業振興に係る調査・研究

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、20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、又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／カイゼン普及・展開）】

（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：カイゼン普及・展開に係る業務
- 2) 対象国又は同類似地域：アフリカ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) 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 組織・制度分析】

- 1) 類似業務の経験：中小企業振興制度に係る業務
- 2) 対象国又は同類似地域：アフリカ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 人材育成制度/カリキュラム・テキスト整理】

- 1) 類似業務の経験：人材育成に係る業務
- 2) 対象国又は同類似地域：アフリカ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 競争参加資格要件の確認及びプロポーザルの提出手続き

1 競争参加資格要件の確認

競争参加資格要件のうち、全省庁統一資格については、当機構ホームページ「調達情報」>「競争参加資格」（<http://www.jica.go.jp/announce/screening/index.html>）に示す資格確認手続きを行った上で通知される「整理番号」をプロポーザルに記載して頂くことにより、確認します。
その他の資格要件については、必要に応じ、契約交渉に際し、確認します。

2 プロポーザルの提出期限、提出場所等

- (1) 提出期限：2017年2月17日 12時
 - (2) 提出方法：郵送又は持参（郵送の場合は、上記提出期限までに到着するものに限りです。）
 - (3) 提出先・場所：
 - ・郵送の場合
〒102-8012
東京都千代田区二番町5番地25 二番町センタービル
独立行政法人国際協力機構 調達部
 - ・持参の場合
二番町センタービル1階調達部受付（調達カウンター）
 - (4) 提出書類：プロポーザル 正1部 写4部
見積書 正1部 写1部（次項第7参照）
- 注）郵送の場合、「各種書類受領書」の提出は不要です。

3 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・押印がないとき
- (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) 競争参加資格要件を満たさない者がプロポーザルを提出したとき
- (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) 虚偽の内容が記載されているとき
- (7) 前各号に掲げるほか、本業務指示書又は参照すべきガイドライン等に違反したとき

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ください。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。)

- () 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ください。
- () 航空運賃については、安全対策上等の必要性に基づき、ZONE-PEX運賃(エコノミークラス)又は正規割引運賃(ビジネスクラス)ではなく、認められるクラスの普通運賃を上限として見積もることを認めます。

なお、見積のうち下記については、別見積としてください。

- (1) 旅費(航空賃)
- (2) 旅費(その他:戦争特約保険料)
- (3) 一般業務費のうち安全対策経費に分類されるもの
- (4) その他(以下に記載の経費)

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。

(1 = 円, US\$1 = 117.382 円, EUR1 = 122.707 円)

対象国については、下記URLを参照にしてください。

https://www.jica.go.jp/announce/manual/form/consul_g/ku57pq00000kzv7m-att/rate_201701.pdf

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行うために、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、業務主任者又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、業務主任者又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： 2月22日(水) 14:00～16:00
(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： JICA本部 (麹町) 2F 224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) プロジェクタ等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、機材の設置に係る時間は、上記1)の「プレゼンテーション10分」に含まれます。
(以下、各項目の()に○を付したものが、指示内容です。)

() 上記(2)の実施場所以外からの出席を認めません。

(○) 海外在住・出張等で当日JICAへ来訪できない場合、下記の何れかの方法により上記(2)の実施場所以外からの出席を認めます。その際、a) 電話会議による出席を最優先としてください。
実施日時は上記(1)で指定された日時です。

a) 電話会議

通常の電話のスピーカーオン機能による音声のみのプレゼンテーションを認めます。コンサルタント等からJICAが指定する電話番号に指定した日時に電話をしてください。通話にかかる費用は、通話にかかる費用は、コンサルタント等の負担とします。

b) Web会議システム (<http://jica.webex.com/>)

インターネット回線を用いてJICAが提供するWeb会議システムに接続します。接続先のURLや接続に係る初期設定については、調達部契約第一課・第二課より連絡します。

注) Skype等のIP通信サービスは利用できません。

c) テレビ会議システム

ISDN回線を用いてコンサルタント等からJICA-Netに接続します。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、接続にかかる費用は、コンサルタント等の負担とします。プロポーザル提出時に、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、

注) 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。

第9 プロポーザルの評価

1 プロポーザルの評価基準

提出されたプロポーザルは、別紙の「プロポーザル評価表」に示す評価項目及びその配点に基づき評価(技術評価)を行います。評価の具体的な基準や評価に当たっての視点については、「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(2016年7月)」の別添資料1「プロポーザル評価の基準」及び別添資料2「コンサルタント等契約におけるプロポーザル評価の視点」を参照してください。

プロポーザル評価表の「3. 業務従事予定者の経験・能力」において評価対象となる業務従事者とその想定される業務従事人月数は以下のとおりです。

1) 評価対象とする業務従事者の担当分野

総括/カイゼン普及・展開

組織・制度分析

人材育成制度/カリキュラム・テキスト整理

2) 評価対象とする業務従事者の予定人月数

17.49 M/M

技術評価の点が70点未満の評価となった場合は、失格となります。

なお、評価の確定に際しては、技術評価で70点以上の評価を得たプロポーザルを対象に、以下の2点について、加点・斟酌されますので、ご注意ください。

(1) 若手育成加点

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。）若手加点制度の詳細については、「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（2016年7月）」の別添資料3「業務管理グループ制度と若手育成加点」を参照ください。

(2) 価格点

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加味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。価格点の詳細については、「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（2016年7月）」の別添資料4「価格点の算出方法」を参照ください。

2 評価結果の通知

提出されたプロポーザルはJICAで評価・選考の上、2017年3月7日(火)までに評価を確定し、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、以下の項目を当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。基準点に達しないものについては、「基準下」とのみ記載する。

- 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

第10 その他

1 配布・貸与資料

JICA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ください。

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 プロポーザルの作成にあたっての資料

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」：

当機構ホームページ「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_201211.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JICA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、JICAで役員を経験した者が再就職していること、又はJICA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. JICA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、JICA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JICAとの取引高

ウ. 総売上高又は事業収入に占めるJICA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) JICAの役員経験者の有無の確認日

(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となります。

8 資金協力本体事業等への推薦・排除

本件業務に基づき実施される資金協力本体事業等については、利益相反の排除を目的として、本体事業等への参加が制限されます。また、無償資金協力を想定した協力準備調査については、本体事業の設計・施工監理 (調達管理を含む。) コンサルタントとして、機構が先方政府実施機関に推薦することとしています。

(以下、各項目の () に○を付したものが、指示内容です。)

() 本件業務は、無償資金協力事業を想定した協力準備調査に当たります。したがって、本件事業実施に際して、以下のとおり取り扱われます。

1. 本件業務の受注者は、本業務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（調達補助を含む。）コンサルタントとして、機構が先方政府実施機関に推薦します。ただし、受注者が無償資金協力を実施する交換公文（E/N）に規定される日本法人であることを条件とします。

本件業務の競争に参加する者は、「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（2016年10月）」に示されている様式5（日本法人確認調書）をプロポーザルに添付して提出してください。ただし、同調書は本体事業の契約条件の有無を確認するもので、本件業務に対する競争参加の資格要件ではありません。

2. 本件業務の受注者（JV構成員及び補強として業務従事者を提供している社の他、業務従事者個人を含む。）及びその親会社／子会社等は、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（調達補助を含む。）以外の役務及び財の調達から排除されます。

() 本件業務は、有償資金協力事業に係る詳細設計業務を含みます。したがって、本件業務の受注者（JV構成員及び補強として業務従事者を提供している社を含む。）及びその関連会社／系列会社（親会社／子会社等を含む。）は、本業務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（調達補助を含む。）以外の役務（審査、評価を含む。）及び材の調達から排除されます。

() 本件業務は、フォローアップ事業に係る詳細設計業務を含みます。したがって、本件業務の受注者（JV構成員及び補強として業務従事者を提供している社を含む。）及びその親会社／子会社等は、本業務の結果に基づき当機構がフォローアップ事業を実施する場合は、施工監理（調達補助を含む。）以外の役務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、予めご留意ください。

以上

プロポーザル評価表

プロジェクト研究「アフリカ地域 カイゼン支援に係る標準アプローチ策定調査」

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 <small>（本案件では副業務主任者の配置（業務管理グループ）を認めません。）</small>	(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/カイゼン普及・展開	(24.00)	()
ア) 類似業務の経験	9.00	
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験	3.00	
ウ) 語学力	5.00	
エ) 業務主任者等としての経験	5.00	
オ) その他学位、資格等	2.00	
②副業務主任者	(-)	()
カ) 類似業務の経験	-	
キ) 対象国又は同類似地域での業務経験	-	
ク) 語学力	-	
ケ) 業務主任者等としての経験	-	
コ) その他学位、資格等	-	
③体制、プレゼンテーション	(6.00)	()
サ) 業務主任者等によるプレゼンテーション	6.00	
シ) 業務管理体制 <small>（今回は評価の対象としません）</small>	-	
(2) 業務従事者の経験・能力： 組織・制度分析	(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： 人材育成制度/カリキュラム・テキスト整理	(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]	

第2 業務の目的・内容に関する事項

1. 業務の背景

JICAはアフリカの産業振興を支援するために、これまでに技術協力を通じて8か国（エジプト、エチオピア、ケニア、タンザニア、ザンビア、ガーナ、チュニジア、カメルーン）において、各国のカイゼン推進機関を育成し、現地企業や公的機関へのカイゼンの指導と普及に取り組んできた。加えて、日本やマレーシア等での研修等を通じて、アフリカ25か国以上に対してカイゼンを指導する人材の育成を行っている。

これらの成果をさらに拡大すべく、「カイゼン・イニシアティブ」をNEPAD（アフリカ開発のための新パートナーシップ）と共に立ち上げ、拠点国に対するカイゼン支援の集中とアプローチの標準化を進めることでアフリカ全土におけるカイゼンの普及・展開を推進していく方針である。

上記状況の下、本プロジェクト研究を通じて、アフリカにおけるカイゼン支援のアプローチ、カイゼン普及・展開を担う人材を育成するためのカリキュラム等の標準化を進めることとする。

2. 業務の目的

本業務はアフリカにおけるカイゼン・イニシアティブを通じたカイゼンの普及・展開に寄与すべく、既にカイゼンの普及・展開に係る実績を有する主要国の事例分析等を通じて、カイゼンの範囲・対象・レベルを整理するとともに、カイゼンの普及・展開を担う人材を育成するための標準カリキュラム等を整理するものである。本業務の成果物は、アフリカ諸国がカイゼンを普及・展開していくにあたってのアプローチ・標準カリキュラム等を整理したハンドブックを作成するとともに、JICAがカイゼン分野を支援する際の執務参考資料をまとめることを目的とする。

3. 業務対象地域

事例研究対象としては、現在プロジェクト実施中の国（エチオピア、ケニア、タンザニア、ザンビア、カメルーン、ガーナ、チュニジア）、過去のJICA案件実施国（シンガポール、アルゼンチン、コスタリカ等）、マレーシアなどカイゼン活動が活発な国及び国内のカイゼン推進機関のうち、8か国で現地調査を実施することを想定している。

4. 業務の範囲

コンサルタントは「2. 業務の目的」を達成するために「5. 実施方針及び留意事項」及び「6. 業務の内容」に示す調査を実施し、調査の進捗に応じて「7. 成果品等」に示す報告書を作成し、JICA 産業開発・公共政策部へ提出する。

5. 実施方針及び留意事項

(1) 本調査の実施方針

本調査は主として既存情報の収集、関係者への質問票調査と関係機関への訪問を通じたヒアリング・情報収集等により実施することを想定している。

(2) カイゼン・イニシアティブ

JICAは、アフリカに広くカイゼンを普及・展開していくためにTICADVにて「カイゼン・イニシアティブ」をNEPADと共に立ち上げることとし、2017年1月現在NEPADとイニシアティブのフレームワーク等について協議中である。本調査の成果は、同カイゼン・イニシアティブの下でアフリカ諸国が自国並びに近隣国においてカイゼンを普及・展開していくためのガイドライン（ハンドブック・執務参考資料）となることに留意すること。

(3) これまでの協力成果を踏まえた検討

JICAは1983年にシンガポールで生産性向上プロジェクトを開始したのを皮切りに、世界各国でカイゼンを活用した製造業等の品質管理や生産性向上、中小企業の経営改善等に取り組んできている。特に、アジアではシンガポールやタイ、中南米ではコスタリカやアルゼンチンへの協力は特徴的な事例である。

また、現在アフリカでは7か国に対して技術協力プロジェクトを実施中である。これらの国には、カイゼン指導者を育成するためのカリキュラム・教材等のほか教訓、知見等が蓄積されている。各国におけるカイゼン・アプローチ、組織体制、プログラム、教材等を参考とし、標準アプローチを検討すること。

なお、上記7か国は今後カイゼン・イニシアティブを展開する上での拠点候補国となるとともに、TICADVにて提唱されたTICAD産業人材育成センター候補国でもある。

上記JICAの協力に係る案件情報は別紙1のとおり。

(4) 調査対象国

調査対象国は別紙1に記載されている14か国および日本の合計15ヶ国とし、そのうち8か国程度について現地調査を行うこととする。現地調査対象国及び調査方針、工程についてはプロポーザルにおいて提案すること。

(5) ハンドブックの位置づけ

上記(2)のとおり、ハンドブックにはカイゼンの普及・展開による開発効果及び具体的な普及・展開アプローチとともに、カイゼンの普及・展開に関わる人材を育成するためのカリキュラム・シラバス・テキストリストを整理するほか、

事例調査結果や事例分析を踏まえた教訓についても記載し、実務のイメージが想起しやすいように工夫すること。

ハンドブックについては実務者が利用することを想定した本文・要約のほか、エッセンスをまとめ、途上国政府首脳との対話においても利用することを想定したパンフレット及びパワーポイント（含む説明ノート）も含めるものとする。同パンフレットには、調査対象国におけるカイゼン普及・展開の効果をなるべく定量的に示すこと。

以上を踏まえ、プロポーザルにおいてハンドブック本文の構成案について提案すること。

(6) 執務参考資料作成の位置づけ

執務参考資料については、途上国政府からの要請等に基づき、JICAがカイゼンの普及・展開に係る支援を検討・実施する際の分析・対処方針・事業管理において参照することを想定して作成する。

執務参考資料についてはハンドブックを踏まえつつ、途上国政府等との協議を行う際の要点等を取りまとめたJICA内部資料として位置づけ、利用主体はJICA役員等とする。同資料についてはJICAナショナルスタッフが利用することを想定し、英文資料の作成も行う。それぞれ50頁以下を想定する。

以上を踏まえ、プロポーザルにおいて執務参考資料の構成案を提案すること。

(7) カイゼン支援の範囲

本調査におけるカイゼン技術の範囲は別紙2に記載されている赤線の枠内(L-0～L3)とする。また、対象セクターは製造業とサービス業とする。

(8) BDS等他の政策・施策との連携

JICAのカイゼン分野の支援は企業の品質・生産性向上を通じて、競争力強化を図るものである。同じく直接企業の経営能力向上を目指す施策として、ビジネス開発サービス(BDS)や起業家育成等もあり、カイゼンとの関連性も高い。中でも、JICAのBDS支援では、経営戦略、マーケティング、会計等の研修を企業経営者及び企業経営指導員に対して行っている。企業の競争力強化を図るうえで、カイゼンのみならず、BDSや他の施策とどのように連携を図るべきか、企業レベル、開発の段階等に応じてそれぞれの施策の有効性、提供する順序等を整理すること。また、各国でカイゼンとBDSがどのように連携しているかも調査すること。

(9) カイゼントレーナー、指導者、コンサルタントの定義

現在JICAのプロジェクトでは、カイゼン指導を实践する人材の名称、定義等が必ずし

も定まっておらず、各案件が個別の名称を使っている。本業務においては仮で以下のとおり定義する。受注者は業務を実施する上で、各名称の定義づけを明確にすること。

- ・ カイゼントレーナー：日本人専門家等の指導のもと育成された人材で、現地にて更にカイゼン指導者を育成する役割を担う。
- ・ カイゼン指導者：日本人専門家又はカイゼントレーナーに育成され、民間企業等に対してカイゼン指導（研修・コンサルティング等）サービスを提供し、カイゼンの普及・展開を担う人材。
- ・ カイゼン・コンサルタント：カイゼンに係る資格制度に合格した人材。

6. 業務の内容

現在想定される業務内容は以下のとおりだが、より理効果的・効率的な方法があれば、コンサルタントの知見と経験に基づき、その手法をプロポーザルにて提案すること。

(1) 業務計画（インセプション・レポート）の作成

調査実施の基本方針、方法、項目、作業計画等をインセプション・レポートとして取りまとめ、JICA産業開発・公共政策部に提出する。

(2) カイゼン知見共有セミナーでの発表

4月26日～28日にかけてナイロビでアフリカ各国のカイゼンプロジェクト関係者を集めて、カイゼン知見共有セミナーの実施を予定している。インセプション・レポートをもとに英語版パワーポイントを作成し、同セミナーにて本プロジェクト研究の目的と内容を発表し、参加者からの意見を聴取し、レポートに反映する。

(3) ODAによる支援実績とリソースの整理

JICAはこれまでアフリカの25カ国以上に対して本邦又は第三国にてカイゼン分野の研修を実施してきている。2016年度に実施した課題別研修、第三国研修は以下のとおり。また、アルゼンチン、コスタリカ等では、これまでJICAが協力してきた機関が近隣諸国に対して支援を行っている。これらの機関を含め、日本及び第三国でJICAのカイゼン分野の協力のリソースとなり得る機関をリストアップし、各機関の特徴、比較優位性等を分析・整理する。

また、現在実施している本邦・第三国研修の内容を確認し、よりアフリカ側のニーズに沿った研修とすべく、現地調査等を通じて得た情報等を踏まえ、より戦略的・効果的な研修の在り方を検討する。

① 課題別研修

- ・ アフリカ地域 人材育成に主眼を置いた生産性向上活動（JICA 四国支部）
- ・ 生産性向上のための実践的経営管理（JICA 東京）
- ・ 中小企業の品質・生産性向上のための指導能力強化（JICA 中部）

② 第三国研修

- ・マレーシア (マレーシア生産性公社 ; MPC)
"Third Country Training Programme on Enhancement of Productivity and Competitiveness Through TQM and Kaizen Approach for African Countries"
- ・シンガポール (シンガポール JSPP21 プログラム)
"Better Productivity for SMEs"

(4) カイゼン分野の留学生受け入れの検討

アフリカにてカイゼンが真に定着していくためには、カイゼンの普及・展開に係る技術・制度等の現地化を図っていく必要がある。そのためには、実践レベルでのカイゼン技術者だけでなく、学術面でカイゼンを研究する人材も必要である。重層的にカイゼン分野の人材を育成するために、JICAは日本の大学における修士・博士課程コースにてカイゼンを学び、研究する留学生受け入れを支援し、カイゼンの研究・実践に携わるアフリカ人材(官民間問わず)の育成を促進することとしている。カイゼン分野を修士・博士課程で取り扱っている国内の大学をリストアップし、各大学の特徴等を整理すること。また、現在検討中の留学生スキームでは大学独自のプログラムに追加でJICAのプログラム(研修、企業内インターン等)を追加することが可能である。アフリカで育成すべき人材に照らし合わせて、適切なプログラムを検討すること。

(5) カイゼンの普及・展開に係る運営・管理体制の調査・分析

日本を含め、合計15か国について、カイゼンの全国普及・展開に係るアプローチの概要を取りまとめる。また、うち、8か国については現地調査を実施する。調査に当たっては以下の項目を含むとともに、カイゼン普及機関の体制(法人格、職員の人数、地方支部の有無等)についても調査し、類型化を行う。なお、本項目における現地調査部分事例調査については現地再委託を可とする。

- ① 政策的位置づけ
- ② 全国普及・展開に係る組織体制、制度、しくみ
- ③ カイゼン指導者育成にかかるしくみ(資格制度の有無、研修内容、期間、卒業要件等)
- ④ 企業に対して提供するサービスメニュー(対象企業のレベル、活用するカイゼン技術も含む)
- ⑤ カイゼン普及・展開に係る効果・成功要因及び教訓
- ⑥ 民間コンサルタント業界の有無・レベル

(6) カイゼン指導者を育成するための標準プログラムの提案

カイゼン指導者の適正レベルを設定し、同指導者を育成するための標準プログラム（カリキュラム、シラバス含む）を作成する。同プログラムには日本人専門家又はトレーナーの指導の下、直接企業に対してカイゼン指導を行う「企業内研修」の期間を設けることとする。企業内研修期間及び企業内研修の実施先を選定するための基準も作成すること。さらに、研修終了後、研修員がカイゼン指導者となるための適正レベルに達しているかを測るための試験及び判定基準を作成する。

(7) 統一指標の提案

カイゼン効果を各国で測定するための統一指標を設定する。指標設定に当たってはデータの入手方法、測定方法等も提示すること。なお、エチオピアカイゼンプロジェクトにてカイゼン指標を設定しているので同指標を参考にすること。

(8) インタリム・レポートの作成・発表

インタリム・レポートを作成し、JICA 及び必要に応じて外部有識者等に対して発表を行う。JICA 側及び外部有識者等からのコメントを受けて修正等を行う。調査対象国等に対しては、メールで先方のコメントを取り付け、必要に応じて反映すること。

(9) 既存のテキストの整理

カイゼン技術に関しては、JICA の支援の中でもいくつものマニュアルやテキストが作成されているほか、市場にも複数のテキスト等が出版されている。カイゼン技術のテーマごとにアフリカにおけるカイゼンの普及・展開にふさわしいテキストを収集し、リストアップすること。

(10) 企業経営者等に対するカイゼン導入研修プログラムの提案

企業経営者やこれかカイゼンを導入しようとする組織・企業等に対して、カイゼンの基礎を理論、実践の両面から教える短期コース（3日～5日間程度）のプログラム（カリキュラム、シラバス等）を提案する。

(11) カイゼン・コンサルタント資格制度の提案

カイゼン・コンサルタントの資格制度を設ける場合の留意点、必要の組織・人員体制、資格制度の内容、コンサルタントの質及び信用力を確保するための方策等を提案する。

(12) ハンドブック（案）の作成

上記を踏まえた途上国政府がカイゼンの普及・展開を行う際の参考資料となることを想定したハンドブック（案）を作成し、JICA に説明、協議を行う。

(13) JICA がカイゼン支援を行う場合の執務参考資料（案）の整理

「5. 実施方針及び留意事項」を踏まえて執務参考資料（案）を作成し、JICA に説明と確認を行う。同執務参考資料については、パワーポイント資料も作成する。

(14) ドラフト・ファイナル・レポートの作成

JICA コメント等を踏まえ、ハンドブック（案）、執務参考資料（案）の修正等を行うとともに、本業務の成果をドラフト・ファイナル・レポートとして取りまとめ、JICA 産業開発・公共政策部に提出する。

(15) JICA 役職員及び外部有識者向け説明会の実施

ハンドブック及び執務参考資料についての JICA 役職員及び外部有識者向け説明会を 2 回（2017 年 8 月（インテリム・レポート提出後）及び 11 月頃（ドラフト・ファイナル・レポート提出後）を想定）実施する。説明会は JICA が主催し、コンサルタントは説明・報告を行う。なお、調査対象国等に対しては、メールで先方のコメントを取り付け、必要に応じて反映すること。

(16) ファイナル・レポートの作成

説明会等でのドラフト・ファイナル・レポートに対するコメントを受けて、修正等を行い、ファイナル・レポートとして取りまとめる。ハンドブックについてはファイナル・レポートの別冊とする。

7. 成果品等

(1) 調査報告書

調査の各段階において作成・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ファイナル・レポートとする。

	レポート名	提出時期	部数など
ア	業務計画書（インセプションレポート）	2017 年 4 月中旬	和文 3 部（簡易製本） 電子データ
イ	インテリム・レポート	2017 年 7 月下旬	和文 10 部（簡易製本） CD-ROM 1 部
イ	ドラフト・ファイナル・レポート	2017 年 10 月下旬	和文 10 部（簡易製本） CD-ROM 1 部

ウ	ファイナル・レポート	2018年1月中旬	和文 10部 (製本) CD-R 1部
エ	ファイナル・レポート別冊 ① ハンドブック (要約) ② ハンドブック本文 ③ ハンドブック (パンフレット) ④ ハンドブック (PPT資料) ⑤ 執務参考資料 (案) ⑥ 執務参考資料 (PPT資料)	2018年1月中旬	それぞれ以下の通りとする。 ①～③ 和文 10部 (製本) 英文 50部 (製本) CD-R 1部 ④～⑥ 和文 CD-R 1部 英文 CD-R 1部

(2) 報告書の仕様

- 1) 報告書(ファイナル・レポート及を除く)の作成仕様は、A4版、ワープロ打ち、両面コピー、章毎改頁の編集とし、原則簡易製本とする。
- 2) ファイナル・レポート(印刷・製本及び電子化の仕様)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」(http://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/pdf/ind_guide12_01.pdf)を参照し、製本する。
- 3) 添付資料等
 - ① 別冊形式の資料、及び多量の画像は電子データのみとする。

(3) 報告書作成にあたっての留意点

- 1) 各報告書はその内容を的確かつ簡潔に記述し、必要に応じ図や表を活用する。また、英文等の外国語についてもネイティブ・スピーカー等によるチェックを十分に行い、読みやすいものとする。報告書本文中で使用するデータ及び情報については、その出典を明記する。
- 2) 各報告書には、業務実施時に用いた通貨換算率とその適用年月日及び略語表を目次の次の頁に記載する。
- 3) 報告書が主報告書と資料編の分冊形式になる場合は、主報告書とデータの根拠(資料編の項目)との照合が容易に行えるよう工夫を施す。

(4) 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、業務従事月報を作成し、監督職員に提出する。

(5) 収集資料

業務終了時に契約期間中に収集した資料及びデータを提出する。

第3 業務実施上の条件

1. 調査工程

調査は2017年4月より開始し、2018年2月に終了することを目途とする。

2. 業務量の目途と業務従事者の構成（案）

(1) 業務量の目安

業務量は、全体25.66M/M（現地8.66M/M、国内17.00M/M）を目処とし、効率的、かつ効果的な実施方法を提案する。

(2) 業務従事者の構成（案）

本業務の要員計画の担当分野は以下のとおりを想定している。担当分野の変更・追加または統合・分割が必要と考えられる場合は、明確な理由とともに、上記の業務量を超えない範囲においてプロポーザルにて提案する。なお、以下に記載の格付は目安であり、これと異なる格付を提案することも認める。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。

- (1) 総括／カイゼン普及・展開（2号）
- (2) 組織・制度分析（3号）
- (3) 開発効果分析
- (4) 人材育成制度／カリキュラム・テキスト整理（3号）
- (5) コンサルタント資格・認証制度

3. 配布／貸与資料及び閲覧資料

<公開資料>

(1) 課題別指針「中小企業振興」

<http://gwweb.jica.go.jp/km/FSubject1101.nsf/VIEWALL/D057BA96F47A12B2492579D4002A2281?OpenDocument>

(2) 各国案件情報

別紙のとおり

(3) 第1回カイゼン知見共有セミナー

https://www.jica.go.jp/topics/2015/20160325_01.html

<配布資料>

(1) アフリカ地域 アフリカ諸国における品質・生産性向上（カイゼン）支援調査報

告書

(2) カイゼンイニシアティブコンセプトペーパー案 (英文)

4. 現地再委託

カイゼン普及・展開の事例調査については当該業務について経験・知見を豊富に有する機関・コンサルタント等に再委託して実施することを認める。再委託を行う場合は現地再委託ガイドラインに基づき実施すること。

5. その他留意事項

(1) その他原価及び一般管理費等の経費率について

本件は、現地作業と国内作業の経費率については、別々に積算することとし、国内作業のその他原価及び一般管理費等の積算については以下の計算式で積算することとする。

【国内作業】

その他原価

$$\text{直接人件費} \times 0.35 \div (1 - 0.35)$$

一般管理費等

$$(\text{直接人件費} + \text{その他原価}) \times 0.35 \div (1 - 0.35)$$

(2) 安全管理

現地作業期間中は安全管理に十分留意する。現地の治安状況については、各国のJICA事務所、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、各国のJICA事務所と常時連絡が取れる体制とし、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。

(3) 不正腐敗の防止

本業務の実施に当たっては、「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

国名	案件名	実施年	公開資料URL
1	シンガポール 生産性向上プロジェクト	1993-1990	http://open_jicareport.jica.go.jp/pdf/10675635_01.pdf
2	タイ 生産性向上プロジェクト	1994-2001	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/0/711964ab4b26187f649256b5300087d03/?OpenDocument
3	第三国研修「貿易振興のための生産性及び競争力強化」	2011-2013	http://knowledge.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/VIEWParentSearch/2091B4E4842CA9849257FA0079E043?OpenDocument&pv=VM02040102
4	第三国研修「アフリカ諸国向けTQM及びカイズンを通じた生産性及び競争力強化」	2013-2015	http://knowledge.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/VIEWParentSearch/2B64B8184153507E49257BEA0079D9E397?OpenDocument&pv=VM02040102
5	第三国研修「アフリカ諸国向けKAIZEN-TQMを通じた生産性強化」	2016-2019	http://knowledge.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/VIEWParentSearch/FD5D22E8D8B729349257FA30079E1D2?OpenDocument&pv=VM02040102
6	中小企業経営・生産管理技術の普及体制構築計画	2009-2010	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/0/7eaa9ce1b037cc8492575c10035a04d?OpenDocument
7	第三国研修「中小企業における経営・生産管理技術の応用」	2011-2013 2014-2017	http://open_jicareport.jica.go.jp/280/280_701_11991718.html http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/493700b697729bb649256b5300087d03/?OpenDocument
8	コスタリカ 生産性向上プロジェクト	2001-2006	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/11964ab4b26187f649256b5300087d03/?OpenDocument
9	チュニジア 中小企業の品質・生産性向上プロジェクト （中米・カリブ地域）	2009-2013	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/2480827BE6045F1B492576880079DF797?OpenDocument&pv=VM02040102
10	品質・生産性向上マスタープラン	2006-2008	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/0/d4f4b92577a87e8492575d10035a045?OpenDocument
11	チュニジア 品質・生産性向上プロジェクト	2009-2014	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/VIEWALL/88736A9D316D30F74925767A0079CCCE?OpenDocument
12	品質・生産性向上プロジェクト （フェーズII）	2015-2019	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/VM02040107/5FBE5E095B809CD349257EA00079D7E47?OpenDocument
13	エンゴバ 生産性・品質向上プロジェクト	2007-2011	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/0/a19898a5c041b697492575c10035cb10?OpenDocument
14	品質・生産性向上計画調査	2009-2011	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/VIEWParentSearch/398229AFFE9E32377492576880079E05C?OpenDocument&pv=VM02040102
15	エチオピア 品質・生産性向上（カイズン）普及能力開発プロジェクト	2011-2014	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/VIEWALL/AS3D2B74E171CA36649257828000D8FC8B?OpenDocument
16	品質・生産性向上、競争力強化のためのカイズン実施促進能力向上プロジェクト	2015-2020	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/11964ab4b26187f649256b5300087d03/?OpenDocument
17	ガーナ 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	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/VIEWALL/52b24b6b78aca567492579520079e67d?OpenDocument
18	ケニア 国家カイズンプロジェクト	2015-2019	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/11964ab4b26187f649256b5300087d03/?OpenDocument
19	ケニア 生産性向上プロジェクト	2012-2014	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/VM02040107/401955f5983c551492579a50079e69397?OpenDocument
20	ケニア 産業人材育成プロジェクト	2015-2018	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/fdbd16591192018749256b5300087d03/?OpenDocument
24	ザンビア 品質・生産性向上（カイズン）展開プロジェクト	2014-2016	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/VIEWDocSearch/468B813E0999CB48D49257C150079D128?OpenDocument
25	ザンビア 品質・生産性向上（カイズン）展開プロジェクト （フェーズII）	2017-2019	準備中
26	タンザニア 品質・生産性向上（カイズン）による製造業企業強化プロジェクト	2013-2016	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/11964ab4b26187f649256b5300087d03/?OpenDocument
27	タンザニア 品質・生産性向上（カイズン）による製造業企業強化プロジェクト （フェーズII）	2017-2019	準備中
28	カメルーン 中小企業品質・生産性向上（カイズン）プロジェクト	2015-2017	http://gwww.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/11964ab4b26187f649256b5300087d03/?OpenDocument

カイゼンの範囲としべし

Reference 2 Strategic Framework of Ethiopian KAIZEN (Version 1)

Stage	Phase	Level of KAIZEN	Benchmark	KAIZEN Management		KAIZEN Methodology and Technology		KAIZEN Tool	Knowledge level
				KAIZEN Philosophy	KAIZEN System	KAIZEN Management	KAIZEN System		
S-1 Basic KAIZEN	P-1 (2009-2011)	L-0	Introduction	KAIZEN Philosophy KAIZEN Concept Deming Cycle (PDCA, SDCA) Primary Level KPT (QCC)	5S Safe Work	Primary MUDA elimination	Bachelor		
	P-2 (2012-2014) GTP 1	L-1	Leader in Ethiopia	Morale Management Inventory Management Purchasing Management Visual Management Leadership KAIZEN Medium KPT(QCC) Delivery Management Cost Management	Fundamentals of QC Autonomous maintenance Consulting procedure Basics of MPR Basics of JIT QC story Standardization Cost accounting Standard costing Plant layout Production scheduling	Medium MUDA elimination 7 QC tools Process analysis Flow process analysis Morale survey Work study Motion study Principle of motion economy Raito-delay study Shortening set-up time SOP (Standard Operation Procedure) Work sampling Line balancing Time study Man-hour loading Direct costing Target costing			
S-2 Advanced KAIZEN	P-3 (2015-2020) GTP 2	L-2	Leader among African countries	Production Management Daily Management Advanced Level KPT(QCC) Cycle time Management Cross Functional Management TQM (Total Quality Management) IFM (Total Productive Maintenance) IFS (In-house Production System)	ISO 9001 Preventive maintenance APC (Activity-based costing) IG (Inventories) TOC (Theory of Constraints) Problem Solving approach Cell Production System Quality Assurance Economic Engineering MRP (Material Requirements Planning)	Advanced MUDA Elimination New 7 QC tools Why-Why Analysis Multi-Why analysis Ergonomics Value Engineering Statistical Method DOE (Design of Experiment) QO process chart Process Capability Index Standard time Multi-activity analysis Balanced scorecard	MSc		
		L-3	Leader among developing countries	New Product Development Financial Management Policy Management KPI (knowing KAIZEN team)	500 Series and other International Standards Statistical Competitive Analysis	Five force analysis SWOT/PEST/Analysis Financial Analysis Quality Function deployment FMEA (Failure Mode Effect/Analysis) FIA (Fault Tree/Analysis) Pareto Analysis Customer Satisfaction Estimation		PhD	

