



#### 4. 簡易プロポーザル評価項目及び配点

- (1) 業務の実施方針等：
- ①業務実施の基本方針 18点
  - ②業務実施上のバックアップ体制等 2点
- (2) 業務従事予定者の経験・能力等：
- ①類似業務<sup>注</sup>の経験 40点
  - ②対象国又は同類似地域での業務経験 8点
  - ③語学力 16点
  - ④その他学位、資格等 16点
- (計100点)

類似業務	生産管理指導に係る各種業務
対象国／類似地域	インド／全世界
語学の種類	英語

#### 5. 条件等

- (1) 参加資格のない社等：特になし  
(2) 必要予防接種：なし

#### 6. 業務の背景

インドは、1991年の経済自由化開始以来、急速な経済成長を遂げているが、その成長は情報通信業を中心とするサービス産業の急速な発展に牽引されたものであり、製造業の発展は相対的に遅れている。また、2005年以降、製造業の雇用数は減少しており、本来農村部の余剰労働力を受け入れるべき製造業は、雇用吸収の役割を果たしていない。このような状況を改善し、インド経済の持続的かつ包括的な成長を進めるために、製造業を発展させることは、インドにとって喫緊の課題である。

我が国は、インド政府の要請を受けて、2007年8月から2013年3月まで、技術協力プロジェクト「製造業経営幹部育成支援（Visionary Leaders for Manufacturing: VLFM）プロジェクト」を実施し、その中で経営幹部育成プログラム（VLFMプログラム：上級経営幹部コース、中級経営幹部コース、社長コース、中小企業（1000VSME）コースの4コースで構成される人材育成プログラム）への協力を行ってきた。VLFMプロジェクトは、ものづくり（＝製造）は工場の製造工程を指すものという従来の「小さい製造（Small m）」の概念から脱皮し、調達・製造・物流・研究・開発・製品設計・アフターサービスといった事業の一連の流れを包括し、さらにグローバル化など周辺環境の変化まで視野に入れた「大きな製造（Big M）」という概念を提唱し、同概念を理解し組織改革を実践できるリーダー、すなわちVisionary Leaderの育成を行った。

「包括的成長のための製造業経営幹部育成支援プロジェクト」（以下「Champions for Societal Manufacturing: CSMプロジェクト」）は、VLFMプロジェクトの実績と成果をふまえて要請されたものであり、VLFMプログラムの4コースの運営・指導者の育成と育成制度の確立、環境関連科目の導入、ならびに新規コース（農村ビジネス振興コース）の立ち上げを支援することを目的に、2013年4月から3年間の協力として開始され、2015年9月の終了時評価調査において、2018年9月まで協力期間を延長することが合意され、継続実施されている。

本プロジェクトでは、チーフアドバイザー及び本専門家（専門家）を短期派遣し、業務調整/実施能力強化の長期専門家及び業務調整/キャパシティビルディングの短期専門家を配置している。チーフアドバイザーは、全体の計画・監理を行い、本専門家は中小企業（1000VSME）コース等の指導にあたり、業務調整を担当する専門家は、インド工業連盟(CII)等実施機関によるVLFMプログラムの強化・拡大及び自立的運営を目指した体制環境整備支援にあたる。

1000VSMEコースは、中小製造業のVisionary Leaderを育成し、インド産業界の持続的拡大・発展に貢献することを目的としている。

2016年度は、主にVSMEの新しい企業間連携を導入済みの企業・工場が工場全体や他工場へ展開することについて指導を実施（2017年5月まで継続）、特に、2015年度に続いて中小企業（1000VSME）コースの活動をサプライチェーンの上位へ拡大し、TATAモータースをモデルケースとして完成車メーカーを中心とする1000VSMEモデル構築を継続した。また、1000VSMEコースの活動を自発的に実施する企業グループへの指導（後述のVLMiコース）は対象を増やし、2015年度に開始したマハラシュトラ州プネ地区の企業グループに加えて、カルナタカ州ベルガウム地区の企業グループに対する指導を実施している。これらに加えて、上級経営幹部コース及び中級経営幹部コースの各1モジュールの指導を実施した。

## 7. 業務の内容

本専門家は、1000VSMEコースの進捗状況を踏まえて、右コースの参加企業に対する直接指導、現地インストラクターに対する指導、そして企業の自発的活動への助言等に従事する。

また、上級経営幹部コース、中級経営幹部コースについては、コースの一部を担当し、「ものづくり」を「事業の流れ」という広い視野で広く観察し、リーダーとしての見方・考え方を革新させる指導に取り組む。

なお、本専門家は、インドを代表する製造業を対象に、以下に示す広範囲の技術指導を行い、その計画、進捗、成果について企業トップへ説明し、必要な調整を行う。また、対象企業でのその後の展開について助言を行う。

本専門家が実施する業務については、以下の3区分（業務区分A、業務区分B、業務区分C）に整理される。

### **業務区分 A（1000VSMEの実施）**

1000VSMEコースは、（7）に記載のとおり、「タイプ1コース」「タイプ2コース」「タイプ3コース」「タイプ4コース」「VLMiコース」から構成される。当該業務期間中は、「タイプ2コース」、「タイプ3コース」、「VLMiコース」の参加企業に対する直接指導業務を、チーフアドバイザー、現地関係機関と協力して実施する。上記直接指導と並行して、現地インストラクターへの指導を段階的に実施する。

※「タイプ1から4コース」の内容、「VLMiコース」の活動概要については、下記(7)の参考情報を参照。

### **業務区分 B（1000VSMEの成果の活用）**

1000VSMEコースへの参加企業の拡大、支援プログラム・教材類の拡充及びこれらの推進体制づくりへの支援等、コース全体の運営体制強化のための支援を行う。業務は

以下の4分野とし、本業務では、2017年6月以降に開始する、4) 1000VSMEの成功事例の取り纏め、認定工場及び個人認定の選定と表彰、を中心に実施する。

1) 1000VSMEコース実施制度構築支援

- ・実施機関(CII)の運営支援。
- ・推進体制の構築支援。
- ・現地インストラクターの組織化。
- ・現地インストラクターのスキル評価システム作成支援等。

2) 教材等の整備

- ・全テキスト・教材の再編集。
- ・現地インストラクター用指導要領の作成支援等。

3) その他1000VSMEコースに関連する活動促進業務

- ・「タイプ4」の「コミュニティ」からの要望に基づき、定期的な現地訪問支援、イベントへの参加等を行う。
  - ・政府や産業界の開催する各種イベント等に参加し、1000VSMEの成功事例を紹介し、推進に寄与する活動を行うなど、1000VSMEの推進に必要な活動をおこなう。
- 4) 成功事例の取り纏め、1000VSME認定工場及び個人認定の選定と表彰（2017年6月から開始：本テーマはチーフアドバイザーと協働で実施し、第3次から第5次派遣において各派遣期間のうち3日程度の業務量を予定している。）
- ・参加工場を対象に、コース修了後の展開や成果を調査し、成功事例を取り纏める。
  - ・参加工場から、優れた工場を選定して、認定工場として表彰し、インド産業界へ告知する。
  - ・参加工場から、特に優れたスキルやリーダーシップを持った個人を選定し、個人認定として表彰し、インド産業界へ告知する。

**業務区分 C（上級経営幹部幹部コース及び中級経営幹部コースの講師）**

上級経営幹部コース（15年～25年程度の勤務経験を有する製造業界の技術系幹部候補を対象に、5日間程度のモジュールを1年間に6回実施）及び中級経営幹部コース（5年程度の勤務経験を有する製造業の若手幹部を対象に、インド工科大学カンプール校、インド工科大学マドラス校、インド経営大学院大学コルカタ校の3校が共同で運営する1年間の常設コース）において、受講生に対して、VLFMプログラムが提唱する「大きな製造(Big M)」の見方・考え方を指導し、受講生が製造業のリーダーとして必要なスキルを習得することを支援する。具体的には、「ものづくり」を「事業の流れ」という広い視野で捉えるための演習「ものと情報の流れ図(Visual Map of Material Information Flow:VMAP)」を指導する。

なお、上級経営幹部コースは6日間程度、中級経営幹部コースは3日間程度を担当することを予定している。

※VMAPは、工場におけるモノと情報のフローの可視化を通じて、流れ全体の最適化を狙ったシステム改革を行うツールである。

※1000VSMEコースの実施内容、活動状況、今後の予定等に関しては、下記（7）参考情報を参照。

本専門家の各作業期間における具体的担当事項は次のとおりとする。

(1) 国内準備期間 (2017年4月上旬)

- ア 既存資料 (GSMプロジェクト各種報告書、過去の専門家報告書、既存の教材) 等から情報を収集し、本プロジェクトの概要・実績を把握する。
- イ ワークプラン (和文) を作成しJICA産業開発・公共政策部へ提出する。
- ウ 現地派遣に向けて講義・演習用の資料を作成する。

(2) 第1次現地派遣期間 (2017年4月中旬～5月上旬)

- ア 現地業務開始時に現地に派遣中のJICA専門家及びJICAインド事務所に対し、業務計画を共有する。
- イ 業務区分Aの活動を実施する。
- ウ 業務区分Bの活動を実施する。
- エ JICA専門家、CII等と協議し、1000VSMEコースの今後の実施方針について検討する。

(3) 第1次国内作業期間 (2017年5月上旬)

- ア 業務進捗報告書 (次回業務計画含む) を作成し、進捗状況について、JICA産業開発・公共政策部へ報告する。
- イ 前回の業務の結果を評価・分析し、さらに、次回の予定をふまえて、次回派遣に向けて講義・演習用の資料、現地指導者用の資料・マニュアル案を作成する。
- ウ 第2次国内作業期間以降は、新規の講義・演習用の資料の作成とともに、前回業務の結果をふまえ、前回業務において用いた講義・演習用資料、現地指導者用の資料・マニュアル案の改訂も行う。

※第2次国内作業期間から第5次国内作業期間は上記の業務を繰り返し実施する。  
各国内作業期間は以下のとおりである。

第2次：5月下旬、第3次：6月下旬、第4次：7月下旬、第5次：8月下旬

(4) 第2次～第5次現地派遣期間

- ア 業務進捗報告書に基づき、進捗状況について、JICAインド事務所へ適宜報告する。
- イ 業務区分A及び業務区分Bにかかる業務を実施する。  
業務区分Aに係る業務の詳細については、下記(7)参照のこと。  
業務区分Bに関して、第3次派遣以降、各3日程度の業務期間を想定。
- ウ 現地業務完了に際し、JICAインド事務所に対し、適宜現地業務結果の説明を行う。
- エ 第1次現地派遣期間以降の活動状況ならびにチーフアドバイザー及びインド側関係者との協議の結果をふまえ、本業務関連の2017年10月以降の活動方針・計画を検討し、取りまとめる。

※ 各次期間における活動期間及び活動内容 (予定) については、別紙1を参照。

(5) 第6次現地派遣期間 (2017年9月上旬～下旬)

- ア 業務進捗報告書に基づき、進捗状況について、JICAインド事務所へ適宜報告する。
- イ 業務区分A及び業務区分Bにかかる業務を実施する。
- ウ 業務区分Cにかかる業務を実施する。上級経営幹部コースを対象に6日間程度、業務を実施する。
- エ 現地業務完了に際し、専門家業務完了報告書(和文)を作成し、JICAインド事務所及びチーフアドバイザー等JICA専門家に対し、現地における最終業務結果の説明を行う。

(6) 帰国後整理期間(2017年9月下旬)

専門家業務完了報告書(和文)の作成及びJICA産業開発・公共政策部への提出及び報告を行う。

(7) 参考情報: 1000VSMEコースの構成及びその他は以下のとおりである。

①1000VSMEコースの目的

本コースは前述の通り、中小製造業のVisionary Leaderを育成し、インド産業界の持続的拡大・発展に貢献することを目的とし、自動車製造業及び自動二輪車製造業の一次サプライヤー(大・中規模企業中心)と、一次サプライヤーへ部品を納入する二次サプライヤー(多くは現地中小企業)が協働することにより、双方にとってWin-Winの企業間連携を構築することを活動内容とする、実践型のコースである。一次サプライヤー・二次サプライヤーそれぞれが、自社の「ものづくり」を「事業の流れ」という広い視野でとらえる「大きな製造(Big M)」の見方・考え方を学習し実践する。

具体的には、一次サプライヤー及び二次サプライヤーそれぞれが材料の調達・製造・製品の出荷納品について最適な流れ(フロー)を設計・管理し、新しい企業間連携を構築する。この過程を通じて双方のトップ及び責任者の意識・行動変容と組織改革が引き起こされ、リーダーを育成する持続的なモデルが形成される。また各社は、必要に応じて、個別の製造プロセスや品質・生産性などの改善を併せて行い、目標達成に繋げる。

2015年からは完成品メーカーを頂点とするモデルの構築に取り組んでいる。

②1000VSMEコースの特徴

本コースの第一の特徴は、座学中心の教育ではなく、実践により企業間連携を実際に構築することにある。第二の特徴は、最初に一次サプライヤーが実践し、その成果を二次サプライヤーに導入・適用して展開する方法にある。第三の特徴は、最初にパイロット・ラインでモデルを構築し、そのモデルを工場全体へ準備展開し、最終的に、一次・二次サプライヤーによる自立的継続的な活動に繋げる体系的な進め方にある。

過去に本コースに参加した一次サプライヤーの中には、二次サプライヤーと共に自発的なグループ(コミュニティ)をつくり、VSMEの活動を展開している事例も増えており、徐々に自立的発展の兆しが見えつつある。

これまでの1000VSMEコースの実績は、2010年のコース開始以降、2016年3月までに一次サプライヤー275工場、2次サプライヤー683工場が参加し、一次サプライヤー

が設立したコミュニティは32箇所である。

### ③1000VSMEコースの実施体制

1000VSMEプログラム委員会が2014年に発足し、本コースの基本方針、実施計画、及び推進制度支援体制等を協議し、具体的な実施及び展開を行っている。同委員会は、JICA専門家（チーフアドバイザー）、VLFMプロジェクト協力企業（Anand Group, Sona Group等）、CIIの代表により構成される。

本コース運営の事務局機能は、CII及び過去に1000VSMEコースに参加した企業が担っている。CIIには、本コース専属スタッフ2名を含む6名のスタッフが配置され、過去参加した企業からは3名の専属スタッフが3年間配置され、参加者・参加企業の募集や現地指導者となりうる人材（過去にコースに参加した民間企業の幹部）との調整を行っている。

### ④1000VSMEコースの構成（タイプ1及びタイプ2の各コースについては別紙2参照）

本コースの構成は以下のとおりである。

**タイプ1コース**：新規参加の一次・二次サプライヤーが、それぞれパイロット・ラインを設定し、企業間連携を構築する活動。なお、本コースは11個のモジュールで構成されている。

**タイプ2コース**：タイプ1のコースを修了した企業が、パイロット・ラインで構築したモデルを工場全体に展開する活動。対象工場において、全ての二次サプライヤーとの連携を完成させる活動。タイプ3のコースを修了した企業が、パイロット・ラインを工場全体に展開する場合も同様である。

**タイプ3コース**：タイプ1を修了した企業が、新たに自社の他の工場を対象に、当該工場へ納入する二次サプライヤーと共に、それぞれパイロット・ラインを設定し、企業間連携を構築する活動。なお、本コースの内容はタイプ1と同一であり、11個のモジュールから構成される。

**タイプ4コース**：タイプ1、2及び3を修了した工場が、地域ごとに4-5工場が集まって一つの「コミュニティ」を設立し、各コミュニティが独自に、それぞれの課題を設定し、組織改革プロジェクトを自立的に推進する活動。

### **VLMiコース**：（VLMi：Voluntary Laghu Udyog Mitra Mandal India）

上記のタイプ1から4に含まれない企業・工場の活動。1000VSMEに参加した完成品メーカーや一次サプライヤーの支援を受けずに、同一地域に属する中小企業が自発的に「コミュニティ」を組成し、協力して組織改革や生産性向上等に取り組む活動。コミュニティの企業への指導だけでなく、地域の工科大学等と連携し、教官をコミュニティ活動の指導者（インストラクター）として育成する。

2014年から、1000VSMEの取り組みに参加意欲を持つ中小企業7社（後に14社に拡大）が、グループを組成し、グループメンバーの相互学習を通じた生産工程改善活動を実施し、成功裏に終了したことを契機に、同様の活動を展開させるコースとして支援を開始。

(8) 1000VSMEコースの活動進捗状況(2016年度の実績)

**タイプ1コース：**

2016年度は実施していない。

**タイプ2コース（第4期）：**

**概要**

2016年度は8月から3つ活動を実施。

- ①TATAモータースの5工場に対する指導（プネ工場にパイロット・ラインを設定）
- ②Sonaグループの2工場に対する指導
- ③TVSグループの1工場に対する指導

**実施状況**

- ①2015年度に実施したTATAモータース特設コース・フェーズ1の活動（タイプ1コース）は完成車メーカーの車両組立ラインと一次サプライヤーとの連携関係を構築し、部品納入率の向上と双方の生産性向上の成果を挙げた。2016年度のフェーズ2では、1000VSMEにとって初めてのテーマとして、市場と工場との連携関係の構築に取り組み、TATAモータース・プネ工場にパイロット・ラインを設定して新しいコンセプトによる車両組立ラインの設計及び納入・生産・調達の各システムを統合した新システムの構築を進めている。2017年1月までに、新しい車両生産システムの具体的な形と組織の基本方針が明確化され、今後、個々の仕組みを完成させる予定。
- ②参加2工場の全ラインを対象に、全サプライヤーとの間で新しい企業間連携の構築を進めている。2016年12月までに、出荷フロー、製造フロー、調達フローの実践状況の確認を行い、アクションプランの作成指導を行った。
- ③参加1工場を対象に、新調達システムの導入と新組立ラインの設置を進めている。

**タイプ3コース（第7期）：**

**概要**

TATAグループを含む2社3工場に対する指導を実施（2017年5月まで）

**実施状況**

VMAPの手法を用いて、自社事業の「もの」と「情報」の流れの全体像と、工場内の流れを把握し、新調達システムの導入を進めている。2017年1月までに、新調達システム導入準備を終え、今後運用開始予定。

**VLMi (Voluntary LaghuUdyog MitraMandal India) コース（第1期）：**

**概要**

最初のVLMiコミュニティ（マハラシュトラ州プネ地区の企業グループ）に加えて、新たにカルナタカ州ベルガウム地区のグループへの支援を開始、合計6コミュニティ22社に対する指導と現地指導者の育成を実施中。

**実施状況**

2017年1月までに、参加企業の生産工程の課題抽出、改善案の検討を実施した。

(9) 本専門家の活動予定（2017年4月以降）

2017年度の活動は、全てインド側の計画に沿ってコースを実施し、本専門家はイン

ド側の計画に基づいて必要な支援・指導を行う。

### タイプ1コース

実施予定なし。

### タイプ2コース

2016年8月から実施している第4期の活動を2017年5月まで実施し、完了させる。(インド側の計画に沿った実施を支援し、必要な助言を行う。活動の進捗及び仕上がり状況を確認し、改善提案を行う。)

2017年6月から、TATAモータースを対象とした特設コースの第3フェーズを実施する(2018年7月まで実施予定)。

2016年度にタイプ3コースを実施した企業・工場を対象に、工場全体へVSME手法を拡大させることを、2017年6月から支援する。(2018年7月まで実施予定)

1) TATAモータース：2017年度に続き、VSME手法を導入している5工場(商用車を生産するプネ、ジェムシェドプール、パントナガル、ラクノウ、ダルワドの各工場)を対象に、「顧客-参加企業-部品サプライヤー間の企業間連携構築モデル」を開発する。

(本業務期間の達成目標)

① 2016年3月までに80%まで完成した(予定)プネ工場のパイロット・生産ライン(H3車両組立ライン)のしくみ(H3モデル)が完成する。

② パイロット・生産ラインへ供給する一次サプライヤーからの部品調達全てに新調達システム(New Procurement System: NPS)が適用される。

③ プネ工場の主要モジュール組立ライン(エンジンなど)へ、H3モデルが適用され、運用される。

④ プネ工場の主要モジュール組立ラインへの調達部品に、NPSが順次導入されている。

⑤ 他工場へH3モデルを導入するための実施マニュアルが整備され、他工場へのH3モデルの展開が順次おこなわれている。

⑥ 一部の販売代理店をパイロットとして、マーケットからの連携システムを構築し、試行運用が開始される。

2) TATAグループ企業：上記1)と同様に、VSME手法を導入している2工場(トラクターを生産するバンガロール、マドゥライの各工場)を対象に、「顧客-参加企業-部品サプライヤー間の企業間連携構築モデル」を開発する。

(本業務期間の達成目標)

① 2016年3月までに50%まで完成した(予定)バンガロール及びマドゥライ工場の車両組立ラインのしくみが80%まで完成する。(2017年度末に100%完成予定)。

② 両工場の主要モジュール組立ライン(トランスミッションなど)へ、車両組立ラインの適用が開始されている。

③ 両工場への一次サプライヤーからの部品調達に関して、新調達システム(New Procurement System: NPS)導入計画が策定され、全調達の30%程度がカバーされている(カバー率拡大を継続し、2017年度末に70%程度まで引き上げる予定)。

④ 一部の販売代理店をパイロットとして、マーケットからの連携システムの構築し、試行運用が開始される。

### タイプ3コース

実施予定なし。

### VLMiコース：

第2期の活動として、現在実施中の2地域の3つのVLMiコミュニティに対する支援に加えて、新たに2地域（デリー近郊グルガオン地区、ヒマチャル・プラデシュ州パルワノ地区）のVLMiコミュニティに対する支援を実施予定（2018年2月まで実施予定）。

（本業務期間の達成目標）

- ① 2016年度（第1期）に支援した6コミュニティ（プネ地区10社、ベルガウム地区12社）が、第1期に養成された5名の現地指導者（デモンストレーター）とともに自主的な活動を推進している。
- ② 第2期から新たに支援を開始したグルガオン地区及びパルワノ地区のコミュニティにおいて、現地指導者（デモンストレーター）候補者が専門家の指導を受けている（実地教育）。

### （このみ業務区分C） 成功事例の取り纏め、1000VSME認定工場及び個人認定の選定と表彰

（本業務期間の達成目標）

- ① 2018年9月までの全体計画を策定する。
- ② 現地協力者を選定し、具体的実施事項と役割分担を決定する。
- ③ VSME参加工場数社でのパイロット調査実施、具体的アウトプットの策定。

## **8. 成果品等**

業務の実施過程で作成、提出する報告書等は以下のとおり。

なお、本契約における成果品は（3）専門家業務完了報告書とする。

- (1) ワークプラン(和文3部：JICA産業開発・公共政策部、JICAインド事務所、CSMプロジェクトチーム)  
現地派遣期間中に実施する業務内容を関係者と共有するために作成。業務開始時点における業務の具体的内容（案）、スケジュール（案）などを記載
- (2) 現地業務進捗報告書(各現地派遣期間終了後)(各回に使用した講義・演習用資料等を含む)(和文3部：JICA産業開発・公共政策部、JICAインド事務所、CSMプロジェクトチーム)
- (3) 専門家業務完了報告書（和文3部：JICA産業開発・公共政策部、JICAインド事務所、CSMプロジェクトチーム）  
記載項目は以下のとおり。
  - ① 業務の具体的内容
  - ② 業務の成果・達成状況
  - ③ 業務実施上遭遇した課題とその対処
  - ④ プロジェクト実施上での残された課題
  - ⑤ その他

業務期間中に作成した講義・演習用資料、現地指導者用の資料・マニュアル案を参考資料として添付すること。体裁は簡易製本とし、電子データを併せて

提出することとする。

また、現地派遣中の業務に関しては、業務従事月報を作成し、JICAインド事務所及びJICA産業開発・公共政策部に提出する。

## 9. 見積書作成に係る留意点

本公示にかかる見積書の積算を行うにあたっては、「JICAコンサルタント等契約見積書作成ガイドライン」

([https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/ku57pg000010c00g-att/quotation\\_01\\_1.pdf](https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/ku57pg000010c00g-att/quotation_01_1.pdf))を参照願います。

留意点は以下のとおり。

### (1) 航空賃及び日当・宿泊料等

航空賃及び日当・宿泊料等は契約に含みます（見積書に計上して下さい）。

航空経路は、日本⇒デリー⇒日本を標準としますが、経済性及び効率性及び業務実施場所等の諸事情を鑑み、他の経路で渡航することを妨げるものではありません。

### (2) 直接人件費月額単価

- ・直接人件費月額単価については、2017年度直接人件費月額単価(上限)を適用する。

[https://www.jica.go.jp/announce/information/20170220\\_02.html](https://www.jica.go.jp/announce/information/20170220_02.html)

## 10. 特記事項

### (1) 業務日程／執務環境

#### ①現地業務日程

本契約における業務は、タイプ2コースの各活動、VLMiの活動、ともに、インド側実施機関のスケジュールに応じた実施日程が決められおり、ほぼ毎月実施する必要がある。

また、実施機関の自立化を図る観点から、専門家不在期間を設けて、不在期間中は実施機関が独力で1000VSMEコースを実施することとしており、本専門家が数ヶ月単位で継続して現地に滞在し、指導を行うことは想定していない。

#### ②現地での業務体制

本業務に係るCSMプロジェクトチームの構成は、以下のとおり（本業務の現地作業期間に派遣されている専門家のみ記載しています）。

- ・チーフアドバイザー（短期派遣専門家）
- ・業務調整／実施能力強化（長期派遣専門家）
- ・業務調整／キャパシティデベロプメント（短期派遣専門家）

なお、2017年度を通して、上級経営幹部コース及び中級経営幹部コースの修了生追跡調査を実施しており、同業務に受持するコンサルタントをを2～3名派遣する予定。

#### ③便宜供与内容

CSMプロジェクトチームによる便宜供与事項は以下のとおりです。

- ア) 空港送迎  
あり
- イ) 宿舍手配

- あり
- ウ) 車両借上げ  
必要な移動に係る車両の提供（市外地域への移動を含む。）
  - エ) インド国内移動の航空券  
プロジェクトチームによる手配及び提供
  - オ) 通訳備上  
なし
  - カ) 現地日程のアレンジ  
プロジェクトチームが必要に応じアレンジ
  - キ) 執務スペースの提供  
プロジェクトサイトにおける執務スペース提供

## (2) 参考資料

①本業務に関する以下の資料をJICA 産業開発・公共政策部民間セクターグループ第一チーム（Tel03-5226-6909）にて閲覧できます。

- ・CSMプロジェクトにおいてこれまで派遣した専門家（生産システム・企業間連携推進、生産システム・企業間連携推進）の報告書
- ・過去にVLFMプロジェクトもしくはCSMプロジェクトで作成した冊子  
（例：V-Map Manual）
- ・CSMプロジェクト 終了時評価調査報告書（案）
- ・PDM

② 本業務に関する以下の資料が JICA 図書館のウェブサイトで公開されています。

- ・VLFMプロジェクト及びCSMプロジェクト概要  
<http://www.jica.go.jp/india/office/activities/project/25.html>  
<http://www.jica.go.jp/india/office/activities/project/26.html>

## (3) その他

①業務実施契約（単独型）については、単独（1名）の専門家の提案を求めている制度ですので、複数の専門家によるプロポーザルは無効とさせていただきます。

②本業務において、専門家の資格要件として、指導対象者のレベルや活動の進捗状況に応じてチーフアドバイザー、1000VSME コース参加企業（同企業の経営者層を含む）、現地指導者等と調整し、柔軟に活動を進めることのできる、高度な適応・調整能力が必要です。

また、本業務で実施する企業指導には、技術経営（Management of Technology:MOT）的な観点を持ちつつ、トヨタ生産方式に代表される個別・具体的な生産プロセスの改善に取り組むことができる知識・技能ならびに指導経験を有することが求められます。特に、海外において、あるいは海外からの招聘者に対しての指導の実績を高く評価します。

③本専門家は、1次サプライヤーと2次サプライヤーが協力して生産工程の改善を行い、双方にとって安定した生産が行えるように、両者の経営層から現場責任者まで幅広く指導を行い、両者のトップの意識改革の促進と、製造プロセスの改善に導

くことが必要であり、これらを実施するために、生産工程改善に係る理論から実践まで包括的かつ高度な知見・経験が必要である。

④本業務の実施スケジュールに関しては、1000VSME コースの実施時期及び活動内容が、実施機関と参加企業の準備状況(参加企業数、コース日程等)及び関係者の協議によって、変更されることがあるため、これに応じで派遣時期の変更及び派遣日数の増減が生じる場合があります。

⑤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、JICA インド事務所を通じて十分な情報収集を行うとともに、現地作業の安全確保のため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取れる体制とし、特に地方にて活動を行う場合は、現地の治安状況、移動手段等について同事務所と緊密に連絡を取る様に留意する。なお、現地業務に先立ち外務省「たびレジ」に登録すること。

⑥本業務の実施にあたっては、「JICA 不正腐敗防止ガイダンス(2014年10月)」(<http://www2.jica.go.jp/ja/odainfo/pdf/guidance.pdf>)の趣旨を念頭に業務を行うこととします。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してください。

以上

別紙1 包括的成長のための製造業経営幹部育成支援プロジェクト(生産システム・企業間連携推進 6) 第1次現地派遣期間から第6次現地派遣期間までの活動概要

業務区分	プログラム名	実施期間	第1次現地派遣期間 (4月中旬～5月上旬)	第2次現地派遣期間 (5月上旬～下旬)	第3次現地派遣期間 (6月上旬～下旬)	第4次現地派遣期間 (7月上旬～下旬)	第5次現地派遣期間 (8月上旬～下旬)	第6次現地派遣期間 (9月上旬～下旬)	
A	(継続) タイプ2 TATA特設プログラム (フェーズ2) (商用車製造工場 5か所)	2016年8月から 2017年4月まで	(最終) ・新しいコンセプトによる車両組立ラインの設計と運用 ・生産・物流支援情報システムの開発と運用 ・新しいコンセプトによるマネジメントシステムの構築						
	タイプ2 TATA特設プログラム (フェーズ2) (商用車製造工場 5か所)	2017年5月から 2018年7月まで		・「顧客-サプライヤの企業間連携構築」の完成モデルを構築する。 ・商用車(トラック)市場を対象に、最終ユーザーからの注文に連動して生産とサプライヤーからの調達が行われる、トータルサプライチェーンのモデルを構築する。					
	(継続) タイプ3(第7期) TATAグループ等 への指導(2社3工場)	2016年8月から 2016年5月まで	モジュール9 標準作業、 生産性の目標と成果、 OEM・サプライヤー合同ワーク ショップ	モジュール10(最終) トップマネジメント現地激励 成果確認 コミュニティ活動の指針					
	タイプ2 TATAグループへの指導(トラクター製造会社)	2017年6月から 2018年7月まで			・「顧客-サプライヤの企業間連携構築」の完成モデルを構築する。 ・農業トラクター市場を対象に、最終ユーザーからの注文に連動して生産とサプライヤーからの調達が行われる、トータルサプライチェーンのモデルを構築する。				
	VLMiコース	2017年5月から 2018年2月まで		・各コミュニティにおける活動を指導している現地指導者の要請に基づいて、コースの運営及び参加企業を対象する指導を実施する。 ・参加企業で展開中の生産工程改善活動の実施状況についてのモニタリングを実施する。 (各現地派遣期間において3日程度)					
B	1000VSME 運営体制強化支援	2016年6月から 2018年9月まで			・1000VSME実施制度構築 ・支援プログラム・教材類の拡充 ・現地指導者の育成 ・成功事例の取り纏め ・認定工場、個人認定の選定と表彰 (各現地派遣期間において1日程度実施)				
C	上級経営幹部コース及び 中級経営幹部コース	2017年9月(上級) 及び10月(中級)						上級経営幹部コース 「ものど情報の流れ図 (V-MAP)」演習 (6日間)	

別紙2 包括的成長のための製造業経営幹部育成支援プロジェクト 1000VSMEコース タイプ1及びタイプ3の構成

(通常コース) 一次サプライヤー			(通常コース) 二次サプライヤー
(TATA特設コース) 完成車メーカー			(TATA特設コース) 一次サプライヤー
モジュール1	(キックオフ) ・VSME プログラム説明、成功事例紹介、トップマネージメントの役割確認(参加企業のCEO) ・ブレイクスルーマネジメント及びFive Step DiscoveryProcess(FSDP)手法		
モジュール2	・顧客志向の考え方、顧客へのインタビュー手法 ・サプライヤー選定基準設定及び選定 ・V-Mapを用いた工場の「モノと情報のフロー」全体の可視化、流れ全体を最適化するシステム改革手法 ・3SMapを用いた、見える結果を直ぐ出す手法		
モジュール3	・3SMap実践結果報告 ・V-Map1を用いた、顧客～自工場～サプライヤ間の「事業全体の流れを俯瞰する図」の作成 ・V-Map2を用いた「工場内の生産全体の流れを俯瞰する図」の作成 ・パイロットラインの生産管理のためのダイアグラム(生産の木)の作成。 ・車両組立ラインの平準化手法(負荷計画策定、生産スケジューリング、生産コントロール等)の導入		
モジュール4	・パイロットラインでの生産(平準化) ・平準化生産のためのワークショップ実施、負荷計画作成、助ジュール作成と管理	モジュール1A	・V-Map1を用いた、顧客～自工場～サプライヤ間の「事業全体の流れを俯瞰する図」の作成 ・パイロットラインの生産管理のためのダイアグラム(生産の木)の作成
モジュール5	第1回トップマネージメントレビュー、現地激励 第1回一次サプライヤー(完成車メーカ)及び二次サプライヤー(一次サプライヤー)による合同ワークショップ コース参加者全員がモジュール1から4の実践結果及び成果を評価し、今後の進め方を確認		
モジュール6	・(平準化)調達システムの設計と運用(実際のデータを用いた模擬演習、導入体制構築) ・顧客-サプライヤー間の関係構築 (例: 製品納入率の達成状況、生産性向上の成果等)	モジュール2A	・パイロットラインでの生産(平準化) ・平準化生産のためのワークショップ実施、負荷計画作成、助ジュール作成と管理
モジュール7	・参加工場及びサプライヤーの平準化実践状況フォローアップ	モジュール3A	・(平準化)調達システムの設計と運用(実際のデータを用いた模擬演習、導入体制構築) ・顧客-サプライヤー間の関係構築及びフォローアップ (例: 製品納入率の達成状況、生産性向上の成果等)
モジュール8	第2回トップマネージメントレビュー、現地激励 第2回一次サプライヤー(完成車メーカ)及び二次サプライヤー(一次サプライヤー)による合同ワークショップ コース参加者全員がモジュール7までの実践結果及び成果を評価し、今後の進め方を確認		
モジュール9	VMap3を用いた、ライン内外のものものの流れを俯瞰する図」の作成 第3回一次サプライヤー(完成車メーカ)及び二次サプライヤー(一次サプライヤー)による合同ワークショップ		
モジュール10	標準作業の作成、生産性の目標設定と成果の確認 第4回一次サプライヤー(完成車メーカ)及び二次サプライヤー(一次サプライヤー)による合同ワークショップ		
モジュール11	第3回トップマネージメントレビュー、現地激励 第5回一次サプライヤー(完成車メーカ)及び二次サプライヤー(一次サプライヤー)による合同ワークショップ VSMEの成果確認、コミュニティ活動の指針		

注: 各モジュールの間に、参加企業はそれぞれ実践を行う。