

業務指示書

タンザニア国品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト フェーズ2

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4月26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5月1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ている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：品質・生産性向上(カイゼン)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、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、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1名を上限とする。

業務管理グループを認める案件については、若手加点の対象にすることがあります。具体的には、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点を加点します。

（「第9 プロポーザルの評価」参照） 本案件の取扱いについては、以下のとおり。

（○）若手加点の対象とする。

（ ）若手加点の対象としない。

(2) 評価対象業務従事者の経験、能力等

【業務主任者（総括/品質・生産性向上（カイゼン）1）】

（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：品質/生産性向上に係る各種業務
- 2) 対象国又は同類似地域：タンザニア 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（カイゼン）2】

- 1) 類似業務の経験：品質/生産性向上に係る各種業務
- 2) 対象国又は同類似地域：タンザニア 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) 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（カイゼン）3】

- 1) 類似業務の経験：品質/生産性向上に係る各種業務
- 2) 対象国又は同類似地域：タンザニア 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) 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5月19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ます。）
- (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5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) 直接経費のうち障害のある業務従事者に係る経費に分類されるもの
- (5) 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。

(TZS1 = 0.050710 円, US\$1 = 111.083 円, EUR1 = 119.828 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: 6月8日(木) 10:30 ~ 12:30
(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: JICA本部(麹町)2F 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) 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、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」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／品質・生産性向上（カイゼン）1
- 品質・生産性向上（カイゼン）2
- 品質・生産性向上（カイゼン）3

2) 評価対象とする業務従事者の予定人月数

46.50 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」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」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6月23日(金)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」:

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の役職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になります。

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」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。）以外の役務及び材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

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

タンザニアの製造業は、2011年に公表された「統合産業開発戦略（Integrated Industrial Development Strategy: IIDS）」において、2025年までにGDPに占める割合を23%に高めるといった目標を定めているものの、2015年では約6%と低い割合に留まっており、また、GDPに占める製造業付加価値額（Manufacturing Value Addition: MVA）は、2015年では2,988百万ドルと依然として低く、タンザニアの製造業が経済成長のけん引役とはなれていないのが現状である。

さらに、2015年の産業貿易投資省（Ministry of Industry, Trade and Investment: 以下、「MITI」という）の調査によれば、製造業は少数の大企業（38社）と圧倒的多数の小規模・零細事業者（登録企業約50,400社）から構成されており、タンザニアの製造業発展のためには、大企業のビジネス拡大、及び小規模・零細企業者の育成が重要課題となっている。

タンザニア政府が2016年6月に公表した第二次国家開発計画（National Five Year Development Plan 2, FY2016/17～FY2020/21: FYDP2）では、3つの柱として①工業化、②人間開発、③実施効果の向上を掲げており、その国家開発計画の中に、製造業の品質・生産性向上に向けた「カイゼンの取組み」が明記されている。国家戦略の一部としてカイゼンが位置する中、MITIは、中期戦略である「戦略計画（Strategic Plan）」において、タンザニアの製造業が発展し、経済成長のけん引役となるべく、「企業へのカイゼン導入」を目標として設定した。

タンザニアにおけるカイゼンの導入は、政策研究大学院大学（GRIPS）が2010年に実施した民間企業に対するカイゼン指導の実証研究によって初めて紹介された。その効果に触発されたタンザニア政府が我が国政府に対して、カイゼン普及のための制度化に関する技術協力を要請し、JICAは2013年4月から2016年12月まで「品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト」（以下、「第1フェーズ」という。）を実施した。第1フェーズでは、カイゼンを普及させていくための実施体制の整備と、カイゼン指導のコンテンツ開発とトレーナーの育成、民間企業へのカイゼン指導、カイゼンの啓発のためのイベント等の実施を支援した。

タンザニア政府はこれらの成果を踏まえ、カイゼン普及活動の拡大と実施体制の強化、持続的な活動としていくために、第2フェーズの協力を我が国に要請し、本プロジェクトの実施が決定された。

本プロジェクトは、MITIに設置されたタンザニア・カイゼン・ユニット（Tanzania KAIZEN Unit: 以下、「TKU」という）を中心とするカイゼン普及に係る実施体制・制度の強化を支援し、中小企業公団（Small Industries Development Organization: 以下、「SIDO」という）及び経営教育大学（College of Business Education: 以下、「CBE」という）、民間コンサルタント（以上の三者を総称して「カイゼン・サービス・プロバイダー」という）のカイゼン・コンサルティング提供能力強化、タンザニアを代表するリーディング企業を含めたカイゼン普及活動の拡大を支援することにより、対象州において、民間企業へのカイゼン普及活動が持続的に展開されることを目的として実施される。

2. プロジェクトの概要

(1) 上位目標:

- ・タンザニアのカイゼン運動が全国展開に向けて進捗する。
- ・カイゼンを実施する民間企業の数が増加し、企業の品質・生産性等が改善する。

(2) プロジェクト目標:

MITI/TKU 及びカイゼンサービス・プロバイダー（SIDO、CBE、民間コンサルタント）により民間企業に対してカイゼンが持続的に普及展開される。

(3) 成果及び活動

成果1：TKU のカイゼンを普及する実施体制及び制度が強化される。

- 活動 1-1 TKU がカイゼンの戦略・施策案に基づき、カイゼン普及のための年間活動計画の作成、実施、評価を行う。
- 活動 1-2 TKU が現在のカイゼン・トレーナー及びカイゼン・マスタートレーナーのシステムと技能を見直し、現在の2段階制のトレーナーシステムを改編して企業診断、5S 及び基礎的なカイゼンに対応できるトレーナーを新しく導入する。
- 活動 1-3 TKU がカイゼントレーナー用の技術基準を設定する。
- 活動 1-4 TKU が新規トレーナー用のトレーニング・プログラム（教材、資料、OJT システム等）を作成する。
- 活動 1-5 TKU が、タンザニア人トレーナーが日本人専門家のサポート無しでも新規トレーナーを育成できるような TOT プログラムを作成する。
- 活動 1-6 TKU がトップマネジメント・セミナー・プログラムを作成する。
- 活動 1-7 TKU がカイゼンの成果計測方法を改良・制度化する。

成果2：SIDO のカイゼン・コンサルティングサービス提供能力が強化される。

- 活動 2-1 SIDO がカイゼン・コンサルティングサービスの実施システムを構築する。
- 活動 2-2 SIDO がカイゼン・マスタートレーナーとカイゼントレーナーを活用してカイゼン・コンサルティングサービスを提供する。
- 活動 2-3 SIDO が新規トレーナー用のトレーニングを実施する。
- 活動 2-4 SIDO が TOT を実施する。
- 活動 2-5 SIDO がクラスター開発事業と連携してカイゼン・コンサルティングサービスを提供する。
- 活動 2-6 SIDO がカイゼン・コンサルティングサービスの地域拡大計画を作成する。

成果3：大企業と協力したカイゼンのパイロット事業が実施され、パイロット事業を通じてカイゼントレーナーの技能が向上する。

- 活動 3-1 TKU がカイゼンのパイロット事業用の企業候補を発掘する。
- 活動 3-2 カイゼンサービス・プロバイダーが対象企業と協働してカイゼンのパイロット事業計画を作成する。
- 活動 3-3 カイゼンサービス・プロバイダーがカイゼントレーナーへの OJT を含むカイゼンのパイロット事業を実施する。
- 活動 3-4 TKU とカイゼンサービス・プロバイダーがパイロット事業の結果を取り纏め、カイゼン・セミナーを通じて情報発信する。
- 活動 3-5 カイゼンサービス・プロバイダーがパイロット企業によるサプライヤー及び顧客企業へのカイゼン普及をサポートする。

成果4：カイゼンを継続的に普及していくための活動が強化される。

- 活動4-1 TKUがマーケティング戦略を含む包括的なカイゼン普及計画を作成する。
- 活動4-2 TKUとカイゼンサービス・プロバイダーがカイゼン普及計画を実施、評価する。
- 活動4-3 TKUとカイゼンサービス・プロバイダーがカイゼンのベストプラクティスの収集、取り纏め及び共有を行う。
- 活動4-4 TKUが、タンザニア産業連合 (Confederation of Tanzania Industries:CTI)、タンザニア民間セクター基金 (Tanzanian Private Sector Foundation:TPSF)、タンザニア農商工会議所 (Tanzania Chamber of Commerce, Industry and Agriculture:TCCIA) 及び輸出加工区公社 (Export Processing Zones Authority:EPZA) 等のパートナー機関とカイゼンの情報発信やカイゼンサービス・プロバイダーへのアクセスに係るコーディネーションを行う。
- 活動4-5 TKUが、教育機関や金融機関等のトレーニングプロバイダーが既存サービスにカイゼンのコンポーネントを取り入れるためのサポートを提供する。
- 活動4-6 TKUとカイゼンサービス・プロバイダーがカイゼントレーナー協会の設立をサポートする。
- 活動4-7 TKUとカイゼンサービス・プロバイダーがタンザニア・カイゼンクラブの設立とその活動をサポートする。
- 活動4-8 TKUがカイゼントレーナーの資格制度とカイゼンサービス・プロバイダーの認証制度のドラフトを作成する。
- 活動4-9 TKUが、民間企業がカイゼン・コンサルティングサービスを利用するためのインセンティブ制度を検討する。
- 活動4-10 TKUがカイゼンの全国普及用の活動計画を作成する。

(4) プロジェクトサイト/対象地域名

ダルエスサラーム、ドドマ、モロゴロ、アルーシャ、キリマンジャロ、ムワンザ、ムベヤ、シンギダの計8州

(5) 本プロジェクトの受益者 (ターゲットグループ)

1) 直接裨益者

- ・MITI/TKU、SIDO、CBE 職員、
- ・プロジェクトを通じて育成されるカイゼンレーナー

2) 間接裨益者

- ・カイゼントレーナーの指導を受ける民間企業

(6) プロジェクトスケジュール (協力期間)

2017年7月～2020年7月 (計36か月)

(7) 相手国側実施機関

・MITI/TKU、SIDO、CBE

(8) 現地実施体制

プロジェクトの全体を統括するチーフアドバイザー（長期専門家）を派遣予定。本件業務実施契約の専門家はチーフアドバイザーのプロジェクト全体の管理の下、チーフアドバイザーと連携・協調して業務を実施します。

3. 業務の目的

「タンザニア品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト・フェーズ 2」に関し、当該プロジェクトに係る R/D に基づき業務（活動）を実施することにより、期待される成果を発現し、プロジェクト目標を達成する。

4. 業務の範囲

本業務は、JICA が 2016 年 12 月 22 日にタンザニア産業貿易投資省と締結した R/D (Record of Discussion) に基づき実施される技術協力プロジェクトの枠内で、「3. 業務の目的」を達成するため、「5. 実施方針および留意事項」を踏まえつつ、「6. 業務の内容」に示す事項の業務を行い、「7. 成果品等」に示す報告書等を作成するものである。

5. 実施方針および留意事項

(1) カイゼンの産業界への浸透と全国への拡大を目指した支援

本プロジェクトは、第 1 フェーズの成果を踏まえ、カイゼンを産業界へ広く浸透させていくこと、及びカイゼン指導を行う地域を拡大させていくことを目指す。第 1 フェーズの協力により形成された、カイゼン普及活動の基盤となる実施体制、指導コンテンツ、トレーナー、啓発活動等を強化・拡充して「カイゼン普及実施ステージ」へ移行させていくことを想定し、プロジェクトの活動を通して 1 社でも多くの企業へカイゼンを導入し、1 人でも多くのトレーナーを育成し、カイゼンの見える効果を示して、産業界からのカイゼン導入の需要を喚起することを重点事項とする。また、カイゼン普及活動の地域的な拡大に関しては、SIDO のビジネス開発サービス (BDS) 実施体制にカイゼン指導を追加することにより、段階的に全国へ進めていく計画であり、かかる観点から、SIDO のカイゼンコンサルティング提供機能の強化が重要である。プロポーザル作成時には、これらの点を踏まえた計画を策定すること。

(2) タンザニア側のオーナーシップの強化

タンザニアのカイゼン普及活動の長期ビジョンとして、第 1 フェーズの協力の中で「カイゼン戦略文書 (KAIZEN Strategy and Policy Actions)」の策定を支援し、TKU を中心とする実施体制の構築を支援した。一方で、タンザニア政府の財政及び人材の制約は厳しく、第 1 フェーズにおいて方向性を合意した TKU の正式部署化と人材配置（増員）が実現していない等、限られた予算と人材でカイゼン普及活動を実施する状況が継続している。本プロジェクトの活動を検討する際には、かかる点を考慮し、タンザニア側の予算と人材の配置を継続的に要請しつつ、それらを所与のものとして、現在の限られたリソースでカイゼン普及活動を拡大していくことができるように、C/P の能力向上を進めていく必要がある。

プロジェクト実施にあたっては、プロジェクトチーム（JICA 専門家及びタンザニア側 C/P）の一体感を高め、タンザニア側がプロジェクト実施をリードし、JICA 専門家と C/P が協働してプロジェクト

を実施する体制を構築すること。また、プロジェクトの活動を通して、タンザニア側のC/P機関(MITI、TKU、SIDO、CBE)相互の協働体制が強化されるように配慮すること。

なお、TKUの機能強化は引き続き課題であるが、TKUの正式部署化と人材配置は現状見通せない状況にあり、本プロジェクトの開始時は現在の体制が継続することと仮定してプロジェクトの活動計画を作成することとし、協力期間中にTKUの正式部署化、人員増、予算増等が実現した場合には活動を追加することとする。

(3) タンザニア側への継続的なはたらきかけ

本プロジェクトの実施に関しては、プロジェクト開始時のタンザニア側との合意事項や協力期間中に必要となるタンザニア側の対応について、継続的にタンザニア側へ働きかける必要がある。依然実現していないTKUの正式部署化と人員増、プロジェクト活動予算の配賦や増額、プロジェクトの活動へのC/Pの参加、イベント等の実施の調整等、様々な事項についてタンザニア側にリマインドし、要すれば、JICA事務所の支援も受けつつハイレベルへ申し入れを行う等、プロアクティブな対応が必要である点に留意する必要がある。特に、プロジェクトディレクター(MITI次官)やプロジェクトマネージャー(MITI産業開発局長)が交代する場合には、後任者の関心を高め、プロジェクトの活動が停滞しないように十分な働きかけをする必要がある。

(4) プロジェクトの活動の広がり

本プロジェクトでは、企業等へのカイゼン指導を中心に据えつつ、その効果を拡大し、企業の競争力向上と成長を促す活動を拡大させることを目指す。そのため、本プロジェクトでは、本業務実施契約に加えて長期専門家をチーフアドバイザーとして派遣し、広がりのあるプロジェクト運営を目指す。本業務実施契約は、カイゼン普及実施体制の強化、カイゼントレーナーの育成(養成制度の強化も含めて)、企業へのカイゼン指導の拡大等を中心に取り組み、これらをバックアップし、より広い企業開発を視野に入れてプロジェクト全体のマネジメントを行うチーフアドバイザーの下で業務を実施する。また、本プロジェクトと並行して実施されるクラスター開発への協力や投資促進の協力(産業開発アドバイザーによる支援を想定)とも連携して相乗効果を狙う。

また、本プロジェクトは我が国関係者から日系ビジネスへの貢献について期待されており、本プロジェクトがタンザニア産業界において様々な企業と活動を行い、その過程で日系企業にとって有益な情報(優良企業情報、優良人材情報、ビジネスチャンス情報等)をもたらすことが想定される。これら情報の有効活用を検討する必要がある。

プロポーザル作成にあたっては、以上の観点を踏まえ、企業へのカイゼン指導内容の改良、トレーナー育成制度の向上、企業へ提供するビジネス開発サービスの内容等、企業の成長を促進する協力内容を検討し、プロポーザルにおいて提案すること。

(5) SIDOのカイゼンサービス提供能力強化

本プロジェクトは、SIDOによる中小零細企業へのカイゼン指導の本格実施と全国展開へ向けた拡大を行う。SIDOは全国25か所に州事務所を開設している中小零細企業へのビジネス開発サービス(BDS)提供機関であり、企業へのコンサルテーション、人材育成研修、金融支援等を提供しており、既存サービスにカイゼンコンサルティングを加えて企業育成機能を強化し、全国へ展開させていくことを計画している。本プロジェクトにおいては、協力対象地域を3州から8州へ拡大して、カイゼントレーナーの養成と企業へのカイゼン指導を支援する。なお、地方州のカイゼントレーナー養成は本プロジェクトの課題の一つであり、ダルエスサラームでの養成研修に比べて費用がかかり、かつ、タンザニ

ア側の予算が適時に支出されないことがあることに留意し、かかる制約下で実施可能な方法を検討すること。

なお、後述するカイゼントレーナー育成制度変更を検討する際には、かかる点を考慮に入れ、ダルエスサラームでのトレーナー研修とは別に遠隔地でのトレーナー養成に適したプログラムを考案する等、SIDOの全国展開に適した実施方法を検討し、プロポーザルに記載すること。

SIDOに関しては、詳細計画策定調査の中で、SIDO本部としては本プロジェクトを通じたカイゼントレーナーの育成と企業へのカイゼン指導拡大を優先事項としているものの、SIDO職員は通常業務で忙しく、他ドナーのプロジェクトへの参加等もあり余裕がない実態が確認された。本プロジェクトでは、まず、SIDOへカイゼンを導入して、業務効率を高めて、SIDOの職員が本プロジェクトの活動へ参加できる状況を作り出すことを提案している。かかる点に留意してプロポーザルを作成すること。

(6) 大企業を対象としたカイゼン指導（デモンストレーション効果）

本プロジェクトでは、新たに大企業へのカイゼン指導を実施し（パイロット事業）、そのデモンストレーション効果（Show case）によりカイゼン導入の需要を喚起していくことを計画している。大企業と協力してカイゼンのパイロット事業を立ち上げ、日本人専門家が主導して、企業のカイゼンのレベルアップを支援し、その過程でカイゼントレーナーが高度なカイゼンを習得する機会を提供することを想定している。大企業へのカイゼン指導では、前項のSIDOによる中小零細企業へのカイゼン指導と異なり、指導先は既にカイゼンを実施しており、しかも、既に相当に高いレベルにある企業が、日本人専門家による高度なカイゼン指導を期待している状況にある。プロポーザル作成にあたっては、これらの違いに留意して、活動の構成や団員構成を工夫すること。なお、大企業へのカイゼン指導に関しては、プロジェクト開始当初は日本人専門家がリードしつつ開始することを想定しているが、協力期間を通じて、MITI/SIDOが活動をリードするように企画・実施能力を支援すること。

指導対象企業の選定に関しては、詳細計画策定調査時に予備的な調査を行い、①企業トップの意識、②プロジェクトの趣旨を理解し、タンザニアの産業発展のために協力する意思を有していること、③活動結果（カイゼン効果）を公表できること、④カイゼントレーナーに対して研修機会を提供できること、等を基本要件として提案している。これに加えて、日本のビジネスに貢献する可能性のある企業（日系企業及び日系企業の取引先等）へプライオリティを置くことが考えられる。本プロジェクト開始時に日本人専門家とC/Pが改めて大企業への訪問調査を行い、指導対象企業を決定することとしている。

大企業へのカイゼン指導を通じて育成するトレーナーに関しては、第1フェーズで育成したマスタートレーナー13名を中心に、第2フェーズで育成するトレーナーもあわせて、大企業へ指導するカイゼン技能レベルを習得可能な人材を選定して実施する。

（第1フェーズで育成したマスター・トレーナー数:13名）

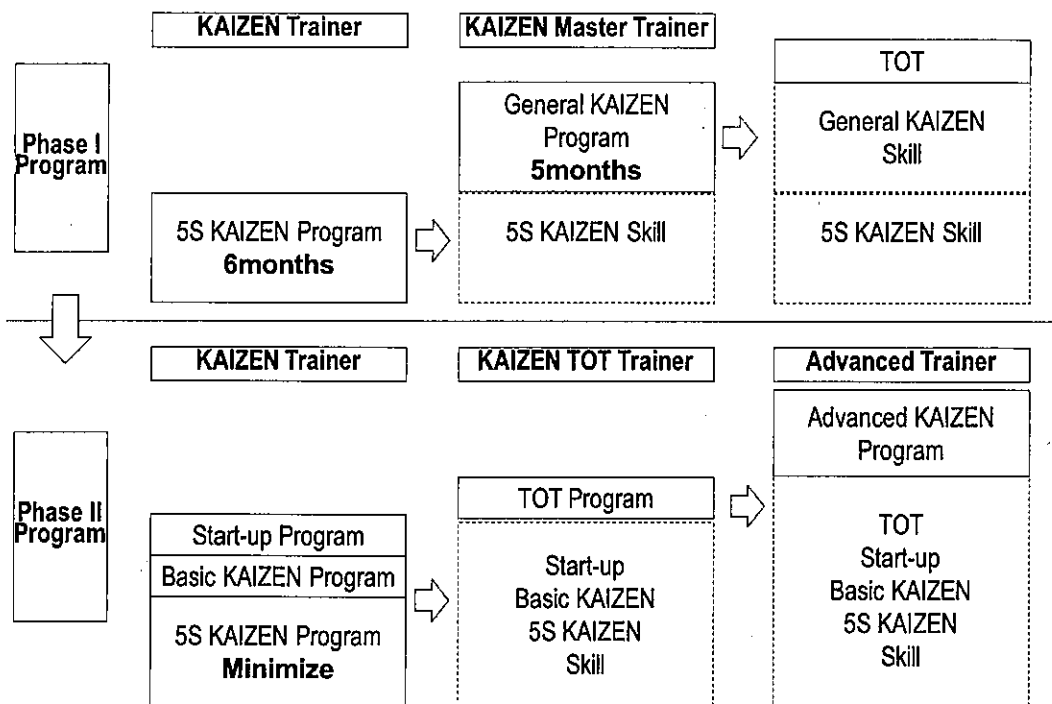
MITI	1名
SIDO	6名
CBE	3名
民間コンサルタント	3名

また、将来的には、これら大企業がその取引先へカイゼン指導を拡大していくことを想定し、企業内のカイゼン指導者の育成や、カイゼン活動の拡大方法についても、可能な範囲でプロポーザルに記載すること（大企業と協力して、取引先へのカイゼン指導をパイロット的に実施する等）。

(7) カイゼントレーナー育成制度の改良

第1フェーズで開発したトレーナー育成制度は、「(マスターがつかない) トレーナー=5S カイゼンレベル」と「マスタートレーナー=一般的カイゼンレベル」の2段階制であり、第一段階の開発としては所期の成果を収めたが、カイゼン導入企業に対しては、5Sのみではなく初歩的なカイゼンも併せて指導する方が企業のモチベーションが高まる、特に中小零細企業に関しては、企業全体の問題解決を視野に入れて取り組むことが効果的と考えられる(企業診断を追加する)等、改善の余地がある。また、大企業へのカイゼン指導に関しては、現状のマスタートレーナーであっても対応できるレベルにはなく、統計的品質管理、設備保全、TQM等も含めたレベルのカイゼン技能を習得し、指導できるようになる必要がある。かかる観点から、トレーナー制度と企業へのカイゼン指導内容(これらは相関している)を再編し、図1のとおり「(新) トレーナー=5S と基礎カイゼン(見える化、レイアウト変更、在庫管理等)」「上級トレーナー=5S から上級カイゼンまで全て」の2段階のトレーナー育成制度を提案している。

(図1) トレーナー育成制度の変更



また、第1フェーズでは、トレーナー育成に長期間を要し、受講者はフルタイムでの参加が必須(受講期間は職を離れなければならない)であったのに対し、本プロジェクトは、トレーナーの育成数を可能な限り増やすことを目指しており、かつ、地方州のトレーナー育成も拡大する必要があることから、研修期間の短縮や、在職しながら受講できる実施方法(時間外講習、週末講習等)を検討すること。

トレーナーの講師(TOT)に関しては、(新)カイゼントレーナーの技能を習得した者に対してトレーナーTOTプログラムを実施してトレーナー講師(TOT)を養成し、トレーナー講師の再養成も含めた自立的な育成制度としていくことを支援し、最終的には日本人専門家のサポートなしにタンザニア人トレーナーが、トレーナー講師も含めて、養成されるようになることを目指す。

なお、これらの制度改善については、JICA 産業開発・公共政策部が今後進める「カイゼンの標準化」

の検討と情報交換しつつ、右標準化の流れと整合する制度を構築すること。

(8) カイゼン普及のパートナーの拡大

タンザニア政府は、カイゼンの全国的な普及を促進するためには、パートナー機関を作り、現行のカイゼン普及のフレームワークを拡大して、活動を拡大させていく構想を持っている。パートナー機関が、関係する企業に対してカイゼンの情報発信を行い、カイゼンサービスの依頼を受ける窓口となることを期待している。職業訓練機構 (VETA)、クリーナープロダクション・センター、国家生産性機構 (NIP)、タンザニア産業連盟 (CTI)、タンザニア商工会議所 (TCCIA)、タンザニア民間セクター団体 (TPSF) 等がパートナー機関となり得ることが期待されている。

詳細計画策定調査では、カイゼン普及のフォーカルポイントとして、CRDB や NMB (National Microfinance Bank) など、全国に支店を多数持つ大手商業銀行が有望であることが確認されており、顧客あるいは潜在顧客に対するビジネス開発サービス (BDS) の一つとして活用することが予定されている。大手商業銀行が提供するセミナーや、大手商業銀行の社員がカイゼントレーナーになること等、連携可能性が高い先と考えられる。

本プロジェクトの優先事項としては、MITI/TKU、SIDO によるカイゼン普及実施体制の強化 (直接のカイゼン普及活動) を優先することが必要であるが、本項のパートナー拡大についても、可能な範囲で着実に取り組んでいく必要がある。プロポーザル作成にあたっては、本プロジェクトで実施するパートナー機関との連携活動を考案し、プロポーザルに記載すること。

(9) カイゼン普及促進のための取組み

本プロジェクトでは、カイゼンの普及を促進する取組として、「トップマネジメントセミナー」の創設、「カイゼンクラブ」の創設を予定している。既存の活動に関しても、よりカイゼン普及を促進する方法へ変更することを予定しており、「カイゼン・アワードセレモニー」をプロジェクト支援対象企業に限定しないオープンなイベントへ変更し、かつ、世界大会へ繋げていく等、国としての取組みを本格化させていくことを予定している。

長期的な取組みとしては、カイゼンの資格制度の創設及びカイゼンコンサルティング提供機関の認証制度の創設等カイゼンのブランド力を高め、技能の品質を維持する導入していくことが必要であり、本プロジェクトにおいては、これらのベースとなるカイゼン導入の成功事例の創出と確かな技能を備えたカイゼントレーナーの養成に注力してカイゼンの評判を高めながら、資格・認証制度の考案を進めていく。これらは他国のカイゼンの制度との関係やタンザニア政府の資格・認証制度における位置付け等を検討する必要があるが、制度の創設と制定には時間がかかると考えられることから、本プロジェクトでは原案の作成を行う。

また、タンザニアでは企業へ技能開発税 (Skill Development Levy) が賦課され、社員の職業訓練に活用できる (補助を受ける) 制度があるが、かかる制度を企業へのカイゼン指導に適用できないか、検討を行う。

これら新たな取組みについても、現段階で可能な範囲で具体的な計画をプロポーザルに記載すること。

(10) 民間コンサルタントの育成

前項の「カイゼン戦略文書」のとおり、タンザニアのカイゼン普及は行政 (SIDO 等) によるカイゼンサービス提供が先行し、将来的に民間コンサルタントによるカイゼン・コンサルティング・ビジネスが拡大する方向で展開することを想定している。第1フェーズでは3名の民間コンサルタントをマ

スタートレーナーとして育成したものの、民間企業からのカイゼンコンサルティングの需要は依然低位にあり、民間ビジネスとして拡大していくには、大企業へのカイゼン導入や全国的なカイゼン運動の展開により、「カイゼン」の認知度向上および需要喚起が必要である。本プロジェクトにおいても、右3名のマスタートレーナーの活用及び能力向上機会提供を含め、民間コンサルタントの育成とカイゼン・コンサルティング・ビジネスの拡大を支援すること。

(1.1) CBE の位置づけ

CBE については、第1フェーズ同様、プロジェクトカウンターパート機関の一つ、カイゼントレーナーの育成の対象機関として、SIDO のトレーナー育成や大企業へのカイゼン指導を通じてトレーナー育成を支援する。なお、詳細計画策定調査時点では CBE の本プロジェクトへの参画内容が明確になっていなかったため、プロジェクト開始時に、改めて、確認を行う。

(1.2) フェーズ1のアセット（施設、機材、人的資源）の活用及び留意点

第1フェーズでは育成したカイゼン・マスタートレーナー及びカイゼントレーナーは引き続き新たなトレーナーの育成や企業指導に参加する。また、第1フェーズで指導した企業についてもカイゼンサポーター企業としてOJT受入やカイゼンクラブメンバーとして参加が期待されている。第1フェーズで供与したプロジェクト車両を含む機材についても引き続き活用することを予定している。これら MITI/TKU、SIDO、CBE 等のカウンターパート機関に蓄積されているアセットを活用して効率的にプロジェクトを実施すること。なお、プロジェクト車両に関しては、本プロジェクトにおいても継続利用する旨、タンザニア側と合意しているが、プロジェクトの活動への優先利用を促し、また、故障時の迅速な修理が確保されるように、運用状況と車両の状況を継続的に確認し、必要に応じて対応改善の申し入れを行う必要があることに留意すること。

(1.3) 日系企業との連携

日系企業との連携に関しては本プロジェクトの重点事項として、前項のとおり、日系企業に有益な情報収集及び提供を行う他、カイゼンを実施した有望企業の日系企業への紹介等、ビジネス展開に資する貢献方法を検討すること。

(1.4) 他の JICA プロジェクト等との連携

- ア. JICA は 2015 年 6 月から個別専門家を SIDO へ派遣し、クラスター開発を支援している。本プロジェクトの活動は、クラスター開発の有効な支援と位置付けられ、右専門家と密接に連携して、クラスター開発への支援をプロジェクトの活動に含めること。
- イ. 同様に、MITI 産業開発局に産業開発アドバイザーを派遣し、産業政策の策定と実施、日系企業の投資促進等を支援している。本プロジェクトの活動に関して、支援対象産業や企業の選定に関して情報交換を行うと共に、本プロジェクトが収集した有益な情報を右アドバイザーから日系企業へ提供する等、有機的な連携活動を行うこと。
- ウ. アフリカ地域のカイゼンの支援に関して、並行して実施しているカイゼンプロジェクトとの連携活動や、JICA が NEPAD と立上げを予定しているアフリカ・カイゼン・イニシアティブとの連携等、アフリカにおけるカイゼン技術の標準化を目指して、タンザニア1国への協力に限らない、アフリカ地域に対して面的に協力していく視点が必要であり、本業務の中で柔軟に対応すること。
- エ. 本プロジェクトでは第1フェーズと同様、政策研究大学院大学と密に連携し、助言・指導等受けつつプロジェクトの活動を実施する予定である。タンザニアにおいて開催されるドナー機関や

政府関係者が集まるセミナー等へ同大学研究者を定期的にな派遣することを予定しており、コンサルタントはセミナー開催に際して、必要に応じてサポートを行うこと。(第1フェーズでは、同大学研究者を開発政策調査研究所 (REPOA) の年次総会へ派遣し、タンザニア政府ハイレベルへの助言を行った)

(15) ジェンダー調査・配慮

第1フェーズを含め、JICAがタンザニアにおいて実施した民間セクターの開発支援プロジェクトにおいて、案件形成段階からジェンダー視点を持って取り組んだ例は多くなく、同分野における女性をとりまく現状調査が実施できていない状況である。ジェンダー配慮を取り入れるスタートとして、対象企業に対するベースライン調査において、可能な範囲において男女別のデータ収集(女性経営者・女性従業員の割合、女性マネージャーの数、従業員の正規・非正規雇用、ジェンダーの視点からの労働環境に関するニーズ調査等)を行うこと。また、これらのデータ等を踏まえて、本プロジェクトにおけるジェンダー配慮に関する取り組み(企業幹部に対するジェンダー配慮の啓発、トレーナーに対するジェンダー研修等)を検討すること。

(16) 運営指導調査団及びプロジェクトの終了時評価の補助業務

JICAはプロジェクト期間中に運営指導調査団の派遣2回(第1,2年次に各1回)、及び2019年11月頃に終了時評価調査を予定している。これら調査の実施に際して、コンサルタントは業務に関連して作成した資料等を整理、提供するとともに可能な範囲で現地調査への便宜供与を行うものとする。なお、調査の実施時期についてはプロジェクトの進捗状況を踏まえ変更される可能性がある。

(17) プロジェクトの柔軟性の確保

本プロジェクトにおいては、プロジェクトを取り巻く環境の変化によって、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。コンサルタントはプロジェクト全体の進捗、成果の発現状況を把握し、必要に応じてプロジェクトの方向性、活動内容について、適宜JICAに提案を行うことが求められる。JICAは、これら提案に対して、遅滞なく検討し、必要に応じて対応(先方C/Pとの合意文書の変更、契約の変更等)を行う。

(18) プロジェクトの対象企業について

本プロジェクトでカイゼンを指導する対象企業は、製造業を主たる対象としつつ、サービス業も含めた対象とする。(第1フェーズと同様、製造業に限定しない)

6. 業務の内容

(1) 共通事項

1) ワーク・プランの作成・協議

本プロジェクトの目的を踏まえ、第1フェーズの報告書、本プロジェクトの詳細計画策定調査報告書、R/D(PDM、PO含む)等、日本国内で入手可能な資料・情報を整理・参照し、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、スケジュール等を含む)を検討し、これらをワーク・プラン(案)に取りまとめる。

同プランを基に、タンザニア側関係者と協議・意見交換し、プロジェクトの全体像を共有する。タンザニア側のコメントを踏まえた修正版を作成しJICAの確認を得たうえで、タンザニア側と合意す

る。

2) ベースライン調査の実施

本プロジェクトの活動内容と PDM の指標を明確化するために、プロジェクト開始時に、ベースライン調査にて以下 (ア) ~ (エ) の項目に関して調査し、結果の分析を行う。

以下の項目以外にも、調査することが望ましいと考える項目がある場合、プロポーザルにおいて提案すること。なお、調査の実施にあたっては、現地再委託を認める。

(ア) 実施機関の組織と機能に関する情報収集 (TKU、SIDO、CBE)

実施機関の概要、組織 (人員)、活動内容、企業に対するビジネス開発サービス (BDS) の実施状況等

(イ) カイゼントレーナー候補者及びその能力に関する情報収集

所属、職位、経験年数、専門性 (学歴)、担当者数、主な業績等

(ウ) 第 1 フェーズで養成したマスタートレーナー及びトレーナーの能力とカイゼン指導実施状況に関する情報収集

習得したカイゼン技能、企業へ指導できるカイゼン技能、企業指導実績、今後の能力開発計画等

(エ) 民間企業等の受益企業に関する情報収集を行う。

①対象州の SIDO 顧客企業 (見込み企業も含む) に対する調査

②ダルエスサラーム等産業集積地の大企業を含めた、今後カイゼン指導の対象となることが考えられる企業等 (50 社~100 社程度)

・カイゼン認知状況、カイゼン実施状況、カイゼン指導ニーズ等

・女性経営者や女性比率の多い企業への裨益に係る現状を収集し、ジェンダーに関する配慮の方法について検討すること。

3) ベースライン調査の結果に基づき、PDM の目標値 (指標) を設定し、JCC において承認を得る。

4) 本邦研修・第三国研修

本プロジェクト期間中に、プロジェクト関係者を対象に本邦におけるカウンターパート研修及び第三国個別研修をそれぞれ年 1 回ずつ実施する予定である。(2017~2019 年度でそれぞれ 1 回ずつ、合計 6 回) 各研修の対象者数は、プロジェクト実施時にタンザニア側との協議により決定するが、現時点では 10 名程度を想定している。本邦研修に関しては本プロジェクトで養成するトレーナーを対象とし、第三国研修に関しては、品質国際会議、国際 QC サークル大会等への参加、及び JICA による知見共有セミナー等を想定し、研修参加者が他国の関係機関、関係者とのネットワークを強化できるような機会を提供すること。本邦研修の内容についてプロポーザルに含めて提案すること。なお、本邦研修の提案については以下の資料を参照すること。コンサルタント等契約における研修実施ガイドライン (2016 年 6 月版)

<https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/trainee.html>

5) エンドライン調査の実施

本プロジェクトの活動を通じた、実施機関の能力向上、トレーナーの能力向上、カイゼン指導対

象企業のカイゼン効果測定、タンザニア産業界におけるカイゼン認知度及び需要の状況等について、可能な範囲でベースライン調査と対比させて確認し、併せてPDMの指標の達成状況を確認する。

また、本プロジェクトの活動としてカイゼン指導を実施した企業についても、エンドライン調査時点のカイゼン導入効果、生産性や品質の改善効果等の効果測定を行い、結果を取り纏める。

なお、本プロジェクトの終了時評価調査等を実施する場合には、同調査よりも前にエンドライン調査を完了させること。また、調査の実施にあたっては、現地再委託を認める。現地再委託を提案する場合には、「コンサルタント等契約における現地再委託契約手続きガイドライン」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、現地再委託対象業務の実施・監督方法につき可能な範囲で具体的な提案を行うこと。

【成果1 関係】

(2) カイゼン普及活動実施能力の向上

第1フェーズにて基本合意されたTKUの正式部署化、人員増員、予算配布等に関しては、5. 実施方針および留意事項に記載のとおり、継続的にタンザニア政府へ働きかける。

1) PDCAの実施

TKUがカイゼン普及活動に関して、年間実行計画の策定、実施、評価を行うPDCAサイクル導入を支援する。

2) トレーナー制度の改編

5. 実施方針および留意事項に記載のとおり、第1フェーズで制定したカイゼン・トレーナー及びカイゼン・マスタートレーナー制度を見直し、効率的・効果的なトレーナー制度へ発展させるべく制度設計を支援する。本プロジェクトではSIDOを中心とするカイゼン普及活動と、大企業等を対象としたカイゼン指導活動を実施する計画であるが、特に前者について、受益企業像とその指導に必要な技能、その技能を指導するために必要なトレーナー養成期間等を勘案し、可能な限り短い期間で効果的なカイゼン指導が実施できる制度を考案すること。また、本件トレーナー制度の改編は、後述する養成プログラムの改良と併せて、プロジェクト開始後可能な限り早期に実施し、成果2他、関連するプロジェクト活動を早期に開始できるようにすること。

なお、大企業を対象にしたカイゼン指導は比較的高い技能水準求められることが予想されるが、現段階ではその内容を特定することが難しいことから、プロジェクトの活動を踏まえて、プロジェクトの後半に制度化することを想定する。

3) トレーナーの技能水準に関する技能標準の設定

新たなトレーナー制度に関して、習得すべき技能を明確化させ、標準技能として設定することを支援する。検討にあたっては、第1フェーズの経験、エチオピア等のJICAが実施している他のプロジェクトの例を参考とし、日本の基準との対比表を作成する。また、技能標準のみではなく、トレーナーの技能評価の方法についても併せて設定すること支援する。右技能標準及び評価方法の設定にあたっては、JICA 産業開発・公共政策部の「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」にて実施するカイゼンの標準化の検討と整合性にも留意すること。なお、前項のと

おり、大企業を対象にした比較的高い技能水準求められるトレーナーに関しては、その制度設計の進捗にあわせて技能標準を設定する。

4) トレーナー養成プログラムの構築

新たなトレーナー制度設計及び技能標準の設定を基に、新たなトレーナー制度に合わせた養成プログラムの改良を支援する。本プロジェクトでは、出来る限り多くのトレーナーを養成することを目指しており、必要期間、経費、参加しやすさ等に配慮した、座学と企業実習により構成されるプログラムを提案し、在職者向けのプログラム、遠隔地向けのプログラム、カイゼン指導対象企業内部の人材育成プログラム等についても、必要に応じて提案し、制度化を支援すること。

5) トレーナー指導者養成制度 (TOT プログラム) の創設

本プロジェクトの重点課題として、専門家の支援を受けずにカイゼントレーナーを養成できるようになることを目標としており、トレーナー指導者の養成方法の制度化、プログラム策定及び実施を支援する。なお、大企業を対象にした比較的高い技能水準求められるトレーナーを養成する指導者に関しては、トレーナー制度設計、標準技能設定、トレーナーの能力向上等の進捗状況に応じて検討することとする。

6) トップマネジメント・セミナー・プログラムの創設

企業へのカイゼン導入を効果的に実施するためには、企業経営者が積極的に取り組むことが必要であり、経営者の意識改革が必要である。かかる観点から「トップマネジメント・セミナープログラム」の開発、実施に関して TKU を支援する。本プログラムは、半日または1日程度のセミナーとして、カイゼン導入による企業成長可能性や具体的な成功例の紹介等、経営者のカイゼンに対する関心を高める内容とすることを想定している。

7) カイゼンの効果測定方法の改良及び効果測定の実施

カイゼン効果を簡易に、かつ、明確に計測できるようにする観点から、測定項目や測定方法の改良を支援する。現段階のアイデアとしては以下のとおり。

- ① 経営指標
- ② 生産性指標
- ③ 品質指標
- ④ 経営者や社員のマインドセットの変化

プロジェクト開始後、効果測定方法を早期に設定し、プロジェクト活動として実施する企業へのカイゼン指導において、実施前のデータの収集も含めて、効果測定を行うこと。また、プロジェクトの活動に含まれない、SIDO や民間コンサルタントのカイゼン指導においても活用されるように情報提供を行うこと。

【成果2 関係】

(3) SIDO のカイゼン・コンサルティングサービス提供能力の強化

1) 顧客へのカイゼンコンサルティングを実施する体制の構築

SIDOは現在、企業診断、人材育成研修、金融支援等のBDSを顧客に提供しており、そのサービス内容にカイゼンコンサルティングを追加していくことを計画している。かかる取組は、ドドマ、モロゴロ、ダルエスサラーム、マニヤラ、アルーシャの各州事務所で開始されているが、各州の顧客企業からのカイゼン指導の需要は依然低位にあるため、他の通常サービスへ付加的に、試行的に実施している状況にある。

第1フェーズではSIDOに所属するマスタートレーナー及びトレーナーを9名養成している。まずは、これらのトレーナーがカイゼンコンサルティングサービスをSIDOの通常業務として本格的に実施していくことを優先し、そのための制度整備と実施を支援する。

なお、企業へのカイゼン指導にあたっては、企業への指導そのものによる効果発現のみに注目せず、企業によるカイゼンの継続的な実施を促進することができる制度の構築を提案し、定着を支援すること。

2) 新規カイゼン・トレーナーの育成

前項のカイゼンコンサルティングサービスの実施と並行して、新たなトレーナーの養成を支援する。

トレーナー養成に先立ち、SIDOへのカイゼン導入を支援し、SIDO職員の業務効率を向上させ、トレーナー養成プログラムへ参加しやすい環境作りを支援する。

トレーナー養成プログラムの実施にあたっては、年間10名、3年間で30名以上を目標としているが、右目標値を所与のものにせず、実施毎のパフォーマンスを評価し、次回実施規模を拡大又は縮小する等、実態に適合した進め方を検討すること。

本トレーナー養成は専門家主導で開始し、タンザニア側のトレーナー指導者養成の進捗状況にあわせて、徐々にタンザニア側主導へ移行させ、プロジェクト終了時まで、完全移行させることを目指して実施する。

3) 新規トレーナーによる企業へのカイゼンコンサルティングサービスの実施

カイゼントレーナーの養成後は、可能な限り早い段階で、通常業務としてカイゼンコンサルティングサービスを開始し、多くの実務経験を蓄積するように支援する。

4) トレーナー指導者育成プログラムの実施

SIDOが自力で新規のトレーナーを育成するためのトレーナー指導者の養成を支援する。

本トレーナー指導者養成についても、専門家主導で開始し、徐々にタンザニア側主導へ移行させ、プロジェクト終了時まで、完全移行させることを目指して実施する。

5) SIDOのクラスター開発と連携させた効果的なカイゼン普及活動の実施

SIDOは本プロジェクトと並行してクラスター開発の活動を進めており、本プロジェクト協力対象州の選定においてもクラスター開発活動と連携可能な州を選定している。クラスター開発に関しては、パイロットクラスターを選定し、企業集積を形成し、クラスターとしての活動を試行的に開始する段階にあり、カイゼン導入指導の対象として有望と考えられる。かかる点に留意して本プロジェクトの活動を実施すること。

6) SIDOのカイゼン地域展開計画の策定

本プロジェクトの活動、経験、成果等を参考に、SIDOのカイゼン普及活動を地域的に拡大さ

せていく計画策定を支援する。

【成果3 関係】

(4) 大企業と連携したカイゼン運動

本業務の大企業へのカイゼン指導に関しては、MITI/TKU が大企業とのパイロット活動の形成と実施（ファシリテーション）を主導することを期待し、大企業へのカイゼン指導（高度なカイゼンコンサルティング）は日本人専門家が主導して実施することを想定するが、プロジェクト開始時点ではファシリテーションについても日本人専門家が主導してパイロット活動を立ち上げることが必要である。プロジェクトの中でMITI/TKU と協働してパイロット活動を実施し、徐々にMITI/TKU が主導できるように移行させていく。

1) 対象企業候補の発掘

大企業へのカイゼン指導は本プロジェクトから開始する新たな活動であり、活動立ち上げに際して、対象先の選定や活動内容の検討などのために相当数の企業を訪問することが必要である。詳細計画策定調査や第1フェーズの活動の終盤での企業訪問により、先方のニーズを確認し、関係を構築しつつある企業を候補先としつつ、可能な限り多数の企業を訪問して、候補先を抽出すること。

2) パイロット事業計画の策定

上記1) で選定した企業を対象に、カイゼンのパイロット事業計画の作成及び対象企業との合意形成を支援する。なお、本事業計画にはカイゼントレーナーのOJTを含む内容とすること。

なお、大企業へのカイゼン指導では、指導先企業が既にカイゼンを実施していることが想定され、また、実施期間についても、比較的長期の期間が必要となることが想定される。例えば集中的なカイゼン実施その後のフォローアップを組み合わせる等、効率的かつ効果的な実施計画を提案すること。

3) パイロット事業の実施

上記2) の計画に従い、カイゼン指導を実施する。

なお、活動の進捗及び成果に関して、定期的パイロット企業のマネジメントに対して報告する機会を作ること。

前項のとおり、大企業へのカイゼン指導に関しては、比較的長期間の実施をフォローアップしながら継続指導していくことが必要となることが考えられることに留意する。

4) パイロット事業の成果の取り纏めとセミナー等での発表

パイロット事業の進捗及び成果について、定期的に取り纏め、関係者へ共有することを支援する。

なお、大企業へのカイゼン指導とその成果は良質の広報材料となることが考えられる。併せて、カイゼン紹介セミナーやカイゼンアワードセミナー等カイゼンのプロモーションを目的としたイベントを実施する際には、パイロット企業によるプレゼンテーションや成功事例集の配布等を実施し、カイゼンの知名度上昇、ブランド力上昇、カイゼン導入の需要喚起を支援すること。

5) パイロット企業の取引先（サプライヤー及び顧客企業）へのカイゼン普及の検討

中期的なカイゼン普及の方法として、カイゼンを実施している大企業を核として、その取引先への普及させていくことが考えられる。本プロジェクトの活動としては、前項までの大企業へのカイゼン指導を優先しつつ、可能な範囲で、その取引先へのカイゼン普及のニーズを確認し、試行的な活動を検討・実施する。その際、パイロット企業の中に、取引先へカイゼン指導を行う人材を育成する必要がある場合には、成果2で実施するSIDOのトレーナー養成へ参加する等、対応可能な方法を検討する。

【成果4関係】

(5) カイゼン普及の自立的継続を強化する取組み

本プロジェクトでは、カイゼン普及の中核となるトレーナーの育成と企業へのカイゼン指導に取り組み、併せて、カイゼン普及活動の持続的な実施を強化する制度や仕組み作りを支援する。

1) 包括的なカイゼン普及計画の策定、実施及び評価

第1フェーズで策定支援した戦略的プラン（KAIZEN Strategy and Policy Actions）を参考に、包括的なカイゼン普及計画の策定を支援する。計画策定にあたっては、カイゼン普及対象に関するマーケティングの視点を用いて、効果的に需要層を拡大できる計画を検討すること。

また、計画策定後は、その実施及び評価を支援する。

2) カイゼン成功事例集の作成及び頒布

プロジェクトの活動から、企業へのカイゼン導入の成功事例を抽出、蓄積し、成功事例集として取りまとめ、プロジェクト関係者及びカイゼンの潜在需要先への頒布を支援する。プロジェクト開始時は第1フェーズのカイゼン導入事例から成功事例集の作成を支援し、本プロジェクトの活動の進捗に従って、本プロジェクトによる成功事例集の作成を支援する。

3) 新規パートナーとの連携

5. 実施方針および留意事項に記載のとおり、カイゼン普及のパートナー作りについて検討し、本プロジェクトの中で対応可能な範囲で、取組みを支援すること。例えば、カイゼン知名度向上の広報ルート、カイゼン指導申し込みの窓口機能、カイゼン告知イベントの実施主体、パートナー組織の中に企業に対してカイゼンを指導できる人材を育成すること等が考えられる。

4) カイゼントレーナー協会の創設支援

カイゼントレーナーの増加に伴い、トレーナーの質の維持や相互学習機能の創設等トレーナーを組織化することが必要となる。また、カイゼン需要が拡大した場合には、カイゼン指導申し込みの窓口となり、トレーナー派遣の調整機能を担うことも考えられる。本件についてはタンザニア側関係者が主体的に協会を創設することを想定しており、専門家は補助的な支援を行うことを想定している。

5) カイゼンクラブの創設支援

企業のカイゼン実施を持続的な活動としていくためには、企業が自らカイゼンを学び、自社へ適用させていくことが必要であり、これら企業が主導して相互学習とカイゼン普及活動を行うカ

イゼンクラブの創設を支援する。なお、カイゼンクラブの設立にあたっては、カイゼン運動をリードする企業(経営者)が必要であり、その適任者を見出すところから開始する必要があること、メンバー企業として第1フェーズにおいてカイゼン指導を実施した企業を対象に組成することが考えられるが、同企業の意識はそれほど高くないこと、またMITI/TKUに関してもその必要性、機能及びMITI/TKUとの関係等について十分理解している訳ではないこと等に留意し、状況を確認しつつ支援する必要がある。

6) 教育訓練機関等との連携

カイゼンの普及方法として、教育訓練機関の指導内容にモジュールとして追加していくこと、金融機関の顧客及び潜在顧客へのビジネス開発(BDS)ツールとして活用していくことについて実施可能な取組みの検討と実施を支援する。

7) カイゼントレーナーの資格制度及びカイゼンコンサルティングサービスの認証制度の検討

今後のトレーナーが増加し、パートナー組織が拡大していく中で、カイゼンの質の維持、ブランド力向上のためには、カイゼントレーナーの資格制度やカイゼンコンサルティング提供機関の認証制度を創設することが必要になる。本プロジェクトでは、それら制度の原案の作成を支援する。

8) カイゼン導入インセンティブ制度

5. 実施方針および留意事項に記載のとおり、技能開発税(Skill Development Levy)を対象にした民間企業がカイゼン・コンサルティングサービスを利用するインセンティブとなる制度について検討し、タンザニア政府へ提案する。

9) カイゼン普及の全国展開アクションプランの作成

本プロジェクトの活動、成果等を取り纏め、カイゼン普及を全国へ展開していく計画の策定を支援する。

7. 成果品等

(1) 報告書

本プロジェクトで、コンサルタントが提出する報告書等の種類と提出時期は以下のとおり。なお、本契約における成果品は 8) プロジェクト業務完了報告書とし、(2) 技術協力成果品/技術協力成果指導を添付するものとする。

報告書の作成にあたっては、JICA タンザニア事務所及び長期専門家(チーフアドバイザー)と十分に協議を行うこと。また、以下に示す部数は JICA に提出する部数であり、タンザニア政府との協議、国内の会議等に必要な部数は別途用意すること。

		レポート名	提出時期	部数
第一期	1)	業務計画書 (共通仕様書の規定に基づく)	契約締結後 10 営業日以内	和文: 3 部
	2)	ワークプラン (W/P)	プロジェクト開始後 3 か月以内	和文: 3 部 英文: 15 部
	3)	プロジェクト業務進捗報告書 (その1)	2017 年 12 月 (開始後 6 か月)	和文: 3 部 英文: 15 部 CD-R: 3 枚
	4)	プロジェクト業務進捗報告書 (その2)	2018 年 6 月 (開始後	和文: 3 部

		兼 第二年次ワークプラン (W/P)	12 か月)	英文：15 部 CD-R：3 枚
第二期	5)	プロジェクト業務進捗報告書 (その3 中間報告)	2018 年 12 月 (開始後 18 か月)	和文：3 部 英文：15 部 CD-R：3 枚
	6)	プロジェクト業務進捗報告書 (その4) 兼 第三年次ワークプラン (W/P)	2019 年 6 月 (開始後 24 か月)	和文：3 部 英文：15 部 CD-R：3 枚
第三期	7)	プロジェクト業務進捗報告書 (その5)	2019 年 12 月 (開始後 30 か月)	和文：3 部 英文：15 部 CD-R：3 枚
	8)	プロジェクト業務完了報告書	2020 年 6 月頃	和文：5 部 英文：15 部 CD-R：3 枚

プロジェクト業務完了報告書は製本することとし、その他報告書等は簡易製本とする。報告書等印刷、電子化 (CD-R) 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」を参照する。

各報告書における記載項目 (案) は以下のとおりとするが、最終的な項目の確定にあたっては JICA と協議の上確定する。また、コンサルタントはワーク・プラン (案)、プロジェクト業務進捗/完了報告書 (案) を作成し、JICA の事前承認を経た上で関係者と協議の上 JCC において承認を得る。

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. プロジェクトの実施体制
- 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 (案)

- a. プロジェクトの概要 (背景、経緯、目的)
- b. 活動進捗状況 (業務フローチャートに沿って記載、写真添付 (1~2 ページ))
- 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. 次期活動計画 (業務進捗報告書その2 及びその4 においては、次年度ワーク・プラン)

別添資料

- ① PDM (最新版、変遷経緯)
- ② 業務フローチャート
- ③ 詳細活動計画 (WBS 等を活用)
- ④ 専門家派遣実績 (要員計画) 最新版
- ⑤ 研修員受け入れ実績
- ⑥ 供与機材・携行機材実績 (引渡しリスト含む)
- ⑦ 合同調整会議議事録
- ⑧ ベースライン調査の結果概要 (業務進捗報告書その1 のみ)
- ⑨ カイゼントレーナー (氏名、経歴等)

- ⑩ パイロット企業概要（写真添付）
- ⑪ 現地再委託業務報告書（該当する業務進捗報告書）
- ⑫ 関連機関との協議概要
- ⑬ 収集資料一覧表
- ⑭ その他活動実績

ウ. プロジェクト業務完了報告書（案）

- a. プロジェクトの概要（背景、経緯、目的）
- b. 活動実績（業務フローチャートに沿って記載、適宜写真添付）
- c. トレーナー及びトレーナー指導者の能力評価
- d. 企業へのカイゼンの導入状況（実施状況）とカイゼン導入効果（効果測定結果）
- e. 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）
- f. プロジェクト目標の達成度
- g. 上位目標達成に向けての提言

別添資料

- ① PDM（最新版、変遷経緯）
- ② 業務フローチャート
- ③ 専門家派遣実績
- ④ 研修員受け入れ実績
- ⑤ 供与機材・携行機材実績（引渡しリスト含む）
- ⑥ 合同調整会議議事録
- ⑦ ベースライン調査の結果概要
- ⑧ エンドライン調査の結果概要
- ⑨ カイゼントレーナー（氏名、経歴等）
- ⑩ パイロット企業概要（写真添付）
- ⑪ 現地再委託業務の概要、成果
- ⑫ 関連機関との協議概要
- ⑬ 収集資料一覧表
- ⑭ その他活動実績

(2) 技術協力成果品／技術協力成果指導

コンサルタントが直接、もしくはC/Pが作成した以下の資料を提出する。なお、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、前者については契約業務の成果品とする。

なお、提出に当たっては、それぞれの完成年次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. カイゼントレーナー養成に係るカリキュラムや教材
- イ. 企業指導のためのガイドライン、マニュアル・ツール（中小零細企業向け、大企業向け等）
- ウ. カイゼンの認知度向上・普及に係る活動計画及び作成資料（パンフレット、資格制度・認証制度に係る資料等を含む）
- エ. 対象州におけるカイゼン普及・実施のための戦略、施策の実施計画等
- オ. セミナー、ワークショップに係る資料（発表・公表用資料等）

(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計画を作成し、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、先方政府と文書にて合意したものについても適宜添付の上、JICA に提出するものとする。

- ア. 当月の進捗、来月の計画、当面の課題 (2~3 ページ)
- イ. 活動に関する写真 (1 ページ)
- ウ. WBS 等
- エ. 業務フローチャート詳細

第3 業務実施上の条件

1. 業務工程計画

2017年7月より業務を開始し、約36か月後の2020年7月の終了を目処とする。

2. 業務量目途と業務従事者の構成

(1) 業務量の目途

業務量は下記を目途とするが、効果的かつ効率的な実施方法を提案すること。

全体：64.67M/M

(2) 業務従事者の構成

本業務には、以下に示す各分野を担当する団員が参加することを想定する。なお、コンサルタントは、業務内容を考慮の上、上記の業務量を超えない範囲において、適正な専門家の配置を、明確な理由とともにプロポーザルにて提案すること。

- ア. 総括／品質・生産性向上（カイゼン）1（2号）
- イ. 品質／生産性向上（カイゼン）2（3号）
- ウ. 品質／生産性向上（カイゼン）3（3号）
- エ. カイゼンフレームワーク強化
- オ. ビジネス開発
- カ. 研修計画／業務調整

(3) 通訳

地方での活動に対して、スワヒリ語が必要となる場合が多いため、必要に応じて通訳（英語/スワヒリ語）の現地雇上を可とする。

3. 対象国の便宜供与

2016年12月22日に署名されたR/Dに基づく。

カウンターパートの配置

事務所スペースの提供

4. 本プロジェクト実施体制

チーフアドバイザー（長期専門家）

本件業務実施契約専門家チーム

5. 配布資料

- (1) 本プロジェクトのR/D
- (2) 本プロジェクトの事前評価表
- (3) 本プロジェクトの詳細計画策定調査報告書（案）
- (4) 第1フェーズの終了時評価調査報告書（案）
- (5) 第1フェーズの事業完了報告書及び付属資料（技術協力成果品）

6. 現地再委託

本プロジェクトにおいて実施されるベースライン調査及びエンドライン調査は、当該業務について経験・知識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。

現地再委託に当たっては、「コンサルタント等契約における現地再委託契約手続きガイドライン」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、現地再委託対象業務の実施方法と契約手続き（見積り書による価格比較、入札等）、価格競争に参加を予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・成果品検査の方法等につき、可能な範囲で具体的な提案を行うこと。

また、ベースライン調査及びエンドライン調査以外に、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。

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 タンザニア事務所及び在タンザニア日本大使館において情報収集を行うとともに、現地作業時の安全確保のため、関係機関に対する協力依頼及び調整作業を十分に行う。現地作業時は、常時 JICA タンザニア事務所と連絡がとれる体制をとることとし、特に地方において活動を行う場合には、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にすること。なお、現地業務に先立ち外務省「たびレジ」に登録すること。また、現地作業時の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するものとする。

9. 広報

業務実施にあたっては、本協力の意義、活動内容とその結果をタンザニア、我が国両国の国民各層及び他の援助機関に正しく理解してもらうため、積極的に情報発信することが求められる。については、本件広報に係る各種施策について提案し、JICA の広報活動に協力すること。

10. その他留意事項

(1) 複数年度契約

本契約においては、年度を跨る契約（複数年度契約）を締結することとし、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、会計年度ごとの精算は必要ない。

(2) タンザニア就労許可証、在留許可証（EC）の発給手続き

現在、タンザニアで業務に従事するにあたり必要となる就労許可証及び在留許可証（Exemption of Certificate=EC）の取得（JICA 事務所からの申請⇒発給）に係る日数が長期化する傾向にある（注：最大で13週間程度）。初回の現地業務は入国ビザで対処できる可能性があるが、それ以降、また特に地方出張を伴う業務に従事する場合、就労許可証、在留許可証（EC）の取得は極めて重要となるため、プロポーザル提出企業においては、確実な取得可能性に関するリスクを考慮し、活動計画（案）を策定する必要がある。なお、上記リスクは、タンザニア政府側の事務手続きによるため、本件に係る不

確実性について、JICA側の対応能力の範囲を超える点を予め承願いたい。

(3) 活動拠点

2015年に発足したマグフリ新政権は、ドドマへの首都移転の計画を積極的に推進している。C/PであるMITIについても、2017年3月現在、大臣、事務次官および局長級のドドマへの移転が既に完了しており、プロジェクト実施期間中にTKUを含む実務レベルの拠点の移動も想定される。一方、SIDO本部の移転についてはまだ不透明な状況であり、かつ、民間企業の大半は引き続きダルエスサラームに残る見通しである。上記背景を踏まえ、プロジェクト実施においては、ダルエスサラームおよびドドマの双方への頻繁な訪問を想定し、柔軟に活動計画(案)を策定する必要がある。

以上

