

企画競争説明書

業務名称： エチオピア国企業競争力強化のための包括的支援体制構築プロジェクト

調達管理番号： 20a00942

【内容構成】

- 第1 企画競争の手続き
- 第2 プロポーザル作成に係る留意事項
- 第3 特記仕様書案
- 第4 業務実施上の条件

注) 本案件のプロポーザルの提出方法につきましては、「電子データ (PDF)」とさせていただきます。
詳細については「第1 7. プロポーザル等の提出」をご確認ください。

2020年12月16日
独立行政法人国際協力機構
調達・派遣業務部

本説明書は、独立行政法人国際協力機構（JICA）が、民間コンサルタント等に実施を委託しようとする業務について、当該業務の内容及び委託先を選定する方法（企画競争）について説明したものです。

企画競争とは、競争参加者が提出する技術提案書（以下「プロポーザル」という。）に基づき、その企画、技術の提案、競争参加者の能力等を総合的に評価することにより、当機構にとって最も有利な契約相手方を選定する方法です。競争参加者には、この説明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及び見積書の提出を求めます。

なお、本説明書の第3「特記仕様書案」、第4「業務実施上の条件」は、プロポーザルを作成するにあたっての基本的な内容を示したものですので、競争参加者がその一部を補足、改善又は修補し、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。プロポーザルの提案内容については、最終的に契約交渉権者を行う契約交渉において、協議するものとしています。

第1 企画競争の手続き

1 公示

公示日 2020年12月16日

2 契約担当役

理事 植嶋 卓巳

3 競争に付する事項

(1) 業務名称：エチオピア国企業競争力強化のための包括的支援体制構築プロジェクト

(2) 業務内容：「第3 特記仕様書案」のとおり

(3) 適用される契約約款：

() 「調査業務用」契約約款を適用します。これに伴い、消費税課税取引と整理しますので、見積書において、消費税を加算して積算してください。

(○) 「事業実施・支援業務用」契約約款を適用します。これに伴い、契約で規定される業務（役務）が国外で提供される契約、すなわち国外取引として整理し、消費税不課税取引としますので、見積書においても、消費税は加算せずに積算してください。

なお、本邦研修（または本邦招へい）に係る業務については、別途「技術研修等支援業務実施契約約款」を適用した契約を締結することとし、当該契約については消費税課税取引と整理します。ただし、見積書においては、消費税を加算せずに積算してください。

(4) 契約履行期間（予定）：2021年4月 ～ 2026年3月

以下の2つの契約履行期間に分けて契約書を締結することを想定しています。

第1期：2021年4月～2023年9月

第2期：2023年10月～2026年3月

新型コロナウイルス感染拡大等による影響により、本企画競争説明書に記載の現地業務時期、契約履行期間、業務内容が変更となる場合も考えられます。これらにつきましては契約交渉時に協議のうえ決定致します。

(5) 前金払の制限

本契約については、契約履行期間が12ヶ月を越えますので、前金払の上限額を制限します。

具体的には、前金払については分割して請求を認めることとし、それぞれの上限を以下のとおりとする予定です。なお、これは、上記(4)の契約履行期間を想定したものであり、契約履行期間が異なる場合等の限度額等につきましては、契約交渉の場で確認させていただきます。

- 1) 第1回(契約締結後) : 契約金額の16%を限度とする。
- 2) 第2回(契約締結後13ヶ月以降) : 契約金額の16%を限度とする。
- 3) 第3回(契約締結後25ヶ月以降) : 契約金額の8%を限度とする。

4 窓口

【選定手続き窓口】

〒102-8012 東京都千代田区二番町5-25 二番町センタービル

独立行政法人 国際協力機構 調達・派遣業務部

担当者 : 【契約第一課、小峰 (komine.yukiyo@jica.go.jp)】

注) 持参及び郵送による窓口での受領は廃止となりました。

【事業実施担当部】

経済開発部 民間セクター開発グループ第二チーム

5 競争参加資格

(1) 消極的資格制限

以下のいずれかに該当する者は、当機構の契約事務取扱細則(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となることや契約の下請負人(業務従事者を提供することを含む。以下同じ。)となることを認めません。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)の適用の申立てを行い、更生計画又は再生計画が発行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、反社社会勢力、暴力団、暴力団員、暴力団員等、暴力団員準構成員、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が行う契約における不正行為等に対する措置規程(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（契約交渉権者決定日）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（契約交渉権者決定日）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）積極的資格要件

当機構の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。

1) 全省庁統一資格

令和 01・02・03 年度全省庁統一資格を有すること。

2) 日本登記法人

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であること。

（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・審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となることや契約の下請負人となることも認めません。

（４）共同企業体の結成の可否

共同企業体の結成を認めます。ただし、業務主任者は、共同企業体の代表者の者とします。

なお、共同企業体の構成員（代表者を除く。）については、上記（２）に規定する競争参加資格要件を求めません（契約交渉に際して、法人登記等を確認することがあります）。

共同企業体を結成する場合は、共同企業体結成届（様式はありません。）を作成し、プロポーザルに添付してください。結成届には、構成員の全ての社の代表者印又は社印は省略可とします。また、共同企業体構成員との再委託契約は認めません。

（５）競争参加資格要件の確認

競争参加資格要件のうち、全省庁統一資格及び法人登記については、提示いただく全省庁統一資格業者コードに基づき確認を行います。その他の競争参加資格要件については、必要に応じ、契約交渉に際し再確認します。

6 企画競争説明書に対する質問

- （１）質問提出期限：2020年12月25日 12時
- （２）提出先：上記 4. 窓口（選定手続き窓口）のとおりに

注1) 原則、電子メールによる送付としてください。メールタイトルに、公示日、公示案件名を必ず記載してください。

注2) 公正性・公平性確保の観点から、電話及び口頭でのご質問は、原則としてお断りしています。

(3) 回答方法：2021年1月7日までに当機構ウェブサイト上に行います。

(URL: <https://www2.jica.go.jp/ja/announce/index.php?contract=1>)

7 プロポーザル等の提出

(1) 提出期限：2021年1月22日 12時

(2) 提出方法：

プロポーザル・見積書とも、電子データ（PDF）での提出とします。

上記(1)の提出期限日の4営業日前から1営業日前の正午までに、プロポーザル提出用フォルダ作成依頼メールをe-koji@jica.go.jpへ送付願います。

(件名：「提出用フォルダ作成依頼_ (調達管理番号) _ (法人名)」)

なお、具体的な提出方法につきましては、「業務実施契約の公示にかかる説明書等の受領方法及びプロポーザル・見積書の電子提出方法」を参照願います。(URL: <https://www2.jica.go.jp/ja/announce/index.php?contract=1>)

※依頼が1営業日前の正午までになされない場合はプロポーザルの提出ができなくなりますので、ご注意ください。

(3) 提出先：当機構調達・派遣業務部より送付された格納先 URL

(4) 提出書類：プロポーザル及び見積書

(5) 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) 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
- 3) 虚偽の内容が記載されているとき
- 4) 前各号に掲げるほか、本説明書又は参照すべきガイドライン等に違反したとき

(6) 見積書

本件業務を実施するのに必要な経費の見積書（内訳書を含む。）の作成に当たっては、新たに公開された「コンサルタント等契約における経理処理ガイドライン」（2020年4月）を参照してください。

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

- 1) 「3 競争に付する事項」において、契約全体が複数の契約期間に分割されることが想定されている場合は、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。
- 2) 以下の費目については、別見積りとしてください。
 - a) 旅費（航空賃）
 - b) 旅費（その他：戦争特約保険料）

- c) 一般業務費のうち安全対策経費に分類されるもの
 - d) 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
 - e) その他（以下に記載の経費）
- 3) 以下の費目については、以下に示す定額を見積もってください。
- a) 研修・年次会合
アフリカカイゼン年次会合参加費：4年分 14,000千円
(一期目：7,000千円、二期目：7,000千円)
- 4) 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。
- a) ETB 1 = 2.77875 円
 - b) US\$ 1 = 104.450 円
 - c) EUR 1 = 122.633 円

8 プロポーザル評価と契約交渉権者決定の方法

提出されたプロポーザルは、別紙の「プロポーザル評価配点表」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。URL: https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/proposal_201211.html

(1) 評価対象業務従事者について

プロポーザル評価配点表の「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専門分野
 - a) 業務主任者／組織・制度整備（評価対象）
 - b) サービスデリバリーメカニズム（評価対象）
 - c) 包括的コンサルティングサービス（品質・生産性向上）（評価対象）
 - d) 包括的コンサルティングサービス（ビジネスマネジメント）（評価対象）
- 2) 評価対象とする業務従事者の予定人月数
約 80.5 M/M

(2) 評価配点表以外の加点について

評価で60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。

- 1) 若手育成加点
本案件は、業務管理グループの適用対象案件ですが、「若手育成加点」は適用しません。

2) 価格点

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位と第2位以下との差が僅少である場合に限り、提出された見積価格を加味して契約交渉権者を決定します。

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。

具体的には以下の計算式により、下表のとおり価格点を加算します。

最低見積価格との差に係る計算式：

$$\left(\frac{\text{当該者の見積価格} - \text{最低見積価格}}{\text{最低見積価格}} \times 100 \right) (\%)$$

最低見積価格との差（％）に応じた価格点

最低価格との差（％）	価格点
3％未満	2.25点
3％以上 5％未満	2.00点
5％以上 10％未満	1.75点
10％以上 15％未満	1.50点
15％以上 20％未満	1.25点
20％以上 30％未満	1.00点
30％以上 40％未満	0.75点
40％以上 50％未満	0.50点
50％以上 100％未満	0.25点
100％以上	0点

(3) 契約交渉権者の決定方法

契約交渉権者は、以下の手順で決定されます。

- 1) 競争参加者の競争参加資格要件を確認。
- 2) プロポーザルをプロポーザル評価配点表に基づき評価。
- 3) 評価が60点未満であったプロポーザルを失格として排除。
- 4) 若手育成加点の対象契約である場合、要件を満たすプロポーザルに2点を加算。
- 5) 評価点が僅少（最高評価点との点差が2.5%以内）である場合、見積書を開封し、価格評価を加味。
- 6) 上記、1)～5)の結果、評価点が最も高い競争参加者が契約交渉権者に決定。

9 評価結果の通知と公表

評価結果（順位）及び契約交渉権者を2021年2月17日（水）までにプロポーザルに記載されている電子メールアドレス宛にて各競争参加者に通知します。

なお、この評価結果については、以下の項目を当機構ウェブサイトに公開することとします。

(1) プロポーザルの提出者名

(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

また、プロポーザルの評価内容については、評価結果通知のメール送信日の翌日を起算日として7営業日以内に調達・派遣業務部（e-propo@jica.go.jp（※アドレス変更））宛に申込み頂ければ、日程を調整の上、面談で説明します。7営業日を過ぎての申込みはお受けしていません。説明は30分程度を予定しています。

注）新型コロナウイルス感染拡大防止のため、電話等による説明とする可能性があります。詳細につきましては、申し込み後にあらためてご連絡いたします。

10 契約情報の公表

本企画競争に基づき締結される契約については、機構ウェブサイト上に契約関連情報（契約の相手方、契約金額等）を公表しています。また、一定の関係を有する法人との契約や関連公益法人等については、以下の通り追加情報を公表します。詳細はウェブサイト「公共調達の適正化に係る契約情報の公表について」を参照願います。

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

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）一定の関係を有する法人との契約に関する追加情報の公表

1) 公表の対象となる契約相手方取引先

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、当機構の役員経験者が再就職していること、又は当機構の課長相当職以上経験者が役員等として再就職していること
- 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

- ア. 対象となる再就職者の氏名、職名及び当機構における最終職名
- イ. 直近3か年の財務諸表における当機構との間の取引高
- ウ. 総売上高又は事業収入に占める当機構との間の取引高の割合
- エ. 一者応札又は応募である場合はその旨

3) 情報の提供方法

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きます。

（2）関連公益法人等にかかる情報の公表

契約の相手方が「独立行政法人会計基準」第13章第6節に規定する関連公益法人等に該当する場合には、同基準第13章第7節の規定される情報が、機構の財務諸表の付属明細書に掲載され一般に公表されます。

11 誓約事項

プロポーザルの提出に際し、競争参加者は以下の事項について誓約していただきます。誓約は、プロポーザル提出頭紙への記載により行っていただきます。

（1）反社会的勢力の排除

以下のいずれにも該当せず、将来においても該当することがないこと。

- ア. 競争参加者の役員等が、暴力団、暴力団員、暴力団関係企業、総会屋、社会運動等標榜ゴロ、特殊知能暴力集団等（各用語の意義は、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）

に規定するところにより、これらに準ずるもの又はその構成員を含む。以下、「反社会的勢力」という。)である。

- イ. 役員等が暴力団員でなくなった日から5年を経過しないものである。
- ウ. 反社会的勢力が競争参加者の経営に実質的に関与している。
- エ. 競争参加者又は競争参加者の役員等が自己、自社若しくは第三者の不正の利益を図る目的又は第三者に損害を加える目的をもって、反社会的勢力を利用するなどしている。
- オ. 競争参加者又は競争参加者の役員等が、反社会的勢力に対して、資金等を供給し、又は便宜を供与するなど直接的若しくは積極的に反社会的勢力の維持、運営に協力し、若しくは関与している。
- カ. 競争参加者又は競争参加者の役員等が、反社会的勢力であることを知りながらこれを不当に利用するなどしている。
- キ. 競争参加者又は競争参加者の役員等が、反社会的勢力と社会的に非難されるべき関係を有している。
- ク. その他、競争参加者が東京都暴力団排除条例（平成23年東京都条例第54号）又はこれに相当する他の地方公共団体の条例に定める禁止行為を行っている。

（2）個人情報及び特定個人情報等の保護

法人として「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」及び「特定個人情報の適正な取扱いに関するガイドライン（事業者編）（平成26年12月11日特定個人情報保護委員会）」に基づき、個人情報及び特定個人情報等を適切に管理できる体制を整えていること。

本契約において、「個人番号関係事務」を委託することは想定していませんが、業務に関連して競争参加者が謝金等を支払う可能性も想定されるため、そのような場合において、法令に基づく適切な管理ができる体制にあるのかを確認させていただくことが趣旨です。

12 その他留意事項

（1）配布・貸与資料

当機構が配布・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、複製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権者を決定し、また、契約交渉及び契約管理を行う目的以外に使用しません。ただし、行政機関から依頼があった場合、法令で定められている範囲内において、プロポーザルに記載された情報を提供することがあります。

（4）プロポーザルの電子データについて

不採用となったプロポーザルの電子データは、当機構にて責任をもって削除します。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は、必ず以下のページを参照してください。

1) 調達ガイドライン（コンサルタント等の調達）：

当機構ウェブサイト「調達情報」>「調達ガイドライン、様式」>「コンサルタント等契約 関連ガイドライン／個別制度の解説」

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

2) 業務実施契約に係る様式：

同上ウェブサイト「調達情報」>「調達ガイドライン、様式」>「様式 業務実施契約」

(URL: https://www.jica.go.jp/announce/manual/form/consul_g/index_since_201404.html)

第2 プロポーザル作成に係る留意事項

1 プロポーザルに記載されるべき事項

プロポーザルの作成に当たっては、「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」の内容を十分確認の上、指定された様式を用いて作成して下さい。

(URL:

https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/proposal_201211.html)

(1) コンサルタント等の法人としての経験、能力

1) 類似業務の経験

注) 類似業務：カイゼンやビジネス・ディベロップメント・サービス（以下「BDS」という。）に係る技術協力業務

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

(2) 業務の実施方針等

1) 業務実施の基本方針

プロポーザル及び見積書は本説明書の記載に基づき作成いただきますが、一方で、コロナ禍の影響が長引き現地との人の往来が困難な状況が継続する可能性もあると考えます。現地渡航が当初予定から延期になる場合を想定し、事前に実施できる国内業務についても提案があればプロポーザルに記載ください。こちらの提案につきましては、制限ページ数外とします。

2) 業務実施の方法

1) 及び2) を併せた記載分量は、30ページ以下としてください。

3) 作業計画

4) 要員計画

5) 業務従事予定者ごとの分担業務内容

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

(3) 業務従事予定者の経験、能力

1) 業務管理体制の選択

本案件では、業務管理グループ（副業務主任者1名の配置）の適用を認めます。業務管理グループの詳細については、上記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。

業務管理グループを採用するか否かを明示の上、業務管理グループを提案する場合、その配置、役割分担等の考え方について記載願います。

2) 評価対象業務従事者の経歴

評価対象となる業務従事者の担当専門分野は以下のとおりです。評価対象業務従事者にかかる履歴書と類似業務の経験を記載願います。

- 業務主任者／組織・制度整備（1号）
- サービスデリバリーメカニズム（2号）
- 包括的コンサルティングサービス（品質・生産性向上）（3号）
- 包括的コンサルティングサービス（ビジネスマネジメント）（3号）

各評価対象業務従事者を評価するに当たっての類似業務経験分野、業務経験

地域、及び語学の種類は以下のとおりです。

【業務主任者（業務主任者／組織・制度整備）】

- a) 類似業務経験の分野：カイゼン・BDS等企業支援に係る制度整備・支援組織体制構築に関する各種業務
- b) 対象国又は同類似地域：エチオピア国及び全途上国
- c) 語学能力：英語
- d) 業務主任者等としての経験

【業務従事者：担当分野 サービスデリバリーメカニズム】

- a) 類似業務経験の分野：カイゼン・BDS等企業支援サービスの提供メカニズム構築に係る各種業務
- b) 対象国又は同類似地域：エチオピア国及び全途上国
- c) 語学能力：英語

【業務従事者：担当分野 包括的コンサルティングサービス（品質・生産性向上）】

- a) 類似業務経験の分野：品質・生産性向上分野のコンサルタント育成に関する各種業務
- b) 対象国又は同類似地域：エチオピア国及び全途上国
- c) 語学能力：英語

【業務従事者：担当分野 包括的コンサルティングサービス（ビジネスマネジメント）】

- a) 類似業務経験の分野：ビジネスマネジメント（マーケティング、金融等）関連のコンサルタント育成に関する各種業務
- b) 対象国又は同類似地域：評価対象外
- c) 語学能力：評価対象外

2 プロポーザル作成上の条件

(1) 自社と雇用関係のない業務従事者の配置

自社の経営者また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。また、雇用予定者を除く。なお、雇用関係にあるか否かが明確ではない場合は、契約書等関連資料を審査の上、JICAにて判断します。）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、自社（共同企業体の場合は代表者）の「専任の技術者」を指名してください。また、業務管理グループが認められている場合、副業務主任者についても自社（共同企業体の場合は、代表者又は構成員）の「専任の技術者」を指名してください。

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、当該共同企業体以外が提出するプロポーザルにおいて、補強として業務従事者を提供することを認めません。

- 注2) 複数の競争参加者が同一の者を補強することは、これを妨げません。
- 注3) 評価対象業務従事者を補強により配置する場合は、当該業務従事予定者の所属する社又は団体（個人の場合は本人の同意書）から同意書（様式はありません。）を取り付け、プロポーザルに添付してください。同意書への、補強を行う者の代表社印又は社印（個人の場合は個人の印）押印は省略可となります。
- 注4) 評価対象外業務従事予定者を補強により配置する場合、契約交渉時に同意書を提出してください。契約時点で確定していない場合、同業務従事者を確定する際に提出してください。
- 注5) 補強として業務従事者を提供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。

(2) 外国籍人材の活用

途上国における類似業務の経験・実績を持つ外国籍人材の活用が可能です。ただし、委託される業務は我が国ODAの実施業務であることに鑑み、外国籍人材の活用上限は、当該業務全体の業務従事人月の2分の1及び業務従事者数の2分の1を目途としてください。

なお、業務主任者を含む評価対象業務従事者に外国籍人材を活用する場合で、当該業務従事者が日本語を母国語としない場合は、日本語のコミュニケーション能力について、記述してください。日本語の資格を取得している場合、証書の写しを添付してください。

3 プレゼンテーションの実施

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、別添の実施要領で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ます。

注) 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、電話によるプレゼンテーションとする可能性があります。詳細につきましては、あらためてご連絡いたします。

別紙：プロポーザル評価配点表

別添：プレゼンテーション実施要領

プロポーザル評価配点表

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)	
(1) 類似業務の経験	7	
(2) 業務実施上のバックアップ体制等	3	
2. 業務の実施方針等	(40)	
(1) 業務実施の基本方針の的確性	16	
(2) 業務実施の方法の具体性、現実性等	18	
(3) 要員計画等の妥当性	6	
(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	(50)	
(1) <u>業務主任者の経験・能力／業務管理グループの評価</u>	(22)	
	業務主任者 のみ	業務管理 グループ
① <u>業務主任者の経験・能力：業務主任者／制度整備</u>	(18)	(8)
ア) 類似業務の経験	8	4
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験	2	1
ウ) 語学力	3	1
エ) 業務主任者等としての経験	3	1
オ) その他学位、資格等	2	1
② <u>副業務主任者の経験・能力：副業務主任者</u>	—	(8)
ア) 類似業務の経験	—	4
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験	—	1
ウ) 語学力	—	1
エ) 業務主任者等としての経験	—	1
オ) その他学位、資格等	—	1
③ <u>業務管理体制、プレゼンテーション</u>	(4)	(6)
ア) 業務主任者等によるプレゼンテーション	4	3
イ) 業務管理体制	—	3
(2) <u>業務従事者の経験・能力：サービスデリバリーメカニズム</u>	(10)	
ア) 類似業務の経験	5	
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験	1	
ウ) 語学力	2	
エ) その他学位、資格等	2	
(3) <u>業務従事者の経験・能力：包括的コンサルティングサービス（品質・生産性向上）</u>	(10)	
ア) 類似業務の経験	5	
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験	1	
ウ) 語学力	2	
エ) その他学位、資格等	2	

(4) 業務従事者の経験・能力：包括的コンサルティングサービス（ビジネスマネジメント）	(8)
ア) 類似業務の経験	6
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験	0
ウ) 語学力	0
エ) その他学位、資格等	2

プレゼンテーション実施要領

プレゼンテーションは業務主任者（業務管理グループを提案する場合には、業務主任者又は副業務主任者、もしくは両者が共同で）が行ってください。なお、業務主任者以外に1名（業務管理グループを提案する場合には、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：1月29日（金） 14：00～
（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：当機構本部（麹町）

注）新型コロナウイルス感染拡大防止のため、電話またはSkypeによる実施とする可能性があります。詳細につきましては、プロポーザルをご提出いただいた後にあらためてご連絡いたします。

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）プロジェクター等機材を使用する場合は、競争参加者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・派遣業務部契約第一課まで報告するものとし、機材の設置にかかる時間は、上記（1）の「プレゼンテーション10分」に含まれます。
- （3）海外在住・出張等で当日当機構へ来訪できない場合、下記のいず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、「電話会議」による出席を優先してください。

- 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です。プレゼンテーション参加者から当機構が指定する電話番号に指定した時間に電話をいただき、接続します。電話にかかる費用は、競争参加者の負担とします。

- b) Skype等のインターネット環境を使用する会議

競争参加者が、当日プレゼンテーション実施場所に自らが用意するインターネット環境・端末を用いてのプレゼンテーションです。インターネット接続のトラブルや費用については、競争参加者の責任・負担とします。

注）当機構在外事務所及び国内機関のJICA-Netの使用は認めません。

以上

第3 特記仕様書案

本特記仕様書案に記述されている「脚注」については、競争参加者がプロポーザルを作成する際の参考情報として注意書きしたものであり、契約に当たって、契約書附属書Ⅱとして添付される特記仕様書からは削除されます。

また、契約締結に際しては、契約交渉相手方のプロポーザルの内容を適切に反映するため、契約交渉に基づき、必要な修正等が施された上で、最終的な「特記仕様書」となります。

1. プロジェクトの背景

エチオピア連邦民主共和国（以下、「エチオピア」という。）では、2000年代初頭から二桁の経済成長を達成しているが、産業別のGDP内訳を見ると、第1次産業及び第3次産業がそれぞれ40～50%を占めるのに対し、第2次産業は10%程度に留まり、特に製造業は5%程度と、所得水準が同程度の国々と比較しても低い状況にある。このような製造業の立ち遅れに加え、その品質や生産性の低さが、輸出振興や国内外からの投資促進の障壁となっている。また、企業の競争力強化にむけては品質・生産性向上のみならず、ビジネスプラン、マーケティング、財務管理、人的資源管理等企業の経営全般の改善も必要となっており、これを支援するコンサルティングサービスの拡充と質的向上が課題となっている。エチオピアの直近の5か年開発計画（Growth and Transformation Plan II（2015/16-2019/20年））では、工業化に重点を置いた経済構造改革を推進するとともに、生産性や競争力に関する事柄が新しい章で追記されており、カイゼンが生産性や競争力強化のための主要なアプローチとして言及されている。

なお、2020年6月に概要が公表された新10か年展望開発計画（Ten Years Perspective Development Plan (2021-2030)）でも、生産性と競争力向上が戦略的な柱の一つと位置付けられている。

日本の品質・生産性向上の理念や手法としての「カイゼン」に強い関心を示したエチオピア政府は、首相レベルの高いイニシアティブのもと、JICAの支援を得つつ、開発調査「品質・生産性向上計画調査」（2009～2011年）、技術協力「品質・生産性向上（カイゼン）普及能力開発プロジェクト」（2011～2014年）、技術協力「品質・生産性向上、競争力強化のためのカイゼン実施促進能力向上プロジェクト」（2015～2020年）を実施し、カイゼン・コンサルタント育成等のカイゼン普及体制を構築した。貿易産業省（当時）の一つのユニットとして2009年に設置されたカイゼン・ユニットは、2011年にエチオピア・カイゼン機構（EKI: Ethiopian Kaizen Institute）として独立し、エチオピアにおいてカイゼン普及を行う中核機関となった。

2020年6月時点のEKIの総職員数は154名、うちコンサルタントは109名となっている。EKIは製造業部門、サービス部門やインフラ部門へのコンサルティングサービスの提供、自組織内のコンサルタント人材の育成等幅広く行っている。対象部門も民間企業を中心としつつも公的セクターや関連する工業省傘下の工業開発機関

（Industry Development Institutes (IDIs) : Metal Industry Development Institute (MIDI)、Leather Industry Development Institute (LIDI)、Textile Industry Development Institute (TIDI) 等) や教育省傘下のTechnical Vocational Education and Training (TVET) へのカイゼン知識の指導も行っている。図1は2020年6月現在の組織図である。

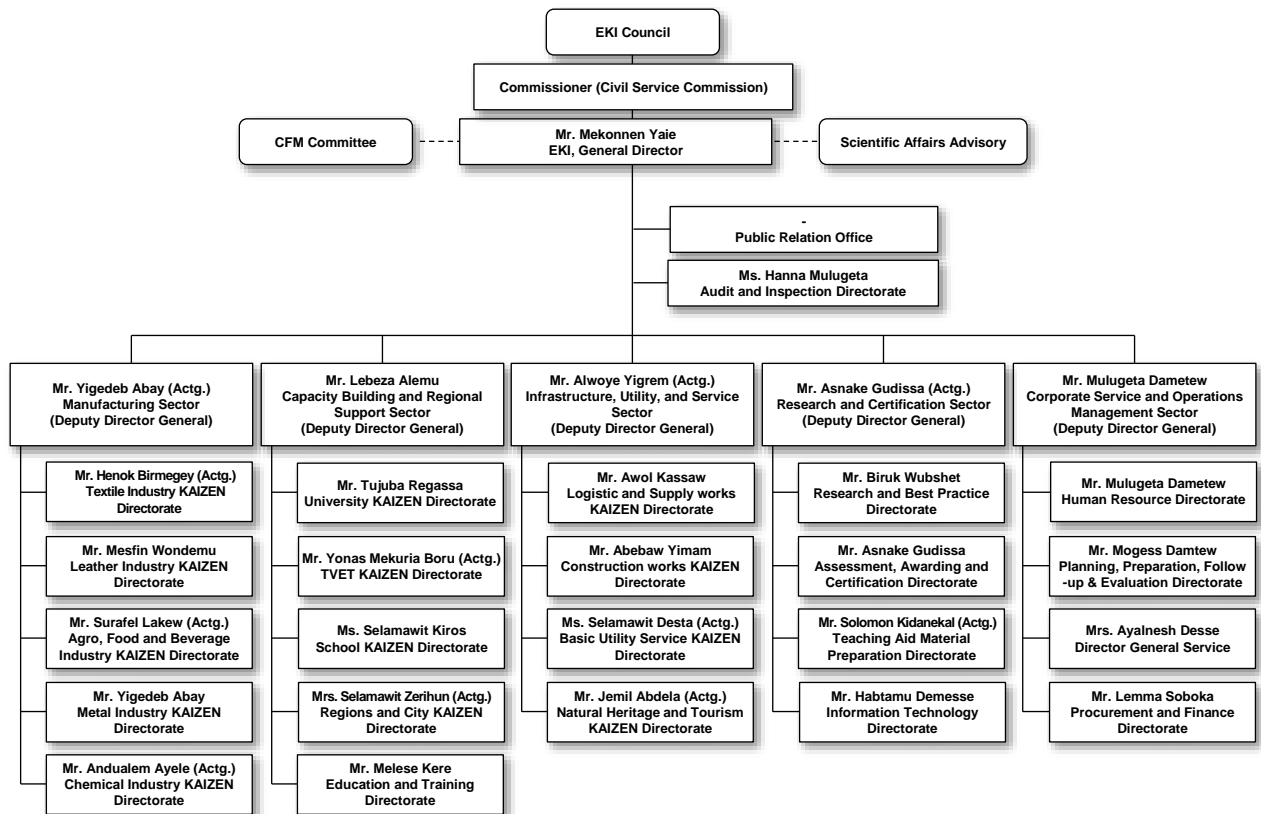


図1 EKI 最新組織図 (2020年6月時点)

また、2016年8月、ケニアのナイロビにて開催された第6回TICAD（アフリカ開発会議）において、安倍元首相はカイゼンをアフリカ中に広めることを宣言している。これを受け、JICAは2017年4月、南アフリカにてNEPAD（アフリカ開発のための新パートナーシップ）と「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」に関する合意文書（Letter of Agreement : LOA）に署名した。本イニシアティブは、1) 産業化と経済構造転換の促進、2) Decent Workと雇用の創出、3) 競争力のあるイノベーション人材開発を基本方針とし、2027年までの10年間に1) 政策レベルでの啓発、2) Center of Excellenceの整備、3) カイゼン活動の標準化、4) ネットワーク化によるカイゼンを通じたアフリカ産業の振興を目指すこととしており、アフリカ25カ国以上で推進されている。エチオピアは同イニシアティブ推進にあたりアフリカ地域の拠点として重点国（エチオピア、ケニア、ガーナ、タンザニア等）の一つに位置付けられる。

これまでEKIは、JICA支援を通じて、5SなどのベーシックレベルのカイゼンだけでなくTotal Quality Management (TQM)（総合的品質管理）やコストマネジメントなどより高度なツールと考え方を使用したカイゼン・サービスが提供される人材育成体制を構築した。また、EKIはカイゼン・サービスの質を担保するためコンサルタント資格制度を構築し、コンサルティングサービスの質の標準化を行っている。

マーケティング等の経営全般の改善に関しては、円借款「女性起業家支援事業」の円借款附帯プロジェクトである「エチオピア企業の成長を目的としたBDSプロジェクト」(2018～2021年)（以下、「BDSプロジェクト」という。）により、アディスアベバ市の零細・小企業を主な対象として、企業経営改善に関するコンサルティングサービスであるBDSの提供に向けた人材育成およびBDS提供体制構築に取り組

んでいる。同事業においてはBDSを提供する機関（連邦中小製造業振興庁（以下「FeSMMIPA」という。）、Entrepreneurship Development Centre（起業家開発センター、以下「EDC」という）等）の間の関係づくり強化のためにBDSPs（BDS Providers：BDS関連提供機関）ネットワーク会合も開催している。

上述のとおり、企業の競争力強化支援のための体制については一定程度整備が進んでいるが、カイゼン・サービスの提供についてはEKIが企業を選定し、支援スケジュールを決定している状況にあり、企業の需要に対応したサービスデリバリーが実現できていない。また、企業はカイゼン以外の課題を有していることもあり、経営面の支援も含む包括的なコンサルティングサービスが期待されている。加えて、エチオピアは自国のみならず周辺国に対してもコンサルティングサービス提供体制にかかる支援を行い、アフリカにおけるCenter of Excellence となるビジョンを有しており、そのための体制構築が課題となっている。

かかる背景から、JICAは2020年6月-10月に本プロジェクトの詳細計画策定調査を実施し、同年11月に実施にかかる討議議事録（Record of Discussions: R/D）をエチオピア政府と締結した。

2. プロジェクトの概要

（1）上位目標：

エチオピアの企業の生産性と製品の質が向上し、ビジネスマネジメント力が発展する。

（2）プロジェクト目標：

カイゼンをはじめとする包括的コンサルティングサービスが、BDSPsネットワーク¹等を通じて企業に普及する。

（3）期待される成果

成果1：包括的コンサルティングサービスのデリバリーメカニズムが、アディスアベバ市と他の地方自治体（2か所）で構築・運用され、一部有償化が推進される。

成果2：包括的コンサルティングサービスの質が向上する。

成果3：EKIのCenter of Excellenceとしての能力が強化される。

（4）活動の概要

【成果1に係る活動】

- 企業や経済団体、EKI、BDS関連提供機関、他ドナー等を対象に、デリバリーメカニズム構築に必要な情報調査を実施し、調査結果を報告書に取りまとめる。
- 包括的コンサルティングサービス提供のオペレーションフロー（募集→診断→サービス提供→評価、等）のフレームワークを、BDSPsネットワークの活用や有償化も念頭に、開発・設計を行う。
- 企業の需要等の調査を通じてガイドラインを策定し、アディスアベバと他地

¹ BDSPsネットワーク：企業経営改善に関するコンサルティングサービスであるビジネス・ディベロップメント・サービス（BDS）の提供を行う多様な機関（Provider）によるネットワーク。企業の多様なニーズに対して多様な機関が補完的にサービス提供を行うことを目指す。

方自治体（2か所）をパイロット対象として、包括的コンサルティングサービスの提供体制の構築・運用を行う。

- BDSプロジェクトにて構築・運用されているBDSPsネットワーク会合を活用し、企業やサービスなどの情報交換を促進して、BDS関連提供機関との連携を深める。
- 上記結果を分析し、他地域でも展開できるようモデル化する。

【成果2に関連する活動】

- コンサルタント認定制度を強化し、企業経営支援を含む包括的なコンサルティングサービスが提供できるコンサルタント（民間人材を含む）の人数を増やす。
- コンサルタント資格制度を必要に応じて改善し、企業経営支援を含む包括的コンサルティングサービスを提供できるコンサルタントを育成する。
- サービス提供後の企業からのフィードバック等を踏まえ、コンサルタントの質的向上を図ることができる、コンサルタント評価システムを発展させる。また、Class-Room Training（座学研修：以下、「CRT」という）、In Company Training（企業現場研修：以下、「ICT」という）の実施体制を強化する。
- 財務諸表作成やビジネスプラン作成支援についての支援を行い、BDSPsネットワークも活用しつつ、企業の金融アクセスの向上を支援する。
- 企業のフィードバックを基に、BDS関連提供機関が互いに協力してサービスの質の向上を図るメカニズムの構築を促進する。

【成果3に関連する活動】

- EKIがCenter of Excellenceとして求められる機能・能力や活動を整理するとともに、以下の活動を行う。
 - ① アフリカ・カイゼン・イニシアティブの拠点国として、第3国に対してカイゼンを含む包括的コンサルティングサービスの導入を支援する。
 - ② 生産性指標やカイゼン指標などの企業データを調査・データベースに収集し、その指標の分析を国家計画に役立てる。
 - ③ 包括的コンサルティングサービスのベストプラクティスについてのパンフレット作成し、周知する。
 - ④ Information and Communication Technology/ ICT（eラーニング、オーディオビジュアル、Internet of Things/ IoT、リモートサービス等）を活用した企業経営改善のための、EKIによる遠隔支援を計画し、実施する。
 - ⑤ ポストCOVID-19の新しい環境下、カイゼンの企業の競争力やレジリエンス強化への貢献を調査・研究し、発信する。
 - ⑥ EKIのマネジメント能力やリサーチ能力を国際水準に向上させ、EKIのサービス提供方法を見直す。

（5）対象地域

エチオピア全土（一部の活動については、アディスアベバ市と他の地方自治体（2か所）をパイロット実施地域として選定）

（6）本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：EKI²（カイゼン・コンサルタントを含むEKIスタッフ等）

間接受益者：FeSMMIPAを含むBDSPsネットワーク参加機関、パイロット対象企業、BDSコンサルタント、コンサルティングサービス提供機関、リサーチ機関、教育・訓練機関

最終受益者：コンサルティングサービスを受ける企業（零細から大企業を含む）

3. 業務の範囲

本業務は、2020年11月10日に当機構がエチオピア政府関係機関と締結したR/Dに基づいて実施される「エチオピア国企業競争力強化のための包括的支援体制構築プロジェクト」の枠内で、「第3 5.実施方針及び留意事項」を踏まえつつ、「第3 6.業務の内容」に示す事項の業務を行うものである。

4. 実施方針及び留意事項³

（1）プロジェクトの全体像

本プロジェクトは、BDSPsネットワーク等を通じ、カイゼンをはじめとする包括的なコンサルティングサービスを多くの企業に普及するメカニズムを構築し、これらのサービスを活用した企業の生産性と製品の質の向上及び、ビジネスマネジメント力の強化を目的とする。下記プロジェクト概念図にあるとおり、成果1ではサービスデリバリーメカニズムの構築、成果2ではコンサルティングサービスの質的向上、成果3ではEKIのCenter of Excellenceとしての能力強化を行うことで、目的の実現を目指す。

（2）プロジェクトの実施体制

本プロジェクトのC/Pは、EKIである。また、図2プロジェクト概念図にあるような、

² 品質・生産性向上（カイゼン）の普及を全国的に展開するために2011年に工業省（当時。現、貿易産業省）の下に設立された常設の政府機関であり、現在は、国家公務員委員会（CSC: Civil Service Commission）管轄下にある。

³ プロポーザルの作成にあたっては、特に以下の事項について、コンサルタントの知見と経験に基づき、可能な範囲で具体的な提案を行うこと。

ア) ベースライン・エンドライン調査の内容及び手法（パイロット企業の経営・生産に関する指標を定期的に計測し、研修を通じた企業指導のインパクトを調査する。）

イ) 本事業を通じて構築する包括的コンサルティングサービスのデリバリーメカニズムの構想（案）

ウ) コンサルティングサービス提供の規模拡大に向けた取組方針（サービスの有料化等も含む）

エ) 包括的コンサルティングサービスを実施するコンサルタントの育成方法、認定・資格制度についての問題認識及び今後の方向性（案）

オ) 本事業の効果的実施に向けたデジタル技術活用に関するアイデア

カ) 日本の品質・生産性向上推進機関、ビジネスマネジメントサービス提供機関との交流・連携のあり方

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

ク) 他のアフリカ諸国向け第三国支援の実施案（開催時期、内容等）

ケ) プロジェクト期間中の広報案（方法、時期、内容等）

FeSMMIPAを含むBDS関連提供機関（BDSPs）と連携を行いつつ、企業に対する包括的な支援を行う。並行してJICAが支援しているBDSプロジェクトにおいて、BDSPsネットワーク会合やコンサルタント育成を実施しているため、同プロジェクトとの連携・情報共有を重視する。

（３）包括的コンサルティングサービス

本プロジェクトでは、従来EKIが単独で企業からの要請に基づき提供してきたカイゼンに加え、Management, Marketing and Inherent technology（以下、「MMI」という）⁴の視点を加えた包括的なコンサルティングサービスの提供体制を構築する。企業がカイゼン活動を継続し、企業業績の向上や輸出額の増加へつなげるために、MMIをサービスに取り入れ、包括的にビジネスを支援する体制を整えることが求められる。

BDSプロジェクトでは、EDCがMSMEsコンサルタント養成・認証に関する活動（研修教材の活用、Training of Trainers（以下、「ToT」という）の実施、コンサルタント認証試験の実施、コンサルタント人材のデータベース管理等）を行っており、MMI含む包括的なコンサルティングサービスの提供体制を構築する上で、上記活動との連携が期待される⁵。

（４）成果1で目指す方向性

- ① デリバリーメカニズムには、サービスの広報、サービス提供を希望する企業の募集、企業診断／ベースライン把握、診断結果に基づきBDS提供機関が適切なサービスを提供、サービス料金の受け渡し、サービス提供結果の把握、サービス提供を受けた企業によるコンサルタントに対する評価、評価結果を踏まえ他サービス内容・提供方法の見直し（コンサルタント指導等）までの一連の流れを含む。
- ② デマンド・ドリブン／包括性：サービス提供は企業のニーズに沿った内容となるように設計を行う。
- ③ パートナリシップ：EKIのみならずFeSMMIPA含む他BDS関連機関との連携によるサービス提供を行う。
- ④ 有償化：将来的にサービス料金を徴収する有償化を目指すものとし、それに向けたロードマップを検討する。

（５）成果2で目指す方向性

- ① EKI や他 BDS 関連提供機関のコンサルタント認定・資格制度と必要に応じて連携し、企業が必要とするコンサルタントを育成するためのカリキュラム、認定方法を整備するとともに、コンサルタントの人数増加と質の向上を図る。サービス提供後の企業からのフィードバック等をコンサルタントの人材育成に活用できる仕組みづくりを構築する。

⁴ MMIとはマネジメント（Management）、マーケティング（Marketing）及び固有技術（Inherent Technology）を含んだ企業支援の包括性を示す概念である。EKIをC/Pとして実施された第3フェーズプロジェクトにおいて採用された。

⁵ 詳細は配布資料「エチオピア国 企業の成長を目的としたBDSプロジェクト 参考資料」を参照。



The Project for Establishing Comprehensive Support System for Enhancing Firm Competitiveness in Ethiopia [Implementation system]

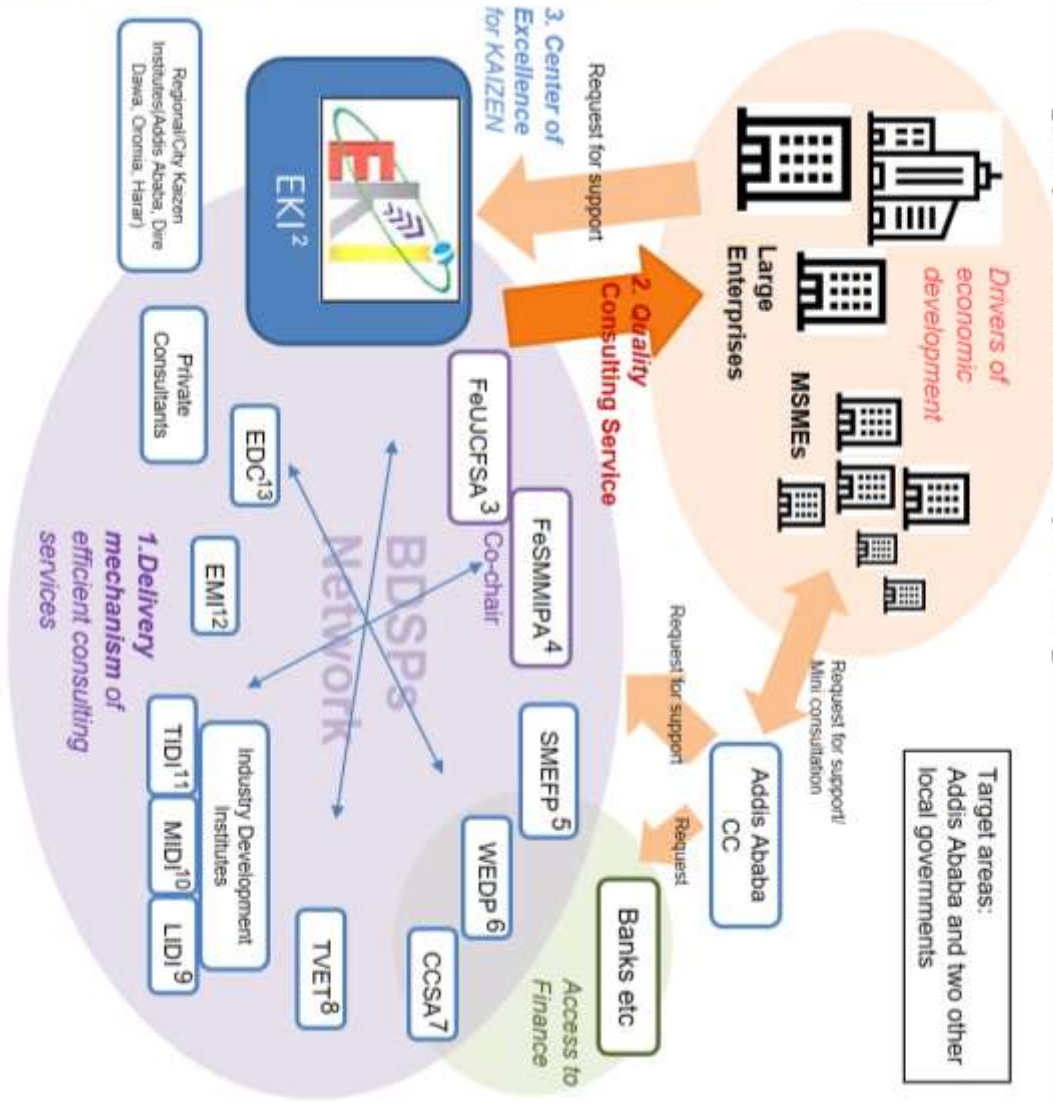
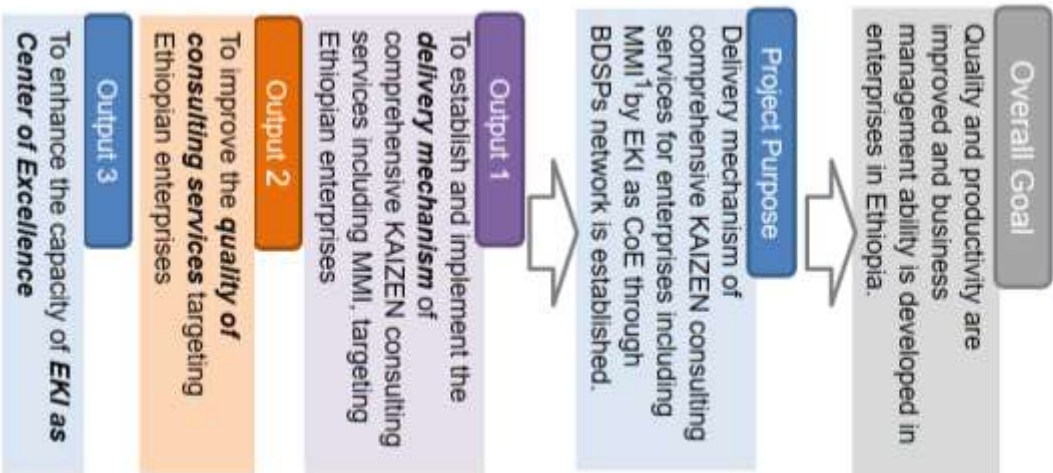


図 2 : プロジェクト概念図 (R/Dに添付)

(6) 成果3で目指す方向性

第3国への包括的コンサルティングサービスの導入支援、国内の企業データベース整備、政策研究推進等に関するEKIの体制構築・能力構築等を通じ、EKIがアフリカにおけるCenter of Excellenceとして求められる機能・能力を向上させる。

(7) 成果間の関係性

成果及び活動の関係については図3のとおり。BDSプロジェクトで支援を行うBDSPsネットワークやMSMEsコンサルタント養成・認証の状況も分析し、必要に応じて契約変更を行い、本プロジェクトの活動計画に反映する。なお、各活動や研修の時期と期間は案とし、全体のプロジェクトを見直したうえで最適な時期に開催することとする。

(8) 本案件における技術移転の対象

本案件の技術移転対象はEKI及びEKI職員を想定しているが、必要に応じてFeSMMIPAを含むBDS提出機関や企業、金融機関等も対象とする。技術移転の対象としては、直接受益者としてEKI職員数154名程度のうち、管理部門以外の5部門の職員やカイゼン・コンサルタント109名程度を想定しており、「第3 5.業務の内容」に沿って技術移転を進める。

(9) 先行・関連案件の成果・成果品の活用

「2. プロジェクトの背景」で記載の通り、JICAは2009年により「カイゼン」プロジェクトを実施してきた。また、2. で記載したように、関連案件として「エチオピア企業の成長を目的としたBDSプロジェクト」も実施中である。先行・関連案件におけるサービス提供メニューにおいて、作成した成果品等を最大限活用する。

(10) 「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」への貢献と成果の活用

アフリカ・カイゼン・イニシアティブの主な活動と、本プロジェクトの関連については、次のとおりである。

① アフリカカイゼン年次会合への参加と推進

カイゼンに関するプロジェクトが実施中の国（エチオピア、カメルーン、ケニア、ザンビア、タンザニア、チュニジア、南アフリカ、ガーナ）の関係者やドナー、有識者が参加し、知見を共有することを目的に開催している。エチオピア（2016年）を皮切りに、毎年アフリカ地域の関係国にて開催している。2020年9月に開催された第5回会合では、コロナ禍でのビジネス継続におけるカイゼンの有効性、Center of Excellence の機能強化、遠隔教育・コンサルティングの導入等について議論した。今後も年次会合を開催予定であり、コンサルタントは、エチオピア側関係者の年次会合および関連会合への参加を促す。

今後の年次会合開催国については2021年度のタンザニアは確定しているもののそれ以降については未定である。このため、2022年度以降は南アフリカで開催する仮定とし、また、本プロジェクト実施期間中の2021年度～2025年度に毎年参加するものとして、エチオピア関係者を毎年6名（C/P3名、専門家1名、アワード発表企業2名）を派遣する前提において積算を行うこと。南アフリカ以外の国での開催に伴い旅費が増額になる場合においては必要に応じて契約変更を行い対応する。

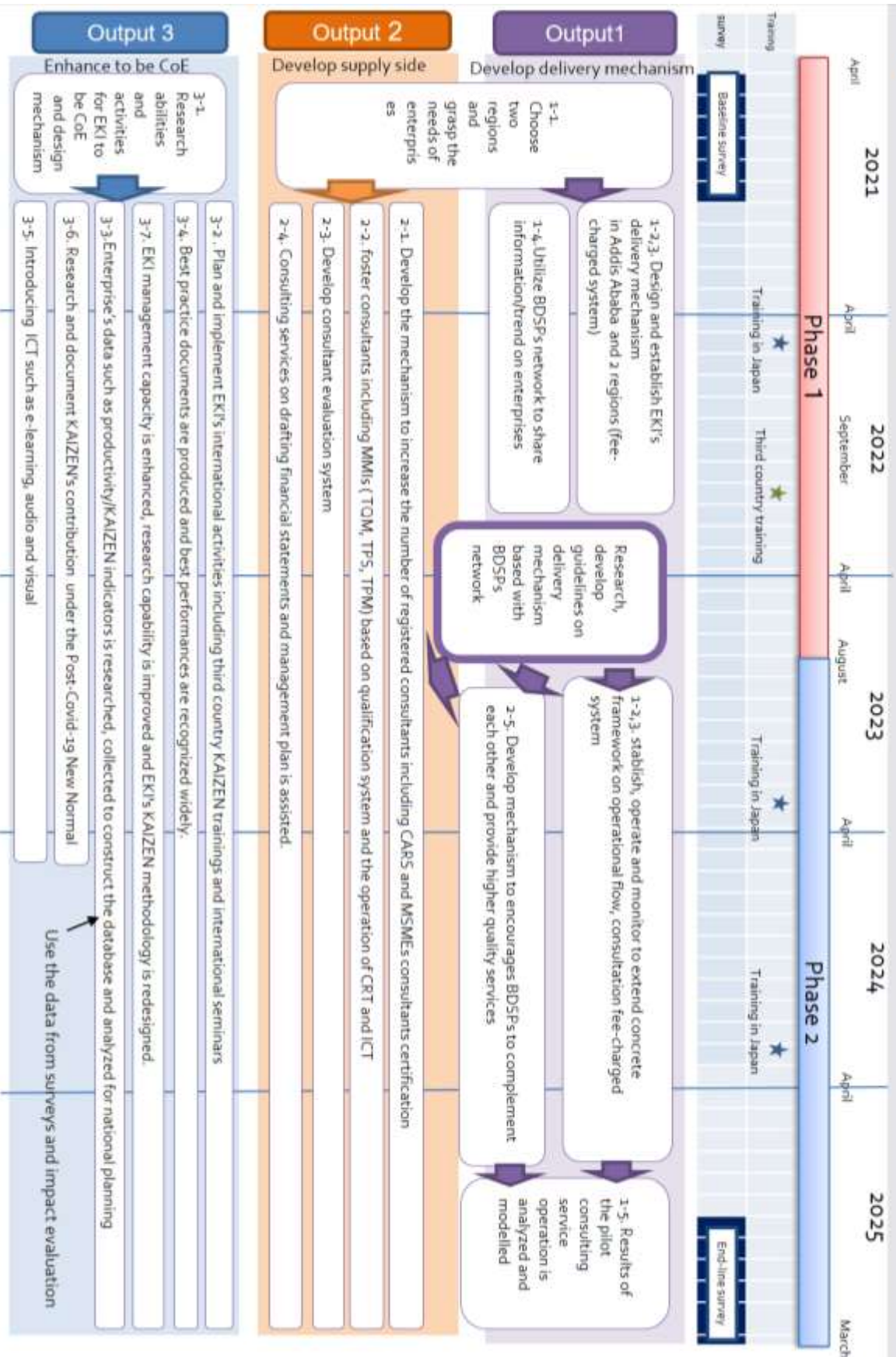


図 3 : 成果及び活動の関係

② ワーキンググループへの参加

2020年9月のアフリカカイゼン年次会合において2020～25年のアクションプランを策定し、5つのワーキンググループ（カイゼンコンサルタント・トレーナー認証制度、共通KPI、カリキュラム・研修教材の標準化、カイゼン年次会合・アワードの制度化、カイゼン・品質生産性向上のためのCenter of Excellence検討）を設置した。ワーキンググループについてはアフリカ・カイゼン・イニシアティブ参加国に参加を呼びかけて2020年11月に初回会合が開かれた。今後、概ね毎月開催を想定して活動していくので、C/Pの参加や参加するワーキンググループの協議進展について支援すること。

③ アフリカカイゼンアワードの開催

カイゼン普及展開のための活動の一環として、上述のアフリカカイゼン年次会合と同時にアフリカ大陸レベルでの「カイゼンアワード」を開催している。第1回は2019年6月にチュニジアでの第4回カイゼン年次会合、第2回は第5回カイゼン年次会合に合わせて開催され、今後もカイゼン年次会合にて毎年の開催を行う予定である。

本プロジェクトでは、「アフリカカイゼンアワード」に参加する国内企業選考を行い、企業のカイゼン年次会合への参加を促す。また、選出された優秀企業の取り組みをベストプラクティスとして事例として取りまとめたり、優秀企業をイベントに呼んだりするなどを、成果3関連の活動に反映させる。

④ カイゼンハンドブックの活用

カイゼン活動の標準化の一環として、JICAは2017年から2018年にかけてプロジェクト研究「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」を実施し、「カイゼンハンドブック」⁶を作成した。ハンドブックにはカイゼンを含むBDS普及・促進を担う実務担当者にとってのガイドラインとなることを想定し、カイゼンを含むBDSの普及・展開の方法、人材育成のための標準的カリキュラム、研修内容、資格制度、また、効果を測定するための指標等を纏めていることから、プロジェクトにおけるカリキュラム開発や普及展開のための制度を検討する際に活用する。

（1 1）国別研修「カイゼン博士号プログラム」との連携

JICAは、本プロジェクトとは別途に国別研修「カイゼン博士号プログラム」として、2020年9月より4年間本邦大学でカイゼン分野の博士号人材の育成を実施している。帰国後はEKIでカイゼン関連の研究・政策提言を推進する予定であり、同人材は本プロジェクトにおいても企業支援の効果測定・分析等の観点で貢献することが見込まれる。

（1 2）無償資金協力事業との連携

本事業のカウンターパートであるEKIに対する支援として、カイゼン普及のための人材育成を行う研修設備を無償資金協力「TICAD産業人材育成センター建設計画（2018年3月G/A締結、29.3億円）」⁷を活用して建設予定。このセンター施設・設備

⁶ カイゼンハンドブックについては、以下ウェブサイトを参照。

参考) JICA アフリカに広がる日本流の「カイゼン」(2020.12.9現在)

https://www.jica.go.jp/topics/2018/20180531_01.html

⁷ TICAD産業人材育成センターについては、以下ウェブサイトを参照。

を活用して、コンサルタントの研修、Center of Excellenceに関わる活動、e-LearningやDXに取り組むなどして、エチオピア内外にカイゼンを含む包括的コンサルティングサービスの普及と発展に寄与すること。

(13) COVID-19を踏まえたプロジェクト実施

コロナ禍におけるリスク低減の観点から、コンサルタント人材育成や企業への支援に際してはICTを活用した遠隔での企業経営改善支援を積極的に検討する。

また成果3では、EKIを支援してカイゼンがコロナ禍での企業の競争力やレジリエンスにどのように貢献するか調査・研究を行い、発信すること。

(14) プロジェクトの広報

以下、3つの観点から広報を行う。広報において、活用するメディアやターゲットの詳細、広報手段は、C/Pと相談の上決定しつつ、経済団体等と連携したセミナー開催、C/P機関のホームページの活用、日本企業との連携等、戦略性の高い方法を検討する。成果3で作成する出版物や、アフリカカイゼンアワード等の場も有効活用すること。

- ・サービスニーズ喚起のために、企業に対して、包括的コンサルティングサービスの広報を行う。
- ・コンサルティング人材増加のために、企業やコンサルティング人材候補者に対して、資格・認証制度やプロジェクトの広報を行う。
- ・プロジェクトの認知度を上げるために、政策決定者に対して、プロジェクトの広報を行う。取り上げる事例については、エチオピアの重点産業や日本を含む海外企業との取引等、PR性の高い事例の発掘を心がける。

(15) プロジェクトの柔軟性の確保

技術移転を目的とする技術協力プロジェクトでは、プロジェクトを取り巻く環境の変化等によって、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。

この趣旨を踏まえ、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、必要に応じプロジェクトの方向性について、適宜JICAに提言を行うこと。

JICAは、これら提言について、遅滞なく検討し、必要な処置（先方C/Pとの合意文書の変更、契約の変更等）を取ること。

5. 業務の内容

<共通事項>

(1) ベースライン調査・エンドライン調査の実施

プロジェクトの成果やプロジェクト目標達成状況をモニタリング、評価するため、PDM上の指標を必要に応じて修正し、プロジェクト開始時点のベースライン値及び終了時のエンドラインを調査する。同調査はアディスアベバ市と他の地方自治体（2か所）の対象機関・対象者に対して実施する。

(2) カウンターパート研修（本邦研修・第三国研修）

本案件では、カウンターパート研修として、プロジェクト関係者を対象とした本

参考) JICA ODA見える化サイト(2020.12.9現在)

<https://www.jica.go.jp/oda/project/1760710/index.html>

邦研修を包括して実施する。包括される業務内容については、「コンサルタント等契約における研修・招へい実施ガイドライン」（2017年6月）に定める「実施業務」を原則とする。

本邦研修は協力期間中3回実施（2022年度、2023年度、2024年度）⁸、各回10名程度を対象とし、期間は2週間を想定している。内容は中小企業振興のための日本の公的機関の実施体制（特にコンサルティングサービス提供及び金融機関との連携支援体制）に関する講義や、公的機関からサービスを受ける企業の視察等を通じ、エチオピア国内における関連活動を促進することを目的とする。また、第1回（2022年度）の本邦研修では、TQM（Total Quality Management、総合的品質管理）、TPS（Toyota Production System、トヨタ生産方式）、TPM（Total Productive Maintenance、全員参加の生産保全）など、高度なカイゼンに関連する内容を研修に十分盛り込む。本邦研修は必要に応じて再委託することを可能とする。

第三国研修は1回実施（2022年度）、10名程度、期間は2週間を想定している⁹。研修内容については、成果3でEKIがアフリカ地域の国々向けにベーシックカイゼンについての研修を行うため、第三国研修実施に必要なノウハウを学ぶことを目的とする。マレーシアを候補国と想定するが、EKIと協議を行い最終化すること。第三国研修は必要に応じて再委託することを可能とする。

（3） 地方自治体（2か所）の選定

プロジェクト開始後に、プロジェクトを実施する地方自治体（2か所）を、EKIと検討・選定する。特に、EKIのRegional/City Kaizen Institutesが、Addis Ababa, Dire Dawa, Oromia, Hararにあることに留意する。検討に際しては、製造業の集積度合い、工業団地の有無、カイゼン実施経験・浸透度、地方自治体の意欲・リーダーシップ等を勘案し、さらにパイロット性に鑑みて（すなわち傾向の異なる2か所）候補地を整理しつつ、EKI及びJICAと協議を行い、治安情勢も鑑みて対象地を決定する。

（4） 合同調整員委員会及びプロジェクトの定期モニタリング

合同調整員委員会（以下、「JCC」という）の開催（半年に1回を想定）を開催する。JCCの議長・副議長はそれぞれFederal Democratic Republic of Ethiopia (FDRE) 公務員委員会（Civil Service Commission : CSC）委員長・EKI所長が担当する。コンサルタントはこれら議長・副議長らとJCCの企画運営を行い、議題・プレゼンテーション資料等についてJICA本部及びJICAエチオピア事務所と事前協議を行うとともに、JCC開催後のミニッツ作成を支援する。

また、EKIと共同でMonitoring Sheet¹⁰（Summary, I&II）を作成し、概ね6か月に一度JICAに提出すること。Monitoring Sheet には、活動報告のみならず、成果発現状況（上位目標への達成見込み含む）、解決すべき実施上の課題・懸案事項、プロジェクトの進捗及び成果に正又は負の影響を及ぼす外部要素を含むこととする。

⁸ 第1回、2回、3回の研修内容については、プロポーザルで提案すること。

⁹ 研修内容については、プロポーザルで提案すること。

¹⁰ Monitoring Sheet等、事業の質の向上に向けた新たな事業管理・評価の取扱いについては、2014年7月30日付け専門家・コンサルタント向け説明資料「技術協力プロジェクトにおける変更（業務改善推進委員会の取り組みに伴う計画策定段階、事業実施段階の変更）」を参照。

<各成果>

<成果1関連>

(5) アディスアベバ市及び地方自治体2か所におけるコンサルティングサービスのニーズ調査

デリバリーメカニズム構築に必要な情報を得るため、アディスアベバ市において、企業や経済団体、EKI、BDS関連提供機関、他ドナー等を対象に調査を実施する。調査内容については以下のとおり。

① 需要サイド調査

- 1年目はアディスアベバ市を対象として30社以上の企業に調査を実施し¹¹、経営課題（企業の競争力向上における中核的な課題、品質生産性分野の課題、企業経営における課題企業に共通する課題等）を整理し、企業が求めるサービスを分析する。2年目は地方自治体2か所においてそれぞれ20社以上の企業の調査を実施する。
調査対象企業の規模については中規模企業を対象とし、零細・小企業は想定しない。業種については多様な業種を対象とし、業種による傾向等についても把握を行う。エチオピアにおける中規模企業の定義は表1を参照。

表1 エチオピアの零細・中小企業の定義

企業規模	産業セクター	従業員数	総資本額 (ETB)
零細企業	Industry	5人以下	100,000以下
	Service	5人以下	50,000以下
小企業	Industry	6人以上30人以下	100,001以上1,500,000以下
	Service	6人以上30人以下	50,001以上500,000以下
中企業	Manufacturing	31人以上100人以下	1,500,001以上20,000,000以下
		N. A.	N. A.

(出所) JICA、(株)パデコ、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)
「アフリカ地域 中小企業・起業家支援に係る基礎情報収集・確認調査」(2018)

- 支払い意思額調査等、有償化の可能性を探るための調査項目を用意する。
- インタビュー対象の企業を選定する際には、EKIやFeSMMIPAなど他BDS関連提供機関がもつ企業のネットワークを十分活用して、幅広い情報を集めるよう努める。

② 供給サイド調査

- 対象地域において企業に対して支援サービスを提供している政府関係機関、ドナーの支援プログラム、その他について、サービス内容の概要（項目、価格、サービス利用方法、利用に際しての窓口、サービス提供実績（件数、企業レベルのインパクト）等）を情報収集・整理する。
- 上記整理に際してはカイゼンハンドブック及び先行案件の成果品に基づき、品質・生産性向上分野（基礎カイゼン・高度カイゼン）及び経営管理分野（経営管理、財務、企業診断、マーケティング等）のスキルを参考とする。

③ 調査結果分析・支援メニューの検討

- 供給サイド調査の結果については支援サービス一覧として企業に対して

¹¹ 計50社から実態に即した（虚偽の申請ではない）調査結果が得られるような方法論についてプロポーザルにおいて提案すること。

情報発信するために冊子として取りまとめ、ウェブサイト等に掲載し、関係者にも共有を行う。

- 上記①②を分析し、企業ニーズがあるものの十分にサービス提供がなされていないもの等、補強する重要性が高いサービスを明確化し、成果2の活動に反映する。効率性とインパクト、コロナ禍における安全性の観点から、部分的に集合研修又はオンラインでのサービス指導の実施等も必要に応じて検討する。

(6) デリバリーメカニズム構築のステップ

デリバリーメカニズムの作成は、以下ステップで実施する。第1期、第2期の内容は以下を想定するが、プロジェクトの進捗等を踏まえ、実施時期の変更を可とする。

[第1期（2021年4月～2023年9月）]

第1期では、EKIが、MMIを含む包括的コンサルティングサービスを効果的に提供できる仕組みを、アディスアベバ市と他の地方自治体（2か所）で実施する。第1バッチにおいてはアディスアベバ市を対象に、第2バッチはアディスアベバ市に加えて2か所の地方自治体においてサービス提供を行う。

- ① 事前準備 1：上記記載した（5）ニーズ調査で整理した情報を活かし、サービスデリバリーメカニズム（案）（企業向け支援サービス提供に関する業務フロー、関連機関との連携方法、資金フロー等）を検討する。第1期期間中は主にEKIに所属するコンサルタントによるサービス提供を中心とする。関連機関との連携に際してはBDSプロジェクトが運営しているBDSPsネットワーク会合等を活用して、関係構築を行うとともに、同プロジェクトで検討予定の相互の企業紹介方法等の活用可能性を検討する。
- ② 事前準備 2：EKIとともに企業情報、コンサルタント情報、コンサルティング情報を含むデータベース構築・試行導入を行う。
- ③ 事前研修：アディスアベバ市と他の地方自治体（2か所）対象地域のEKI職員に対して、業務フロー導入研修を実施する。コロナ禍における安全性の観点から、オンラインでのサービス指導の実施等も検討する。地方自治体（2か所）でのサービスシステム構築には、EKIのRegional/City Kaizen Instituteとの連携を視野に入れる。
- ④ サービス試行実施：サービスの広報、サービス提供を希望する企業の募集、企業診断／ベースライン把握、サービス提供を実施する¹²。第1期期間中に、構築したデリバリーメカニズムを利用して50社以上の企業にサービス提供を実施する。
- ⑤ サービス試行結果分析：サービス提供結果の把握（企業経営の変化）、サービス提供を受けた企業によるコンサルタントに対する評価等、サービス提供者及び支援企業のデータから収集した情報を、データベースで管理し、分析を行う。
- ⑥ デリバリーメカニズムの更新：試行運用に際してPDCAサイクルを回し、デリバリーメカニズムの改善を行う。運用のフィージビリティについては様々なステークホルダーの意見を取り入れて検討し、適宜修正を行う。

¹² サービス試行実施に関し、1年間の実施回数について理由も含めてプロポーザルにおいて提案を行うこと。

- ⑦ また、BDSプロジェクトにて構築・運用されているBDSPsネットワーク会合を活用し、企業やサービスなどの情報交換を促進して、BDS関連提供機関との連携を深める。

[第2期（2023年10月～2026年3月）]

第2期では、BDSPsネットワークを活用することを前提とし、第1期で作成したデリバリーメカニズム（案）を基に、BDS関連提供機関と連携した包括的コンサルティングサービスの提供体制を構築する。

各BDS関連提供機関がそれぞれの資格・認証制度やサービス提供フローの改善、サービス提供に際し協力でき、協力により相互がメリットを得る仕組みを作ること。特に第2期では各サービス提供者が自身の資格制度やサービス提供フローの改善についても促進する。

加えて、成果3を念頭に置き、本案件のみならず他国においても活用できるサービス提供方法やコンサルタント育成メカニズムを検討し、サービスの体系化を図る。

- ⑧ 事前準備：BDSプロジェクトが推進しているBDSPsネットワークの活用方法を調査・検討する。結果を踏まえ、FeSMMIPAやEDCなどBDS関連提供機関を巻き込み、MMIを含む包括的コンサルティングサービスのデリバリーシステム（案）を作成する。
作成したデリバリーメカニズム（案）は関係者に配布し、フィードバックを得て、アップデートを行う。第1期で構築したデリバリーシステム（EKIの企業データベース含む）の活用を前提とする。特にアディスアベバ市で構築したデリバリーメカニズムを利用すること。
- ⑨ 事前研修：EKI職員やBDS関連提供機関のスタッフに対して、業務フロー導入研修を実施する。
- ⑩ サービス試行実施：サービスの広報、サービス提供を希望する企業の募集、企業診断／ベースライン把握、サービス提供を実施する¹³。構築したデリバリーメカニズムを利用してBDS関連提供機関に紹介した企業も含め、第2期において50社以上の企業にサービス提供を実施する。
- ⑪ サービス試行結果分析：サービス提供結果の把握（企業経営の変化）、サービス提供を受けた企業によるコンサルタントに対する評価等、サービス提供者及び支援企業のデータから収集した情報を、データベースで管理し、分析を行う。
- ⑫ デリバリーメカニズムの更新：試行運用に際してPDCAサイクルを回し、デリバリーメカニズムの改善を行う。運用のフィージビリティについては様々なステークホルダーの意見を取り入れて検討し、適宜修正を行う。
- ⑬ また、BDSプロジェクトにて構築・運用されているBDSPsネットワーク会合を活用し、企業やサービスなどの情報交換を促進して、BDS関連提供機関との連携を深める。

（7）データベース構築

- ① プロジェクトの効果を把握する観点から、プロジェクト実施中・終了後の業務フローの中でサービス提供前後の企業データや企業からのサービスについて

¹³ サービス試行実施に関し、1年間の実施回数について理由も含めてプロポーザルにおいて提案を行うこと。

ての評価が継続的に取得できるような仕組みを検討する。第1期と第2期で複数回パイロット運用した結果を整理すると共に、分析を行い、デリバリーメカニズムやコンサルタント育成に対するフィードバックを行う。

- ② データベース構築は、a) サービス提供を受けた企業やコンサルタント人材の情報を一元管理すること、b) 企業のサービスに対するフィードバックをサービス改善に反映できる仕組みを作ることを目的とする¹⁴。
- ③ EKIと議論しながら、データベースに登録する情報（企業、コンサルティング人材、サービス能力強化研修の評価や支援企業からの評価等）を整理し、業務フロー（サービスの評価方法、登録方法など）を検討する。サービスデリバリーの業務フローを踏まえて、EKIと共に、現地の職員が使用しやすいシステムを考案すること。EKIによる開発を想定するが、予算措置等の課題がある場合には必要に応じて、契約変更により必要な予算措置を行い実施する。

（8）サービス提供の有償化検討

有償化の導入に向けて、上記に記載した（5）ニーズ調査で有償化に向けてのプラン（料金・課金体系、対象サービス、課金方法、必要な規則・制度整備、導入手順等）を、第1期、第2期で作成するガイドラインにまとめ、プロジェクト期間中にパイロット運用を繰り返すこと。その際には、チュニジアで実施中の技術協力「品質/生産性向上プロジェクト（フェーズII）」（2016～2021年）など他国先行事例・国内他機関先行事例の確認・参考にする。

<成果2関連>

（9）包括的コンサルティングサービス向上のステップ

先行・類似案件のコンサルタント育成研修の結果や教訓を踏まえ、これら案件で作成した研修モジュール、教材等を活用し、サービス提供者を育成するための指導用カリキュラム及びサービス提供機関が企業へサービスを提供する際に必要な教材を開発する。またコンサルタントの資格・認証制度についても整備する。業務は以下ステップで実施する。第2期に想定する活動を第1期に実施することも、必要に応じて検討すること。

[第1期（2021年4月～2023年9月）]

EKIを中心とするコンサルタント人材の増加と質の改善に努める。また、カイゼンプロジェクトフェーズ3で整備された、EKIのカイゼン・コンサルタント資格認証登録制度（Kaizen Consultant Certification, Accreditation and Registration System：以下、「CARS」という）やCRT（座学研修）、ICT（企業現場研修）の仕組みを強化する。またBDSプロジェクトで整備したカウンセラー及びコンサルタント育成のためのCRT、ICT及び資格認証制度の活用を行う。

- ① 上記記載した成果1の（5）③で検討されたサービス内容が実践できる人材の育成を行う。特にEKIが提供するべきサービスを検討する。企業ニーズを踏まえ、TQM、TPS、TPMやInherent technologyなど、高度なカイゼンの導入を進めると

¹⁴ EKI10年計画（2020年6月発行）及び「エチオピア国品質・生産性向上、競争力強化のためのカイゼン実施促進能力向上プロジェクト業務完了報告書」（2020年7月、以下、「完了報告書」）等から、EKIの組織拡大とカイゼン対象企業に対応してデータベースの構築は課題として挙げられている。

同時に、マネジメントやマーケティングなどビジネスマネジメント関連のサービスを提供できる人材をEKI内で育成することを想定する。

- ② CRT、ICTを必要に応じて見直し、改善のための支援を行う。
- ③ CARSを必要に応じて見直し、改善のための支援を行う。
- ④ サービスやコンサルタントについての企業からのフィードバックを、コンサルタントの人材育成やサービスの質向上に活用できる仕組みを構築する。フィードバックのデータは成果1で構築するデータベース上で管理すること。
- ⑤ e-Learning ツールやオーディオビジュアルの活用等によりインタラクティブ且つ効果・効率性が高いカリキュラム及び教材を開発する。その際は、エチオピアも対象国の一つとなっている全世界「カイゼン e ラーニングにかかる情報収集・確認調査」（2019~2020年）および「グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査」（2020~2022年）の情報を活用する。

[第2期（2023年10月~2026年3月）]

EKIだけではなく、EDCなど他BDS関連提供機関のサービス改善にも努める。EKIのCARSと、EDC等のBDS関連コンサルタント認定・資格制度が併存し、BDSPsネットワークを活用して、各サービス提供機関が互いのサービスの質を向上できる体制を検討する。

- ⑥ 上記記載した成果1の（6）⑧で行ったBDSPsネットワークの活用方法を調査・検討した結果を踏まえ、EDCなど他BDS関連提供機関のサービス改善を検討する。
- ⑦ 第1期にEKIを中心に行っていた支援は引き続き継続する。
- ⑧ BDSPsネットワーク、銀行など金融機関との連携などを通じて、財務諸表作成やビジネスプラン作成支援についての支援を行い、企業の金融アクセスの向上を支援する。
- ⑨ BDSPsネットワークを活用し、BDS関連提供機関が互いに協力してサービスの質の向上を図るメカニズムの構築を促進する。
- ⑩ プロジェクト終了後にパイロット地域以外への展開が可能な研修コンテンツを作成する。

（10）育成・強化したコンサルタントを活用した試行運営

育成したコンサルタントを成果1のサービスデリバリーメカニズムのパイロット運用の中で、試行運営させる。また、企業の希望（コンサルティングのテーマ、投入できるコンサルタントの数・レベル、期間など）に応じて、サービス提供のメニュー化を検討する。メニュー化を行うことで、企業への訪問計画が立てやすくなり、さらには、フォローアップの標準化につながる。

（11）CRTとICT研修実施

策定されたカリキュラムをもとに、EKIやBDS関連機関の職員を対象に、CRTとICTによる研修を実施する。研修実施に際しては以下の点に留意する。

- ① C/Pと協議のうえ重点産業や関連する政府のプログラム、PRの観点等を留意しつつ、戦略的に選定する。
- ② MMI含むサービスが提供できる人材育成をするための仕組みを検討し、CRT、ICTを見直す。その際は、BDSプロジェクトのMSMEsコンサルタント養成・

認証¹⁵を参考にし、位置づけを整理すること。

- ③ サービス提供モデルをプロジェクト期間中に4回以上のパイロット運用することを想定し、研修計画（座学・OJT）を立てる。
オンラインビデオ会議システム等を活用し、効率的且つ効果的な研修を実施する。
- ④ CRT・ICTを受講した人材はCARSなど資格制度受講を推奨し、コンサルタント人材としての認証、データベースへの登録を促す。各コース終了後、コースの評価とともに、EKI所属コンサルタントの能力強化状況を評価し、必要に応じ、コースの教材やスケジュールの見直し等を行う。

（12）CARSの改善における留意点

CARSの改善に際しては、以下の点に留意する。

- ① EKIのCARSを必要に応じて見直し、実施計画をまとめる。サービスの標準化を促進するために、CARSの受験者数、合格者数を増加させる計画を立てる。
- ② 試験内容にMMIを導入することを検討・実施する。その際は、BDSプロジェクトのMSMEsコンサルタント養成・認証を参考にし、位置づけを整理すること。
- ③ 試験の受験者はCRT・ICT研修の受験者だけでなく、未研修のコンサルタント経験者の資格受験も促進する。企業による内部コンサルタント・技術者の一括での資格受験制度も、検討・導入し、企業へ広報すること。
- ④ CARSの受験者増加のための広報を推進する。その際は、BDSPsネットワークを活用し、他BDS提供機関の協力を仰ぐこと。

<成果3関連>

（13）Center of Excellenceに必要な能力の検討

EKIがエチオピア国内及びアフリカ東部地域におけるカイゼン手法の普及や発展の中核となり、コースやカリキュラム、教材等が他のお手本となり、他の関係機関とともに企業に対するコンサルティングサービスを提供する際の公的な枠組みや体制・制度を構築し、それが模範とされることを想定して検討を行う。それを踏まえてCenter of Excellenceとなるために必要な機能や能力を調査し、整理する。必要な機能・能力をEKIが得るための活動と、以下（14）～（19）は暫定案であるが、ガイドラインにまとめ、EKIと協議を行う。以下（14）～（19）の活動は必要に応じて修正し、またその他の活動が必要であれば、新しい活動として提案し、EKI・JCAの同意を得て実施する。

（14）アフリカ諸国に対する第三国研修の実施

- ① 周辺国をはじめとするアフリカ地域の国々に対してベーシックカイゼンの第三国研修を実施する。第三国研修は3回以上、期間は各回10日間程度、人数は10人程度で実施する。第1回は1か国を対象として実施し、経験を踏まえて第2回以降は対象国を拡大する。
- ② 他国のカイゼン支援に繋がるオンラインイベントやセミナーも検討する。
- ③ 第三国研修開催の際には、無償資金協力「TICAD産業人材育成センター建設計画」で建設中のTICAD産業人材育成センターの活用を考慮に入れる。

¹⁵ 詳細については、配布資料「エチオピア国企業の成長を目的としたBDSプロジェクト 参考資料」を参照。

- ④ 第三国研修のホストの経験の蓄積につなげ、プロジェクト後もEKIが自力で第三国研修を実施できる体制を整える。

(15) 生産性指標調査と分析結果の活用

ベースライン調査時等や、サービスデリバリーメカニズムでのデータベース運営時に抽出される、企業データやコンサルティング事例を活用し、生産性等を多角的に含む生産性指標を、分析・調査する。

分析の際は、プロジェクトフェーズ3で実施した、カイゼン活動の財務諸表における生産性指標へのインパクト調査「ICT企業を対象にした付加価値生産性分析」¹⁶を参考として活用すること。

加えて、国家計画（10か年展望計画）で生産性・競争力が重視されている状況に鑑み、生産性等の指標等を国家計画のモニタリング指標等として提供し活用されるよう、関係機関や産業振興プロジェクト（産業政策対話）とも連携する。

(16) ベストプラクティス事例の取りまとめ

包括的コンサルティングサービスのベストプラクティス事例についてのパンフレットを作成し、関連機関や企業に周知する。パンフレット作成は、政府関係者や企業、第三か国への包括的コンサルティングサービスの普及や認知度向上のための広報を目的とする。作成したパンフレットは、BDS関連提供機関含む関係者に共有する。パンフレットのページ数は20ページを目安とし、英語とアムハラ語で作成すること。

(17) デジタル技術を活用した取組の推進

企業活動のDX化に応じたカイゼンのデジタル化の進展、コロナ禍・後における安全性を考慮した遠隔研修やオンラインのコンサルティングサービス提供の促進という観点から、EKIと共に、デジタル技術を活用したコンサルタント人材育成、企業への研修、リサーチ機能の強化等を検討する。

特にe-Learning、オーディオビジュアル関連機材については、EKIの意向から、無償資金協力で建設される「TICAD産業人材育成センター」への導入を前提とする。コロナ禍の影響で上記センターの建設スケジュールが延長しているため、スケジュールに留意しながら進めること。以下のステップで進める。

- ① デジタル技術導入・活用について、EKIによる方針作成を支援し、検討する。TICAD産業人材育成センターの機材を確認して、必要とされる機材についてリスト化し、EKI・JCAの同意を得る。
- ② 提案を踏まえ、契約変更により必要な予算措置を行い、機器調達・教材開発等を実施する。

(18) COVID-19に対するカイゼンの有効利用法

コロナ禍・後の新しい環境下で、カイゼンを含む包括的コンサルティングサービス提供による企業の競争力やレジリエンス強化への貢献について調査を実施する。調査結果をレポートと広報資料に取りまとめ、BDS関連提供機関含む関係者と共有する。また、アフリカカイゼン年次会合で発表することを検討

¹⁶ 詳細については、配布資料「エチオピア国品質・生産性向上、競争力強化のためのカイゼン実施促進能力向上プロジェクト 業務完了報告書」を参照。

する。

(19) EKIの研究能力向上

EKIリサーチ機関のキャパシティ能力向上の支援等を通じて、マネジメント能力やリサーチ能力を国際水準に向上させ、EKIの体制強化を推進する。国別研修「カイゼン博士プログラム」や、EKIとメケレ大学が共同で設置したカイゼン修士課程・博士課程の人材育成プログラム¹⁷を踏まえて、検討を行うこと。

EKIによる方針作成を支援し、支援内容については、EKIと共に検討するものとする。提案をもって、契約変更により必要な予算措置を行い、実施する。

6. 成果品等

(1) 報告書等

業務の各段階において作成・提出する報告書等は以下のとおり。なお、以下に示す部数は、JICAへ提出する部数であり、先方実施機関との協議、国内の会議等に必要部数は別途用意する。

年次	レポート名	提出時期	部数
第1期	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：1部
	ワーク・プラン	業務開始から約3ヵ月後	英文：3部
	Monitoring Sheet Ver.1	2021年7月末	英文：1部
	Monitoring Sheet Ver.2	2022年1月末	英文：1部
	プロジェクト業務進捗報告書 (その1)	2022年2月末	和文：1部 英文：3部
	Monitoring Sheet Ver.3	2023年7月末	英文：1部
	Monitoring Sheet Ver.4	2023年1月末	英文：1部
	プロジェクト業務進捗報告書 (その2)	2023年1月末	和文：1部 英文：3部
	Monitoring Sheet Ver.5	2023年6月末	英文：1部
	第1期 業務完了報告書	2023年9月	和文：1部 英文：3部 CD-R：1枚
第2期	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：1部
	ワーク・プラン	業務開始から約3ヵ月後	英文：3部
	Monitoring Sheet Ver.6	2024年1月末	英文：1部
	Monitoring Sheet Ver.7	2024年7月末	英文：1部
	プロジェクト業務進捗報告書 (その3)	2024年8月末	和文：1部 英文：3部
	Monitoring Sheet Ver.8	2025年1月末	英文：1部
	Monitoring Sheet Ver.9	2025年7月末	英文：1部

¹⁷ JICAは、フェーズ3で、日本より教授を派遣し、カイゼン修士課程・博士課程のカリキュラムの策定・改善等を支援してきた。2020年1月時点で66名がメケレ大学のカイゼン修士を取得し、6名がカイゼン博士を履修中である。

プロジェクト業務進捗報告書 (その4)	2025年8月末	和文：1部 英文：3部
プロジェクト業務完了報告書 (案)	事業終了6か月前	和文：1部 英文：3部 CD-R：1枚
Monitoring Sheet Ver.10	2026年1月末	英文：1部
プロジェクト業務完了報告書	2026年2月中旬	和文：1部 英文：3部 CD-R：1枚

プロジェクト業務完了報告書については製本することとし、その他の報告書等（Monitoring Sheetを除く）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。Monitoring SheetについてはJICAエチオピア事務所へ電子データを提出し、JICA本部へ1部印刷して提出することとする。

（2）技術協力成果品等

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を含むプロジェクト業務進捗報告書／業務完了報告書に添付して提出することとする。

- ① 研修教材
- ② 成果3（15）の活動で作成された、生産性指標分析結果についての文書
- ③ 成果3（16）の活動で作成された、包括的コンサルティングサービスのベストプラティスについての文書
- ④ 成果3（18）の活動で作成された、COVID-19 禍・後における、カイゼンを含む包括的コンサルティングサービス提供による企業の競争力やレジリエンス強化への貢献についての文書

（3）コンサルタント業務従事月報

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

- ① 今月の進捗、来月の計画、当面の課題
- ② 活動に関する写真
- ③ WBS
- ④ 業務従事者の従事計画／実績表

7. 業務工程計画

本件に係る業務工程は、2021年4月に開始し、以下の2つの期間に分けて実施することにより、約60ヶ月後の終了を目処とする。

- （1）第1期：2021年4月～2023年9月
- （2）第2期：2023年10月～2026年3月

8. 現地再委託

「5. 業務の内容」(1) ベースライン調査・エンドライン調査の実施、本邦研修・第三国研修の実施、データベースの構築に記載の業務において、経験知見を豊富に有する機関・コンサルタント・NGO等に再委託して実施することを可能とする。

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。

9. 国内再委託

「5. 業務の内容」(2) カウンターパート研修に記載の業務において、経験知見を豊富に有する機関・コンサルタント・NGO等に再委託して実施することを可能とする。

10. その他の留意事項

(1) 複数年度契約

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

(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、JICAエチオピア事務所や在エチオピア日本国大使館等におい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。現地業務時は、JICAエチオピア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。また、現地業務に先立ち外務省「たびレジ」に渡航予定の業務従事者全員を登録する。

(3) 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)」(<http://www2.jica.go.jp/ja/odainfo/pdf/guidance.pdf>)の趣旨を念頭に業務を行う。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。

(4) 特権・免税

本業務は、2020年11月10日に署名されたR/Dに基づき実施するものであるが、本業務の従事者は、プロジェクト専門家に該当せず、プロジェクト専門家に付与される免税等の特権は提供されない。

第4 業務実施上の条件

1. 業務工程計画

(1) 業務実施期間

2021年4月に開始し、2026年3月の終了を目途とする。

(2) 業務工程

以下の2つの期間に分けて業務を実施する。

- 1) 第1期：2021年4月～2023年9月
- 2) 第2期：2023年10月～2026年3月

2. 業務量の目途と業務従事者の構成

(1) 業務量の目途

第1期： 約77M/M
第2期： 約78M/M
合 計 約155 M/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している。上記の業務量を超えない範囲において担当分野の変更・追加または統合・分離が必要と考えられる場合は、明確な理由とともにプロポーザルにて提案する。

【分野／評価対象者】

- ① 業務主任者／組織・制度整備（1号）
- ② サービスデリバリーメカニズム（2号）
- ③ コンサルタント資格・認証・評価制度
- ④ 包括的コンサルティングサービス（品質・生産性向上）（3号）
- ⑤ 包括的コンサルティングサービス（ビジネスマネジメント）（3号）
- ⑥ 調査研究・情報発信
- ⑦ 品質・生産性向上人材育成
- ⑧ 遠隔研修システム整備・運用
- ⑨ 組織間連携

評価対象として想定している各分野の具体的な活動内容と実務経験の想定は以下の通り。

① 業務主任者／組織・制度整備

プロジェクト全体を総括し他の業務従事者の活動を管理する。EKIをC/P機関として、包括的コンサルティングサービスが、BDSPsネットワーク等を通じて企業に普及するために、1.包括的コンサルティングサービスのデリバリーメカニズムの構築・運用、2.サービスの質の向上、3.EKIのCenter of Excellenceとしての能力強化を行うための、組織・制度整備を行う。

エチオピア国及び開発途上国においてカイゼン・BDS等企業支援に係る制度整備・支援組織体制構築に関する各種業務の経験があり、特に企業支援のためのコンサルティングサービスのデリバリーメカニズムを関係者間で共創することについての知見を有することが望ましい。

② サービスデリバリーメカニズム

EKIやFeSMMIPA含むBDS関係機関、他の業務従事者、企業、コンサルタント等との密接な連携のもと、包括的コンサルティングサービスのデリバリーメカニズムの構築・運用を行う。また、BDSプロジェクトにて構築・運用されているBDSPsネットワーク会合を活用し、企業やサービスなどの情報交換を促進して、BDS関連提供機関との連携を推進する。

エチオピア国及び開発途上国での、企業支援のためのコンサルティングサービスのデリバリーメカニズム構築・運営に関する各種業務の経験があり、特にデリバリーメカニズムを関係者間で共創することについての知見を有することが望ましい。

③ 包括的コンサルティングサービス（品質・生産性向上）

品質・生産性向上分野のコンサルティングサービスの質の向上のため、コンサルタント認定制度を強化し、企業経営支援を含む包括的なコンサルティングサービスが提供できるコンサルタント育成を行う。また、コンサルタント評価システムを発展させ人材育成に活かすなど、サービスデリバリーメカニズムの構築・運営の活動にも尽力すること。併せて、アフリカ諸国に対する第三国研修の実施の際には、人材育成プログラム構築の業務従事者と協力し、良い研修ができるよう助言、指導すること。

エチオピア国及び開発途上国での、品質・生産性向上分野のコンサルタント育成に関する知見や経験を有することが望ましい。

④ 包括的コンサルティングサービス（ビジネスマネジメント）

ビジネスマネジメント分野のコンサルティングサービスの質の向上のため、EKIやBDS提供機関でコンサルタント認定制度を強化し、企業経営支援を含む包括的なコンサルティングサービスが提供できるコンサルタント育成を行う。加えて、BDSPsネットワーク、金融機関との連携などを通じて、企業の金融アクセスの向上のための助言、指導をすること。

ビジネスマネジメント分野のコンサルタント育成に関する知見や経験を有することが望ましい。

(3) 通訳

英語-アムハラ語含む現地語の通訳を必要に応じて現地僱上することを可とする。特に、プロジェクト対象地域での活動において、円滑なコミュニケーションが行えるよう通訳を効率的に活用すること。

3. 相手国側の便宜供与

- (1) C/Pの配置
- (2) プロジェクトオフィススペース（含む家具）
- (3) 光熱費

4. 業務用機材

業務遂行上必要な機材が有れば、①機材名、②必要数、③仕様、④参考銘柄、⑤現地調達の可否、⑥見積価格、⑦必要とされる理由、⑧用途等、⑨その他をプロポーザルにて提案すること。最終的に調達が必要と判断される機材については、JICAの指示に基づき受注者が調達するものとする。

5. 現地再委託

受注者は、同業務の目的を十分に理解した上で、同業務に関連する経験・知見を豊富に有する機関・ローカルコンサルタント・NGO・大学等に、「第3 6. 業務の内容」に記載した「ベースライン調査」、「エンドライン調査」、「本邦研修・第三国研修」、「データベースの構築」を再委託することを可とする。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」（2017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。プロポーザルでは、現地再委託対象業務の実施・監督方法等につき、具体的な提案を行う。必要経費は本見積りに計上すること。

6. 配布資料／閲覧資料等

（1）配布資料

- ・エチオピア国 品質・生産性向上、競争力強化のためのカイゼン実施促進能力向上プロジェクト 業務完了報告書
- ・エチオピア国 企業競争力強化のための包括的支援体制構築プロジェクト 詳細計画策定調査報告書
- ・エチオピア国 企業の成長を目的としたBDSプロジェクト 参考資料
- ・Record of Discussions (R/D) for the project for establishing comprehensive support system for enhancing firm competitiveness（2020年11月10日署名）

（2）公開資料

- ・JICA ODA見える化サイト TICAD産業人材育成センター(2020.12.16現在)
<https://www.jica.go.jp/oda/project/1760710/index.html>
- ・JICA アフリカに広がる日本流の「カイゼン」(2020.12.16現在)
https://www.jica.go.jp/topics/2018/20180531_01.html

7. その他留意事項

（1）複数年度契約

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

（2）安全管理

現地作業期間中は安全管理に十分留意すること。現地の治安状況については、JICAエチオピア事務所や在エチオピア日本国大使館等におい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こと。現地業務時は、JICAエチオピア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こと。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し、現地業務に先立ち外務省「たびレジ」に渡航予定の業務従事者全員を登録すること。

（3）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。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