

# 企画競争説明書

業務名称:南アフリカ共和国品質・生産性向上(カイゼン)プロジェクト

調達管理番号:22a00068

## 【内容構成】

第1章 企画競争の手続き

第2章 特記仕様書案

第3章 プロポーザル作成に係る留意事項

本説明書は、「独立行政法人国際協力機構（以下、JICA という）」が、民間コンサルタント等を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、JICA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2章「特記仕様書案」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。

2022年4月13日

独立行政法人国際協力機構  
調達・派遣業務部

# 第1章 企画競争の手続き

## 1. 公示

公示日 2022年4月13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：南アフリカ共和国品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト

(2) 業務内容：「第2章 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、最終見積書において、消費税を加算して積算してください。（全費目課税）

(○) 「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、最終見積書においても、消費税は加算せずに積算してください。（全費目不課税）

なお、本邦研修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します。当該契約の最終見積書においては、本体契約と本邦研修に分けて積算してください。

(4) 契約履行期間（予定）：2022年7月 ～ 2027年7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：2022年7月 ～ 2023年7月

第2期：2023年8月 ～ 2027年7月

なお、上記の契約履行期間の分割案は、JICAの想定ですので、競争参加者は、業務実施のスケジュールを検討のうえ、異なった分割案を提示することを認めます。

契約履行期間の分割の結果、契約履行期間が12ヶ月を超える場合は、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1年毎に分割して請求を認めることとし、それぞれの上限を設定する予定です。

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ヶ月を超えますので、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1年毎に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。

＜第1期＞

- 1) 第1回(契約締結後): 契約金額の36%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4%を限度とする。

＜第2期＞

- 1) 第1回(契約締結後): 契約金額の10%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10%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10%を限度とする。
- 4) 第4回(契約締結後37ヶ月以降): 契約金額の10%を限度とする。

#### 4. 担当部署・日程等

- (1) 選定手続き窓口  
調達・派遣業務部 契約第一課  
電子メール宛先: [outm1@jica.go.jp](mailto:outm1@jica.go.jp)/[Yoshizawa.Shinobu@jica.go.jp](mailto:Yoshizawa.Shinobu@jica.go.jp)

- (2) 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

- (3) 日程  
本案件の日程は以下の通りです。

No.	項目	期限日時
1	企画競争説明書に対する質問	2022年4月19日 12時
2	質問への回答	2022年4月22日
3	プロポーザル等の提出用フォルダ作成依頼	プロポーザル等の提出期限日の4営業日前から1営業日前の正午まで
4	本見積書及び別見積書、プロポーザル等の提出期限日	2022年5月13日 12時
5	プレゼンテーション	2022年5月18日14時～16時
6	評価結果の通知日	2022年5月24日
7	技術評価説明の申込日(順位が第1位の者を除く)	評価結果の通知メールの送付日の翌日から起算して7営業日以内

#### 5. 競争参加資格

- (1) 各種資格の確認  
以下については「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」を参照してください。

(URL: [https://www.jica.go.jp/announce/information/20220330\\_01.html](https://www.jica.go.jp/announce/information/20220330_01.html))

- 1) 消極的資格制限
- 2) 積極的資格要件

- 3) 競争参加資格要件の確認
- 4) 全省庁統一資格の経過措置

令和4年度は全省庁統一資格の更新時期にあたりますが、更新にかかる期間も考慮し、2022年4月1日～2022年6月30日までの期間を経過措置期間と位置づけ、当該期間中の公告・公示案件では、令和元・02・03年の全省庁統一資格にて代替することを認めます。

(URL: <https://www.jica.go.jp/announce/information/20211216.html>)

## (2) 利益相反の排除

具体的には、以下に掲げる者については、競争への参加を認めません。  
特定の排除者はありません。

## (3) 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なります。

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、代表者及び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。

## 6. 資料の配付依頼

資料の配付について希望される方は、JICAウェブサイトの手順に則り依頼ください。

(URL: <https://www.jica.go.jp/announce/notice/distribution.html>)

・第4章 業務実施上の条件に記載の配付資料

・「独立行政法人国際協力機構 サイバーセキュリティ対策に関する規程(2022年4月1日版)」及び「サイバーセキュリティ対策実施細則(2022年4月1日版)」

「独立行政法人国際協力機構 サイバーセキュリティ対策に関する規程(2022年4月1日版)」及び「サイバーセキュリティ対策実施細則(2022年4月1日版)」については、プロポーザル提出辞退後もしくは失注後、受注した場合は履行期間終了時に速やかに廃棄することを指示します。

## 7. 企画競争説明書に対する質問

### (1) 質問提出期限

1) 提出期限: 上記4.(3) 日程参照

2) 提出先: 上記4.(1) 選定手続き窓口

([outm1@jica.go.jp](mailto:outm1@jica.go.jp)宛、CC: 担当メールアドレス)

3) 提出方法: 電子メール

① 件名: 「【質問】調達管理番号\_案件名」

② 添付データ: 「質問書フォーマット」(JICA指定様式)

注1) 質問は「質問書フォーマット」の様式に記入し電子メールに添付して送付してください

い。本様式を使用されない場合は、回答を掲載しない可能性があります。JICA 指定様式は下記(2)の URL の「公示共通資料」を参照してください。

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、お断りしています。

(2) 質問への回答

上記4.(3)日程の期日までに以下のJICAウェブサイト上に掲示します。

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

## 8. プロポーザル等の提出

(1) 提出期限：上記4.(3)日程参照

(2) 提出方法

具体的な提出方法は、JICAウェブサイト「業務実施契約の公示にかかる説明書等の受領方法及び競争参加資格確認申請書・プロポーザル・見積書等の電子提出方法(2021年10月13日版)」をご参照ください

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

1) プロポーザル・見積書及びプレゼンテーション実施に必要な資料

- ① 電子データ(PDF)での提出とします。
- ② 上記4.(3)日程を参照し提出期限日の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](mailto:e-koji@jica.go.jp) へ送付願います。
- ③ 依頼メール件名:「提出用フォルダ作成依頼\_(調達管理番号)\_(法人名)」
- ④ 依頼メールが1営業日前の正午までに送付されない場合は技術提案書の提出ができなくなりますので、ご注意ください。
- ⑤ プロポーザル等はパスワードを付けずにGIGAPOD内のフォルダに格納ください。
- ⑥ 本見積書と別見積書はGIGAPOD内のフォルダに格納せず、PDFにパスワードを設定し、別途メールで [e-koji@jica.go.jp](mailto:e-koji@jica.go.jp) へ送付ください。なお、パスワードは、JICA調達・派遣業務部からの連絡を受けてから送付願います。

(3) 提出先

1) プロポーザル及びプレゼンテーション実施に必要な資料

「JICA調達・派遣業務部より送付された格納先URL」

2) 見積書(本見積書及び別見積書)

- ① 宛先: [e-koji@jica.go.jp](mailto:e-koji@jica.go.jp)
- ② 件名: (調達管理番号)\_(法人名)\_見積書

[例: 20a00123\_〇〇株式会社\_見積書]

- ③ 本文: 特段の指定なし
- ④ 添付ファイル: 「20a00123\_〇〇株式会社\_見積書」
- ⑤ 見積書のPDFにパスワードを設定してください。なお、パスワードは、JICA調達・派遣業務部からの連絡を受けてから送付願います。
- ⑥ 評価点の差が僅少で価格点を計算する場合、もしくは評価結果順位が第一位になる見込みの場合のみ、パスワード送付を依頼します。

(4) 提出書類

- 1) プロポーザル・見積書
- 2) プレゼンテーション実施に必要な資料

## 9. 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」より以下と参照してください。

- ① 別添資料1「プロポーザル評価の基準」
- ② 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」
- ③ 別添資料3「業務管理グループ制度と若手育成加点」

技術評価点が基準点（100点満点中60点）を下回る場合には不合格となります。

(URL: [https://www.jica.go.jp/announce/information/20220330\\_01.html](https://www.jica.go.jp/announce/information/20220330_01.html))

### (1) 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) 業務管理体制及び若手育成加点

本案件においては、業務管理グループ（副業務主任者1名の配置）の適用対象案件ですが、「若手育成加点」は適用されません。

#### 2) 価格点

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。

## 10. 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上記4.（3）日程の期日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。

## 第2章 特記仕様書案

本特記仕様書案に記述されている「脚注」及び別紙2「プロポーザルにて提案を求める事項」については、競争参加者がプロポーザルを作成する際に提案いただきたい箇所や参考情報を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。

### 第1条 総則

この仕様書は、独立行政法人国際協力機構（以下「発注者」もしくは「JICA」という）と受注者名（以下「受注者」という）との業務実施契約により実施する「南アフリカ共和国品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト」に係る業務の仕様を示すものである。

### 第2条 プロジェクトの背景

南アフリカは、一人当たりGNIが5,410ドルを超え、高中所得国に分類されているが（DAC、2021）、これまで、金やダイヤモンド、白金等の世界有数の鉱物資源国として鉱業主導の経済成長を果たし、蓄積された資本を製造業や金融業等の他産業に投資することで成長を維持してきた。鉱物資源は同国の輸出品目の約47%を占め（南アフリカ歳入庁、2018）、依然として資源依存度が高い中、世界的な資源価格の下落の影響を受け、2015年以降は実質GDP成長率が1～2%の低水準で推移し、経常赤字と財政赤字が続いている。また、1990年代後半から2008年まで、実質GDP成長率（年率平均）が約4%を維持していた間も、失業率は悪化の傾向にあり、その後の長引く低成長を受け、雇用者数は一層伸び悩み、雇用不安が広がっていた。ジニ係数を見ると、1996年以降0.6以上の高止まり状態が続いており、2015年には0.63となり、世界で最も所得格差が大きい国の一つになっている（世界銀行、2018）。そのような状況において、新型コロナ感染拡大が追い打ちとなり、2020年の実質GDP成長率はマイナス6.96%を記録し、失業率も、労働者の半数以上を雇用する中小零細企業の経営危機により34.4%と大幅に悪化した。とりわけ若年層、女性、黒人の失業率が高く、2022年以降も35%程度で高止まりすると予測されている（南アフリカ統計局、EIU、2021）。

一方、南アフリカ政府は「国家開発計画 2012-2030」において、雇用機会の創出と格差是正を喫緊の課題と位置づけており、2030年までに1,100万人の新規雇用を創出し、失業率を6%に低減することを目標に掲げている。また、同国の経済は国際商品市況の動向に影響を受けやすく、特定産業に偏重した貿易構造が安定的な経済成長を実現する上で弊害になっているとの認識から、より内発的かつ低スキル労働者の雇用吸収力が大きい製造業に比重を置き、輸出産業の多角化を図ろうとしている。新型コロナ感染拡大による影響を受けた後も同政策に特段の変更は見られない。例えば、2020年に貿易産業競争省（the Department of Trade, Industry and Competition。以下、同省の公式記載に則り「the dtic」とする。）が発表した「Strategic Plan 2020-2025」では、自動車産業や縫製業等の優先産業セクターにおいてマスタープランを策定することとなり、長期的な成長、持続可能性、雇用創出を推進するための政府と民間企業双方のコミットメントが明示されている。

南アフリカの産業振興に関し、我が国は、「産業人材育成アドバイザー」の派遣（2011～

2018年)や「産業政策対話」(2015～2016年)、「自動車産業人材育成アドバイザー」の派遣(2017～2020年)等の協力を行ってきた。直近の協力では、製造業全体の29.9%の生産高を占め(南アフリカ自動車産業輸出協議会、2019)、幅広い裾野産業の形成により高い雇用創出力を有する自動車産業に着目し、同国の自動車産業の課題として、サプライヤー企業が品質・コスト・納期の点で十分な国際競争力がなく、品質・生産性の向上が必要と考えられたことから、ハウテン州成長開発局(Gauteng Growth Development Agency。以下、「GGDA」)傘下の自動車産業開発センター(Automotive Industry Development Centre。以下、「AIDC」)をカウンターパートとし、自動車産業サプライヤーを対象とする品質・生産性向上(カイゼン)(Quality and Productivity Improvement (KAIZEN)。以下、「QPI(カイゼン)」)の指導を行い、企業競争力の強化を図ってきた。この協力を通じ、トヨタ生産システム(Toyota Production System。以下、「TPS」)に沿って生産現場でQPI(カイゼン)指導を実施できるコンサルタントが一定数養成され、サプライヤー企業に対するQPI(カイゼン)研修が実施された。他方、現地人材による研修及び普及活動全体の仕組みづくりまでは十分に行うことはできず、今後のQPI(カイゼン)活動の持続的・自立的な普及基盤となる組織体制の構築及び強化が必要とされた。

このような背景のもと、南アフリカ政府は我が国に対し、自動車産業に限らず製造業全体について、QPI(カイゼン)の知識・技術を普及させ、品質・生産性を向上するための技術協力を要請した。同要請に基づき、本案件では、民間のコンサルティングサービスが大企業向けであり、資金力に乏しい中小零細企業がかかるサービスにアクセスできない同国の実態を踏まえ、中小零細企業が廉価でQPI(カイゼン)指導の提供を受けられるビジネスモデルの確立を目指すこととする。発注者は2021年10月に本プロジェクトの詳細計画策定調査を実施し、2022年3月に実施にかかる討議議事録(Record of Discussions: R/D)を南アフリカ政府と締結した。

### 第3条 プロジェクトの概要

(1) プロジェクト名：南アフリカ国品質・生産性向上(カイゼン)プロジェクト

(2) 上位目標

南アフリカにおいてQPI(カイゼン)の知識と技術が普及し、企業競争力が強化される。

(3) プロジェクト目標

QPI(カイゼン)の知識と技術を継続的に伝達し、QPI(カイゼン)活動を全国に普及するthe dtic及び関連組織ネットワークの能力と実施体制が強化される。

(4) 期待される成果

成果1: QPI(カイゼン)の知識と技術を持続的な方法で全国に普及する全国品質・生産性ネットワーク(仮称 National Quality and Productivity Network。以下、「NQPN」)をthe dticが設立・管理する能力が強化される。

成果2: コンサルタントや企業向けにQPI(カイゼン)研修を提供するNQPNの運営能力が強化される。

成果3: QPI(カイゼン)の知識と技術の普及活動を行うNQPNの能力が強化される。

## (5) 活動の概要

- 1-1. the dticが局内にQPI(カイゼン)ユニットを形成する。
  - 1-2. QPI(カイゼン)ユニットがNQPNのコア・ボディ(第6条(1)プロジェクトの全体像を参照)の基本的なフレームワークを策定し、競争的な方法で適切な実施主体を選定する。
  - 1-3. NQPNのコア・ボディは、業界団体やQPI(カイゼン)関連機関と協力し、QPI(カイゼン)研修及び普及計画を策定する。
  - 1-4. QPI(カイゼン)ユニットは必要な予算措置や他機関から資金動員を行うとともに、NPQNの活動をモニタリングする。
  - 1-5. NQPNのコア・ボディは、業界団体やQPI(カイゼン)関連機関と協力し、QPI(カイゼン)研修及び普及計画を定期的に見直す。
  - 1-6. NQPNは業界団体を通して、QPI(カイゼン)活動のインパクトに関するデータを収集し、分析する。
- 
- 2-1. NQPNのコア・ボディは、QPI(カイゼン)関連機関と協力し、活動1-3で策定した研修計画にもとづいて、QPI(カイゼン)研修プログラムを作成する。
  - 2-2. NQPNは、業界団体やQPI(カイゼン)関連機関に対して、QPI(カイゼン)研修を実施する。
  - 2-3. NQPNは、主に対象産業セクターのパイロット企業に対して、QPI(カイゼン)研修を実施する。
  - 2-4. NQPNのコア・ボディは、QPI(カイゼン)研修の結果にもとづいて、QPI(カイゼン)研修のプログラムを改訂する。
  - 2-5. NQPNのコア・ボディは、QPI(カイゼン)活動の優れた実践をベンチマークするために他国でのスタディツアーを実施する。
- 
- 3-1. NQPNのコア・ボディは、QPI(カイゼン)セミナーやワークショップ、会議を開催し、好事例を共有する。
  - 3-2. NQPNのコア・ボディは、QPI(カイゼン)の知識と技術を普及するための広報活動を行う。
  - 3-3. NPQNのコア・ボディは、QPI(カイゼン)研修の結果にもとづき、QPI(カイゼン)普及プログラムの内容を改訂する。
  - 3-4. NQPNはJICAの関連プロジェクト等に対して、関連データの提供や支援を行う(「南アフリカ国自動車産業カイゼン・インパクト評価」等)。
  - 3-5. NQPNは、アフリカ・カイゼン・イニシアティブのメンバー国とQPI(カイゼン)に関する知見や技術を共有し、相互学習を促す。

## (6) 対象地域

南アフリカ全域を対象としつつ、活動は主として以下の地域で実施する。

- ・ハウテン州:プレトリア
- ・クワズール・ナタール州:ダーバンを中心とする地域
- ・東ケープ州:ポートエリザベスを中心とする地域

#### (7) 関係省庁・機関

- ・貿易産業競争省産業競争力成長局 (Industrial Competitiveness and Growth Branch。以下、「the dtic-ICGB」): 本プロジェクト総括機関
- ・同局内のQPI(カイゼン)ユニット: 本プロジェクトの全体管理、調整機関。プロジェクト開始後に設置予定。
- ・全国品質・生産性ネットワーク(NQPN)コア・ボディ : 予算配分、研修計画・調整、普及展開活動等(詳細は、第6条に記載)
- ・NQPN参加組織: コンサルタントと企業を対象とするQPI(カイゼン)研修の提供、企業へのQPI(カイゼン)普及活動の実施、QPI(カイゼン)活動による企業インパクトの評価等

### 第4条 業務の目的

「品質・生産性向上(カイゼン)プロジェクト」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。

### 第5条 業務の範囲

本業務は、2022年3月28日に発注者が南アフリカ政府関係機関と締結したR/Dにもとづいて実施されるプロジェクトに関し、「第4条 業務の目的」を達成するため、「第6条 実施方針及び留意事項」を踏まえつつ、「第7条 業務の内容」に示す事項の業務を行うものである。

### 第6条 実施方針及び留意事項

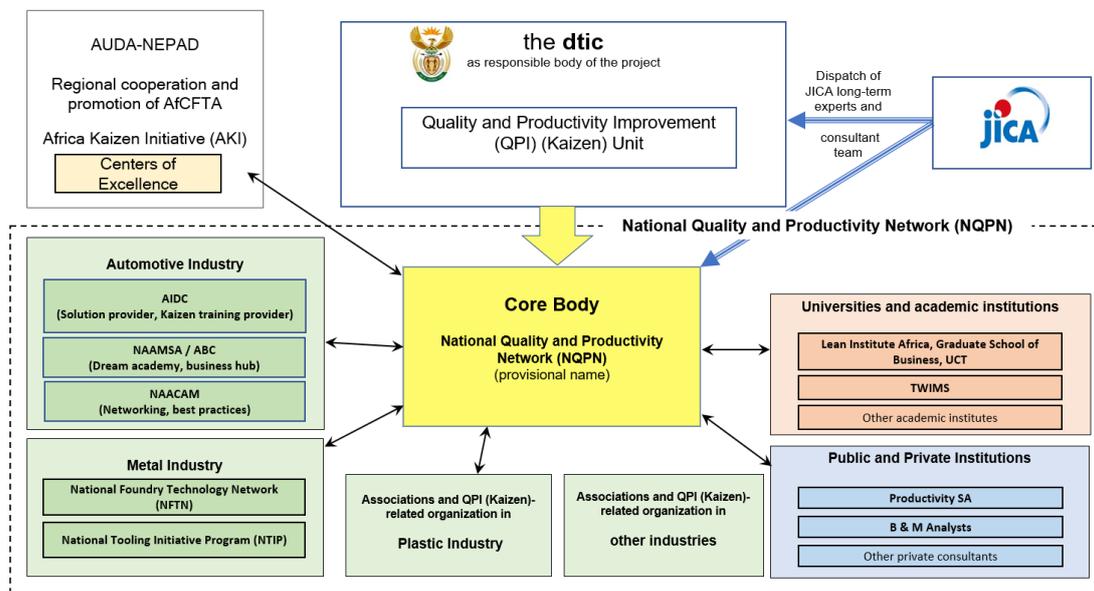
#### (1) プロジェクトの全体像

本プロジェクトは、下記プロジェクト概念図にあるとおり、企業に対してQPI(カイゼン)研修を提供するQPI(カイゼン)コンサルタント<sup>1</sup>及びQPI(カイゼン)関連機関<sup>2</sup>の能力を向上するとともに、QPI(カイゼン)関連機関や民間企業、金融機関、学術・研究機関等が参加するネットワークの形成・強化を行うことを通して、QPI(カイゼン)活動が多くの企業に提供可能となる持続的なメカニズムの構築を目指すものである。受注者はかかる方針に立ってプロジェクト運営を行うとともに、プロジェクト実施中に契約内容やプロジェクトデザインの変更等が必要と考える場合は発注者に変更アイデア等を提案すること。

1 企業に対しQPI(カイゼン)研修を実施する人材を指す。

2 企業に対しQPI(カイゼン)研修や人材育成研修、コンサルティングサービスを提供する公的機関及び民間機関を指す。具体的には南アフリカには、AIDCや南アフリカ生産性協会(Productivity SA)、ベンチマーク製造業アナリスト(B&M Analysts)、全国技術実装プラットフォーム(NTIP)等の組織がある。

## <プロジェクト概念図>



## <プロジェクトの実施体制>

### 1) Project Director:

the dtic-ICGB局のDeputy Director General (DDG)が務め、プロジェクトの運営及び実施にかかる全責任を負う。

### 2) Deputy Project Director:

the dtic-ICGBのChief Directorが務め、Project Directorの業務を補佐する。

### 3) Project Manager:

the dtic-ICGBのAssistant Directorが務め、プロジェクトの管理、実務を担う。

### 4) 合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee。以下、「JCC」)

JCCを設置し、プロジェクト関係者間の調整、計画、実施、評価を促進する。JCCは案件開始後、約6カ月に一度の頻度で開催する。JCCの主な機能は以下の通りであり、JCCの構成はR/DのAnnex6に記載の通り。受注者は長期専門家とともに議長らとJCCの企画運営を行い、議題・プレゼンテーション資料、Monitoring Sheet等について発注者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こと。

- ・プロジェクトの進捗状況の確認と全体計画の必要に応じた修正
- ・年間計画の承認
- ・プロジェクトの評価の実施
- ・実施中に発生する主要な問題についての意見交換、対処

JCCの議長はthe dtic-ICGBのDDGが担当する。

## <QPI(カイゼン)普及のためのネットワーク構築>

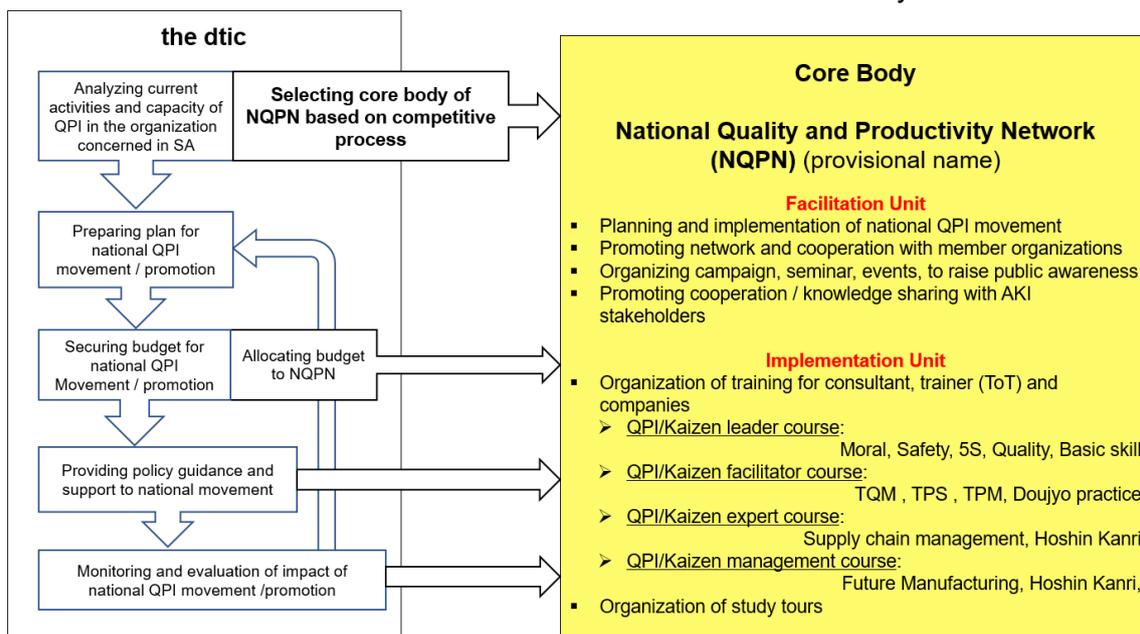
南アフリカ国内には、多くの業界団体やビジネス・コンサルタント組織が既に存在し、中小企業振興プログラムや黒人経営企業への支援スキームを実施している。そのため、本プロジェクトでは既存の団体・組織と連携することによるネットワーク型の組織(NQPN)を立ち上げることを目指す。具体的な組織体制についてはプロジェクト開始後に各種協議を通して決定する。

### <NQPNコア・ボディの選定と役割>

ネットワーク型組織をファシリテーションするために、NQPNコア・ボディを確立する。NQPNコア・ボディはFacilitation UnitとImplementation Unitによる構成を想定しており、前者はQPI(カイゼン)の普及啓発や認知向上にかかる活動の計画策定と実施を行う。後者は、ネットワークのメンバー組織と協力したQPI(カイゼン)研修実施にかかる取りまとめや各種調整、資金提供、本邦研修・第三国研修の企画・実施を行うことを想定する(下図)。

the dticはプロジェクト開始後、長期専門家とともにNQPNコア・ボディのTOR等を検討し、競争的なプロセスを通じて選定し、QPI(カイゼン)普及活動を委任、必要な財源等を割り当て、その活動実績をモニタリングすることを想定している。

Tentative Relation between the dtic and Core Body



### <既存のQPI(カイゼン)関連機関との連携>

南アフリカには、公的・民間のQPI(カイゼン)関連サービスを提供する以下のような機関が存在する。欧米のビジネス管理にもとづくアプローチが適用されている。

公的機関: Productivity South Africa(Productivity SA)、  
Automotive Industry Development Center(AIDC)

民間企業: Bench-Marking & Manufacturing Analysts(B&M Analysts)、  
KAIZEN Institute SA

非営利組織: LEAN Institute Africa

AIDC は「自動車産業人材育成アドバイザー」の案件を通して 8 名の QPI(カイゼン)コンサルタントが育成され、主に自動車関連企業向けに QPI(カイゼン)研修を実施している。また、Productivity SA は 22 名の内部コンサルタントを擁している。本プロジェクトの活動初期は既存のコンサルタント企業に対するQPI(カイゼン)研修を実施し、並行して新たなコンサルタントを育成していくことを予定している。

### <業界団体やイニシアティブとの連携>

本プロジェクトの技術移転の主な対象となる中小零細企業は、各セクターの業界団体に所属している。潜在的なサービス提供先企業への働きかけを行う際には、かかる業界団体と

連携した広報・啓発活動の実施が有効である。

詳細計画策定調査時に面談を行ったのは、以下の団体である。

自動車セクター：NAAMSA (ABC)<sup>3</sup>、NAACAM<sup>4</sup>、ASCCI<sup>5</sup>

金属セクター：NFTN<sup>6</sup>、NTIP (PtSA)<sup>7</sup>

プラスチックセクター：Plastic South Africa (Plastic SA)

#### <金融機関との連携>

QPI(カイゼン)の普及活動にかかる必要な資金やコア・ボディの管理的経費については、the dticが負担することを提案しているものの、現時点で予算配分は未定の状況にある。プロジェクト開始後、長期専門家と協働して予算配分の働きかけ、スケールアップのため、政府予算に加えて、他原資の確保が重要である。また、中小企業の金融アクセスにかかるボトルネックを踏まえた上での連携方法の検討が望ましい<sup>8</sup>。

詳細計画策定調査時に面談を行ったのは、以下の団体である。

政府系機関：IDC (Industrial Development Corporation)

民間機関：AITF (Automotive Industry Transformation Fund)

#### <学術機関との連携>

QPI(カイゼン)の効果についてデータを収集、分析し、インパクトを定量的に示すことは、企業経営者への需要喚起やthe dtic等政府関係者への働きかけの上でも必要である。詳細計画策定調査時に面談を行ったのは、以下の団体である。

TSAM (Toyota Wessels Institute of Manufacturing Studies)、

University of Cape Town

#### (2) プロジェクト対象産業セクター及び対象地域について

過去の協力での経験から、南アフリカにおいてQPI(カイゼン)活動が普及・定着するには業界団体の理解と支持が重要であるため、対象産業セクターを設定することが望ましい。詳細計画策定調査での民間企業や業界団体への面談の結果、the dticの要望をもとに対象産業セクターとして詳細計画策定調査開始時に想定していた自動車やプラスチック、金属セクターに加え、自動車セクターとの相乗効果やGDP寄与率、今後の成長性等の観点から縫製や電気・電子、農産物加工等の分野が候補として挙げられている。

「自動車産業人材育成アドバイザー」の活動成果の活用の観点から自動車セクターに加え、2~4の産業セクターを対象産業セクターに選定する。ベースライン調査等を通してさらなる情報収集を行い、選定方法や活動時期等の詳細は第1回JCCで決定するとともに、協力期間中も柔軟に対象産業セクターの追加・変更等を行うこととする。

対象地域は、暫定的にハウテン州、クワズール・ナタール州、東ケープ州の3州を主要対象地域とする。対象地域は上記の対象産業セクターに応じて最終的に設定することとする。

<sup>3</sup> National Association of Automobile Manufacturers of South Africa / Automotive Business Council

<sup>4</sup> National Association of Automotive Component and Allied Manufacturers

<sup>5</sup> Automotive Supply Chain Competitiveness Initiative

<sup>6</sup> National Foundry Technology Network

<sup>7</sup> National Technologies Implementation Platform (Production Technologies Association of South Africa)

<sup>8</sup> 金融機関との連携に関する具体的な取組について、より適切な方法がある場合にはプロポーザルに含めて提案すること。

### (3) 長期専門家との役割分担・協働

本案件では、本契約による業務従事者の他に、JICAの長期専門家「チーフアドバイザー／QPI(カイゼン)方針策定／組織体制構築」(活動期間:2022年6月下旬～2027年6月下旬)及び「組織間連携／業務調整」(活動期間:2022年7月下旬～2027年6月下旬)が業務を行う。成果1～3はそれぞれ相互補完関係にあるため、長期専門家と密に情報共有しプロジェクトを運営すること。

長期専門家「チーフアドバイザー／QPI(カイゼン)方針策定／組織体制構築」は、主に成果1及び成果3における、以下の活動を担うことを想定している。

- ・ プロジェクト全体のマネジメント、進捗管理
- ・ QPI(カイゼン)普及展開の方針やネットワーク形成、体制構築の支援【第3条(5)1-1, 1-2, 1-3】  
(QPI(カイゼン)ユニットの形成、コア・ボディのTOR作成や選定なども含む)
- ・ 南アフリカ政府関係者及び経済界への認知拡大、リソース動員【第3条(5)1-4】
- ・ NQPNの運営管理にかかる支援【第3条(5)1-3, 1-5】
- ・ 大学・研究機関との連携、インパクト評価の実施【第3条(5)1-6, 3-4】
- ・ アフリカ・カイゼン・イニシアティブ、日系企業との連携【第3条(5)3-5】等

長期専門家「組織間連携／業務調整」は、成果1及び成果3における、以下の活動を担うことを想定している。

- ・ QPI(カイゼン)関連機関及び業界団体等とのネットワーク構築、NQPNの組織間調整・運営【第3条(5)1-1, 1-2, 1-3】
  - ・ 企業へのQPI(カイゼン)啓発QPI(カイゼン)に係るプロモーション活動(セミナー、ワークショップ、広報活動等)の実施にかかる各種調整、計画・活動見直し【第3条(5)3-1, 3-2, 3-3】
  - ・ プロジェクトの投入の監理
  - ・ 大学・研究機関との連携、インパクト評価の実施支援【第3条(5)1-6, 3-4】
  - ・ アフリカ・カイゼン・イニシアティブ、日系企業との連携・調整【第3条(5)3-5】等
- 受注者は、成果2及び成果3における以下の活動を主に担うことを想定している。
- ・ 企業の生産性やニーズに係るベースライン及びエンドライン調査の実施
  - ・ 持続的なQPI(カイゼン)普及モデル(有償サービス提供モデル、他援助機関や金融機関と連携したスケールアップモデル等)の策定、試行運用の実施【第3条(5)1-3, 1-4, 1-5】
  - ・ 企業へのインパクトを測定するための方法の検討、ワークフローへの組み込み【第3条(5)1-6】
  - ・ NQPNコア・ボディの研修計画の策定・改訂、実施体制の構築【第3条(5)2-1, 2-4】
  - ・ QPI(カイゼン)コンサルタント及び企業に対するQPI(カイゼン)研修の提供【第3条(5)2-2, 2-3】
  - ・ 本邦研修・第三国研修の計画、実施、運営【第3条(5)2-5】
  - ・ QPI(カイゼン)に係るプロモーション活動(セミナー、ワークショップ、広報活動等)の実施運営、南アフリカ国内でのカイゼン・アワード等の実施運営、計画・活動見直し【第3条(5)3-1, 3-2, 3-3】
  - ・ アフリカ・カイゼン・イニシアティブでの知見共有支援、アフリカ・カイゼン・アワードのエントリー企業選定支援【第3条(5)3-5】等

成果	主な活動	受注者		長期専門家	
			第3条(5)の該当項目		第3条(5)の該当項目
1	実施体制・メカニズム構築	△※	1-3～1-6の一部支援・実施。	○	1-1～1-6を主に実施。
2	研修実施	○	2-1～2-5 長期専門家と研修実績やQPI(カイゼン)コンサルタント、企業の情報を逐次共有。	△	企業インパクトの測定等を連携して実施。
3	普及活動・プロモーション	△	3-1～3-3を主に実施 3-4、3-5を一部支援・実施	△	3-1～3-3を連携して実施 3-4、3-5を主に実施

二重線:本契約の範囲

○:全体業務を所掌

△:一部業務の実施・支援

※ 第7条<成果1～3共通事項>(2)を踏まえて、NQPNの体制構築や計画策定に関して助言するとともに、有償サービス提供モデルを策定する。

#### (4) 先行案件の成果・成果品の活用

QPI(カイゼン)研修プログラムは、先行して実施された「自動車産業人材育成アドバイザー」(2017～2020年)や他国の技術協力成果を活用し、企業ニーズや南アフリカの文脈に応じて、検討すること。先行案件成果をもとに以下の内容のコース設定を想定している<sup>9</sup>。

- 1) QPI(カイゼン)リーダー・コース(2週間程度):カイゼン活動を実施する初心者向けコース。
- 2) QPI(カイゼン)ファシリテーター・コース(1ヵ月程度):2週間のクラスルーム研修(CRT)と企業内研修(In-company training; ICT)または、カイゼン道場での研修で構成される。
- 3) QPI(カイゼン)エキスパート・コース(1年間):上級カイゼン・コンサルタントになるためのコース。
- 4) 経営管理分野(経営管理、財務、企業診断、マーケティング等):企業のトップ・マネジメントのためのコース。

なお、既存のQPI(カイゼン)コンサルタントは、必ずしもTPS、総合的品質管理(Total Quality Management。以下、「TQM」)にもとづくサービス提供を行っている訳ではなく、リーン生産方式、シックスシグマ等にもとづく企業支援を行っている組織も含まれる。そのため、各組織の手法を生かしつつ、必要に応じて研修コースの設定を修正するなどして、全体的な能力強化を行うことが重要である。

#### (5) ICT・デジタル技術等の活用

ネットワーク組織の運営、QPI(カイゼン)研修の実施を効果的・効率的に行うため、ス

<sup>9</sup>より適切な実施方法があれば、プロポーザルにて提案すること。

スマートフォン・アプリ等を活用し、多くの人アクセスしやすい方法で、以下のような活動におけるICT・デジタル技術の活用を積極的に検討する。

- 1) ネットワーク組織にかかる情報蓄積・活用、コミュニティ形成：メンバー組織及び企業のデータベースを整備し、アクティビティとメンバーシップの情報を集約、マッピング、分析し、ネットワークの運営に活用する<sup>10</sup>。
- 2) QPI(カイゼン)研修：遠隔研修用のe-Learningモジュールを補完的に活用することが可能である。また、QPI(カイゼン)活動には、デジタル・カンバン、在庫管理などの多くのツールがあるため、南アフリカの状況にもとづいて各種技術・ツールの活用・開発等を検討すること。<sup>11</sup>

#### (6) 「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」への貢献

2016年8月に開催された第6回TICAD(アフリカ開発会議)でカイゼンをアフリカに普及することが宣言されたことを受けて、2017年4月、JICAはNEPAD(アフリカ開発のための新パートナーシップ)との間で「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ(AKI)」に関する合意文書に署名した。AKI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タティブな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している。

南アフリカは同イニシアティブ推進にあたり南部アフリカ地域の拠点と位置づけられることから、プロジェクト期間中には関連する以下の活動を中心に、同イニシアティブの推進に貢献し、得られた知見をプロジェクト活動に還元すること。

##### 1) アフリカ・カイゼン年次会合

JICAはAUDA-NEPADのAKI事務局とともに、カイゼンに関するプロジェクトが実施中及び実施予定の国(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アフリカ・カイゼン年次会合を開催している。これまでエチオピア(2016年)、ケニア(2017年)、南アフリカ(2018年)、チュニジア(2019年)、オンライン会合(2020年)、タンザニア(2021年)で開催しており、今後も毎年アフリカ地域の関係国にて開催を予定している。本プロジェクトにおいては、同会合へ毎年5名(C/P、同行する本契約の業務従事者、アワード発表企業等)派遣し知見を共有することを想定すること。受注者は、成果2の活動を通して得られた成果や知見をC/PやNQPNのメンバー組織により年次会合等で発表することを支援するとともに、他国の活動から得られた知見をプロジェクト活動に還元すること。

##### 2) アフリカ・カイゼン・アワード

カイゼン普及展開のための活動の一環として、上述の年次会合と同時に大陸レベルでの「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カイゼン年次会合に合わせて開催し、今後も毎年開催を想定していることから、受注者は国内での企業選出や会合への参加を促進し、結果を成果3関連イベントの実施の活動に反映させること。

##### 3) カイゼンハンドブック

<sup>10</sup> ネットワーク組織のメンバーの情報を集約、利活用する方法、相互に活動・遠隔で知見を共有できる方法について、適切な方法があればプロポーザルにて提案すること。

<sup>11</sup> データの収集方法については後日発注者と協議し、別途必要に応じて契約変更を行う。

カイゼン活動の標準化の一環として、発注者は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」を作成した。ハンドブックにはカイゼンを含むビジネス開発サービス(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まとめていることから、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こと。

#### (7) 他事業との連携・役割分担

- 1) 「南アフリカ共和国自動車産業におけるカイゼン・インパクト評価」(2022～2024年) (「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」のコンポーネントの一つ)

本調査では、カイゼンの効果を定量的に分析し、結果を国際的に発信することを目的に、ランダム化比較試験(RCT)によるQPI(カイゼン)のインパクト評価の実施を予定している。本調査と連携して基礎カイゼン研修、上級カイゼン研修の実施と効果測定を予定している。調査結果をQPI(カイゼン)に関する普及啓発活動の材料としても活用し、QPI(カイゼン)の有効性に関する理解促進や需要喚起を促す方針である。効果測定の実施にあたり、発注者がベースライン・エンドラインの情報収集等を行う際に、企業選定やデータの収集方法等についてプロジェクトの枠組みを生かした協力を検討し、実施すること。

- 2) 「技能工育成のための職業訓練校能力強化プロジェクト」(2018年10月～2023年9月)

高等教育・訓練省(DHET)技術開発局をC/P機関として、パイロット校2校(ツワネサウスTVETカレッジ(ハウテン州)、ノースリンクTVETカレッジ(西ケープ州))において製造業全般に汎用性のある組立・旋盤分野を協力対象職種とし、両校における同分野の効果的な教材作成、教員の能力向上、学生の就業体験機会の提供にかかる体制の強化、就職支援体制強化を行う。カリキュラムにソフトスキルの育成にかかる視点を入れ込むことで、産業界のニーズを満たす技能工の育成を目指すものである。ソフトスキルにかかるカリキュラムには、カイゼンが含まれており、相互に情報交換し、連携可能性を検討する。

#### (8) QPI(カイゼン)サービスの有償提供

中小企業がトレーニング費用を支払う能力が限られている等の理由から、アフリカ諸国でJICAが実施する多くの技術協力プロジェクトで、QPI(カイゼン)研修は公的機関によって無料のプログラムとして提供されてきた。一方、企業ニーズの変化に応じてQPI(カイゼン)コンサルタントの能力を継続的に強化し、自立発展が可能な仕組みとするためには、政府予算に依存せず、自己財源を確保し、維持・発展させていくことが重要である

ベースライン調査において、大企業及び中小零細企業の両方に対してQPI(カイゼン)研修の需要と支払い意思・能力を調査し、有償サービス提供モデルを検討、試行運用する<sup>12</sup>。

<sup>12</sup> QPI(カイゼン)サービス有償提供を進める上で仮説的なモデル及び試行運用の方法があれば、プロポーザルに

#### (9) 他援助機関との連携

南アフリカでは、他援助機関により民間セクター開発及び産業人材育成にかかる以下のプログラムが行われている。効率的・効果的にQPI(カイゼン)活動をスケールアップできるように、既存プログラムとの連携可能性を模索すること<sup>13</sup>。

- 1) HIGH GEAR(2020年～現在):アメリカ合衆国国際開発庁(USAID)やMichael & Susan Dell財団、英国政府Skills for Prosperity Programme、国連開発計画(UNDP)の資金を受け、南アフリカ高等教育訓練局の助言のもと、International Youth Foundationと国家自動車部品製造業協会(NAACAM)が実施中。自動車部品製造部門の企業と職業教育及び訓練(TVET)カレッジの連携を促し、自動車産業の若年層と雇用のニーズに合わせたスキル開発エコシステムを構築するもの。
- 2) Automotive Training and Re-Skilling in the Post-COVID Economic Recovery for Vulnerable Youth and Women Project(2021年):UNDPの資金を受け、COVID-19緊急支援として、若年層や女性の雇用促進を目的として、3州のTVETカレッジへの機材供与やソフトスキル形成の研修プログラム等を実施。

#### (10) 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、C/Pのパフォーマンスや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。そのため、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、適宜発注者に提言を行うことが求められる。発注者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)を行うこととする。

#### (11) 案件モニタリングのための調査団への協力

発注者は協力期間中に複数回調査団を派遣しモニタリングを実施することを予定している。調査団派遣の際には、既に作成した資料の提供等、実務的に可能な範囲で現地調査への協力すること。

## 第7条 業務の内容

### <成果1～3共通事項>

#### (1) プロジェクトの期分けについて

本案件は第1期(2022年7月～2023年7月)、第2期(2023年8月～2027年7月)に分けて業務を実施する。

第1期では、ベースライン調査を行い、関係者と協議の上、QPI(カイゼン)普及にかかる組織体制を構築し、研修や普及活動にかかる計画やプログラム、ワークフローを策定する。

第2期では、第1期で作成した計画やワークフローを元に研修及び普及活動を実施す

---

て提案すること。

<sup>13</sup> 他援助機関との連携によるスケールアップモデルについて、より適切な方法があればプロポーザルにて提案すること。

る。関係者の能力強化を図るとともに、持続的なメカニズムとなるように各種計画やワークフローの改訂を重ねる。

## (2) 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。本調査は必要に応じて再委託することを可能とする。

ベースライン調査では特に以下の項目を盛り込む<sup>14</sup>。調査結果は技術協力作成資料としてとりまとめ、関係者へ共有、方針検討にあたって活用する。

- 1) QPI(カイゼン)普及計画策定に必要な情報: 候補地域の産業・企業の動向、候補産業の品質・生産性に係るベースライン、企業ニーズ(QPI(カイゼン)研修内容、期間、支払可能な価格帯)、企業成長を阻害するボトルネック(金融アクセス等)等
- 2) 有償サービス提供モデル案作成に必要な情報: 南アフリカの企業支援機関企業の市場規模、ビジネスモデル、価格帯等
- 3) 有償サービス提供モデル案及び試行運用に係る計画
- 4) 既存/潜在的なQPI(カイゼン)サービス提供機関の整理: 各機関の支援メニューや人員について最新情報を整理する。
- 5) QPI(カイゼン)コンサルタント候補者、潜在的な裨益企業や業界団体のロングリスト

## (3) 本邦研修・第三国研修

本案件では、プロジェクト関係者を対象とした本邦研修及び第三国研修の実施を想定している。研修は、協力期間中に4回(本邦研修2回、第三国研修2回を想定)実施し、各回10名を対象と想定している。日本及び第三国(マレーシア、インド等)の公的機関の実施体制や、企業支援機関の視察等を通して、南アフリカにおけるQPI(カイゼン)普及に係る方針策定のためのベンチマーキングを行うことを目的とする<sup>15</sup>。なお、第三国研修は必要に応じて再委託することを可とする。また、本邦研修は別途業務実施契約を締結して実施することを想定している。

## (4) 進捗モニタリング・情報共有・方針検討のための会議の開催

Monitoring Sheet等を活用し、計画の進捗や支障となる事項を可視化し、プロジェクトの円滑な実施に支障が生じる事項に関して、関係者と連携・協議し、その打開策を見つけ出すとともにその解決の促進を図る。

## <成果1関連>

成果1では、QPI(カイゼン)活動を普及する上での組織体制を形成・強化するとともに、制度・方針の策定・改訂、モニタリング、資金動員を行えるように関係機関の能力強化を図る。長期専門家の方針策定、組織体制構築にかかる活動と密に連携をとりながら以下の活動を行う。

### (1) QPI(カイゼン)研修及び普及計画の策定【第3条(5)1-3】 :

<sup>14</sup> ベースライン調査の方法、調査項目についてより適切な方法、項目があればプロポーザルにて提案すること。

<sup>15</sup> 本邦研修／第三国研修のテーマ、実施期間、回数、対象人数及び対象機関、研修実施国(地域)、日程案について適切な方法、項目があればプロポーザルにて提案すること。

ベースライン調査結果を踏まえ、NQPNコア・ボディ及びQPI(カイゼン)関連機関とともに、QPI(カイゼン)研修計画及び普及計画を策定する。

- 1) C/Pや関連機関と協議の上、重点セクターや地域、関連する政府プログラムとの連携を留意し、全国へ展開する上で戦略的な計画を策定すること。
- 2) マイルストーンを設定し、モニタリングに活用すること(スケジュール、目標人数・企業数等)。
- 3) 研修計画の策定にあたっては、既存のQPI(カイゼン)コンサルタントの能力強化のための研修及び企業へのサービス提供を優先的に行い、企業に対してQPI(カイゼン)活動の効果を発信していくとともに、QPI(カイゼン)コンサルタントを新たに育成していく。

(2) NQPNコア・ボディ、業界団体やQPI(カイゼン)関連機関とともに、QPI(カイゼン)研修及び普及計画を定期的にモニタリングし、次年度活動計画を策定する【第3条(5)1-4, 1-5】。

(3) QPI(カイゼン)コンサルタント・支援機関の情報管理・活用【第3条(5)1-6】：

NQPNコア・ボディとともに、QPI(カイゼン)コンサルタント及び支援機関にかかる情報をデータベース等に取りまとめ、関係機関と共有できるようにする。受注者は、登録・整備フロー、活用方針を検討し、データベース構築を支援する。

(4) QPI(カイゼン)活動による企業インパクトの測定方法(指標、データ収集、分析等)【第3条(5)1-6, 3-4】：

企業インパクトを測定する指標の設定に際しては、第6条(7)1)のインパクト評価のベースライン調査と連携し、研究者等の助言や助力を得て、企業の生産性の変化に係る指標等を設定し、QPI(カイゼン)実施企業に対してエンドライン調査を実施、インパクトを分析すること<sup>16</sup>。また、受注者はデータ収集及び分析について、サービス提供のワークフローに位置づける。

## ＜成果2関連＞

成果2では、QPI(カイゼン)研修プログラム及びサービス提供にかかるワークフローを検討した上で、企業及びQPI(カイゼン)コンサルタント候補者への研修を実施し、持続的にサービスを提供するために必要な人材の能力強化、仕組みの構築を図る。

(1) QPI(カイゼン)研修プログラムの策定【第3条(5)2-1】：

- 1) 上記の成果1関連の業務内容の(1)を踏まえ、QPI(カイゼン)コンサルタントの新規育成、既存コンサルタントの能力強化にかかる研修プログラムを策定する。
- 2) ベースライン調査結果を踏まえ、QPI(カイゼン)研修の有償サービス提供モデルを策定する。複数回の試行運用を実施し、PDCAサイクルを回す中で実現可能なものとなるようモデルを改訂する。

<sup>16</sup> QPI(カイゼン)提供による企業インパクト測定の指標案についてより適切な方法がある場合、プロポーザルにて提案すること。

- 3) ベースライン調査結果を踏まえて、金融機関や他援助機関と連携したスケールアップモデルを策定し、複数回の試行運用を行い、PDCAサイクルを回す中で連携方法の改訂を行う【第3条(5)1-4】。
  - 4) プログラムの策定には、関係者の意見を取り入れ、適宜修正する。
- (2) QPI(カイゼン)サービス提供のワークフロー整備【第3条(5)2-1】:
- 1) 上記の成果1関連の業務内容の(2)及び成果2関連の業務内容の(1)を踏まえ、QPI(カイゼン)コンサルタントが企業へのサービス提供を行うためのワークフローを整備する。
  - 2) ワークフローには、企業への営業、QPI(カイゼン)コンサルタントとのマッチング、QPI(カイゼン)研修の提供、料金の受け渡し、企業データの集約、QPI(カイゼン)研修プログラムの見直しまでの一連の流れが含まれる。NQPNコア・ボディ及びQPI(カイゼン)関連機関、業界団体、学術機関等の役割と業務プロセスを検討し、ワークフローとして整備する。
  - 3) プロジェクト効果の把握のために、業務ワークフローの中でサービス提供前後の企業データが取得できることが望ましい。ワークフロー検討に際しては、かかる点に留意し、効率的・低コストでデータ集約できるような方法を検討すること(アンケート・フォームやアプリの活用等)。
  - 4) ワークフローに沿って試行運用し、関係者で協議の上、改善を行う。
- (3) QPI(カイゼン)研修の実施: 策定された研修プログラムをもとに座学とOJTによる研修を実施する【第3条(5)2-2, 2-3】。
- (4) QPI(カイゼン)研修の実施結果、インパクト評価結果等を踏まえ、関係者と協議の上、研修プログラムやワークフローを改訂する【第3条(5)2-4】。
- (5) NQPNコア・ボディとともに、QPI(カイゼン)活動のベンチマーキングのための本邦研修・第三国研修を計画、実施する(本邦研修は別途契約締結の上、実施を想定)。本邦研修・第三国研修を通して研修参加者が作成したアクション・プランをプロジェクト実施に反映できるようフォローアップを行う【第3条(5)2-5】。

### <成果3関連>

成果3では、ナショナル・ムーブメントとしてQPI(カイゼン)活動の普及を促進すべく、プロモーション活動を持続的かつ戦略的に行えるよう、NQPNの能力強化、体制構築を行う。

- (1) QPI(カイゼン)普及活動の戦略策定、ワークフロー整備【第3条(5)3-1, 3-2】:
- 1) 上記の成果1関連の業務内容の(1)を踏まえ、QPI(カイゼン)普及活動にかかる戦略を策定する。対象セクター・地域での効果的な普及方法を検討し、セミナーや広報活動を計画する。
  - 2) NQPNコア・ボディ及びQPI(カイゼン)関連機関、業界団体、学術機関等の役割と業務プロセスを検討し、ワークフローとして整備する。

- 3) 普及活動の効果を定量的に評価できるようにする(参加企業の内、実際のサービス提供につながった件数等)。
- (2) QPI(カイゼン)啓発セミナー、ワークショップの開催【第3条(5)3-1】：  
 NQPNコア・ボディ及び長期専門家と連携して、QPI(カイゼン)啓発セミナーを企画、開催を支援する。本セミナーでは、好事例やインパクト評価結果等を共有することを通して、潜在的な裨益者の発掘、需要喚起に繋げる。  
 また、QPI(カイゼン)実施企業やQPI(カイゼン)コンサルタント間の知見共有やモチベーションを喚起する有効な方法(カイゼン・アワードの開催等)を検討し、実施すること。
- (3) プロジェクトの広報【第3条(5)3-2】：  
 広報活動を通して、企業側の需要喚起、政策決定者へのアピールを促進する。政府系メディアの活用、日系企業との連携等、戦略的な方法を検討すること。ターゲット層や活用するメディアは発注者、コア・ボディ及び長期専門家とも相談の上決定する。
- (4) QPI(カイゼン)普及活動の戦略及びワークフローの改訂【第3条(5)3-3】：  
 上記の成果1関連の業務内容の(2)を踏まえ、啓発セミナーの実績をもとに、関係者で協議の上、普及プログラムを改訂する。
- (5) アフリカ・カイゼン・イニシアティブ(AKI)との連携【第3条(5)3-5】：  
 AKIメンバー国へワーキング・グループ活動や年次会合を通して知見を共有するとともに、南アフリカにおける好事例を発信する。また、アフリカ・カイゼン・アワードのエントリー企業の選定を支援する。

## 第8条 報告書等

### (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、以下に示す部数は発注者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な部数は別途用意すること。

報告書の作成にあたっては、発注者及び長期専門家と十分に協議を行うこと。

	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:PDFデータ
	ワークプラン	初回現地業務開始時	英文:PDFデータ
	Monitoring Sheet	現地業務開始後 6ヵ月毎	英文:PDFデータ
	業務進捗報告書	2023年7月 (開始後12ヵ月)	和文:PDFデータ
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:PDFデータ

ワークプラン	初回現地業務開始時	英文:PDFデータ
Monitoring Sheet	現地業務開始後 6ヵ月毎	英文:PDFデータ
業務進捗報告書	業務開始後 約18ヵ月後 業務開始後 約30ヵ月後 業務開始後 約42ヵ月後	和文:PDFデータ
事業完了報告書(案)	2027年4月	英文:PDFデータ
事業完了報告書	2027年7月	和文:3部 英文:3部 CD-R: 3枚

事業完了報告書は製本することとし、その他報告書等はPDFデータでの納品とする。報告書の印刷、電子化の仕様については「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」と参照する。

なお、各報告書の記載項目(案)は、別紙1のとおりとするが、最終的な項目の確定は、発注者と受注者で協議の上、決定する。

## (2) 技術協力作成資料

受注者が直接、もしくは相手国側実施機関が作成した以下の資料を業務進捗報告書とともに電子データにより提出する。

- 1) ベースライン調査結果
- 2) QPI(カイゼン)研修計画・普及計画等
- 3) QPI(カイゼン)研修プログラムやワークフロー、コンサルタント育成のための教材、企業研修のためのガイドライン、マニュアル・ツール
- 4) QPI(カイゼン)の認知度向上・普及に係る戦略やワークフロー、セミナー、ワークショップに係る資料(パンフレット、プレゼンテーション資料等を含む)

## (3) コンサルタント業務従事月報

受注者は、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発注者に提出する。なお、先方と文書にて合意したものについても、適宜添付の上、発注者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(業務フローチャート詳細、WBS等)
- 2) 活動に関する写真
- 3) 業務従事者の従事計画／実績表
- 4) 貸与物品リスト

## 別紙1

### 記載項目案

- 1 業務計画書
  - 共通仕様書に従って作成。
- 2 ワークプラン
  - 業務計画書に準じ作成(R/Dを添付)。
- 3 Monitoring Sheet
  - 「技術協力等モニタリング執務要領」に従って作成する(発注者から別途指示する)。
  - 案件の進捗を取りまとめた活動報告であり、成果発現状況や解決すべき実施上の課題や懸案事項等を含む。
  - 長期専門家やC/Pと合同で作成し、JCC等の定期協議における基本文書として活用する。
- 4 業務進捗報告書
  - 対応するMonitoring Sheetを添付した上で、発注者に報告すべき特記事項を記載する。
  - 当該期間に作成した技術協力作成資料を併せて添付する。なお、第1期契約における業務進捗報告書にはベースライン調査結果を添付する。
- 5 事業完了報告書
  - 「技術協力等モニタリング執務要領」に従って作成する(発注者から別途指示する)。
  - 案件終了時点までの取組結果をまとめた記録であり、今後の類似案件において活用される教訓を含む。
  - 長期専門家やC/Pと合同で作成し、案件終了3か月前に報告書案(英文)を発注者に提出し確認を受ける。JCCでのレビューの結果を踏まえ、報告書を修正し確定する。
  - 本業務を通じて作成した技術協力作成資料を併せて添付する。
  - 和文では発注者に報告すべき特記事項があれば追記する。

## 別紙2

### プロポーザルにて提案を求める事項

プロポーザルの作成に当たっては、特に以下の事項について、受注者の知見と経験に基づき、第3章1.(2)「2)業務実施の方法」にて指定した記載分量の範囲で具体的な提案を行うこと。詳細については特記仕様書を参照すること。なお、プロポーザルにおいては、業務量を大幅に超える提案を行う場合を含め、特記仕様書の内容と異なる内容の提案については、これを認めています。プロポーザルにおいて代替案として提案することを明記し、併せてその優位性／メリット及び費用／コストについての説明を必ず記述してください。見積書については、同代替案に要する経費を本見積に含めて提出することとします。代替案の採否については契約交渉時に協議を行うこととします。

No.	提案を求める事項	特記仕様書案への該当条項及び記載ページ
1	QPI(カイゼン)研修のプログラム案	第6条 実施方針及び留意事項 (4)先行案件の成果・成果品の活用(P.15)
2	ICT・デジタル技術の活用可能性、	第6条 実施方針及び留意事項 (5)ICT・デジタル技術等の活用(P. 16)
3	有償サービス提供モデルの提案	第6条 実施方針及び留意事項 (8)QPI(カイゼン)サービスの有償提供(P.17)
4	他援助機関や金融機関と連携したスケールアップモデル(案)	第6条 実施方針及び留意事項 (1)プロジェクトの全体像(P. 13) (9)他援助機関との連携(P.18)
5	ベースライン調査の方法、調査項目	第7条 業務の内容<成果1~3共通事項> (2)ベースライン調査・エンドライン調査(P.19)
6	本邦研修／第三国研修のテーマ、実施期間、回数、対象人数及び対象機関、研修実施国(地域)、日程案	第7条 業務の内容<成果1~3共通事項> (3)本邦研修・第三国研修(P.19)
7	QPI(カイゼン)提供による企業インパクト測定の指標案	第7条 業務の内容<成果1関連> (4)QPI(カイゼン)活動による企業インパクトの測定方法(P.20)

## 第3章 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/information/20220330\\_01.html](https://www.jica.go.jp/announce/information/20220330_01.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

類似業務: 中小企業の品質・生産性向上に係る各種業務

##### 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内容に基づき作成いただきます。一方で、コロナ禍の影響が長引き現地渡航できない状況が継続する可能性もあります。現地調査について、本説明書あるいはプロポーザルの計画から延期せざるを得ない場合を想定し、現地調査開始前に実施できる国内業務について提案があればプロポーザルに追加で記載してください。こちらの提案につきましては、制限ページ数外、見積不要とします。

##### 2) 業務実施の方法

1) 及び2)を併せた記載分量は、20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) その他

#### (3) 業務従事予定者の経験、能力

##### 1) 評価対象業務従事者の経歴及び業務従事者の予定人月数

別紙3「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の担当専門分野及び想定される業務従事人月数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。

##### ① 評価対象とする業務従事者の担当専門分野

- 業務主任者／カイゼン普及展開
- カイゼン①(生産性向上)
- ICT・デジタル技術活用

##### ② 評価対象とする業務従事者の予定人月数

約 43.1 人月

##### 2) 業務経験分野等

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／カイゼン普及展開)】

- ① 類似業務経験の分野:企業のカイゼン普及展開に係る各種業務
- ② 対象国及び類似地域:アフリカ地域及び全途上国
- ③ 語学能力:英語
- ④ 業務主任者等としての経験

【業務従事者:カイゼン①(生産性向上)】

- ① 類似業務経験の分野:カイゼン指導に係る各種業務
- ② 対象国及び類似地域: アフリカ地域及び全途上国
- ③ 語学能力:英語

【業務従事者:ICT・デジタル技術活用】

- ① 類似業務経験の分野:ICT及びデジタルトランスフォーメーションに係る各種業務
- ② 対象国及び類似地域:評価せず
- ③ 語学能力: 評価せず

## 2. 業務実施上の条件

(1) 業務工程

業務は2022年7月中旬～2027年7月下旬にかけて実施する。

第1期:2022年7月中旬～2023年7月下旬

第2期:2023年8月上旬～2027年7月下旬

(2) 業務量目途と業務従事者構成案

1)業務量の目途

約 83.10人月(現地:76.10人月、国内7.00人月)

2)業務従事者の構成案

業務従事者の構成(及び格付案)は以下を想定していますが、競争参加者は、業務内容等を考慮の上、最適だと考える業務従事者の構成(及び格付)を提案してください。

- ① 業務主任者／カイゼン普及展開(1号)
- ② カイゼン①(生産性向上)(3号)
- ③ ICT・デジタル技術活用(3号)
- ④ カイゼン②(品質管理)
- ⑤ 経営管理能力強化
- ⑥ 金融アクセス支援
- ⑦ 研修計画／広報

3)渡航回数を目途 全75回

なお、上記回数は目途であり、回数を超える提案を妨げるものではありません。

(3) 現地再委託

以下の業務については、業務対象国・地域の現地法人(ローカルコンサルタント等)への再委託を認めます。

- ベースライン調査
- エンドライン調査
- 第三国研修

(4) 配付資料／公開資料等

1) 配付資料

- 要請書
- R/D
- 案件概要表
- Project Document (Preliminary Draft)
- 「技能工育成のための職業訓練校能力強化プロジェクト」業務進捗報告書

2) 公開資料

- 事業事前評価表
- 「技能工育成のための職業訓練校能力強化プロジェクト」事業事前評価表  
([https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/index.php?ankenNo=1700232&schemes=&evalType=&start\\_from=&start\\_to=&list=search](https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/index.php?ankenNo=1700232&schemes=&evalType=&start_from=&start_to=&list=search))

(5) 対象国の便宜供与

概要は、以下のとおりです。なお、詳細については、R/Dを参照願います。

	便宜供与内容	
1	カウンターパートの配置	有
2	通訳の配置	無
3	執務スペース	有
4	家具（机・椅子・棚等）	有
5	事務機器（コピー機等）	無
6	Wifi	無

### 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、別紙4「プレゼンテーション実施要領」により、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、Teamsによる実施を基本とします。詳細につきましては、別紙4の実施要領を参照してください。

## 4.見積書作成にかかる留意事項

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、「コンサルタント等契約における経理処理ガイドライン」(2022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) 契約期間の分割について

第1章「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) 別見積もりについて

以下の費目については、見積書とは別に見積もり金額を提示してください。なお、新型コロナウイルス感染対策に関連する経費(PCR検査代及び隔離期間中の待機費用等)は見積金額に含めないでください。契約交渉の段階で確認致します。

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

本邦研修費

・報酬

・国内業務費(技術研修費): 諸謝金、実施諸費、同行者等旅費、再委託費

第三国研修費

・一般業務費(セミナー等実施関連費): 参加者旅費、会場借上費、諸謝金

・一般業務費(旅費・交通費): 業務従事者の旅費

現地セミナー開催費

・一般業務費(セミナー等実施関連費): 参加者旅費、会場借上費

### (3) 定額計上について

特になし

### (4) 外貨交換レートについて

JICAウェブサイトより公示月の各国レートを使用して見積もってください。

(URL: [https://www.jica.go.jp/announce/manual/form/consul\\_g/rate.html](https://www.jica.go.jp/announce/manual/form/consul_g/rate.html))

## 5. その他留意事項

特になし

別紙3: プロポーザル評価配点表

別紙4: 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	6	
(2)業務実施上のバックアップ体制等	4	
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)業務主任者の経験・能力／業務管理グループの評価	(26)	
	業務主任者のみ	業務管理グループ
① 業務主任者の経験・能力： <u>業務主任者／カイゼン普及展開</u>	(21)	(8)
ア)類似業務の経験	8	3
イ)対象国・地域での業務経験	3	1
ウ)語学力	4	1
エ)業務主任者等としての経験	4	2
オ)その他学位、資格等	2	1
② 副業務主任者の経験・能力： <u>副業務主任者／〇〇〇〇</u>	(-)	(8)
ア)類似業務の経験	-	3
イ)対象国・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	-	2
オ)その他学位、資格等	-	1
③ 業務管理体制、プレゼンテーション	(5)	(10)
ア)業務主任者等によるプレゼンテーション	5	5
イ)業務管理体制	-	5
(2)業務従事者の経験・能力： <u>カイゼン①(生産性向上)</u>	(12)	
ア)類似業務の経験	6	
イ)対象国・地域での業務経験	1	
ウ)語学力	2	
エ)その他学位、資格等	3	
(3)業務従事者の経験・能力： <u>ICT・デジタル技術活用</u>	(12)	
ア)類似業務の経験	8	
イ)対象国・地域での業務経験	0	
ウ)語学力	0	
エ)その他学位、資格等	4	

## 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。また、実施時の資料についてはプロポーザル提出時に併せてご提出ください。

1. 実施日時: 本企画競争説明書の第1章4.(3)日程参照  
(各社の時間は、プロポーザル提出後、別途指示します。)

2. 実施方法: 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、Microsoft-Teamsによる実施を基本とします。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。その際に、接続に不具合が生じる可能性がある場合は、電話会議などに方法の調整をいたしますので申し出てください。

(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) 使用言語は、プレゼンテーション、質疑応答とも日本語とします。

### ① Microsoft-Teamsを使用する会議

競争参加者が、自らが用意するインターネット環境・端末を用いてのMicrosoft-Teamsの音声機能によるプレゼンテーションです。(Microsoft-Teamsによる一切の資料の共有・表示は、プロポーザル提出時に提出された資料を含めて、(システムが不安定になる可能性があることから)認めません。)指定した時間にTeams の会議室へ接続いただきましたら、入室を承認します。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。

### ② 電話会議

通常の電話のスピーカー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JICA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。

注) JICA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