

企画競争説明書

業務名称：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3

調達管理番号：22a00959

【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プロポーザルに基づき、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」、第3章2.「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、最終的に契約書の付属として合意される「特記仕様書」を作成するものとします。

「4.（2）上限額」を超えた見積が本見積として提出された場合、当該プロポーザル・見積は企画競争説明書記載の条件を満たさないものとして選考対象外としますのでご注意ください。

2023年3月15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 2023年3月15日

2. 契約担当役

理事 井倉 義伸

3. 競争に付する事項

(1) 業務名称：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3

(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：

「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（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（または本邦招へい）に分けて積算してください。

(4) 契約履行期間（予定）：2023年6月 ～ 2027年6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：2023年6月 ～ 2025年6月

第2期：2025年7月 ～ 2027年6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せん。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：2023年6月～2025年6月】

- 1) 第1回（契約締結後）：契約金額の20%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20%を限度とする。

【第2期：2025年7月～2027年6月】

- 1) 第1回（契約締結後）：契約金額の19%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19%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2%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

担当者メールアドレス：Ogaito.Ayumi@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	配付依頼受付期限	2023年3月22日 12時
2	企画競争説明書に対する質問	2023年3月29日 12時
3	質問への回答	2023年4月3日
4	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
5	本見積書及び別見積書、プロポーザル等の提出期限日	2023年4月7日 12時
6	プレゼンテーション	実施しません。
7	評価結果の通知日	2023年4月20日
8	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 (連絡先： e-propo@jica.go.jp)

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（2022年4月）」を参照してください。

(URL: <https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/20220330.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

(2) 利益相反の排除

以下に掲げる者については、競争への参加を認めません。

「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3 詳細計画策定調査（評価分析）」（調達管理番号：22a00424）の受注者（EY新日本有限責任監査法人）及び同業務の業務従事者

(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（1）の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、下記 URL に示される手順に則り依頼ください（依頼期限は「第1章 企画競争の手続き」の「4.（3）日程」参照）。

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

- ・第3章 技術提案書作成要領に記載の配付資料
- ・「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求めます。

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) 参照
- 2) 提出先：上記4. (1) 選定手続き窓口宛、
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」（JICA 指定様式）に記入し電子メールに添付して送付してください。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 に記載されている「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) 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（2022年6月1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

- ① 電子データ（PDF）での提出とします。
- ② 上記4. (3) にある期限日時までに、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。
- 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。
- 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

「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

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。

3) 別提案書（第3章4.（2）に示す上限額を超える提案）がある場合

GIGAPOD 内のフォルダに格納せず、パスワードを設定した PDF ファイルとし、上記4.（3）の提出期限までに、別途メールで 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。

(4) 提出書類

1) プロポーザル・見積書

2) 別提案書（第3章4.（2）に示す上限額を超える提案がある場合）

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（2022年4月）」より以下を参照してください。

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/manual/guideline/consultant/20220330.html>）

また、第3章4.（2）に示す上限額を超える提案については、プロポーザルには含めず（プロポーザルに記載されている提案は上限額内とみなします）、別提案・別見積としてプロポーザル提出日に併せて提出してください。この別提案・別見積は評価に含めません。契約交渉順位1位になった場合に、契約交渉時に別提案・別見積を開封し、契約交渉にて契約に含めるか否かを協議します。

(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）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（どちらが業務主任者でも可）、一律2点の加点（若手育成加点）を行います。

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。

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「プロポーザルにて特に具体的な提案を求める事項」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」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「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3」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

タンザニアでは、中小零細企業¹を中心に、経営能力、製品の品質管理、生産性、付加価値²、金融アクセス等の問題を抱えている。同国政府はこれら課題に対応するため、2021年「第三次5か年計画2021-2025（the National Five-Year Development Plan (FYDP) III, Government of Tanzania. 以下、「FYDP-Ⅲ」）」を策定、「工業化の促進」を国家政策の重点分野の一つとして位置付け、カイゼン普及を産業化促進のため達成すべき指標の一つとしている³。

これまで、JICAは当該分野への支援として、「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」（2014年～2016年）（以下、「フェーズ1」）及び「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」（2017年～2022年）（以下、「フェーズ2」）を、現在の投資産業貿易省（Ministry of Investment, Industry and Trade. 以下、「MIIT」）を監督省庁として実施してきた。フェーズ1では、5S活動や在庫管理等のカイゼン基礎に主眼を置き、企業にカイゼン基礎を指導するMIIT監督機関職員を中心とするカイゼントレーナーの育成、育成したカイゼントレーナーを通じたカイゼン活動の普及・展開の支援を行ってきた。フェーズ2では、カイゼン活動を効果的に普及するための戦略及び施策である包括的カイゼン全国普及計画（Framework for Quality and Productivity Improvement (KAIZEN)（以下、「FKM」）（2020年～2030年）が同国政府によって正式に承認され、2020年に公表された。また、MIITのタンザニアカイゼンユニット（Tanzania KAIZEN Unit. 以下、「TKU」）、

¹ 2003年タンザニア中小企業開発政策による定義は、企業規模毎に、従業員の数又は機械への設備投資額（タンザニア・シリング（TZS））が以下を満たすこと。零細企業：4名以下又は5百万TZS以下。小企業：5～49名又は5百万～2億TZS、中企業：50～99名又は2億～8億TZS、大企業：100名以上又は8億以上TZS。

² タンザニアの製造業付加価値額は、2013年～2017年の全期間ケニア、ルワンダを下回っている（タンザニア銀行（2019）「Working Papers Series No. 15- Analysis_of_Economic_Linkages_of_Tanzanias_Economy_to_the_World」（p.27））。

³ カイゼン導入企業数。132社（2019/20）に対して、140社（2025/26）が目標。

中小企業振興公社（Small Industries Development Organization。以下、「SIDO」）、経営教育大学（College of Business Education。以下、「CBE」）のカイゼン活動における管理監督、企業指導、人材育成の各役割を明確化し、カイゼン推進体制の持続性強化を図ってきた。

上記を受けて、カイゼンに関する啓発活動や企業内での実践活動は国内で展開されているものの、対象地域は12州、カイゼントレーナー数89名、展開企業数146社と未だ限定的⁴であり、カイゼンのサービス提供が推進され、全国に広く普及しているとは言いがたい。この背景には、カイゼン提供のための資金やトレーナー等の人員不足、企業におけるカイゼンやその効果に対する認知度の低さ等の問題が挙げられ、これら問題解決が引き続き必要となっている。

また、同国企業では品質・生産性向上分野に加えて、経営管理分野の支援ニーズ⁵が増加しているが、経営管理分野（財務管理、経営戦略、人的資源管理、マーケティング等）のBusiness Development Service（以下、「BDS」）プロバイダー⁶の数や質は十分ではない⁷。

かかる背景を踏まえ、同国政府はカイゼンの持続的な普及・展開の推進も継続しつつ、中小零細企業の経営管理分野の能力向上による競争力向上を目指し、「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3」（以下、「本プロジェクト」という）の実施に係る協力を要請した。

JICAはこれを受け2022年11月に詳細計画策定調査を実施し、2023年1月24日に本プロジェクトの実施にかかる討議議事録（Record of Discussions: R/D）をタンザニア政府と締結した。

第3条 プロジェクトの概要

(1) プロジェクト名

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3

(2) 上位目標

全国的なBDS/カイゼンコンサルティングを通じてタンザニアの中小零細企業の競争力が強化される。

(3) プロジェクト目標

MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID（ザンジバル貿易産業開発省）、SMIDA（ザンジバル中小零細企業振興公社）によるBDS/カイゼンコンサルティングを活用した中小零細

⁴ 各数字の出所は以下の通り。展開地域とトレーナー数は、フェーズ2「プロジェクト業務完了報告書」、展開企業数、MIIT/TKUの2022年8月提供資料。

⁵ JICAが2018年に日本の品質・生産や人材育成、カイゼンの実践方法等をまとめた手引書である「カイゼンハンドブック」では、カイゼントレーナーとして備えるべき要件を二つに大別し、①品質・生産性向上分野の能力、②経営管理分野の能力として整理している。

⁶ BDSサービスを提供する組織・個人の総称。サービス分野は問わない。

⁷ JICA「タンザニア連合共和国における民間セクターの金融アクセス改善に係る情報収集・確認調査」（2021年4月～2022年2月）、「タンザニア国企業に対する経営管理分野のカイゼン支援にかかる情報収集・確認調査」（2022年4月～2023年2月）。

企業振興体制が強化される。

(4)期待される成果

成果1：BDS/カイゼンコンサルティングを提供可能な人材が育成される。

成果2：MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDAを通じたBDS/カイゼンコンサルティングの提供能力が向上する。

成果3：BDS/カイゼン啓発のための連携とネットワークが強化される。

成果4：BDS/カイゼンコンサルティング提供による効果について政府や中小零細企業での認識が広まる。

(5)活動の概要

成果1：「BDS/カイゼンコンサルティングを提供可能な人材が育成される。」に関する活動：

1-1：プロジェクトチーム⁸がBDS提供に関する既存のシステムとBDSプロバイダーの能力をレビュー・分析し、適格なBDSプロバイダーに求められる技術水準を開発又は改定する。

1-2：1-1で開発された技術水準に沿った最新の経営トピックや関連するデジタル技術の提案資料を作成し、その内容に基づき、関係官庁・機関と協議する。

1-3：プロジェクトチームがCBEにおいて、技術水準に基づき適格なBDSプロバイダーを育成するための研修手法や教材（教科書、資料、OJT等）を備えた新たな研修プログラムを開発する。

1-4：プロジェクトチームがCBEを通じて、MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDAのスタッフ、その他BDSプロバイダーに対して、適格なBDSプロバイダー育成研修を実施する。

1-5：プロジェクトチームがCBEにおいて、技術水準と適格なBDSプロバイダー育成研修プログラムに基づき、そのトレーナー養成（Training of Trainers: TOT）の訓練手法や教材を備えた新たな訓練プログラムを開発する。

1-6：プロジェクトチームがCBEを通じて、MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDA、その他BDSプロバイダーのトレーナー候補者に対してTOTを実施する。

1-7：プロジェクトチームが、適格なBDSプロバイダー育成研修とTOTをレビューし、モニタリング・評価の枠組みによる、現地化した持続的な研修メカニズムを確立する。

1-8：プロジェクトチームが研修メカニズムに沿って資金を確保しつつ、適格なBDSプロバイダー育成研修とTOTの実施計画を策定する。

1-9：プロジェクトチームが計画に基づき研修活動を実施する。

1-10：MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDAが、PDCAサイクルに沿って、研修プログラムを継続的に実施する（活動1-7～1-9を定期的に繰り返し実施する）。

成果2「MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDAを通じたBDS/カイゼンコンサルティングの提供能力が向上する。」に関する活動：

2-1：プロジェクトチームがFKMを参照し、パイロットBDS/カイゼン普及詳細計画を策定する。

⁸ プロジェクトチームは、タンザニア側関係官庁・機関のMIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDA、日本側の本業務実施契約チーム、直営専門家で構成される。

- 2-2：プロジェクトチームが計画に基づきパイロット対象組織を選定し、各対象の診断を通じてBDS/カイゼンの支援分野を特定する。
- 2-3：プロジェクトチームがパイロット組織のトップマネジメントに対するBDS/カイゼンの啓発活動を実施する。
- 2-4：プロジェクトチームがパイロット組織に対する診断結果に基づき、成果1で育成された適格なBDSプロバイダーの中から協働するBDSプロバイダーを特定する。
- 2-5：プロジェクトチームが特定された協働BDSプロバイダーと連携し、成果1で習得したスキルや知識を活用してBDS/カイゼンコンサルティングを提供する。
- 2-6：プロジェクトチームがパイロット組織から優良事例を収集・共有する。
- 2-7：SIDO、SMIDAが優良事例に基づき、他地域で活用可能なBDS/カイゼンコンサルティングの展開計画を策定する。
- 2-8：SIDO、SMIDAが計画に基づき、BDS/カイゼンコンサルティングを実施する。
- 2-9：SIDO、SMIDAが実施結果をレビューし、BDS/カイゼンコンサルティング提供能力向上のための優良事例を収集する。
- 2-10：SIDO、SMIDAがPDCAサイクルに沿って、継続的にBDS/カイゼンコンサルティングを実施する（通常業務として活動2-7～2-9を繰り返し実施する）。

成果3「BDS/カイゼン啓発のための連携とネットワークが強化される。」に関する活動：

- 3-1：プロジェクトチームがBDS/カイゼン啓発の戦略と活動計画をモニタリング・評価の枠組みとともに策定する。
- 3-2：プロジェクトチームがターゲットグループに応じた啓発活動のコンテンツ・教材を開発する。
- 3-3：プロジェクトチームが知見共有や啓発での協働に向けて、ステークホルダーによるカイゼン協会、カイゼンクラブ、BDSプロバイダーネットワーク等のプラットフォーム構築を支援する。
- 3-4：プロジェクトチームが活動計画に基づいて、協働パートナーを特定し啓発活動を立案する。
- 3-5：プロジェクトチームが協働パートナーと連携し啓発活動を実施する（成果2のパイロット組織でのトップマネジメントへの啓発を含む）。
- 3-6：プロジェクトチームが啓発活動の結果を分析し、コンテンツ・教材やモニタリング・評価の枠組みのレビューを行う。
- 3-7：MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDAがPDCAサイクルに沿って、継続的にBDS/カイゼン啓発活動を実施する（イベント毎に活動#3-4～#3-6を繰り返し実施する）。
- 3-8：プロジェクトチームが他のBDSプロバイダーとともにプラットフォームを通じ、アフリカ・カイゼン・イニシアティブ、他国事例、優良事例（成果2で収集）、インパクト評価報告書（成果4で作成）の相互学習・知見共有を促進する。
- 3-9：プロジェクトチームがプラットフォームを通じ、BDSプロバイダー・カイゼントレーナーの登録システムの維持や継続教育システムの確立、知見共有、財務メカニズムの構築等、企業に対する持続可能なBDS/カイゼンコンサルティングの啓発や提供を促進する。
- 3-10：プロジェクトチームがBDS/カイゼンの認知度・アクセス向上のため、他のBDSプロバイダー、特に教育機関や金融機関でのサービスへのBDS/カイゼン導入に協力

する。

3-11：MIIT/TKU、MTIDが全国的なBDS/カイゼンアワードのプロモーションのための活動計画を策定する。

3-12：MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDAが状況の変化に則してFKMを改訂する。

成果4「BDS/カイゼンコンサルティング提供による効果について政府や中小零細企業での認識が広まる。」に関する活動：

4-1：プロジェクトチームがインパクト評価チーム⁹の業務指示書（TOR）を作成する。

4-2：プロジェクトチームがTORに基づき、MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDA、その他の関係機関からメンバーを特定し、直営専門家、インパクト評価アドバイザーを含むインパクト評価チームを組成する。

4-3：インパクト評価チームが対象地域・組織の選定基準を設定し、インパクト評価の詳細計画を策定する。

4-4：インパクト評価チームが計画に基づき対象組織を特定し、支援を実施する。

4-5：インパクト評価チームが対象組織のベースライン情報・結果を収集・分析し、報告書を作成する。

4-6：インパクト評価チームが評価結果をビジネス記事、学術論文等を通じて公表する。

4-7：プロジェクトチームがプラットフォームを通じてBDS/カイゼンの啓発活動（成果3においても実施）にインパクト評価報告書を活用する。また、その報告書を用いて、Policy Briefやパンフレットを作成する。

4-8：MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDAが結果を踏まえて、BDS/カイゼンコンサルティングの啓発・提供に関するモニタリング・評価の枠組みをレビューする。

(6)対象地域

ダルエスサラーム州、ドドマ州、モロゴロ州、アルーシャ州、キリマンジャロ州、ムワンザ州、ムベヤ州、シンギダ州の計8州、及びザンジバル（全5州¹⁰）

(7)タンザニア側関係機関・実施体制

・ MIIT

産業、国内取引、対外貿易、マーケティング、研究に関する政策の策定と実施のモニタリングを担う。その他、知的財産、取引慣行裁判所、公正競争事務、マーケティング・インテリジェンス、貿易振興、輸出促進、事業者登録、中小企業振興、度量衡等に関する行政も所管。省の管轄に17の組織、約200名の職員を有する。2023年1月時点ではドドマ市内に本省オフィスがあるが、2023年中又はそれ以降に、同市内のムトゥンバ地区に建設中の政府庁舎に移転を計画している。本プロジェクトでは、中小企業振興に関する制度の策定や実施、関連予算の承認等の役割を担う。

・ タンザニアカイゼンユニット（Tanzania Kaizen Unit：TKU）

⁹ インパクト評価チームは、タンザニア側関係官庁・機関のMIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDA、インパクト評価の調査・評価実施機関である再委託先、日本側の本業務実施契約チーム、直営専門家、インパクト評価アドバイザーで構成される。

¹⁰ 全5州は、ザンジバル北部州、ザンジバル都市部・西部州、ザンジバル中部・南部州、ペンバ北部州、ペンバ南部州である。

MIIT内において、タンザニアのカイゼン普及展開を担うユニットとして設立された。国内におけるカイゼン活動普及・展開方針の決定、推進を担う。本プロジェクトにおいては、カイゼン普及の他に、BDSの普及も新たに実施する。

プロジェクトの実施体制はMIIT/TKUが中心となるが、それ以外にも以下の機関との連携によって事業を実施する。

- ・ 中小企業振興公社（Small Industries Development Organization : SIDO）

タンザニアの小規模産業部門の開発を目的に、MIITの管轄機関の一つとして1973年に設立された。持続可能な産業化のための中小企業発展の促進をビジョンに掲げている。イノベティブな起業家を支援する基盤を創出・促進・維持するため、中小企業に対して能力開発サービスを提供する。本プロジェクトにおいては、SIDOの職員がBDSプロバイダー/カイゼントレーナーとして、企業へのBDS/カイゼンコンサルティング指導を実施する。

- ・ 経営教育大学（College of Business Education : CBE）

MIITの管轄機関の一つ。需要に応じたコンピテンシーに基づく教育の提供、応用研究やコンサルティングを通じた質の高い公共サービスの提供を目的に1965年に設立された。ビジネス教育能力の変革と開発をけん引する大学になることをビジョンに掲げている。ドドマ（1983年）、ムワンザ（2007年）にもキャンパスを開設、ザンジバルにも開設予定（2024/25年度）。本プロジェクトでは、主にBDSプロバイダー/カイゼントレーナーの育成、再教育を実施する。

- ・ ザンジバル貿易産業開発省（Ministry of Trade and Industrial Development Zanzibar : MTID） :

ザンジバルの貿易・産業振興を管轄し、投資、産業、貿易等に関する政策、ビジネス環境づくりを担う。職員は2021年時点で219名。主要なカウンターパートとして想定される産業開発部局には14名が在籍。本土のカイゼンプロジェクトの実施体制に倣って、MTIDの産業開発部局に、ザンジバルカイゼンユニットの立ち上げを検討している。本プロジェクトでは、ザンジバルの中小企業振興に関する制度や予算に係る承認、BDS/カイゼン活動普及・展開方針の決定、推進を担う。

- ・ ザンジバル中小零細企業振興公社（Micro, Small and Medium Industrial Development Agency : SMIDA） :

MTIDの管轄機関の一つとして、2019年に設置され、ザンジバルの産業開発を担う。中小零細企業に対して起業段階から、技術開発、製品のマーケティング等の助言や調整、経営情報提供等、多様な支援を行う。職員は現在38名おり、本部以外の別拠点には、研修用施設を保有している。本プロジェクトにおいては、SIDOと連携しつつ、SMIDAの職員がBDSプロバイダー/カイゼントレーナーとして、ザンジバル企業へのBDS/カイゼンコンサルティング指導を実施する。

(8)日本側実施体制

本業務実施契約とは別に、直営専門家（長期派遣、組織間連携／ザンジバル連携／インパクト評価管理を担当）を派遣予定。本件の受注者は、直営専門家と連携・協調して業務を実施する（詳細は第6条 実施方針及び留意事項を参照）

(9)合同調整委員会

プロジェクトの進捗管理を行うため、合同調整委員会（Joint Coordinating

Committee (JCC)) を半年に1度を目安に実施する。JCCの議長は、Project DirectorであるMIITのPermanent Secretary、共同議長は、MTIDのPrincipal Secretary、その他タンザニア側のJCCメンバーは、Deputy Project ManagerであるTKUのHead、SIDOのDirector、CBEのRector他本土、ザンジバルの関係機関から構成される。日本側のJCCメンバーは、JICAタンザニア事務所、本プロジェクト業務実施契約チーム、直営専門家、その他関係者から構成される。

第4条 業務の目的

本プロジェクトは、タンザニアのダルエスサラーム州、ドドマ州、モロゴロ州、アルーシャ州、キリマンジャロ州、ムワンザ州、ムベヤ州、シンギダ州の計8州、及びザンジバルの全5州において、BDSプロバイダーやカイゼントレーナーの能力強化を通じたBDS/カイゼンコンサルティング提供により同国の中小零細企業振興体制構築と全国展開を通じて、中小零細企業の競争力の向上に寄与するもの。

第5条 業務の範囲

本プロジェクトは、2023年1月24日にタンザニア政府関係機関と締結されたR/Dに基づき実施される「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3」の枠内で、「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」に示す事項を実施することである。併せて受注者は、プロジェクト全体の進捗、成果の発現を把握し、必要に応じプロジェクトの方向性について、発注者に提言を行うことが求められる。受注者は本業務の進捗に応じて「第8条 報告書等」に示す報告書等を作成し、タンザニア国側関係者に説明・協議のうえ提出する。

第6条 実施方針及び留意事項

(1) プロジェクト実施体制（日本側）

本プロジェクトについては、受注者に加え、発注者が別途契約を締結する直営専門家1名（組織間連携／ザンジバル連携／インパクト評価管理）を2023年5月下旬頃から派遣する予定である。受注者はJICA本部、タンザニア政府関係官庁・機関、直営専門家と協議を行い、事業を推進することが予定されている。業務の実施に当たっては、直営専門家と十分な情報共有、共同活動体制の構築を行うものとする。

また、受注者と直営専門家は作業進捗や推進上の課題について、密接に連携を取り、プロジェクト目標の達成に向け、受注者の知見やアイデア、直営専門家の現場でのフォローアップ等、互いの強みに基づきシナジーを生むよう業務設計を行うこととする¹¹。

契約上直接の指示命令系統は無いものの、業務面では受注者の業務主任者が本プロジェクト全体の総括（案件の全体管理）を担うこととし、直営専門家は活動や課題について業務主任者に報告・共有、また業務主任者から直営専門家に対し必要に応じ助言やプロジェクト推進上の依頼事項を伝える。当初の業務範囲に大幅な変更が生じる

¹¹ 受注者と直営専門家の具体的な連携案について、プロポーザルに提案してください。

場合¹²は、JICA も含め 3 者で調整を行うが、軽微な役割分担の整理は受注者・直営専門家間で調整することとする。

なお、JICA が派遣する直営専門家の渡航・活動費は、JICA が直接支出する。

<直営専門家の役割>

直営専門家（組織間連携／ザンジバル連携／インパクト評価管理）は、以下の活動を担うことを想定している。

1. タンザニア（ザンジバル含む）の中小零細企業向け BDS/カイゼン提供に係る官民双方の関連機関との連携促進・コミュニケーションの活性化促進
2. タンザニア（ザンジバル含む）の中小零細企業の競争力向上に係る他の JICA 案件及び他ドナー、国外で実施するアフリカ・カイゼン・イニシアティブに関する活動やクラスター戦略との連携強化
3. タンザニア（ザンジバル含む）の中小零細企業に対する BDS/カイゼンインパクト評価の企画、実施、成果公表までの全体のマネジメント

直営専門家は、成果 1：「BDS/カイゼンコンサルティングを提供可能な人材が育成される。」、成果 2：「MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDA を通じた BDS/カイゼンコンサルティングの提供能力が向上する。」、成果 3「BDS/カイゼン啓発のための連携とネットワークが強化される。」については受注者（業務実施契約チーム）を支援する形で、組織間連携やザンジバル連携（特に本土とは別に自治政府が存在し、当プロジェクトの関係官庁・機関を有するザンジバル全 5 州において、関係者と BDS/カイゼンの持続的普及の方針に関する協議や官民組織間でのネットワーク形成を通じた連携の促進、コミュニケーションの活性化を行う）、アフリカ・カイゼン・イニシアティブ等タンザニア国外機関や関係者、タンザニア国内における JICA の他事業との連携促進を担当する。

加えて、成果 4：「BDS/カイゼンコンサルティング提供による効果について政府や中小零細企業での認識が広まる。」については、受注者（業務実施契約チーム）の支援を得ながら、企画から成果公表までの全体のマネジメントを担当する。

なお、直営専門家の他に、インパクト評価に関する技術的助言を行うアドバイザーとして、インパクト評価実施実績のある本邦大学の研究者が、本プロジェクトに参加する予定（同アドバイザーとの役割分担については、5. 実施方針及び留意事項(9)インパクト評価における役割分担、6. 業務の内容(8)各成果別の活動を参照すること）である。

(2) 先行案件の成果・成果品の活用

「第 2 条 プロジェクトの背景」で記載の通り、JICA は 2014 年から当該分野の支援を行っているため、先行案件で作成した成果品や育成されたカイゼントレーナー講師、上級カイゼントレーナー、カイゼントレーナー等を最大限活用すること。特に「フェーズ 2」の成果品である包括的カイゼン全国普及計画（2020-2030）や同計画に基づくカイゼン普及に向けた関係官庁・機関の役割分担を重視しつつ、BDS/カイゼン普

¹² 受注者・直営専門家間の業務範囲に大幅な変更が生じる場合として、プロジェクト目標の変更に伴う期待される成果や活動の大幅な変更、また、政府関係官庁・機関の統合や再編に伴うプロジェクト実施体制の大幅な変更が想定される。

及を進めていく。また、フェーズ2においてカイゼン普及が実施された対象地域は12州、カイゼントレーナー数89名、展開企業数146社と限定的であり、今後更なる普及が求められる。そのため、限られたリソースを有効活用すべく現地の課題に応じて対象地域の優先順位を行い、効率的な活動の実施を行うこと。

(3) 出口を見据えたプロジェクト運営¹³

本プロジェクトは、2014年から始まった当該分野の技術協力プロジェクトのフェーズ3の位置付けとなる。本プロジェクト終了後にJICA専門家からの支援がなくとも関係官庁・機関が継続的・自立的にBDS/カイゼンコンサルティングの提供ができる体制を目指し、技術移転を行うこと。なお、先行の「フェーズ1」及び「フェーズ2」を踏まえた留意事項として、民間のBDSプロバイダーやカイゼントレーナーとの連携を通じたBDS/カイゼン普及の財務持続性を確保するための方策の重要性が確認されている。政府予算が承認されていても、資金が配賦されないこともあり、有償でのカイゼンコンサルティング提供の可能性等、政府予算のみに依存しない財務持続性確保の検討が必要である。BDS/カイゼンの財務持続性（(5) 予算確保に関する助言も参照すること）のために、BDS/カイゼン市場の形成、拡大を目指し、有償でのBDS/カイゼンコンサルティングの提供方法についても検討すること。

(4) 包括的カイゼン全国普及計画（Framework for Quality and Productivity Improvement (KAIZEN) : FKM）の戦略に沿ったプロジェクト運営

フェーズ2において、主に製造業のカイゼン活動を効果的に普及するための戦略及び施策であるFKM（2020年～2030年）が策定され、実施されている。FKMは、製造業に加えてサービス業へのカイゼン普及、また、製造業やサービス業へのBDS普及についても言及しており、FKMの実施促進が本プロジェクトの目標達成において重要である。なお、FKM成果指標の一つとしてBDS/カイゼン普及が設定されているが、同指標の定義・測定方法は明確化されていない。そのため、FKMの実施促進においては、関係官庁・機関内で成果指標の定義や測定方法に混乱が生じないように、BDS/カイゼン普及に関する指標の詳細について合意すること。

(5) 予算確保に関する助言

フェーズ2では、タンザニア政府によってプロジェクト実施のための予算は承認された。しかしながら、予算の全額が配賦されない、また予算配賦や執行に想定以上に時間を要し、予定していた活動が実施できないという事柄が発生した。BDS/カイゼン普及に関する活動を着実に実施するためには、必要なタイミングでの予算確保が重要であることから、本プロジェクト終了後にも持続的なBDS/カイゼンコンサルティングの提供が可能となるよう、予算確保の対策について検討し、プロジェクト期間を通して関係官庁・機関に助言等を行うこと。

(6) BDSの定義

BDSの定義は多様であるため、本プロジェクトで能力強化の対象とするBDSの内容や、政府機関やSIDOが提供するBDSの内容を整理する必要がある。先行して実

¹³ 出口を見据えたプロジェクト運営の取組の方向性と具体的な取組について、プロポーザルに提案してください。

施中の「タンザニア国企業に対する経営管理分野のカイゼン支援にかかる情報収集・確認調査（2022年4月～2023年2月）」の結果も踏まえて、本プロジェクトにおいては、BDSには①会計、②企業戦略、③人事管理、④マーケティングを対象分野に含むこととしている。

(7) BDS コンサルティングに関する公的機関の役割の整理

関係官庁・機関内における BDS/カイゼンコンサルティングの啓発や提供を促進する役割分担について、BDS については十分整理されておらず、各組織間の調整が必要である（カイゼン分野では各機関の役割を整理済）。特に、SIDO 等の公的機関による BDS の提供については、現在のところ、質を担保する仕組みはなく、また、民間の BDS プロバイダーとの役割の棲み分けもできていない。具体的には、公的機関を民間の BDS プロバイダーと同様に、BDS コンサルティング実施機関として位置付けるのか、または、公的機関は民間企業等の既存の BDS プロバイダーの活用を側面支援する組織と位置付けるか、対象企業の規模や業種によって役割は区別すべきか等、検討する必要がある。これらについては、MIIT が議論の調整・管理を行うため、MIIT のオーナーシップの下で、ステークホルダーとの対話を通じて役割分担の決定を支援すること。

(8) VETA 等の公的教育機関の関与

国立職業訓練機関（Vocational and Educational Training Authority : VETA）は教育・科学技術省の業界団体の一つであり、本プロジェクトの JCC メンバーとして関与する。プロジェクト活動における VETA の位置付けは、その傘下及び関連の職業訓練・教育機関と併せて、検討が必要である。なお、今後タンザニアにおいては、産業人材育成プロジェクトの形成が検討されていることから、同プロジェクトとの関連性も踏まえて、検討していく。

職業訓練・教育機関については、以下のようなプロジェクトへの関与が想定されるが、プロジェクト実施の過程で関与について、決定する。

- ① BDS/カイゼンを導入・実践する（パイロット組織）
- ② BDS プロバイダー/カイゼントレーナーを育成する（人材育成組織）
- ③ BDS/カイゼンの基礎、入門教育を提供する機関（啓発実施組織）

(9) インパクト評価における役割分担

本プロジェクトでは、MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDA、その他の関係機関からメンバーを特定し、直営専門家、インパクト評価アドバイザー、受注者を含むインパクト評価チームを組成する。評価デザインは、タンザニア側関係官庁・機関、直営専門家、インパクト評価アドバイザーが中心となって協議、確定する。

受注者は、評価デザインに基づき必要となるデータを収集するために、現地調査の実施や品質管理を行う。現地調査（インパクト評価のためのベースライン調査・エンドライン調査）は現地コンサルタント等への再委託による実施を可とする。

また、受注者は、評価デザインに即した企業への介入（BDS/カイゼンコンサルティング）が実施されているか介入の管理・モニタリングを行い、必要に応じてプロジェクト活動との調整を行う。再委託先の業務実施状況についても、定期的に関係官庁・機関、直営専門家、インパクト評価アドバイザーに対して情報提供を行う。担当機関・チーム・担当者の役割分担は以下表の通りである。

内容	担当機関/チーム/担当者				
	タンザニア側		日本側		
	再委託先	関係官庁・機関	受注者	直営専門家	アドバイザー
インパクト評価チームの役割分担の合意		◎	○	◎	○
情報収集・評価デザインの確定		◎		◎	○
調査・評価実施機関（再委託）の業務指示書（TOR）の作成		○	◎	○	○
調査・評価実施機関の調達/品質・契約管理			◎		
現地調査準備 ¹⁴	◎	○	◎	○	○
現地調査（ベースライン/エンドライン調査）の実施管理	◎	○	◎	○	
データクリーニング・分析、調査報告書作成	◎		◎	○	○
調査計画・ツール見直し	○	○		◎	○
介入管理・モニタリング			◎	○	
パンフレット、Policy Brief、ビジネス記事等作成		○		◎	
学術論文作成	○	○		○	◎

◎責任の所在、○実施者

政府機関や中小零細企業でのカイゼン/BDS の効果に対する認知度を高めるために、インパクト評価の結果は報告書、パンフレット、Policy Brief、学術論文等多様な資料として整理し、発信することを想定している。これら資料の作成は本業務には含まず、直営専門家やアドバイザーが実施する。作成された資料を活用した広報活動は受注者が実施することとする。

(10) アフリカ・カイゼン・イニシアティブ（AKI）との連携

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、安倍首相（当時）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（AKI）」に関する合意文書（Letter of Agreement : LOA）に署名した。AKI は、上述の安倍首相の宣言を実現するもので、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) カイゼン普及中核拠点（Center of Excellence。以下、「COE」）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いる。タンザニアは同イニシアティブ

¹⁴ 準備には、質問票策定、倫理審査対応、ロジ手配、組織への各種案内等が含まれる。

推進にあたりメンバーが積極的に参加しており、かつ東部アフリカ地域の拠点国の一つと位置付けられることから、プロジェクト期間中には関連する以下の活動を中心に、AKI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

カイゼンに関する関係者間の議論やネットワーキングを通じ、カイゼンを実施する政策的な意義、各国での知見・教訓を共有し、カイゼンの理解を深め、今後の活動方針を検討することを目的に開催している。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（2020年）、タンザニア（2021年）、カメルーン（2022年）、エチオピア（2023年予定）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予定。¹⁵

② アフリカカイゼンアワード

カイゼン普及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。今後も毎年開催を想定しており、本プロジェクトでは国内での企業選出や会合への参加を促進すること。

③ カイゼンハンドブック

2027年までに目指す「3）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」を作成した。ハンドブックは、カイゼン普及・促進を担う実務担当者のガイドラインとなることを想定し、カイゼンの普及・展開の方法、カイゼン人材を育成するための標準的カリキュラム、研修内容、資格制度、また、効果測定のための指標等をまとめていることから、本プロジェクトにおけるカリキュラム開発や普及のための制度を検討する際に活用すること。

④ クラスタ事業戦略

JICAはアフリカ・カイゼン・イニシアティブを加速させるための戦略をまとめたクラスタ事業戦略を2023年4月頃に策定予定である。クラスタ事業戦略に基づき、アフリカにおけるカイゼン普及中核拠点としてのCOEの機能強化を図り、同拠点を通じたカイゼン普及が定められる予定である。タンザニアもCOEとしての機能強化やカイゼンの普及展開のための他ドナー機関や民間企業との連携等、多様な関係機関、関係者との連携を進めていくことが期待されている。そのため、同戦略の実施促進についても、必要に応じて関係官庁・機関への助言を行うこと。また、クラスタ事業戦略において設定された目標値の進捗等、同事業戦略に基づいた情報収集についても協力すること。

(11) 案件モニタリングのための調査団への協力

JICAは協力期間中に複数回調査団によりモニタリングを実施することを予定している。モニタリングを実施する際には、既に実施した業務に関連して作成した資料等

¹⁵ カイゼン年次会合への参加（関係官庁・機関含む）に係る経費については、アフリカ・カイゼン・イニシアティブ活動関連費として2023年度～2026年度の4回分、各回100万円、計400万円を見積書（本見積）に計上すること。。

を整理、提供するとともに、実務的に可能な範囲で、現地調査に必要な情報や関係者との面談等を支援すること。

(12) 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、関係官庁・機関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。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 に提言を行うことが求められる。JICA は、これら提言について、遅滞なく検討し、必要な処置（先方関係官庁・機関との合意文書の変更、契約の変更等）を取ることとする。

(13) 不正腐敗の防止

本業務の実施にあたっては、JICA が別途定める「JICA 不正腐敗防止ガイダンス」（2014 年 10 月）の趣旨を念頭に業務を行うこと。なお、疑義事項が生じた場合は、不正腐敗情報相談窓口または JICA 担当者に速やかに相談すること。

第 7 条 業務の内容

(1) ワーク・プランの作成

関連資料・情報を収集・分析を行った上で、本プロジェクトの全体像を把握し、プロジェクト実施の基本方針・方法、業務工程計画等を取りまとめた、ワーク・プラン（案）（英文）を作成する。作成したワーク・プラン（案）を発注者と関係官庁・機関に説明し、協議・意見交換を行う。受領するコメントや指摘事項を踏まえてワーク・プラン（案）に反映し、JCC等を通じて関係官庁・機関から合意を得たものをプロジェクトのワーク・プランとして発注者に正式に提出する。なお、本ワーク・プラン（案）の作成プロセスでも可能な限り関係官庁・機関を巻き込んで実施する。

(2) PDM の内容と各指標の変更

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、プロジェクト開始時点の状況を調査・把握した上で、PDM の内容と指標の目標値について検討し、現在目標値が設定されていない指標については目標値を定める。また、プロジェクト目標については指標が多数設定されているが、プロジェクト開始時期や実施段階において必要に応じて事業のロジックを再度整理した上で、指標の再整理を行うことも想定する。その場合は、変更 PDM（案）を作成する。作成した変更 PDM（案）を発注者と関係官庁・機関に説明し、協議・意見交換を行う。その協議・意見交換において受領するコメントや指摘事項を変更 PDM（案）に反映し、JCC等を通じて関係官庁・機関から合意を得たものをプロジェクトの PDM として発注者に正式に提出する。

なお、本変更 PDM（案）の作成プロセスでも可能な限り関係官庁・機関を巻き込んで実施する。また、本 PDM の変更については、上述のワーク・プランと整合性の取れたものとする。PDM の変更によって、業務実施内容に大きな変更がある場合には、必要に応じて発注者との協議の上、契約変更を行うこと。

(3) ベースライン・エンドライン調査の実施¹⁶

インパクト評価のために実施するベースライン調査・エンドライン調査とは別に、プロジェクト開始段階の事前調査として、ベースライン調査を実施する。この調査では、BDS/カイゼンコンサルティングを提供する対象13州（本土8州、ザンジバル5州）の中小零細企業の現状確認を行う。調査を通じて、中小零細企業の所在地・州、企業名、担当者、連絡先、中・小・零細別規模、業種（製造業かサービス業による大分類）、ビジネス概要（取扱う商品・サービスによる中分類）、BDS/カイゼンコンサルティングの導入実績等を整理、企業リスト（マスターリスト）を作成する。また、その企業候補リストを踏まえ、関係官庁・機関、直営専門家との合意の下、BDS/カイゼンコンサルティングを提供するパイロット企業を選定する。選定されたパイロット企業を対象に、コンサルティング実施結果の効果をモニタリング・評価するために必要となる基礎情報を収集し、プロジェクト開始時点のベースライン値を把握する。加えて、その変化を確認するために、エンドライン調査を実施する。本業務に関しては現地再委託による実施を可とする。

(4) インパクト評価の実施¹⁷

プロジェクト活動のなかで中小零細の製造業・サービス業におけるBDS/カイゼンコンサルティングによる効果（経営管理やカイゼンの導入が企業と従業員に対してもたらす効果）を検証するためのインパクト評価¹⁸を実施予定である。前述の通り、評価デザインは、関係官庁・機関、直営専門家、インパクト評価実施実績のある本邦研究者のインパクト評価アドバイザーが中心となって確定する。受注者は、インパクト評価チームの役割分担や評価デザインに応じて、必要となる調査を実施する。調査は再委託を可とし、現地再委託先の選定、再委託契約の締結、再委託業務の品質・契約管理を行う。再委託は受注者が行うが、再委託先から提出されるデータや報告書の内容確認においては、直営専門家、アドバイザーへコメント依頼を行い、技術的助言を得ること。また、評価デザインに即した企業への介入（BDS/カイゼンコンサルティング）の実施管理を行い、必要に応じてプロジェクト活動との調整を行う。

なお、インパクト評価にて効果を測定するにあたり、十分なサンプル数を確保する必要があり、評価デザインに基づく着実な調査の実施が求められる。そのため、再委託先の業務実施状況についても、定期的に関係官庁・機関、直営専門家、インパクト評価アドバイザーに対して情報提供を行い、十分なサンプル数が確保できていない場合には、その対応とサンプル数を確保するための方策を再委託先、関係官庁・機関、直営専門家、インパクト評価アドバイザーと協議、合意する。また、再委託先の対応事項については、実施を管理すること。

¹⁶ ベースライン・エンドライン調査の方法、調査項目等について、プロポーザルに提案してください。

¹⁷ 第6条実施方針及び留意事項(9)インパクト評価における役割分担の表の担当機関・チーム・担当者の役割分担は先述の表に準拠し、インパクト評価の調査・評価実施機関の調達/品質・契約管理、現地調査の実施方法、介入管理・モニタリング等について、プロポーザルに提案してください。

¹⁸ 事業が対象とする社会にもたらした変化（インパクト）を精緻に測定する評価手法。データ収集を工夫し、統計学や経済学の科学的な手法を用いて評価を行うことで、外部要因の影響を排除し、事業によってもたらされた変化をより正確に把握することを目指す。

(5) 第三国研修¹⁹

プロジェクト関係者を対象とした第三国研修を実施する。研修は協力期間中1回10名6日程度(移動含む、アフリカ域内)とすることを想定し、渡航先の国と人選は関係官庁・機関、直営専門家及び発注者と協議の上選定する。内容は中小企業振興のための政府(中央及び地方)の実施体制、民間セクターとの連携に関する講義や、BDS/カイゼンサービスを受ける企業の視察等を通じ、タンザニア国内における関連活動促進を目的とする。本業務に関しては現地再委託を可とする。

(6) 本邦研修²⁰

プロジェクト関係者を対象とした本邦研修を実施する。研修は協力期間中1回11名10日程度(移動含む)を対象に実施することを想定する。人選は関係官庁・機関、直営専門家及び発注者と協議の上で選定する。内容は中小企業振興のための政府(中央及び地方)の政策・実施体制、民間セクターとの連携に関する講義や、BDS/カイゼンサービスを受ける企業の視察等を通じ、タンザニア国内における関連活動を促進することを目的とする。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」(2022年4月)(10月追記版)に定める「実施業務」を原則とし、別途契約とする。事前準備部分は本業務実施契約に含めること。

(7) 情報共有のための会議の開催

多様なステークホルダーとプロジェクトの進捗にかかる情報を共有するため、JCCを含む関係者の情報共有会議を定期的に行うこと(プロジェクト期間中10回程度を想定)。

(8) 各成果別の活動

<成果1:「BDS/カイゼンコンサルティングを提供可能な人材が育成される。」に関する活動>

1-1: プロジェクトチームがBDS提供に関する既存のシステムとBDSプロバイダーの能力をレビュー・分析し、適格なBDSプロバイダーに求められる技術水準を開発又は改定する。

タンザニアでBDS提供がどのように実施されているか、対象となる州、企業規模、業種、業界、コンテンツ、提供費用等を確認する。特に中小零細企業に対するBDSプロバイダーについては、提供能力の実態やプロバイダーに求められるBDSの品質を整理した上で、技術水準を決定すること。

BDS提供に関する既存のシステムとBDSプロバイダーの能力のレビュー・分析方法や、適格なBDSプロバイダーに求められる技術水準の決定方法について提案をすること。

それらのレビュー・分析に関しては、「タンザニア国企業に対する経営管理分野のカイゼン支援にかかる情報収集・確認調査」(2022年4月~2023年2月)の結果を十分

¹⁹ 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、適切な方法、項目について、プロポーザルに提案してください。

²⁰ 本邦研修のテーマ、実施期間、回数、対象人数及び対象機関、日程案、適切な方法、項目について、プロポーザルに提案してください。

活用すること。

1-2：1-1で開発された技術水準に沿った最新の経営トピックや関連するデジタル技術の提案資料を作成し、その内容に基づき、関係官庁・機関と協議する。

提案資料に記載する経営トピックや関連するデジタル技術については、現地の中小零細企業のニーズに合致し、多額の投資を必要とせず定着しやすいものとする。

1-3：プロジェクトチームがCBEにおいて、技術水準に基づき適格なBDSプロバイダーを育成するための研修手法や教材（教科書、資料、OJT等）を備えた新たな研修プログラムを開発する。

研修手法や教材（教科書、資料、OJT等）については、過去のJICAのプロジェクトで策定したのも参考にし、質の高いBDSサービスを提供するための能力やスキル向上に資するものとする。

1-4：プロジェクトチームがCBEを通じて、MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDAのスタッフ、その他BDSプロバイダーに対して、適格なBDSプロバイダー育成研修を実施する。

CBEを主な研修実施機関として想定しているが、MIIT/TKU、SIDO、MTID、SMIDAも研修実施を支援することから、関係官庁・機関間で研修準備状況や進捗に関する情報共有がなされていることを確認すること²¹。また、研修参加者には、関係官庁・機関職員以外に官民BDSプロバイダー、カイゼントレーナー等多様な関係者を含むこととし、適格なBDSプロバイダー育成研修を実施すること。

1-5：プロジェクトチームがCBEにおいて、技術水準と適格なBDSプロバイダー育成研修プログラムに基づき、そのトレーナー養成（TOT）の訓練手法や教材を備えた新たな訓練プログラムを開発する。

BDSプロバイダーのトレーナー養成（TOT）については、過去のJICAのプロジェクトで策定したトレーナー養成向けの研修手法や教材を参考にし、トレーナーの能力やスキルを高めるものとする。また、現在はBDSプロバイダーの質を保証する（認証する）制度が整備されていないため、これら制度の必要性を検討し、必要に応じて関係官庁・機関と共に認証制度の開発を行うこと。

1-6：プロジェクトチームがCBEを通じて、MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDA、その他BDSプロバイダーのトレーナー候補者に対してTOTを実施する。

CBEを主な研修実施機関として想定しているが、MIIT/TKU、SIDO、MTID、SMIDAも研修実施を支援することから、関係官庁・機関間で研修準備状況や進捗に関する情報共有がなされていることを確認すること。また、研修参加者には、関係官庁・機関職員以外に官民BDSプロバイダー、カイゼントレーナー等多様な関係者を含むこととし、適格なBDSプロバイダーTOT研修を実施すること。

²¹ ザンジバルについては、第3条プロジェクトの概要 (7)タンザニア側関係機関・事業実施体制に記載の通り、CBEのキャンパス建設が計画されているものの、他の研修実施機関も存在し、関係官庁・機関（特にMTID、SMIDA）との協議を想定すること。

1-7: プロジェクトチームが、適格なBDSプロバイダー育成研修とTOTをレビューし、モニタリング・評価の枠組みによる、現地化した持続的な研修メカニズムを確立する²²。

BDSプロバイダー育成研修とTOT研修の結果を踏まえつつ、モニタリング・評価の枠組みを関係官庁・機関と協議の上で構築する。その際、持続的に研修を実施するための仕組みとその実現可能性にも留意すること。

1-8: プロジェクトチームが研修メカニズムに沿って資金を確保しつつ、適格なBDSプロバイダー育成研修とTOTの実施計画を策定する。

BDSプロバイダー育成研修とTOT研修の持続的な実施に必要な資金を算出し、資金の確保や組織間の費用負担方法（割合を含む）を検討する。検討結果を踏まえて、実現のための実施計画を策定支援すること。

1-9: プロジェクトチームが計画に基づき研修活動を実施する。

計画に基づき、関係官庁・機関が主体的に研修を実施できるよう、活動の留意点を関係官庁・機関に助言する。特に計画と実施が異なる場合は、計画通りに進まない理由を関係官庁・機関に確認した上で、計画修正の方向性の助言をすること。

1-10: MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDAが、PDCAサイクルに沿って、研修プログラムを継続的に実施する（活動1-7～1-9を定期的に繰り返し実施する）。

計画、実施、振り返り、評価の一連のPDCAサイクルを通じて、研修プログラムを関係官庁・機関が主体的かつ継続的に実施するために支援する。なお、必要に応じて、研修プログラムの運営プロセス全体を見直し、マニュアル等の形で記録し、その内容を関係者間で共有すること。

<成果2「MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDAを通じたBDS/カイゼンコンサルティングの提供能力が向上する。」に関する活動>

2-1: プロジェクトチームがFKMを参照し、パイロットBDS/カイゼン普及詳細計画を策定する。

MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDA がFKMを踏まえて、全国へのBDS/カイゼン普及を効果的に進めるための具体的な計画策定を支援する。どの組織に対して、BDS/カイゼンコンサルティングを試験的、優先的に提供することが、BDS/カイゼンの普及に効果的か関係官庁・機関、直営専門家と共に議論し、計画に反映する。計画には、BDSコンサルティングと、先行しているカイゼンコンサルティングを併せて普及させる場合の相乗効果も考慮する。また、各組織の役割分担、対象州別の実現可能な普及スケジュール、普及結果の確認方法、民間業界団体との連携等も計画に含めること。

2-2: プロジェクトチームが計画に基づきパイロット対象組織を選定し、各対象の診断を通じてBDS/カイゼンの支援分野を特定する。

全国的にBDS/カイゼンを普及させていくために、BDS/カイゼンコンサルティング

²² 持続的な研修メカニズムの体制について、プロポーザルにて提案してください。

を試行的、優先的に実施するパイロット組織（主に民間企業だが、政府組織を含むことも想定）を各州一つ以上選定する²³。パイロット組織は、関係官庁・機関、直営専門家と協議の上で選定する。選定においては、①組織がコンサルティングの受入れに協力的、②州や業種や業界が多様、③女性経営者や女性従業員が多い組織等も考慮する。

また、SIDO（本土）、SMIDA（ザンジバル）が、パイロット組織の経営診断を行い、同組織の経営上のニーズを把握するための支援を行う。その際、BDS/カイゼンコンサルティングを行うべき経営上の課題の有無等、パイロット組織がコンサルティング対象先として適切かを判断する。

2-3：プロジェクトチームがパイロット組織のトップマネジメントに対するBDS/カイゼンの啓発活動を実施する。

BDS/カイゼンを組織内で定着させるためには、パイロット組織のトップマネジメントの理解と後押しが不可欠である。そのため、トップマネジメントのニーズを確認した上で、トップマネジメントに受け入れられやすいBDS/カイゼンの啓発活動案を考え、実施する²⁴。トップマネジメントから啓発活動へのフィードバックも得て、啓発活動の内容も必要に応じて変更すること。

2-4：プロジェクトチームがパイロット組織に対する診断結果に基づき、成果1で育成された適格なBDSプロバイダーの中から協働するBDSプロバイダーを特定する。

成果1で育成されたBDSプロバイダーの中から、パイロット組織に対してBDSコンサルティングを実施するBDSプロバイダーを特定する。BDSプロバイダー特定の際は、公平・公正な選定となるよう、関係官庁・機関と合意をした客観的な基準を用いること。

2-5：プロジェクトチームが特定された協働BDSプロバイダーと連携し、成果1で習得したスキルや知識を活用してBDS/カイゼンコンサルティングを提供する。

BDSプロバイダーが成果1で習得したスキルや知識を活用して、BDS/カイゼンコンサルティングを組織に提供できているか、モニタリングの実施を支援する。モニタリングの結果、スキルや知識の活用に問題が生じた場合は、関係官庁・機関、直営専門家と共にBDSプロバイダーに対して、問題解決への支援を行うこと。

2-6：プロジェクトチームがパイロット組織から優良事例を収集・共有する。

優良事例の判断基準を明確にした上で、パイロット組織から優良事例を収集する支援を行う。収集した内容を関係者間で共有し、活用するための方策をSIDO（本土）、SMIDA（ザンジバル）に対して助言すること。

2-7：SIDO、SMIDAが優良事例に基づき、他地域で活用可能なBDS/カイゼンコンサルティングの展開計画を策定する。

SIDO（本土）、SMIDA（ザンジバル）が収集・共有するBDS/カイゼンコンサルテ

²³ それ以外の選定基準も含めて、選定方法についてプロポーザルにて提案してください。

²⁴ 効果的なトップマネジメントに対する啓発活動案についてプロポーザルにて提案してください。

キングの優良事例をBDS/カイゼンコンサルティングの展開計画策定に反映させるための助言を行う。展開計画には、関係機関の役割、州、企業数、予定年、モニタリング方法等を明記し、中小零細企業のニーズを踏まえた現実的な計画とするよう留意すること。

2-8：SIDO、SMIDAが計画に基づき、BDS/カイゼンコンサルティングを実施する。

SIDO、SMIDAが計画に基づき、BDS/カイゼンコンサルティングを実施する支援を行う。必要に応じて、コンサルティング対象先に関する情報管理や対象先とのコミュニケーション、フォローアップ等に関する有効な方法についても助言すること。

2-9：SIDO、SMIDAが実施結果をレビューし、BDS/カイゼンコンサルティング提供能力向上のための優良事例を収集する。

SIDO、SMIDAがBDS/カイゼンコンサルティングの実施結果をレビューし、BDS/カイゼンコンサルティング提供能力向上のための優良事例を収集するための支援を実施する。また、SIDO、SMIDAが、MIIT/TKU、CBE、MTID、その他BDSプロバイダーから、コンサルティング実施方法に関するフィードバックを得る方策に対して助言すること。

2-10：SIDO、SMIDAがPDCAサイクルに沿って、継続的にBDS/カイゼンコンサルティングを実施する（通常業務として活動2-7～2-9を繰り返し実施する）。

SIDO、SMIDAがPDCAサイクルに沿って、継続的にBDS/カイゼンコンサルティングを実施するための支援を実施する。なお、必要に応じて、コンサルティング提供プロセス全体を見直し、マニュアル等の形で記録し、その内容を関係者で共有すること。

<成果3「BDS/カイゼン啓発のための連携とネットワークが強化される。」に関する活動>

3-1：プロジェクトチームがBDS/カイゼン啓発の戦略と活動計画をモニタリング・評価の枠組みとともに策定する。

BDS/カイゼンを啓発するための戦略策定を支援する。また、策定した戦略に基づく活動計画の策定支援を行う。戦略、活動計画には、活動計画のモニタリング・評価の枠組みを含み、活動が意図した成果をあげているか確認しやすいものとする。なお、最初に長期計画（例えば10年）を策定し、中期計画（例えば3～5年）、短期計画（例えば1年）等と順を追って策定し、計画の実現可能性を高めるよう考慮すること。

3-2：プロジェクトチームがターゲットグループに応じた啓発活動のコンテンツ・教材を開発する。

BDS/カイゼンの啓発を行うターゲットグループは、企業、BDSプロバイダー、カイゼントレーナー、政府機関、メディア、その他（市民社会やコミュニティ等）が考えられる。ターゲットグループによって、情報入手手段や関心事項が異なるため、各グループに適した啓発活動のコンテンツ・教材の開発を支援すること²⁵。

²⁵ ターゲットグループに応じた啓発活動のコンテンツ・教材の内容について、プロポーザルにて提案してください。

3-3：プロジェクトチームが知見共有や啓発での協働に向けて、ステークホルダーによるカイゼン協会、カイゼンクラブ、BDSプロバイダーネットワーク等のプラットフォーム構築を支援する。

現在、カイゼン協会、カイゼンクラブ、BDSプロバイダーネットワーク等、BDS/カイゼン普及のためのプラットフォームが複数存在するが、実態は明らかになっていない。BDS/カイゼンに関する人的ネットワークの構築や知見の共有のためにはプラットフォームが有効と思われるため、BDS/カイゼン普及に関連するプラットフォームの実態を把握し、必要に応じてプラットフォームの活性化に向けた構築を支援すること。なお、各プラットフォームがそれぞれの目的に照らして十分に機能しているかも確認し、必要があれば運営、統合の助言も行うこと。

3-4：プロジェクトチームが活動計画に基づいて、協働パートナーを特定し啓発活動を立案する。

関係官庁・機関と共に基準を定めた上で、BDS/カイゼン啓発のために有効な協働パートナーとなり得る民間また公的機関を洗い出す。その中から啓発活動協働パートナーを選定し、効果的な啓発活動を立案する支援を実施すること。

3-5：プロジェクトチームが協働パートナーと連携し啓発活動を実施する（成果2のパイロット組織でのトップマネジメントへの啓発を含む）。

協働パートナーと連携し啓発活動を実施する際には、成果2で実施したパイロット組織でのトップマネジメントへの啓発活動とも連携し、トップマネジメントから得られたニーズや啓発活動に対するフィードバックを反映させた内容とすること。

3-6：プロジェクトチームが啓発活動の結果を分析し、コンテンツ・教材やモニタリング・評価の枠組みのレビューを行う。

啓発活動の結果を正しく分析するために、事前に仮説を設定し、仮説と結果の差異を分析する。また、分析には費用対効果の観点も含めることとし、測定方法について事前に検討すること。

3-7：MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDAがPDCAサイクルに沿って、継続的にBDS/カイゼン啓発活動を実施する（イベント毎に活動#3-4～#3-6を繰り返し実施する）。

MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDAがPDCAサイクルに沿って、継続的にBDS/カイゼン啓発活動を実施するための支援を実施する。なお、必要に応じて、啓発プロセス全体を見直し、マニュアル等の形で記録し、その内容を関係者で共有すること。

3-8：プロジェクトチームが他のBDSプロバイダーとともにプラットフォームを通じ、アフリカ・カイゼン・イニシアティブ、他国事例、優良事例（成果2で収集）、インパクト評価報告書（成果4で作成）の相互学習・知見共有を促進する。

BDS/カイゼン普及に関するプラットフォームを介した関係官庁・機関、BDSプロバイダー、カイゼントレーナー、国内外関係機関、関係者のネットワーク拡大を支援する。具体的には、アフリカ・カイゼン・イニシアティブや他国の先進事例や他地域の優良事例（成果2で収集）、インパクト評価報告書（成果4で作成）について学び、知見を共有するための仕組みの確立の助言すること。

3-9: プロジェクトチームがプラットフォームを通じ、BDSプロバイダー・カイゼントレーナーの登録システムの維持や継続教育システムの確立、知見共有、財務メカニズムの構築等、企業に対する持続可能なBDS/カイゼンコンサルティングの啓発や提供を促進する。

プラットフォームを通じ、BDSプロバイダー、カイゼントレーナーの登録システムの維持や継続教育システムの確立等、企業に対する持続可能なBDS/カイゼンコンサルティングに役立つ情報を提供すること。その際、BDSプロバイダー、カイゼントレーナーの登録システムの使いやすさ、BDS/カイゼンコンサルティングを活用するメリットについて発信すること。

3-10: プロジェクトチームがBDS/カイゼンの認知度・アクセス向上のため、他のBDSプロバイダー、特に教育機関や金融機関でのサービスへのBDS/カイゼン導入に協力する。

BDS/カイゼンの認知度・アクセス向上のため、中小零細企業と接点を持つ、他のBDSプロバイダー、特に教育機関や金融機関に対して、BDS/カイゼン普及を積極的に進める効果を提案する。その際、教育機関や金融機関にとってのBDS/カイゼン普及のメリットにも留意すること。

3-11: MIIT/TKU、MTIDが全国的なBDS/カイゼンアワードのプロモーションのための活動計画を策定する。

MIIT/TKU、MTIDが現在実施しているタンザニア国内企業を対象としたカイゼンアワード²⁶の内容を参考に、新たにBDSアワードの開催を検討する。BDSアワード開催の必要性が認められた場合には、実施を支援する。その際は、既存のカイゼンアワードとの合同開催、カイゼンアワードとは別の個別開催、それぞれのプロモーション効果も含めて議論した上で決定すること。

3-12: MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDAが状況の変化に則してFKMを改訂する。

MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDAが状況の変化に則してFKMを改訂する支援を行う。その際は、改訂後のFKMが着実に実行されるよう、改訂体制（メンバーや意思決定方法）、改訂プロセス（作業の進め方や役割分担）に十分に留意し、改訂後の普及方法も含めて検討すること。

<成果4「BDS/カイゼンコンサルティング提供による効果について政府や中小零細企業での認識が広まる。」に関する活動>

4-1: プロジェクトチームがインパクト評価チームの業務指示書（TOR）を作成する。

インパクト評価チームを構成する関係官庁・機関、受注者、直営専門家、アドバイザーの役割分担を定め、書面で合意する。インパクト評価チームは評価デザインの内容を議論、合意する。

受注者は、タンザニア側、日本側関係者間における合意形成を支援する。また、合意された評価デザインに基づき、再委託先への業務指示書（TOR）を策定し、関係官

²⁶ タンザニアでは、本カイゼンアワード受賞企業がアフリカ各国企業を対象としたアフリカカイゼンアワードへの応募資格を持つため、アフリカカイゼンアワードの開催時期に留意し、その応募に間に合うように受賞企業が決定される必要がある。

庁・機関、直営専門家、アドバイザーからTOR案の合意を得ること。

4-2：プロジェクトチームがTORに基づき、MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDA、その他の関係機関からメンバーを特定し、直営専門家、インパクト評価アドバイザーを含むインパクト評価チームを組成する。

受注者は、インパクト評価チームの一員として、チームミーティングに参加し、担当業務の進捗状況や懸念事項、プロジェクト活動の実施状況に関する最新情報の提供を行う。

4-3：インパクト評価チームが対象地域・組織の選定基準を設定し、インパクト評価の詳細計画を策定する。

インパクト評価の対象となる州、組織（企業を想定）の選定基準策定並びにインパクト評価実施に向けた詳細計画の策定は直営専門家を中心に行う。受注者は、選定基準策定や詳細計画策定に参考となるプロジェクト活動の実施状況に関する最新情報の提供を行う。

4-4：インパクト評価チームが計画に基づき対象組織を特定し、支援を実施する。

インパクト評価のデザインに拠っては、インパクト評価詳細計画に基づき特定された、介入（BDS/カイゼンコンサルティング）を行う対象組織は、成果2においてBDS/カイゼンコンサルティングを行うパイロット組織（企業）との重複を避ける必要が出てくる。そのため、プロジェクト活動の進捗について、インパクト評価チームに対して情報共有を行うと共に、対象組織に重複が発生した場合は調整を行う。

4-5：インパクト評価チームが対象組織のベースライン情報・結果を収集・分析し、報告書を作成する。

受注者は、評価デザインに基づき必要となるデータを収集するために、ベースライン・エンドライン調査の実施や品質管理を行う。現地調査は再委託を可とする。ベースライン/エンドライン調査結果の内容については、インパクト評価チームからのコメント・承認を得ること。

4-6：インパクト評価チームが評価結果をビジネス記事、学術論文等を通じて公表する。

調査・評価実施機関が作成するインパクト評価結果を調査・評価実施機関、関係官庁・機関、直営専門家、アドバイザーがビジネス記事、学術論文等を通じて公表する際、参考となる事業の実施状況に関する最新情報の提供を行うこと。

4-7：プロジェクトチームがプラットフォームを通じてBDS/カイゼンの啓発活動（成果3においても実施）にインパクト評価報告書を活用する。また、その報告書を用いて、Policy Briefやパンフレットを作成する。

プラットフォームを通じたBDS/カイゼンの啓発活動（成果3においても実施）の際に、調査・評価実施機関が作成するインパクト評価報告書を活用する。その政府機関向けには、関係官庁・機関や直営専門家が作成するPolicy Briefを、中小零細企業向けには、関係官庁・機関や直営専門家が作成するパンフレットを活用する。また、啓発活動を行う上で得られた、啓発効果を高めるためのフィードバックを関係官庁・機関、

直営専門家へ行うこと。

4-8 : MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDAが結果を踏まえて、BDS/カイゼンコンサルティングの啓発・提供に関するモニタリング・評価の枠組みをレビューする。

MIIT/TKU、SIDO、CBE、MTID、SMIDAが啓発活動の結果を踏まえて、BDS/カイゼンコンサルティングの啓発・提供を継続的に実施するために支援する。なお、啓発・提供プロセス全体を見直し、マニュアル等の形で記録し、その内容を関係者で共有すること。

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。各期の最終成果品は、第1期は業務進捗報告書II、第2期はプロジェクト事業完了報告書。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	PDFデータ形式 和文
ワーク・プラン	業務開始から約3ヵ月後	PDFデータ形式 英文
定期モニタリングシート Summary、I及びII	業務開始から半年ごと	PDFデータ形式 英文
業務進捗報告書I	業務開始から1年	PDFデータ形式 和文
業務進捗報告書II ※第1期最終成果品	第1期契約終了前 ※契約終了3か月前までに (案)を提出すること。	PDFデータ形式 和文
業務進捗報告書III	業務開始から3年	PDFデータ形式 和文
第2期業務計画書	第2期契約締結後10営業日以内	PDFデータ形式 和文
ワーク・プラン	第2期業務開始から約3ヵ月後	PDFデータ形式 英文
プロジェクト事業完了報告書 (Project Completion Report) ※第2期最終成果品	第2期契約終了前 ※契約終了3か月前までに (案)を提出すること。	和文：5部 英文：15部 CD-R：3枚 (公開)

プロジェクト事業完了報告書 (Project Completion Report) 補足資料	第2期契約終了前 ※契約終了3か月前までに (案)を提出すること。 ※関係官庁・機関には伝え づらい機微な情報は非公 開情報について記載する こと。	PDFデータ形式 和文(非公開)
--	--	---------------------

定期モニタリングシート及び事業完了報告書の最新の様式・ガイドラインはプロジェクト開始後、案件担当者から入手すること。全ての報告書はPDF形式でのデータでの納入とする。報告書等の仕様については、「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。なお、各報告書の記載項目(案)は、JICAとコンサルタントで協議、確認する。

(2) 技術協力作成資料等

業務を通じて作成された以下の資料を、各資料作成時期の月報に添付するとともに、プロジェクト事業完了報告書に添付して提出することとする。

- ① ベースライン調査結果
- ② エンドライン調査結果
- ③ インパクト評価結果
- ④ BDS/カイゼンプロモーション活動結果
- ⑤ BDS/カイゼンアワード実施結果
- ⑥ BDS プロバイダー育成研修結果
- ⑦ BDS プロバイダー育成研修教材
- ⑧ BDS プロバイダーTOT 研修結果
- ⑨ BDS プロバイダーTOT 研修教材
- ⑩ カイゼントレーナー認定更新結果
- ⑪ 改訂版包括的カイゼン全国普及計画

(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 業務従事者の従事計画／実績表

プロポーザルにて特に具体的な提案を求める事項 (プロポーザルの重要な評価部分)

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、コンサルタント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案を参照すること。なお、プロポーザルにおいては、特記仕様書案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りに含めて提出することとします（ただし、上限額を超える場合は、別提案・別見積りとしてください）。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.	提案を求める項目	特記仕様書案での該当条項
1	受注者と直営専門家の具体的な連携案	第6条 実施方針及び留意事項 (1) プロジェクト実施体制（日本側）
2	出口を見据えたプロジェクト運営の方向性と具体的な取組	第6条 実施方針及び留意事項 (3) 出口を見据えたプロジェクト運営
3	ベースライン・エンドライン調査の方法、調査項目等	第7条 業務の内容 (3) ベースライン・エンドライン調査の実施
4	インパクト評価の調査・評価実施機関の調達/品質・契約管理、現地調査の実施方法、介入管理・モニタリング等	第7条 業務の内容 (4) インパクト評価の実施
5	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 (5) 第三国研修
6	本邦研修のテーマ、実施期間、回数、対象人数及び対象機関、日程案	第7条 業務の内容 (6) 本邦研修
7	持続的な研修メカニズムの体制	第7条 業務の内容 (8) 各成果別の活動 1-7:
8	パイロット組織の選定基準を含めた選定方法	第7条 業務の内容 (8) 各成果別の活動 2-2:

9	効果的なトップマネジメント に対する啓発活動案	第7条 業務の内容 (8) 各成果別の活動 2-3 :
10	ターゲットグループに応じた 啓発活動のコンテンツ・教材 の内容	第7条 業務の内容 (8) 各成果別の活動 3-2 :

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/manual/guideline/consultant/20220330.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：BDS/カイゼンに係る技術協力に係る各種業務

- 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。現地業務について、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、現地業務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) 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) 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2「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／BDS 提供システム強化
- BDS 強化
- カイゼン強化

② 評価対象とする業務従事者の予定人月数

約 47.5 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／BDS 提供システム強化）】

- ① 類似業務経験の分野：BDS/カイゼンに係る各種業務
- ② 対象国及び類似地域：タンザニア国及び全途上国
- 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：BDS 強化】

- ① 類似業務経験の分野：BDS に係る各種業務
- ② 対象国及び類似地域：タンザニア国及び全途上国
- ③ 語学能力：英語

【業務従事者：カイゼン強化】

- ① 類似業務経験の分野：カイゼンに係る各種業務
- ② 対象国及び類似地域：評価せず
- ③ 語学能力：評価せず

【留意事項】語学の証明書に関して、TOEICのIPテストによるスコアレポートも可とした暫定運用は2022年9月末にて終了していますので、ご留意ください。なお、CASECやJICA専門家検定による認定書は、従来より認定の対象外となっています。

（詳細：https://www.jica.go.jp/announce/information/20220118_02.html）

2. 業務実施上の条件

(1) 業務工程

業務は2023年6月上旬～2027年6月上旬にかけて実施する。

第1期：2023年6月上旬～2025年6月上旬

第2期：2025年7月上旬～2027年6月上旬

(2) 業務量目途と業務従事者構成案

1) 業務量の目途

約 79.50 人月（現地：60.5人月、国内19.00人月）

本邦研修（または本邦招へい）に関する業務人月1.00人月を含む（本経費は定額計上に含まれる）

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/BDS 提供システム強化（2号）
- ② BDS 強化（3号）
- ③ カイゼン強化（3号）
- ④ トレーニング管理
- ⑤ インパクト評価支援/BDS・カイゼン普及啓発活動

3) 渡航回数を目途 全54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。

- インパクト評価（現地調査）
- 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
- 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プロジェクト業務完了報告書
- 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 プロジェクト業務完了報告書
- 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3 詳細計画策定調査報告書
- タンザニア国企業に対する経営管理分野のカイゼン支援にかかる情報収集・確認調査ファイナルレポート

2) 公開資料

- [事業事前評価表](#)

(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（英語⇄スワヒリ語）	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	Wi-Fi	無

3. プレゼンテーションの実施

本件については、プレゼンテーションを実施しません。

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）上限額について

本案件における上限額は以下のとおりです。上限額を超えた見積りが提出された場合、同提案・見積りは企画競争説明書記載の条件を満たさないものとして選考対象外としますので、この金額を超える提案については、プロポーザルには含めず、別提案・別見積りとしてプロポーザル提出時に提出ください。

別提案・別見積りは技術評価・価格競争の対象外とし、契約交渉時に契約に含めるか否かを協議します。また、業務の一部が上限額を超過する場合は、以下の通りとします。

①超過分が切り出し可能な場合：超過分のみ別提案・別見積りとして提案します。

②超過分が切り出し可能ではない場合：当該業務を上限額の範囲内の提案内容とし、別提案として当該業務の代替案も併せて提出します。

（例）

セミナー実施について、オンライン開催（上限額内）のA案と対面開催（上限超過）のB案がある場合、プロポーザルでは上限額内のA案を記載、本見積りにはA案の経費を計上、B案については、別提案においてA案の代替案であることがわかるように説明の上、別提案として記載し、B案の経費を別見積りにて提出。

【上限額】

319,105,000円（税抜）

なお、定額計上分 41,260,000円（税抜）については上記上限額には含んでいません。定額計上分は契約締結時に契約金額に加算して契約しますので、プロポーザル提出時の見積りには含めないでください。プロポーザルの提案には指示された定額金額の範囲内での提案を記載ください。この提案はプロポーザル評価に含めません。

また、上記の金額は、下記（3）別見積りにしている項目を含みません。

なお、本見積りが上限額を超えた場合は失格となります。

（3）別見積りについて（評価対象外）

以下の費目については、見積書とは別に見積金額を提示してください。

- 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) 新型コロナウイルス感染対策に関連する経費
- 5) 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
- 6) 上限額を超える別提案に関する経費
- 7) 定額計上指示された業務につき、定額を超える別提案をする場合の当該提案に関する経費

(4) 定額計上について

定額計上した経費については、定額の金額のまま計上して契約をするか、プロポーザルで提案のあった業務の内容と方法に照らして過不足を協議し、受注者による見積りによる積算をするかを契約交渉において決定します。

定額計上した経費については、証拠書類に基づきその金額の範囲内で精算金額を確定します。

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。

	対象とする経費	該当箇所	金額 (税抜き)	金額に含まれる範囲	費用項目
1	AKI活動関連費	第2章 特記仕様書案、第6条実施方針及び留意事項、(10) アフリカ・カイゼン・イニシアティブとの連携	4,000千円	・1,000千円×4年	一般業務費 - 雑費
2	BDS/カイゼンワードセレモニー	第2章特記仕様書案、第7条業務の内容、(8) 各成果別の活動3-11:	3,000千円	・年1回開催予定 ・750千円/回×4回	一般業務費 - 雑費
3	インパクト評価投稿論文関係費	第2章特記仕様書案、第7条業務の内容、(8) 各成果別の活動4-6:	200千円	・1編以上投稿予定 ・論文申請料 ・校閲費用 等	一般業務費 - 雑費
4	インパクト評価	第2章特記仕様書案、第7条業務の内容、(4) インパクト評価の実施	12,000千円	・現地調査（ベースライン/エンドライン調査の実施管理） ・データクリーニング・分析、調査報告書作成 ・調査計画・ツール見直し	現地再委託費
5	ベースライン調査	第2章特記仕様書案、第7条業務の内容、(3) ベースライン・エンドライン調査の実施	5,000千円	・現地調査準備 ・現地調査の実施管理 ・データクリーニング・分析、調査報告書作成	現地再委託費
6	エンドライン調査	第2章特記仕様書案、第7条業務の内	5,000千円	・現地調査準備 ・現地調査の実施管	現地再委託費

		容、(3) ベースライン・エンドライン調査の実施		理 ・データクリーニング・分析、調査報告書作成	
7	第三国研修	第2章特記仕様書案、第7条業務の内容、(5) 第三国研修	5,000千円	・参加者査証、航空賃、日当・宿泊費、保険費、車両借り上げ費、講師や訪問先謝金、通訳等	一般業務費 - セミナー等実施関連費
8	本邦研修	第2章特記仕様書案、第7条業務の内容、(6) 本邦研修	7,060千円	・報酬（トレーニング管理(4号)の国内業務1人月を想定) ・参加者の出張旅費（交通費、日当・宿泊費）、会場借上費、保険費等	・報酬：2,560千円 ・国内業務費：4,500千円
定額計上金額 合計			41,260千円		

(5) 見積価格について、
各費目にて千円未満を切り捨てた合計額（税抜き）で計上してください。

(6) 旅費（航空賃）について

参考まで、JICAの標準渡航経路（キャリア）を以下のとおり提示します。なお、提示している経路（キャリア）以外を排除するものではありません。

東京⇒ドバイ⇒ダルエスサラーム（エミレーツ航空）
東京⇒ドーハ⇒ダルエスサラーム（カタール航空）

(7) 業務実施上必要な機材がある場合、原則として、機材費に計上してください。競争参加者が所有する機材を使用する場合は、機材損料・借料に計上してください。

(8) 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)

別紙2：プロポーザル評価配点表

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的的確性	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）	0	
3. 業務従事予定者の経験・能力	(50)	
	(26)	
(1) 業務主任者の経験・能力／業務管理グループの評価	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： 業務主任者／BDS 提供システム強化	(26)	(11)
ア) 類似業務の経験	10	4
イ) 対象国・地域での業務経験	3	1
ウ) 語学力	4	2
エ) 業務主任者等としての経験	5	2
オ) その他学位、資格等	4	2
② 副業務主任者の経験・能力： 副業務主任者／〇〇〇〇	(-)	(11)
ア) 類似業務の経験	-	4
イ) 対象国・地域での業務経験	-	1
ウ) 語学力	-	2
エ) 業務主任者等としての経験	-	2
オ) その他学位、資格等	-	2
③ 業務管理体制、プレゼンテーション	(-)	(4)
ア) 業務主任者等によるプレゼンテーション	-	-
イ) 業務管理体制	-	4
(2) 業務従事者の経験・能力： BDS 強化	(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： カイゼン強化	(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	