

公 示 日：2026年6月3日（水）

調達管理番号：26a00292

国 名：南アフリカ共和国

担 当 部 署：経済開発部民間セクター開発グループ第二チーム

調 達 件 名：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
ト（QPI(カイゼン)方針策定／組織体制構築支援）

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、消費税は加算せずに積算してください。（全費目不課税）

1. 担当業務、格付、期間等

- （1）担当業務：QPI（カイゼン）方針策定／組織体制構築支援
- （2）格付：2号
- （3）業務の種類：専門家業務
- （4）全体期間：2026年7月中旬から2027年5月下旬
- （5）業務人月：3.4
- （6）業務日数：82日（準備業務：40日、現地業務：42日）

本業務においては3回（各2週間程度）の渡航により業務を実施することを想定しており、具体的な調査業務日程は提案が可能です。

現地業務期間等の具体的な条件については、「4. 業務内容」「6. 業務上の特記事項」を参照願います。

2. 業務の背景

2.1. プロジェクト概要

南アフリカは、一人当たりGNI（Gross National Income。以下、「GNI」という。）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。他方で、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。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、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、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）」とする。）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）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）コンサルティングが実施された。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。

このような背景の下、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、「品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト」が2022年6月から5年間の技術協力として開始された。現在、本プロジェクトでは、the dticをカウンターパート機関（以下、C/P機関とする。）とし、同組織内のカイゼン委員会（Kaizen Committee。以下、「KC」とする。）を本プロジェクトの全体調整機関としながら、QPI（カイゼン）の研修提供や全国普及を担う関連組織のネットワークであるNational Quality Productivity Network（以下、「NQPN」とする。）と連携し、協力を行っている。

なお、本プロジェクトは、JICAの課題別事業戦略であるグローバルアジェンダ「民間セクター開発」に位置づけられる「アフリカ・カイゼン・イニシアティ

ブ」クラスターの一つとして実施されている。特に当国においては、南部アフリカ地域における Center of Excellence（以下、「CoE」とする。）としての役割を担い、広域的な普及・展開も視野に入れながら、国内外の企業の生産性向上に資する持続的な支援体制の構築を目指している。なお、「案件概要表」は別紙のとおり。

2.2. プロジェクトの成果

本プロジェクトでは、以下の成果の発現を目指している。

- 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 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。

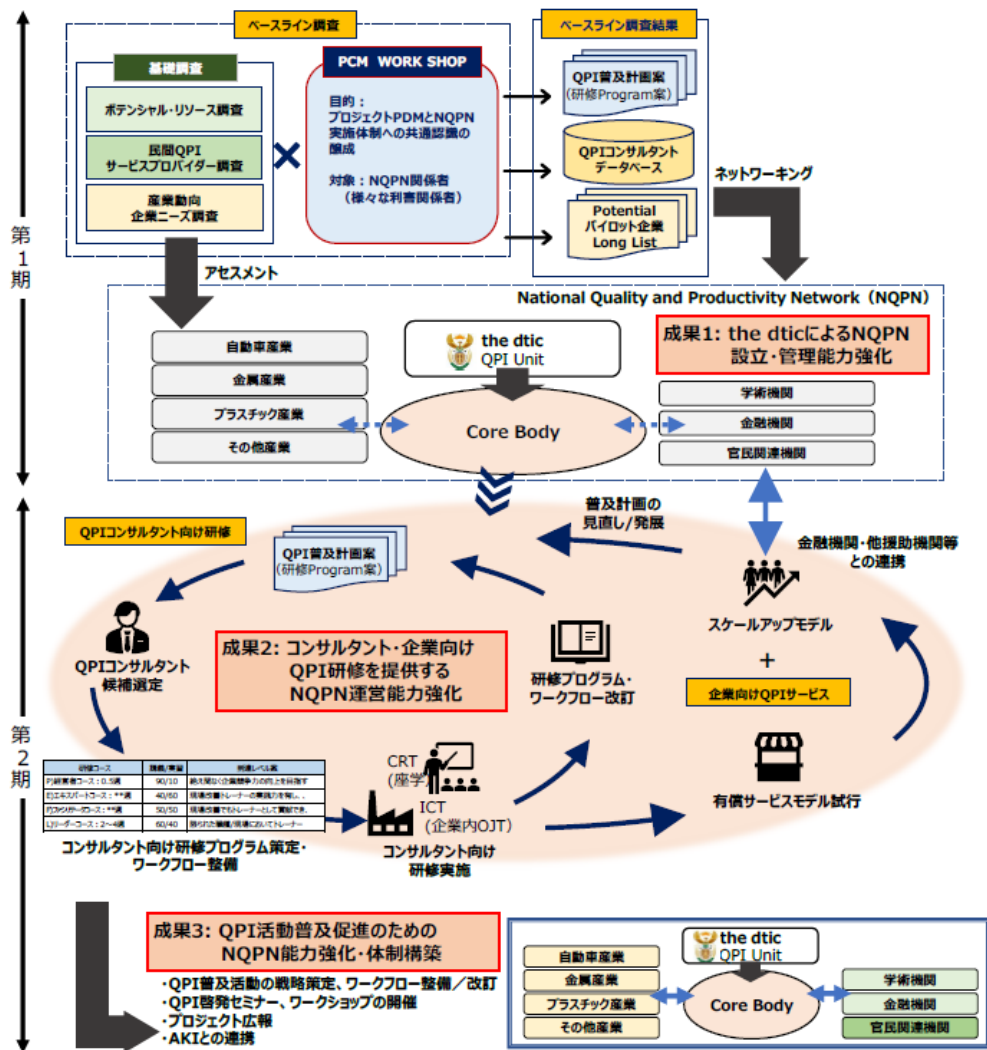


図-1 プロジェクトの概要

(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(第2期) プログレスレポート(3)より)

2.3. プロジェクトの活動状況

(1) KCの組織概要と活動状況

2023年3月に開催された第1回JCC会議において、KCが設立された。

初代議長には、Automotive UnitのChief DirectorであるMkhululi Mlota氏が選任された。なお、Sector Branch (Metal Fabrications, Capital & Rail Transport Equipment Unit)のChief DirectorであったThandi Phele氏がActing Deputy Director General(以下、「DDG」とする。)に就任したことに伴い、同ユニットのActing Chief DirectorにはMmetisa Komane氏が就任してい

る。

本プロジェクトの初期段階より、KC ミーティングは隔週でオンライン形式にて開催されている。これらの会議には、議長代行として Automotive Unit の Matome Director が出席し、プロジェクトおよび NQPN の活動のモニタリングを行っている。

また、必要に応じて、予算措置や関係機関との連携といった重要事項については KC メンバーに共有され、基本方針が提示されるなど、成果 1 に位置付けられた役割が着実に遂行されている。

KC の主な役割は以下の 5 つとなっている。

- ① プロジェクトの全体計画 (overall plan) と年間計画の作成
- ② NQPN 構成メンバーのガイドならびに支援
- ③ NQPN ならびに NQPN マネジメントチームの活動のモニタリング
- ④ プロジェクト活動に要する資源／財源の調達
- ⑤ プロジェクト活動の実行に必要なとなる支援の提供

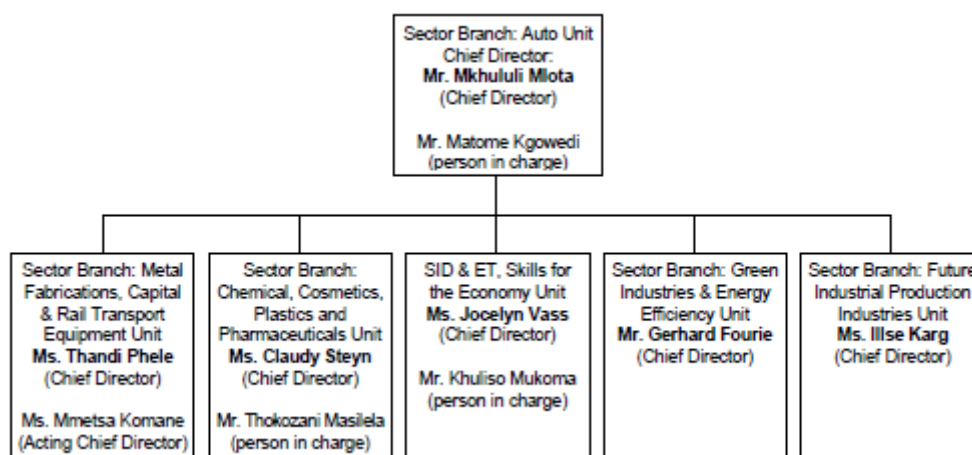


図 2 KC の組織構成図

(2) NQPN の組織概要と活動状況

本プロジェクトでは、各種産業機関、QPI 関連機関、民間企業等を対象に、QPI 研修の実施が進められている。そのため、QPI 研修を広く展開できる仕組みの構築が極めて重要である。

NQPN は、参加組織の多様性と自律性を尊重し、フラットで柔軟な分散型ネッ

トワーク構造を採用している。この構造により、多様なステークホルダーへの対応力を高めるとともに、環境変化にも適切に対応可能な活動形態の実現を目指している。

NQPN が担う役割としては、以下の3つの項目が挙げられる。

- ① 南アフリカの民間企業とネットワークを有する多くの機関と連携することにより QPI 研修実施がもたらすインパクトの最大化を目指す。
- ② 民間企業の QPI のレベルアップとその相乗効果を維持するため、現在進行中の取組みやプログラムとプロジェクト活動の連携や統合化を支援する。
- ③ 固有の技術やノウハウを有する産業セクターに対して QPI 研修活動を適切にカスタマイズさせるため、関係する産業セクターの支援機関の NQPN への加入を促進する。

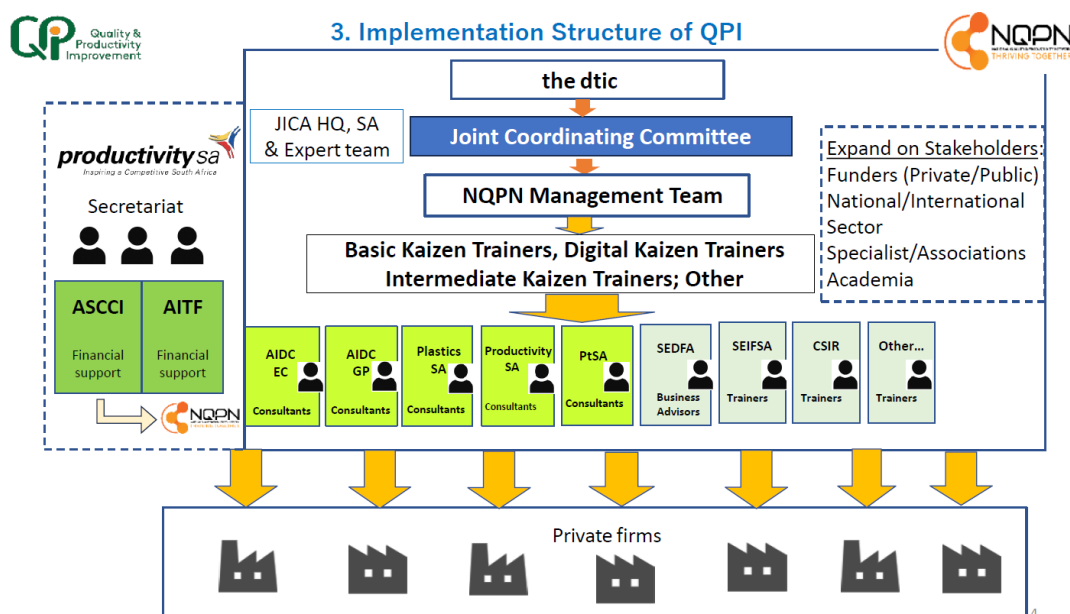


図-3 NQPN の組織体制（第 6 回 JCC 発表資料より）

NQPN を構成する主要な機関は図-3 の通りであり、政策枠組みの設定、行政面での指導、活動リソースの提供と監視を行う the-dtic のもとに、それぞれが保有するトレーナー／コンサルタント、独自の研修施設などを含む支援能力を用いて QPI 研修を提供する Productivity South Africa（以下、「Productivity SA」とする。）等の Training Institutions が属する。また、Service Provider

として、民間企業や組織に対して継続的な技術および金融サービス提供のプログラムを実施する組織も参画しており、NQPN に参加することで、従来機能の更なるインパクト増大を図っている。

NQPN 内には、①QPI (カイゼン) 研修実施への協力・調整、②QPI (カイゼン) に係る Awareness Creation の促進、③NQPN の総務業務のサポートを行っているマネジメントチームが設置されている。マネジメントチームは 10 名で構成されており、隔週で会議がもたれ、プロジェクト進捗や対応事項の確認などが行われている。

現在、NQPN は組織化 (Institutionalization) を通じて、活動の持続性の確保を進めている。2026 年 3 月以降は、本プロジェクトの支援から自立化への移行期に入り、運営に関する引継ぎが進められている。さらに並行して、Productivity SA が NQPN の事務局機能を担いながら、組織化に向けた取り組みが進められている。

(3) QPI (カイゼン) 研修の実施状況

現在本プロジェクトでは、以下の 3 つの QPI (カイゼン) 研修、並びにそれらの講師を育成する Training of Trainers (以下、「ToT」とする。) コースが実施されている。それぞれの概要は以下の通り。各研修はクラスルームトレーニングと企業でのカイゼン活動の実習を伴うインカンパニートレーニングによって構成されている。インカンパニートレーニング終了後には、各研修参加者より、その取り組みの発表が行われる。

① Basic Kaizen コース

コンサルタント、企業内のカイゼンを担う担当者などを対象とした 3 カ月の基礎コース。5S (整理・整頓・清掃・清潔・しつけ) の各ステップの頭文字をとって名付けられた標語。)、ムダ取り、品質管理 (Quality Control。以下、「QC」とする。)、QC7 つ道具、QC サークル、科学的管理法 (Industrial Engineering。以下、「IE」とする。)、IE 手法 (タイムスタディ、モーションスタディ、ラインバランス、業務改善の 4 原則 (「Eliminate (排除)」「Combine (結合)」「Rearrange (入れ替え)」「Simplify (簡素化)」)。以下、「ECSR」とする。)、および情報通信技術 (Information and Communication Technology。以下、「ICT」とする。) における QC ストーリーの適用などの基礎的なカイゼン手法を学ぶコース。

② Intermediate Kaizen コース

総合的品質管理（Total Quality Management。以下、「TQM」とする。）、方針管理、全員参加型保全（Total Productive Maintenance。以下、「TPM」とする。）、トヨタ生産方式（Toyota Production System。以下、「TPS」とする。）、生産管理、経済工学（Engineering Economics）などを含む中級レベルのカイゼン手法を学ぶコース。

③ Digital Kaizen コース

企業におけるカイゼン活動にデジタル技術を活用し、生産性および品質の向上を図ることを目的とする。低コストの Internet of Things（以下、「IoT」とする。）センサー等のデジタル機器を用いてデータを収集し、そのデータを基にしたカイゼン活動などを学ぶコース。

3. 現在の業務実施体制

（1） 専門家チーム（業務実施契約）

本プロジェクトには、現在以下の専門家チーム（業務実施契約）が従事しており、シャトル体制で現地での活動を推進している。

- 業務主任者/カイゼン普及展開①
- カイゼン普及展開②（ネットワーク形成）
- カイゼン普及展開②（基礎調査）
- ICT・デジタル技術活用
- カイゼン①（生産性向上）
- 経営管理能力強化
- カイゼン②（品質管理）
- カイゼン④（品質管理 2）
- カイゼン⑤（品質管理 3）
- カイゼン③（品質生産性向上）
- 金融アクセス支援
- 研修計画/広報
- 研修計画/広報 1
- 研修計画/広報 2

なお、この専門家チームは主にプロジェクト成果 2、成果 3 について従事して

おり、成果1については一部業務の実施・支援を行っている。主な活動は以下の通り。

- 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
- 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
- NQPN マネジメントチームの研修計画の策定・改訂、実施体制の構築
- 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
- 本邦研修・第三国研修の計画、実施、運営
- 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
- 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 等

（2） 直営専門家

本プロジェクトには、専門家チーム（業務実施契約）の他に、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～2026年5月下旬）及び「組織間連携／業務調整」（活動期間：2022年7月下旬～2026年3月下旬）が業務を行ってきた。成果1～3はそれぞれ相互補完関係にあるため、専門家チーム（業務実施契約）が長期専門家と密に情報共有しプロジェクトを運営してきた。

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、以下の活動を担っている。

- 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
- 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
- NQPN の運営管理にかかる支援
- 大学・研究機関との連携、インパクト評価の実施
- アフリカ・カイゼン・イニシアティブとの連携等

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、以下の活動を担った。

- 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
- 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
- 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
- アフリカ・カイゼン・イニシアティブとの連携・調整 等

4. 期待される成果

本専門家は、専門家チーム（業務実施契約）と協働して活動を計画・実施することを通じ、技術協力プロジェクト全体の成果の発現を目指す。上記プロジェクト成果を達成するにあたり、本専門家に特に期待される成果は以下の通り。

- 新たに設置されたQPI（カイゼン）研修のコースを含め、各研修コースにおいて十分なトレーナーが育成され、南アフリカ側でコースの提供が可能な体制となる。
- NQPNの組織化が進展し、研修の実施、組織運営および財政に関する体制が整備されるとともに、QPI（カイゼン）に関する知識の普及活動が南アフリカ側関係者主体で実施される体制の確立が進展する。

上記成果の達成に向けて、本専門家は、プロジェクト実施体制の移行期であることを踏まえ、第三者的視点から進捗モニタリングを実施する。あわせて、課題および対応事項を整理し、南アフリカ側プロジェクト関係者、専門家チーム（業務実施契約）、JICA 経済開発部および南アフリカ事務所との協議を通じて課題解決を図り、プロジェクトの円滑な推進に努める。

5. 業務の内容

本専門家は、the dtic、KC、NQPN マネジメントチーム、ならびにNQPNに参画するQPI（カイゼン）関連機関の職員及びQPI（カイゼン）コンサルタント、パ

イロット企業を主要な関係者とし、類似案件・事業の経験・教訓を踏まえ、QPI（カイゼン）に係る知識・技術の継続的な伝達と全国的な普及を可能とする人材育成および実施体制の強化を図り、南アフリカ企業の品質・生産性向上と競争力強化に寄与することを目的とする。

主な業務は以下のとおりとする。なお、各業務については、準備期間および整理期間における本邦からの業務と、現地渡航中に実施する業務を、受注者の裁量により適切に組み合わせて実施するものとする。

（１）全体運営支援：

C/P 機関及び関係機関に対し、QPI（カイゼン）の持続的普及に向けた体制構築および人材育成に係る協力計画の策定について指導・助言を行い、各活動が効果的・効率的に実施されるよう支援する。

- ① C/P や関係機関等と共に、QPI（カイゼン）普及展開の方針の策定、実施を支援する。KC、NQPN マネジメントチームとの定期会議の実施による、プロジェクトの進捗等の確認を含む。
- ② 専門家チーム（業務実施契約）と活動計画立案、事業実施（モニタリング含む）について、適宜協議し、必要な助言を行うとともに、各研修コースの立ち上げを含む活動の実施を支援する。具体的には、各研修の発表・評価会への参加を含む。
- ③ C/P、専門家チーム（業務実施契約）とともに、モニタリングシートの取りまとめを行う。
- ④ プロジェクトの進捗状況や課題を把握し、南アフリカ事務所および経済開発部、専門家チーム（業務実施契約）に報告・共有、打開策を協議する。

（２）QPI（カイゼン）普及ネットワーク組織化支援：

関係機関と連携して構築された QPI（カイゼン）普及ネットワークについて、自立的運営に向けた組織化（Institutionalization）を推進するための支援を行う。

- ① C/P 及び専門家チーム（業務実施契約）とともに、企業への QPI（カイゼン）普及に向けた NQPN の体制強化・人材育成の方針策定および持続的運営管理を支援する。NQPN との定期会議の実施による、組織化の計画進捗の確認を含む。
- ② 政府関係者や企業経営者等への QPI（カイゼン）認知度を高めるとともに、

関係機関によるリソース動員を働きかけ、ナショナル・キャンペーンとして普及拡大を推進し、広報関連活動をフォローアップする。

- ③ NQPN の組織化 (Institutionalization) の計画をもとに、QPI (カイゼン) 普及活動の持続性・継続性を高める支援を行う。

その他、各渡航に合わせた担当事項は次のとおりとする。

(3) 準備業務 (初回渡航前)

- 既存の JICA 報告書、他ドナー報告書、既存のプロジェクト関係文書、学術論文等を参照し、本プロジェクトの現状と課題を把握する。また、これまで JICA が実施してきたアフリカ・カイゼン・イニシアティブに関する取り組みの概要を把握する。
- JICA 経済開発部及び南アフリカ事務所と連絡・調整の上、現地における業務内容を整理する。
- ワークプラン (英文) を作成し JICA 経済開発部による確認の後提出する。併せて、JICA 南アフリカ事務所にもデータを送付する。その後、C/P 機関にも共有の上、業務計画の承認を得る。
- 遠隔で専門家チーム (業務実施契約)、KC 並びに NQPN マネジメントチームを中心とする関係者との定期協議を行い、プロジェクト進捗の把握と必要な対応の整理を行う。

(4) 現地業務 (南アフリカから第三国渡航を伴う可能性有)

各回の渡航時期の目安は以下の通りであるが、最終的な現地業務実施時期、渡航回数及び各渡航における滞在日数は、本業務従事者と JICA 経済開発部、南アフリカ事務所で相談の上決定する。

① 第 1 回現地渡航 (2026 年 10 月頃 約 2 週間)

- 実施中の QPI (カイゼン) 研修について実施状況を確認し、必要に応じてフォローアップを行う。また、同期間中に研修の最終発表会・評価会が実施される場合にはこれに参加し、各発表に対してコメントを行う。
- KC 並びに NQPN マネジメントチーム等プロジェクト関係者との遠隔での協議内容をもとに、現地にて関係者との対面での協議を実施し、プロジェクト進捗の確認、課題と対応事項の整理を行う。

- 2026年10月にモーリシャスで実施されるアフリカ・カイゼン・アニュアル・カンファレンス（Africa Kaizen Annual Conference。以下、「AKAC」とする。）へ、本案件南アフリカ側関係者らとともに参加する。

② 第2回現地渡航（2027年2月頃 約2週間）

- 実施中のQPI（カイゼン）研修について実施状況を確認し、必要に応じてフォローアップを行う。また、同期間中に研修の最終発表会・評価会が実施される場合にはこれに参加し、各発表に対してコメントを行う。
- KC並びにNQPNマネジメントチーム等プロジェクト関係者との遠隔での協議内容をもとに現地にて関係者との対面での協議を実施し、プロジェクト進捗の確認、課題と対応事項の整理を行う。
- 第7回合同調整委員会（Joint Coordinating Committee。以下、「JCC」とする。）開催に係る準備並びに参加を行う。同会議開催に際しては事前のアジェンダ整理、資料作成にかかる支援を実施する。
- 南アフリカにおけるアフリカ・カイゼン・イニシアティブ推進に係る、カイゼン・エクセレンス・センター（エチオピア）等の他CoEとの持続的な連携に関して調査、関係機関との協議を実施する。（必ずしも第三国への渡航を求めるものではない。）

③ 第3回現地渡航（2027年5月頃 約2週間）

- 他専門家と連携し、エンドラインサーベイの実施を支援し、その結果について関係機関と協議を行う。
- 本案件終了後のNQPN活動持続化に関して、対応事項を整理し、関係機関との協議を行う。

（5）各現地業務期間の間での整理業務

- 次回現地業務時の活動に必要な情報収集および準備を行う。
- 遠隔で専門家チーム（業務実施契約）、KC並びにNQPNマネジメントチームを中心とする関係者との定期協議を行い、プロジェクト進捗の把握と必要な対応の整理を行う。
- QPI（カイゼン）研修の実施に合わせ、遠隔で報告・評価会に参加する。
- 毎月の月報にて、JICA経済開発部に、随時活動進捗や課題等を共有する。必要に応じてオンライン（もしくは対面）での会議を行い、活動計画等について協議する。

(6) 最終整理業務 (2027年6月)

全ての現地業務終了後に、専門家業務完了報告書(和文)を作成し、監督職員に報告する。

特に具体的な提案を求める事項は以下の通り。

No.	提案を求める項目	業務の内容での該当箇所
1	NQPNの自立的運営に向けた支援方針	(2) QPI(カイゼン)普及ネットワーク組織化支援
2	他 CoE 機関との連携調査方針	(2) ②第2回現地渡航

また、簡易プロポーザルで求める類似業務経験及び語学は以下の通りです。

類似業務経験の分野	品質・生産性向上支援、産業振興支援関連業務
対象国及び類似地域	南アフリカ及び全途上国
語学の種類	英語

6. 提出を求める報告書等

業務の実施過程で作成、提出する報告書等は以下のとおり。なお、報告書を作成する際には、「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」を参照願います。

報告書名	提出時期	提出先	部数	言語	形態
ワーク・プラン	業務開始より1か月以内	JICA 経済開発部	—	英語	電子データ
		JICA 南アフリカ事務所	—	英語	電子データ
		C/P 機関	—	英語	電子データ
モニタリングシート	2026年12月	JICA 経済開発部	—	英語	電子データ
		JICA 南アフリカ事務所	—	英語	電子データ

業務進捗報告書	2026年9月、12月	JICA 経済開発部		英語	電子データ
	2027年3月	JICA 南アフリカ事務所		英語	電子データ
		C/P 機関		英語	電子データ
業務完了報告書	契約履行期限 末日	JICA 経済開発部	-	日本語	電子データ
		JICA 南アフリカ事務所	-	日本語	電子データ

7. 業務上の特記事項

(1) 業務日程／執務環境

① 現地業務日程

「4. 業務の内容」に記載の現地業務期間に応じて提案してください。但し、業務人月及び、渡航回数は「1. 担当業務、格付、期間等」に記載の数値を上限とします。

② 現地での業務体制

前述「3. 現在の業務実施体制のとおり」

(2) 参考資料

- ① 本業務に関する以下の資料を JICA 経済開発部民間セクター開発グループから配付しますので、edgps@jica.go.jp 宛にご連絡ください。
 - ・ R/D (Record of Discussion。以下、「R/D」とする。)
 - ・ 南アフリカ共和国品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト業務進捗報告書
 - ・ 南アフリカ共和国品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト直営専門家（チーフアドバイザー）四半期活動報告書（2025年度分）
 - ・ 第6回 JCC 会議資料

8. 選定スケジュール

No.	項目	期限日時
1	簡易プロポーザル、見積書の提出期限日	2026年6月17日 12時まで
2	評価結果の通知日	2026年6月26日まで

9. 応募条件等

- (1) 参加資格のない者等：特になし
- (2) 必要予防接種：特になし

10. 簡易プロポーザル等提出部数、期限、方法

- (1) 簡易プロポーザル提出部数：1部
- (2) 見積書提出部数：1部
- (3) 提出方法：国際キャリア総合情報サイト PARTNER を通じて行います。(<https://partner.jica.go.jp/>)

具体的な提出方法は、JICA ウェブサイト「コンサルタント等契約の応募者向け 国際キャリア総合情報サイト PARTNER 操作マニュアル」をご参照ください。

(https://partner.jica.go.jp/Contents/pdf/JICAPARTNER_%E6%93%8D%E4%BD%9C%E3%83%9E%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%82%A2%E3%83%AB_%E6%A5%AD%E5%8B%99%E5%AE%9F%E6%96%BD%E5%A5%91%E7%B4%84.pdf)

- ◇ 提出方法等の詳細については JICA ホームページ内の以下をご覧ください。「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」最新版の「別添資料 11 業務実施契約（単独型）公示にかかる競争手続き」

<https://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/20220330.html>

- ◇ 評価結果説明の取り止め：2023年6月30日のお知らせに掲載（<https://www.jica.go.jp/about/announce/information/consultant/2023/20230630.html>）のとおり、2023年7月以降の単独型公示については評価結果の説明を取り止めています。

11. 簡易プロポーザル評価項目及び配点

(1) 業務の実施方針等：	
① 業務実施の基本方針	16点
② 業務実施上のバックアップ体制	4点
(2) 業務従事者の経験能力等：	
① 類似業務の経験	40点
② 対象国・地域での業務経験	8点
③ 語学力	16点
④ その他学位、資格等	16点
	(計100点)

12. 見積書作成に係る留意点

本公示の積算を行うにあたっては、「コンサルタント等契約における経理処理ガイドライン」最新版の「XI. 業務実施契約（単独型）」及び「別添資料2 報酬単価表」を参照願います。

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

留意点は以下のとおりです。

(1) 航空賃及び日当・宿泊料等

航空賃及び日当・宿泊料等は契約に含みます（見積書に計上して下さい）。

効率的かつ経済的な経路、航空会社を選択いただき、払戻不可・日程変更不可等の条件が厳しい正規割引運賃を含め最も経済的と考えられる航空賃を見積もってください。

(2) 便宜供与内容

ア) 空港送迎：便宜供与あり

イ) 宿舍手配：便宜供与あり

ウ) 車両借上げ：便宜供与あり

エ) 通訳備上：なし

オ) 現地日程のアレンジ：必要に応じスケジュールアレンジ及び同行を行う。

カ) 執務スペースの提供：あり

(3) 部分払いの設定¹

本契約については、1会計年度に1回部分払いを設定します。具体的な部分払いの時期は、契約締結時に確認しますが、以下を想定します。

1) 2026年度(2027年2月頃)

(4) その他

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

②現地業務期間中は安全管理に十分留意してください。現地の治安状況については、JICA南アフリカ事務所などにおいて十分な情報収集を行うとともに、現地業務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とします。また、同事務所と常時連絡が取れる体制とし、特に地方にて活動を行う場合は、現地の治安状況、移動手段等について同事務所と緊密に連絡を取る様に留意することとします。また現地業務中における安全管理体制をプロポーザルに記載してください。また、契約締結後は海外渡航管理システムに渡航予定情報の入力をお願いします。詳細はこちらを参照ください。

<https://www.jica.go.jp/about/announce/information/common/2023/20240308.html>

③本業務の実施にあたっては、「JICA不正腐敗防止ガイダンス」(<http://www2.jica.go.jp/ja/odainfo/pdf/guidance.pdf>)の趣旨を念頭に業務を行うこととします。なお、疑義事項が生じた場合は、不正腐敗情報相談窓口またはJICA担当者に速やかに相談してください。

④発注者、受注者との間で業務仕様書に記載された業務内容や経費負担の範囲等について理解の相違があり発注者と受注者との協議では結論を得ることができない場合、発注者か受注者のいずれか一方、もしくは両者から、定められた方法により「相談窓口」に事態を通知し、助言を求めることができます。

⑤本業務については先方政府側の対応次第で、渡航時期及び業務内容が変更と

¹ 各年度の進捗に伴う経費計上処理のため、実施済事業分に相当した支払を年度ごとに行う必要があります。

なる場合も考えられるため、具体的な渡航開始時期等に関しては JICA と協議の上決定します。

- ⑥ 公示内容の更なる質の向上を目的として、競争参加いただいたコンサルタントの皆様からフィードバックをいただきたいと考えています。つきましては、お手数ですが、ご意見、コメント等をいただけますと幸いです。具体的には、選定結果通知時に、入力用 Forms をご連絡させていただきますので、そちらへの入力をお願いします。

以上

【別紙1】

作成日：2026年2月10日

業務主管部門名：経済開発部

課名：民間セクター開発グループ第二チーム

案件概要表

1. 案件名 (国名)

国名：南アフリカ共和国 (南アフリカ)

案件名：(和) 品質・生産性向上 (カイゼン) プロジェクト

(英) Quality and Productivity Improvement (KAIZEN) Project

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における民間セクター開発の現状・課題及び本事業の位置付け

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は追い打ちとなり、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 (53%)、女性 (41.6%)、黒人 (38.2%) 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²。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。

このような背景の下、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。

（2）民間セクター開発に対する我が国及び JICA の協力方針等と本事業の位置づけ

本案件は、我が国の対南アフリカ国別開発協力方針における重点分野である、成

² 2021年の産業別労働人口比率は、公務員、金融業、小売業等のサービス産業の合計で全体の約70%を占め、製造業9%、建設業8%、農業6%となっている（南アフリカ統計局、2021）。同じ高所得国のマレーシアや他のアフリカ諸国と比較し、低スキル労働者の雇用の受け皿となる製造業や農業部門の雇用吸収力が小さいと言える。

長の加速化に向けた人材基盤の強化とインフラ開発促進支援として、中長期の安定成長を下支えする人材育成の強化に資する協力である。また、JICA の課題別事業戦略であるグローバルアジェンダ「民間セクター開発」において、南アフリカは「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」クラスターの拠点国の一つとして位置づけられており、将来的には南部アフリカ地域の Center of Excellence として、広域への普及・展開も視野に入れ、まずは南アフリカにおいて企業の生産性向上のための持続的な支援体制の構築を目指す。更に、本事業は SDGs ゴール 8「包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する」に貢献するものである。

(3) 他の援助機関の対応

- 1) Automotive Competitiveness Project (2016~2017年) : 国連工業開発機関 (UNIDO) と国際労働機関 (ILO) から AIDC に対する支援。Tier 2 サプライヤーの 5 社をパイロット企業に選定し、中小零細企業の競争力強化プログラムを実施。前身案件には、UNIDO が行った Trisano Programme (2003~2004年) や Automotive Component Supplier Development Programme (2003~2007年) がある。
- 2) 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者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。
- 3) 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。

3. 事業概要

(1) 事業目的

本事業は、全国品質・生産性ネットワーク（仮称 National Quality and Productivity Network。以下、「NQPN」）の設立及び運営を通じ、the dtic と NQPN において、QPI (カイゼン) の知識と技術が継続的に伝達されるとともに、QPI (カイゼン) 活動が全国的に普及するために必要となる人材育成と実施体制

の強化を図り、もって、南アフリカ企業の品質・生産性向上や企業競争力の強化に寄与するもの。

(2) プロジェクトサイト／対象地域名

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：プレトリア及びヨハネスブルグを中心とする地域
- ・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

活動地域は対象産業セクター³に応じて変更する可能性がある。なお、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。「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を中心とし、加えて2~4の産業セクターを選定予定。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、対象産業セクターは協力期間中も柔軟性を持たせることをthe dticと合意済。

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：the dtic 及びNQPNに参画するQPI（カイゼン）関連機関⁴の職員及びQPI（カイゼン）コンサルタント⁵、パイロット企業

最終受益者：民間企業

(4) 総事業費（日本側）

約6.8億円

(5) 事業実施期間

2022年5月～2027年5月を予定（計60カ月）

³ 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、当初対象産業セクターとして想定していたプラスチックや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がっている。

⁴ 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。これら組織の中から競争的な方法で、後述（脚注5）のNQPNのコア・ボディを担う機関（複数となる可能性もある）を選定する予定。

⁵ 企業に対しQPI（カイゼン）研修を実施する人材を指す。「自動車産業人材育成アドバイザー」の活動ではAIDC内で8名のコンサルタントが育成された。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により企業に対する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予定。

(6) 事業実施体制

- ① 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
- ② 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
- ③ NQPN マネジメントチーム⁶：予算配分、研修計画・調整、普及展開活動等

(7) 投入 (インプット)

1) 日本側

- ① 専門家派遣 (合計約 155M/M)：
 - ・総括/QPI (カイゼン) 方針策定/組織体制構築
 - ・QPI (カイゼン) 普及展開
 - ・QPI (カイゼン) フレームワーク強化支援
 - ・QPI (カイゼン) サービス提供
 - ・経営能力強化
 - ・デジタル技術活用
 - ・研修計画/広報/業務調整その他、必要に応じて検討する。
- ② 研修員受け入れ：本邦研修及び/又は第三国研修
- ③ 機材供与：(プロジェクト開始後のベースライン調査で供与機材を決定予定)

2) 南アフリカ側

- ① カウンターパートの配置：Project Director、Deputy Project Director、Project Manager、プロジェクト担当者
- ② 案件実施のための専門家の執務室及び執務環境、通信費、備品等の提供
- ③ カウンターパートに係る経費 (給与、交通費、国内旅費等)
- ④ 普及啓発活動、研修実施にかかる運営経費

(8) 他事業、他開発協力機関等との連携・役割分担

1) 我が国の援助活動

- 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 (「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

⁶ NQPNのコア・ボディは、前述 (脚注3) のとおり、選定された関係機関が担うこととし、Facilitation UnitとImplementation Unitによる構成を想定。Facilitation UnitはQPI (カイゼン) 研修や普及活動の計画策定、普及活動を実施する。Implementation Unitは他機関と連携した研修実施、資金提供、スタディツアーの企画・実施を行う。

ーネットの一つ)

- ・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 (2022~2024 年) では、本案件を通じ育成される QPI (カイゼン) コンサルタントによる上級カイゼン研修の実施を想定している。
- ・調査成果を QPI (カイゼン) に関する普及啓発活動の材料として活用し、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。

- ② アフリカ・カイゼン・イニシアティブ (AUDA-NEPAD) (2017~2027 年)
南アフリカからは、これまでも AIDC と Productivity SA がワーキング・グループ (WG) に参加している。南アフリカは同イニシアティブの拠点国の一つとして、年次会合や WG 等において、今後も知見の発信や参加国間の相互学習を図っていくことが期待されている。
- ③ アフリカ地域自動車産業振興 (ポストコロナのサプライチェーン・モビリティ改革) に係る情報収集・確認調査 (2021 年度) 及び後継案件
同調査において南アフリカは重点調査対象国の一つとなっており、自動車産業を対象に調査を行っていることから、相互の情報交換を行う予定。
- ④ 技能工育成のための職業訓練校能力強化プロジェクト (2018~2023 年)
本案件と同じく「産業人材育成プログラム」に位置づけられ、プロジェクトサイトや関連機関も共通する。相互に情報交換し、連携可能性を模索する。

2) 他開発協力機関等の活動

「HIGH GEAR」及び「Automotive Training and Re-Skilling in the Post-COVID Economic Recovery for Vulnerable Youth and Women Project」は、本案件の主要な対象産業セクターである自動車産業を対象とし、プロジェクトサイトや関連機関が共通する中、QPI (カイゼン) に関連する活動は行っていないことから、本案件との相互補完・相乗効果が期待できる。今後も適宜情報共有しながら連携を模索する。

(9) 環境社会配慮・横断的事項・ジェンダー分類

1) 環境社会配慮

- ① カテゴリ分類 (C)
- ② カテゴリ分類の根拠: 本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」(2010 年公布) に掲げる影響を及ぼしやすい特性や影響を受けやすい地域に該当せず、環境への望ましくない影響は最小限と判断されるため。

2) 横断的事項: 特になし

3) ジェンダー分類: 「GI (S) ジェンダー活動統合案件」

：プロジェクトの主目的ではないが、ジェンダー平等や女性のエンパワーメントに資する取り組みを一環として組み入れた支援

<分類理由>

本案件は、若年層や女性の主な雇用機会となっている中小零細企業の経営、生産性、職場環境の改善を主な支援対象としており、女性経営者や労働者に裨益すると判断するため。

(10) その他特記事項

特になし

4. 事業の枠組み

(1) 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。

指標及び目標値

- ① QPI（カイゼン）活動の有効性が NQPN のメンバー企業の 60% に認識される。
- ② QPI（カイゼン）活動を実施している NQPN のメンバー企業の割合が、プロジェクト終了後に 50% 増加する。
- ③ QPI（カイゼン）活動を実施している NQPN のメンバー企業のうち 80% が品質と生産性の指標を改善する。

(2) 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。

指標及び目標値

- ① the dtic と NQPN によって QPI（カイゼン）の知識と技術の移転、普及活動を行うために必要な予算や資金が継続的に確保される。
- ② QPI（カイゼン）研修を受けた企業の内、80% で品質・生産性の指標が改善する。
- ③ QPI（カイゼン）普及活動に参加した企業の内、70% が QPI（カイゼン）活動の実施に関心を示す、または実施意欲を持つ。

(3) 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 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。

指標及び目標値：（目標値はベースライン調査の結果を踏まえて JCC にて設定予定）

- 1-1. the dtic によって NQPN の組織開発計画と実施体制が策定される。
- 1-2. QPI（カイゼン）活動の報告書が NQPN から the dtic に毎年提出される。
- 1-3. QPI（カイゼン）普及ガイドラインが the dtic によって作成される。
- 1-4. QPI（カイゼン）の研修・コンサルティングのためのビジネスモデルが NQPN によって策定される。
- 2-1. QPI（カイゼン）関連機関及び企業向けの研修プログラムが作成され、改訂される。
- 2-2. 80 人以上の QPI（カイゼン）コンサルタントが育成される。（うち 60 名以上は南アフリカ人講師による指導を受ける。）
- 2-3. 120 社以上の企業が QPI（カイゼン）研修を受ける。（うち 60 社以上は南アフリカ人講師による研修を受ける）
- 2-4. ベーシック・カイゼン研修を受けた企業が平均 30%以上生産性を向上させる。
- 3-1. QPI（カイゼン）セミナーやワークショップの年間及び中期計画が NQPN によって策定される
- 3-2. 1,000 社以上が QPI（カイゼン）セミナーやワークショップに参加する。
- 3-3. QPI（カイゼン）の普及のための広報ツールが策定される

（4）活動

- 活動 1-1. the dtic が局内に QPI（カイゼン）ユニットを形成する。
- 活動 1-2. QPI（カイゼン）ユニットが NQPN のマネジメントチーム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。
- 活動 1-3. NQPN のマネジメントチームは、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。
- 活動 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。
- 活動 1-5. NQPN のマネジメントチームは、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。

活動 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。

活動 2-1. NQPN のマネジメントチームは、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。

活動 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。

活動 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。

活動 2-4. NQPN のマネジメントチームは、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。

活動 2-5. NQPN のマネジメントチームは、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。

活動 3-1. NQPN のマネジメントチームは、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。

活動 3-2. NQPN のマネジメントチームは、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。

活動 3-3. NQPN のマネジメントチームは、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。

活動 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）

活動 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。

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

1) the dtic 内で活動の実施や体制維持に必要な予算と人員が適切に配置される。

(2) 外部条件

1) 社会経済状況が急激に悪化しない。

2) the dtic において品質・生産性向上にかかる政策的な優先順位が大きく変化しない。

3) the dtic や NQPN の人員が大幅に人事異動や離職しない。

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

・チュニジア「品質・生産性向上プロジェクト」(2009～2013年)

産業・中小企業省傘下の「国家品質事業管理ユニット (UGPQ。当時)」が優先セクターとして選定した機械・電子分野及び包装分野の技術センターの活動を管理・監督するとともに、QPI 活動の普及啓発を行った。

フェーズ1の終了時評価では、計画的な人材育成を行う上で、カウンターパートの人材育成レベルについては、プロジェクトの初期段階で明確な基準を決めておくことが望ましいという教訓が導き出された。また、UGPQ が時限的組織であるため持続的な組織体制の構築や予算権限を有しないことが持続性における課題とされた。

南アフリカでは、既存の QPI (カイゼン) サービス提供機関のコンサルタントがそれぞれの手法でサービスを提供しており、手法を統一することは困難であるという特有の状況がある。ベースライン調査を踏まえ、最低限到達する必要がある技術レベルを特定する等、品質管理の方法を検討する必要がある。また、本案件では、自動車産業をはじめとする複数の対象産業セクターへの QPI (カイゼン) 活動の普及を目指す観点から、NQPN の体制を構築する上で、セクター別の機関を束ねた UGPQ の組織体制を参考にするとともに、独自の予算措置の重要性について留意する。

・南アフリカ「自動車産業人材育成アドバイザー」(2017～2020年)

同案件ではトレーニングの現場となる有望なパイロット企業の特定が困難であり、潜在的な顧客のデータベースや他の中小企業支援組織等とのネットワーク構築が必要であるという教訓が得られた。そのため本案件では、ベースライン調査を通じ、潜在的なサービス提供機関や顧客等のリスト化・マッピングを行うとともに、コンファレンス等の機会を通じ他組織へカイゼンの成果を周知することを活動に盛り込むこととする。

また、同案件では、カイゼン活動の中核となる工場技術者がいないためカイゼン活動が定着しない企業があり、経営者によるカイゼンの理解や企業内の適切な人材配置が重要であることが指摘された。基礎的なカイゼンの導入後に、経営者に対する方針管理 (組織目標管理) のトレーニングの実施が望ましいという教訓が導き出されていることから、本案件では、企業経営者や業界団体向けにカイゼン啓発セミナー等を実施し、需要喚起や理解促進を図ることを活動に盛り込むこととする。

7. 評価結果

本事業は、南アフリカの開発課題・開発政策並びに我が国及び JICA の協力方針

に合致し、QPI（カイゼン）に関する知識と技術の移転、全国的な普及の推進を通じ、主に中小零細企業の品質・生産性、引いては企業競争力の向上に資するものであり、SDGs ゴール 8「包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する」に貢献すると考えられることから、事業を実施する必要性は高い。

8. 今後の評価計画

- (1) 今後の評価に用いる主な指標
4. のとおり。
- (2) 今後の評価スケジュール
事業開始 6 カ月以内 ベースライン調査
事業完了時点 エンドライン調査
事業終了 3 年後 事後評価
- (3) 実施中モニタリング計画
事業開始後 6 カ月ごと JCC における相手国実施機関との合同レビュー

9. 広報計画

- (1) 当該案件の広報上の特徴
 - 1) 相手国にとっての特徴
 - ・政府機関及び他援助機関が若者や女性、黒人の雇用創出、中小零細企業振興に関連するプロジェクトを実施している。
 - ・南アフリカは、アフリカ・カイゼン・イニシアティブの Center of Excellence としての役割を将来的に期待されている。
 - 2) 日本にとっての特徴
 - ・南アフリカに拠点をもつ日系企業やその裾野産業育成にも裨益が期待される。
- (2) 広報計画
 - ・複数の媒体（マスメディア、JICA WEB サイト、SNS、広報誌など）を通じ、複層的な発信を行う。その際、裨益者が最もアクセスしやすい媒体を選択し、定量的なインパクトやロールモデルとなるような個別企業のストーリーを織り交ぜながら情報発信を行う。
 - ・NQPN を馴染みやすい組織名へ変更し、ロゴ等を作成する。また、広報資材を効果的に活用し、プロジェクトが広く認知されるようにする。
 - ・現地関係機関、他援助機関等が本プロジェクトに関心を持ち、連携できるよう、情報発信やセミナー等への参加勧奨等を積極的に行う。

- ・アフリカ・カイゼン年次会合等を通して、アフリカ・カイゼン・イニシアティブ参加国や南部アフリカ各国に対して、南アフリカでのQPI（カイゼン）の知見を発信する。
- ・現地日系企業や南アフリカへの進出に関心を持つ本邦企業向けに、本案件や成果等を積極的に発信する。

10. 備考

南アフリカには268社（製造業では180社以上）の日系企業拠点があり、アフリカ地域では群を抜いた進出状況である。日系企業及びその裾野企業への裨益も考慮してQPI（カイゼン）の普及展開を図る。

以 上