

事業事前評価表

1. 案件名

国名：ガーナ共和国

案件名：小零細企業向け BDS 強化による品質・生産性向上プロジェクト Project for Formulating a Strategic Model for Quality/Productivity Improvement through Strengthening BDS for MSEs

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における中小零細企業セクターの現状と課題

ガーナ共和国（以下、「ガーナ」）の工業セクターの GDP に占める割合は 2008 年では 29.3% であり、うち製造業の 98.5% は中小零細企業（Micro, Small and Medium Enterprise : MSME）で構成され、MSME における就労者数は工業セクター（建設業を除く）の 88.4% を占めるため、ガーナの産業の発展には MSME の振興が重要である。一方、ガーナの製造業における生産性は全般的に低く、製品の品質も輸入品に比べて著しく劣るケースが多い。このため、品質・生産性の向上は民間セクター開発に向けた重要課題となっている。

現在、貿易産業省（Ministry of Trade and Industry : MOTI）傘下の国家小規模産業局（National Board for Small Scale Industries : NBSSI）のユニットであるビジネス・アドバイザー・センター（Business Advisory Centre : BAC）が全国 110 郡に配置され¹、多くの小零細企業（Micro and Small Enterprise : MSE）へ帳簿作成支援等のビジネス開発サービス（Business Development Service : BDS）を自ら BDS プロバイダ（BDS 供給事業者）として提供するとともに、他の BDS プロバイダの斡旋を行う BDS ファシリテーターとしても機能している。BAC 職員の BDS プロバイダ・ファシリテーターとしての資質は高いと考えられるが、MSE の顕在／潜在的ニーズに的確に応えるような BDS を実施するには、職員の更なる能力強化が不可欠となっている。

このような背景において、2010 年 9 月に実施された「中小零細企業振興支援プログラム協力準備調査」では、特にアシャンティ州がガーナ第二の都市クマシを有し、製造業が集積していることから、同州をパイロット州とし NBSSI をカウンターパート（Counterpart : C/P）機関として、BAC 職員の BDS 実施能力強化を通じた企業支援サービス強化のためのプロジェクトを形成することが提案されている。アシャンティ州では、同州がガーナの産業にとっての重要拠点であるという理由から州内の MSME における品質・生産性向上に向けた取り組みの必要性が確認されているほか、特に 2006 年 2 月から 2008 年 5 月にかけて JICA が実施した開発調査「地場産業活性化計画」による「カイゼン²」パイロットプロジェクトの成功事例³についての情報が広まっており、その手法の習得への関心が高い。

¹ BAC は、MSE が NBSSI による公的サービスにアクセスするための窓口。BAC が MSE 支援を直接実施しているのに対し、NBSSI 州事務所が全国 17 州に配置され、所管州内の BAC による MSE 支援を管理・統括しており、特に所管州内の BAC のサービス実施能力を強化するための研修やセミナーの実施は、NBSSI 州事務所の重要な業務のひとつ。また首都（アクラ）に設置されている NBSSI 本局は、MOTI による政策決定を踏まえた NBSSI 全体の方針策定や NBSSI 州事務所の統括を行っている。

² 日本で発達し、特に製造業の現場において日本の高度経済成長を支えた、品質・生産性向上のための考え方・手法の総称。カイゼン手法の具体例としては、「5S」、「見える化」、「ムダ取り」、「Quality Control Circle (QCC) 活動」、「Just In Time (JIT)」等がある。

³ ガーナ国「地場産業活性化計画」におけるパイロットプロジェクトとして、アシャンティ州のバームオイル製造コミュニティに対するカイゼン指導を実施したところ、同コミュニティが製造するバームオイルの品質・生産性が向上し、結果としてドイツへの輸出につながった等の具体的な成功事例がある。

(2) 当該国における MSME セクターの開発政策と本事業の位置づけ

ガーナ政府は、2020 年までに中所得国になる目標を掲げ、持続的な経済成長を強く志向した国家運営に取り組んでおり、2010 年には「ガーナ中期国家開発計画枠組み (Ghana Shared Growth and Development Agenda : GSGDA)」を策定し、「民間セクター競争力強化」を重点分野に位置づけている。また、2004 年より民間セクター開発戦略 (Private Sector Development Strategy : PSDS) を実施し、郡レベルにおける行政機関による民間セクター支援能力強化、産官学連携推進等に取り組む。2010 年からは「Prosperity for All」をビジョンとして、「生活向上及び雇用創出を伴う民間セクターの繁栄」を目的とした「民間セクター開発戦略 II (PSDS II)」を施行中である。これに貢献するものとして、「産業政策 (Industrial Policy : IP)」とそのアクションプランである「産業セクター支援プログラム (Industrial Sector Support Programme : ISSP 2011- 2015)」が策定され、産業の競争力強化のための MSME 振興の重要性に言及のうえ、MSME 向け BDS の強化や品質・生産性の向上に資する技術・メカニズム導入を促進することを掲げている。

本事業は、ガーナにおける MSE 向け BDS 実施能力全般を強化しつつ、さらに BDS にカイゼン指導の手法を盛り込むことで、MSE における品質・生産性の向上を図るものであるところ、上記の ISSP で掲げられている目的に合致している。また、本事業の対象地域であるアシャンティ州は、ガーナにおける製造業の集積地であり、地理的にもガーナの中心に位置し交通の要所となっているため、上記開発政策における目的を達成するうえでの重要地域として位置づけられている。本事業では上位目標としてアシャンティ州を起点とした協力効果の全国展開を図ることとしており、本事業はアシャンティ州のみならず全国規模でガーナの開発政策に貢献するものである。

(3) MSME セクターに対するわが国及び JICA の援助方針と実績

対ガーナ事業展開計画においては、援助重点分野のひとつに「産業育成」を掲げ、取り組むべき開発課題として「民間セクター開発」を取り上げている。本開発課題への日本の対応方針として、農産物の加工を促進し、特にポテンシャルのある地域を重点として、付加価値の高い農産加工品 (地域特産品等) や農工業生産から流通までのビジネス環境整備 (政策・制度改善や実施能力向上) などに取り組むことにより、MSME を中心とした民間セクター主導の経済活性化を図ることとしているところ、本事業は同方針に合致するものである。本分野における援助実績としては、「中小企業振興支援プロジェクト」(2005 年 9 月～2008 年 9 月)、「地場産業活性化計画」(2006 年 2 月～2008 年 5 月)、「中小企業振興支援個別専門家」(2010 年 3 月～2012 年 3 月) があり、2010 年 9 月には「ガーナ中小零細企業振興支援プログラム協力準備調査」が実施された。特に、本事業は、同協力準備調査で提案された「ガーナ中小零細企業振興支援プログラム」のコンポーネントのひとつとして位置づけられる。

(4) 他の援助機関の対応

デンマーク国際開発庁 (Danish International Development Agency : DANIDA) が財政支援を実施しており、同支援の一環として PSDS II 策定など政策支援を行っている。世銀は、ビジネス環境改善に係る支援のほか、MSME の金融アクセス向上の支援を行うとともに、BDS プロバイダへの資金支援を行っている。米国国際開発庁 (United States Agency for International

Development : USAID) は、ガーナ西部州における石油・ガス関連中小企業支援を行っている。なお、NBSSI に対しては、ドイツ開発援助サービス〔German Development Service (Deutscher Entwicklungsdienst) : DED〕が NBSSI 州事務所のプランニング・モニタリング能力強化の支援を行っていたが、同支援は現場 (BAC) レベルでの BDS 実施能力強化を主眼に置いたものではないという点で本事業との役割分担が明確であり、また同支援は 2011 年 1 月で終了しているため本事業との重複はない。また、BAC に対しては、アフリカ開発銀行 (African Development Bank : AfDB) 及び国際農業開発基金 (International Fund for Agricultural Development : IFAD) 支援による Rural Enterprise Project (REP) が資機材供与やトレーニング資金の提供を行っている。

3. 事業概要

(1) 事業目的 (協力プログラムにおける位置づけを含む)

本事業は、ガーナ国アシャンティ州において、MSE 支援のための NBSSI の州事務所及び BAC の能力強化、並びにその実践モデルの整理・広報を行うことにより、NBSSI/BAC の BDS 提供・斡旋⁴に関する能力強化の「戦略モデル」の形成とその全国展開のための準備を図り、もって同「戦略モデル」を全国展開するための活動が MOTI 本省及び NBSSI 本局で開始されることに寄与するものである。

(2) プロジェクトサイト/対象地域名

ガーナ国アシャンティ州

(3) 本事業の受益者 (ターゲットグループ)

- ・NBSSI 本局 (合計 53 名のスタッフのうち、本事業に関連するのは 5 名程度)
- ・NBSSI アシャンティ州事務所 (9 名)
- ・アシャンティ州の 20 の BAC (約 60 名)
- ・MSE [特に 36 企業が BAC 向けオンザジョブ・トレーニング (On-the-Job Training : OJT) 実施のためのパイロット企業として直接裨益を受ける]

(4) 事業スケジュール (協力期間)

2012 年 4 月～2015 年 4 月を予定 (計 36 カ月)

(5) 総事業費 (日本側)

約 3 億 6,000 万円 (予定)

(6) 相手国側実施機関

NBSSI 本局及びアシャンティ州事務所

⁴ 「BDS 提供 (Provision)」は NBSSI/BAC のスタッフ自身が直接クライアント企業に対してコンサルティングを行うことを指す。他方、「BDS 斡旋 (facilitation)」は、クライアント企業に対して具体的な産業技術等に関する指導が必要であると判断される場合に、BAC スタッフが当該技術に精通した官民のコンサルタントを斡旋することを指す。

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

① 専門家派遣（合計 77MM）

- ・ チーフアドバイザー／運営体制構築
- ・ BDS 向上
- ・ 品質・生産性向上①
- ・ 品質・生産性向上②
- ・ 業務調整／研修・ワークショップ・セミナー計画、ファシリテーション

② C/P の本邦研修（5 名程度×2 週間程度×3 回）

③ 機材供与

- ・ 車両（2 台）
- ・ オフィス機器（コピー機、PC、プリンタ、デジタルカメラ等）

④ セミナー・ワークショップ・OJT 実施経費（ガーナ側と分担）

2) ガーナ側

① C/P

- ・ Project Director：NBSSI 長官
- ・ Deputy Project Director：NBSSI 副長官
- ・ Project Manager：NBSSI アシヤンティ州事務所長
- ・ Other Counterpart Personnel

② プロジェクト事務所

- ・ 執務室（NBSSI アシヤンティ州事務所内及び Kumasi⁵ BAC 内）

③ 機材関連

- ・ 供与機材の維持費
- ・ 供与車両のドライバー

④ セミナー・ワークショップ・OJT 実施経費（日本側と分担）

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境社会配慮

- ① カテゴリー分類：C
- ② 影響と緩和・軽減策
特になし。

2) ジェンダー・平等推進／平和構築・貧困削減

特になし。

(9) 関連する援助活動

1) わが国の援助活動

本事業は「ガーナ中小零細企業振興支援プログラム」のコンポーネントのひとつとして

⁵ クマシ市はアシヤンティ州の州都であり、NBSSI アシヤンティ州事務所も Kumasi BAC も同市にある。両者は地理的に近接しているところ、一義的には NBSSI アシヤンティ州事務所をプロジェクトオフィスとしつつも、適宜 Kumasi BAC の事務所もプロジェクトオフィスとして活用する予定。

位置づけられるが、アシャンティ州における本事業（現場レベル）によって形成された NBSSI/BAC の BDS 提供・斡旋能力強化の「戦略モデル」を、同じく「中小零細企業振興支援プログラム」に位置づけられる「中小企業振興支援個別専門家」とも連携しつつ、MOTI・NBSSI 本局（中央レベル）に共有し、MOTI 及び NBSSI 本局による同戦略モデルの全国展開を促進することが想定されている。

2) 他ドナー等の援助活動

AfDB 及び IFAD 支援による REP の第 3 期が 2012 年から 8 年間、全国の BAC を対象に実施予定である。BDS 提供のための MSE 向けトレーニング資金が提供されると想定されるところ、REP の資金を活用して本事業における OJT やセミナー、ワークショップを実施する等、連携の可能性はある。

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標：

アシャンティ州でパイロット事例として確立された NBSSI/BAC の BDS 提供・斡旋（コンテンツとしてのカイゼン指導を含む）能力強化の「戦略モデル」を全国展開するための活動が MOTI 本省及び NBSSI 本局によって開始され、ガーナにおける MSE の振興が図られる。

指標：

- ・アシャンティ州以外の州において「戦略モデル」を複製する活動が実施され、当該州の BAC の BDS の内容が向上する⁶。
- ・「戦略モデル」を全国展開することが MOTI もしくは NBSSI により明文化され、全国の BAC スタッフの、自身の能力強化に向けた意欲が向上する⁷。

2) プロジェクト目標：

アシャンティ州において、NBSSI/BAC の BDS 提供・斡旋（コンテンツとしてのカイゼン指導を含む）に関する能力強化の「戦略モデル」が形成され、同モデルを全国展開するための準備が整う。

指標：

- ・NBSSI 本局が「戦略モデル」を全国的に適用可能な実践事例として公認する。
- ・他州の NBSSI/BAC が自州における「戦略モデル」の実践に取り組む意思を示す⁸。

3) 成果及び活動

成果 1：NBSSI アシャンティ州事務所の、所管 BAC の BDS 提供・斡旋能力を継続的に強化するための仕組みと能力が確立される。

指標 1-1：「戦略モデル」実践に係る業務が NBSSI アシャンティ州事務所の本来業務として公式文書に記載される。

指標 1-2：NBSSI アシャンティ州事務所が実施した BAC の能力強化活動（セミナー／ワ

⁶ 指標の達成状況についてはアンケート調査等で確認する。

⁷ 指標の達成状況についてはアンケート調査等で確認する。

⁸ 活動 3-3 で予定されている全国セミナーやスタディツアーに他州の NBSSI/BAC スタッフを招待したうえで、同セミナー・スタディツアー終了後にアンケート調査を実施し、「戦略モデル」を自身の州において実践する意思があるかどうかを確認することで、達成度を確認する。

- ークショップ/OJT)のうち、XXの活動が、参加BACから好評価を得る⁹。
- 指標 1-3：XX人のBACスタッフが「戦略モデル」普及のためのトレーナーとして認定される¹⁰。
- 活動 1-1：BACの能力強化に係る活動（活動 2-1 から 3-3）をNBSSIアシャンティ州事務所が実践するためのワークフローを策定する。
- 活動 1-2：ワークフローを実施するための準備（資金確保、人員配置等）を行う。
- 活動 1-3：プロジェクトの実施を通じてワークフローそれ自体及びワークフローの実施体制を再確認し、問題点を分析する。
- 活動 1-4：活動 1-3 で認識されたワークフロー及びその実施体制の問題点を改善する。
- 成果 2：アシャンティ州内のBACスタッフの、カイゼン関連のBDSを含むBDS提供・斡旋能力が強化される。
- 指標 2-1：BACスタッフのBDS提供・斡旋能力評価結果がXX%¹¹向上する。
- 指標 2-2：XX%¹²のパイロットMSEが個々のカイゼン指標¹³を向上させる。
- 指標 2-3：BACによるBDS提供・斡旋についてXXのグッドプラクティスが実践される¹⁴。
- 指標 2-4：MSE向けのセミナー/ワークショップに参加したMSEのうち、XX%の企業が、自社の品質・生産性向上に向けた意識を向上させる¹⁵。
- 活動 2-1：アシャンティ州内のBACの、BDS提供・斡旋能力を把握するためのベースライン調査を実施する。
- 活動 2-2：OJTに参加するパイロットBACを選定する。
- 活動 2-3：パイロットBAC向けOJTを実施する場としてのパイロットMSEを選定する。
- 活動 2-4：ベースライン調査及びパイロットMSE選定のプロセス（初期簡易企業診断結果）を踏まえて、アシャンティ州内のBAC向けワークショップ/セミナー/OJTの内容を設定する。
- 活動 2-5：アシャンティ州内の全BACを対象に、BDS提供・斡旋能力向上及びカイゼンの基礎を学ぶためのワークショップ/セミナーを実施する。
- 活動 2-6：パイロットBACに対して、BDS提供・斡旋能力向上（MSEに対するカイゼン指導の導入を含む）のためのOJTを実施する¹⁶。

⁹ すべての能力強化活動（セミナー/ワークショップ/OJT）の対象者に対して、活動実施後にアンケート調査を行い、満足度を調査することで、達成度を確認する。

¹⁰ 「他のBACを指導するためのトレーナーとして、能力強化されたパイロットBACのスタッフを動員するための組織としてのメカニズムづくり」が想定されており〔本事前評価表では省略されているが、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）には明記されている〕、同メカニズムづくりの一環として、NBSSIからトレーナー認定も実施される予定。

¹¹ 準値（BACのサービス実施能力の現状）についてはベースライン調査において、アシャンティ州内のBACスタッフへの意識調査やクライアント企業によるBACのサービスへの評価結果を数値化して収集する〔エンドライン調査でも同様のアンケートを用いて指標（数値）の伸びを確認する予定〕。

¹² BAC向けOJT実施の現場となるパイロットMSEを合計36企業選定する予定であるところ、企業数の36を100%として、OJTの結果、カイゼン指標を向上させることができた企業数を百分率に換算して確認する。

¹³ 良品率の低下、単位時間における生産量の増加、作業工程の短縮、原材料のロス割合の低下等

¹⁴ グッドプラクティスの認定・蓄積については、活動3-1で実施されるが、同プラクティスの実践自体は活動2-6で行われるところ、成果2の達成度を測る指標として本指標を設定している。

¹⁵ 動2-7で実施されるセミナー/ワークショップOJT実施後に、参加企業に対してアンケート調査を実施し、企業側の意識が変化しているかどうかを確認する。

¹⁶ OJTの実施にあたっては、パイロット企業の品質・生産性について、OJT実施前に初期簡易企業診断を実施し、さらに同パイロット企業でのOJT終了時に同様の指標を用いてモニタリングを行うことで、パイロット企業における品質・生産性向上に関するBefore/Afterを確認する。

活動 2-7：アシャンティ州事務所及び BAC が MSE 向けセミナー／ワークショップを開催するための OJT を実施する。

活動 2-8：アシャンティ州内の BAC の、BDS 提供・斡旋能力を把握するためのエンドライン調査を実施し、ベースライン調査の結果と比較する。

成果 3：アシャンティ州内において形成・確立された「戦略モデル」を全国展開するために活用されるべきツールが整えられる。

指標 3-1：「戦略モデル」実践に係る手法・事例・教訓をまとめた参照資料が作成される。

指標 3-2：複製可能なモジュールから構成される「戦略モデル」の全国展開計画が作成される。

指標 3-3：XX 回の「戦略モデル」主流化のための活動（「戦略モデル」の実施を NBSSI 全体の本来業務として位置づけるための活動）が実施される。

活動 3-1：「戦略モデル」実践に係る手法・事例・教訓をまとめた参照資料を作成する。

活動 3-2：複製可能なモジュールから構成される「戦略モデル」の全国展開計画を作成する。

活動 3-3：「戦略モデル」を NBSSI の本来業務として位置づけるための活動を実施する（プロジェクトの中間・終了時の全国セミナーの実施、官民の代表に対するパイロット MSE でのスタディツアーの実施、TV・ラジオでの広報等）。

4) プロジェクト実施上の留意点

- ・各指標の目標値の設定

各指標の基準値・目標値については、プロジェクト開始 6 カ月以内をめどにプロジェクト関係者で協議・検討を行い、その後合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee : JCC) で承認する予定。

- ・評価に関する留意事項

本事業の評価計画については下記 8. (2) のとおりであるが、加えて、案件開始時のベースライン調査及び終了時評価前のエンドライン調査を通じて BAC スタッフの能力強化に係る Before/After を確認する。また、OJT 実施によるパイロット MSE における品質・生産性の向上度合いについても、OJT 当初に各企業に適したカイゼン状況を把握するための指標（製造工程に係る時間、原材料のロスの割合等）を設定して企業診断を実施し、さらに同パイロット MSE での OJT 終了時に同様の指標を用いてモニタリングを行うことで、パイロット MSE における品質・生産性向上に関する Before/After を確認する。

- ・パイロット BAC 及びパイロット MSE

BAC の能力強化は、アシャンティ州の全 20 の BAC を対象としたセミナー、ワークショップ実施と、パイロット BAC を対象とした集中的な OJT 実施（パイロット MSE を選定のうえ行う）の 2 階層で行う。特にパイロット BAC 向けの OJT は、パイロット BAC の能力強化を通じた将来的なトレーナー（他の BAC に対する指導者）育成、及び OJT の結果としてのパイロット MSE における品質・生産性向上のグッドプラクティス蓄積を目的として実施する。なお、パイロット BAC 及びパイロット MSE の選定

は、詳細計画策定調査で設定されたクライテリアを基に、NBSSI アシヤンティ州事務所とプロジェクトチームが相談のうえ決定するが、特にパイロット MSE の選定にあたっては、ガーナ及びアシヤンティ州の産業振興の方向性も念頭に、対象とする業種にも留意する。また、ガーナ及びアシヤンティ州の産業振興を図るうえで重要だと判断される業種が産業集積を形成している場合は、同集積地における複数の MSE の集合体をパイロット企業のひとつとして扱い、BAC 向け OJT の場として設定することも検討する。

- ・パイロット BAC 向け OJT 実施にあたっての留意事項

パイロット BAC 向け OJT を実施するにあたっては、BAC スタッフの能力向上のみならず、OJT の場となるパイロット MSE における品質・生産性の向上度合、及び具体的にどのような BDS の手法が有効であったかについて情報を蓄積し、MOTI、NBSSI 本局、他州の NBSSI 州事務所や BAC に対して発信することが重要となるが、加えて以下の点でも情報を蓄積し、MOTI・NBSSI 本局が「戦略モデル」の全国展開を行うにあたっての留意事項として、ガーナ側への提言を行う。

- ① 特にどの産業分野の MSE において、品質・生産性の向上の度合いが著しいか。
- ② BAC スタッフによる BDS 斡旋機能に関し、BAC 以外の官民の BDS プロバイダ¹⁷ に対して、いかに企業向けサービスやカイゼンの考え方・手法を普及し、将来的に彼らをリソースパーソンとして活用するか。

- ・プロジェクト目標と各成果の因果関係

成果 1 は NBSSI アシヤンティ州事務所が「継続的に」BAC の能力強化を実践できるようにするための、「NBSSI アシヤンティ州事務所に対する」能力強化であり、成果 2 は「アシヤンティ州内の BAC に対する」能力強化の実例づくりである。以上より、成果 1 は、アシヤンティ州事務所が成果 2 を将来にわたって継続的にアシヤンティ州内で量産していくことを担保するためのものとして位置づけられる。さらに、成果 3 は成果 1 及び成果 2 で形成された NBSSI 州事務所と BAC の能力強化の方法論を取りまとめて明文化するとともに、同方法論を全国展開するための準備を行うものである。成果 1 及び成果 2 はプロジェクト目標で述べられる「戦略モデル」のコンテンツであり、成果 1 と成果 2 が達成されることが、プロジェクト目標上の「『戦略モデル』が形成され」の部分に該当する。また、成果 3 は同戦略モデルの全国展開のための準備を行うものであるところ、成果 3 が達成されることが、プロジェクト目標上の「全国展開するための準備が整う」の部分に該当する。

- ・「戦略モデル」の定義

「戦略モデル」とは「NBSSI 州事務所が所管州内の BAC の BDS 提供・斡旋能力を継続的に向上させていくための方法論をモデル化したものであり、実際に能力強化された BAC の実例によってその有効性が裏打ちされたもの」として定義される。なお、以上の定義及び上記の「プロジェクト目標と各成果の因果関係」を踏まえれば、「戦略モデル」は成果 1 と成果 2 が達成された段階で「概念上」は形成されたことになる。

¹⁷ 具体的には、地域適正技術工業サービス (Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Service : GRATIS) 財団傘下の Rural Technology Facility (RTF) のスタッフや、具体的な産業技術に関する民間のコンサルタント等を想定している。

しかしこれはあくまで「概念上」の定義であるため、「戦略モデル」を全国展開するためには、「戦略モデル」を「具現化」する必要がある。このために必要となるのが成果3であり、成果3では、「戦略モデル」を具現化するためのツール¹⁸として、「モノ」（マニュアル等）の作成や、「体制」整備（全国展開計画の整備、NBSSIとしての本来業務化）を実施することとしている。

・「戦略モデル」のモジュール化について

将来的な全国展開に際して「戦略モデル」の複製可能性を向上させるために、「戦略モデル」を複数のモジュールによって構成させることを想定している。これによって、他地域において「戦略モデル」を複製する際に、各地域のニーズや許容能力に合わせてモジュール単位で「戦略モデル」を導入することが可能となる。

・BDS強化の一要素としてのカイゼン

「戦略モデル」の事例づくりとしてのBACの能力強化は、BACのBDS提供・斡旋能力の強化に主眼を置くものであり、既存のBDSの機能・内容を向上させつつ、BACの提供するBDSのメニューを増やすものとして付加的にカイゼンを導入するものである。クライアント企業の診断を通じて、的確にニーズを把握し「処方箋」を提供することがBACの能力強化として最も重要視されるべき点である。

（2）その他インパクト

本プロジェクトは、現場での有効な実践例を伴った「戦略モデル」を形成することにより、ガーナにおける産業振興の責務を担うMOTIによる効果的かつ効率的な産業振興行政を促していくことが意図されている。具体的には、プロジェクトの範疇としては特にアシャンティ州のBACや企業（特にパイロットBAC及びパイロットMSE）への裨益が想定されるが、上位目標の達成によって、ガーナ全国のNBSSI/BACがカイゼン指導機能の導入を含めたBDS提供・斡旋に係る全般的な能力強化という裨益を受け、このことによってISSPで設定されている「BDS強化」及び「品質・生産性向上のためのメカニズムの導入」という政策目標の達成に貢献することになる。さらに、以上のとおり全国規模でBACの能力が強化されることで、全国のMSEが、より効果的かつ効率的なBDSを享受できることとなり、したがって、ガーナの産業の課題である品質・生産性の低さを、全国規模で底上げすることにつながる。

5. 前提条件・外部条件（リスクコントロール）

（1）事業実施のための前提

- ・自然災害や安全上の障害がプロジェクト活動に大きく影響しない。
- ・NBSSI/BACのアウトリーチ体制（全国110カ所のBACを活用するというNBSSIの量的に充実したBDS実施体制）が大きく変更されない。

¹⁸本文中では、全国展開のためのツールとして成果3で形成される「モノ」及び「体制」についてのみ言及しているが、プロジェクトでは別途、同じく「戦略モデル」を具現化する要素として、「ヒト（トレーナー）」を設定しており、具体的にはプロジェクトを通じて能力強化されたパイロットBACのスタッフが、アシャンティ州内外のほかのBACに対するトレーナーとなることを想定している。ただしこれは成果2に係る活動を通じて育成され、また成果1に係る活動によって人的リソースとしての動員が可能になる。

(2) 成果達成のための外部条件

- ・アシャンティ州事務所の人事異動がプロジェクト活動に大きく影響しない。
- ・育成された BAC スタッフが過度に離職しない。

(3) プロジェクト目標達成のための外部条件

- ・ REP のような BDS 強化のためのイニシアティブが計画どおり実施される。

(4) 上位目標達成のための外部条件

- ・ MSE のための BDS 強化の政策枠組みが変更されない。

(5) 上位目標を継続するための外部条件

- ・ ガーナ経済が深刻な景気後退に陥らない。

6. 評価結果

本事業は、ガーナの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

- ・ ガーナ国「地場産業活性化計画」(2006～2008 年)
ローカル・リソース・パーソンを活用したアシャンティ州におけるパームオイル生産等のカイゼンで成果が上がっており、本プロジェクトにおいてもローカル・リソース・パーソンの活用を想定した活動計画とした。一方、C/P であった MOTI が、政策官庁であるという組織の性質や貿易促進を主としていることから、本プロジェクトでは、MSE 振興の実施機関である NBSSI を C/P とした。
- ・ エチオピア国「品質・生産性向上計画調査」(2009～2011 年)
同案件のパイロットプロジェクトにおける OJT プログラム(個別の企業訪問を週に 1 回で 10 回程度行い実地指導することや、その間に共通の集合研修を行うことなど、企業育成の業務ステップや業務量、成果の経験)は、(完成までの試行錯誤の過程も経つつ)実際に成果を産み出した事例として示唆するところも多かったため、これを参考として、本プロジェクトの OJT サイクルを計画した。また、同案件では、パイロット企業のクライテリアや選定プロセスを関係者・第三者から問われる機会が多かったが、十分整理されていたので対応できたこと、他方、クライテリアを案件開始後に策定したため調整に苦労したこと等を踏まえ、当案件ではプロジェクト開始前の段階でクライテリアと選定プロセスを明確化した。
- ・ エジプト国「生産性・品質向上センタープロジェクト」(2007 年～2011 年)
同案件は貿易産業省の傘下に生産性・品質向上センター(カイゼンセンター)を設立し、同センターの企業向けサービスの能力強化を図るものであったが、センターの設立自体に労力がかかったことや、首都にあるセンターだけでは産業界全体へのインパクトの面で課題があったという教訓が得られている。これを踏まえ、本プロジェクトでは、NBSSI の既存の組織体制を活用し、特に全国に 110 カ所設置されている BAC というアウトリーチシステムに依拠した実施

体制とすることで、センター等を新規設置する労力を省くとともに、産業界全体へのインパクトの発現可能性を高めることを図る。

8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. (1) のとおり。

(2) 今後の評価計画

- | | |
|-----------|--------|
| ・事業中間時点 | 中間レビュー |
| ・事業終了6カ月前 | 終了時評価 |
| ・事業終了3年後 | 事後評価 |