

事業事前評価表（開発計画調査型技術協力）

担当部署：産業開発・公共政策部産業・貿易課

1. 案件名	
ケニア国「生産性向上プロジェクト」 Project on Productivity Improvement in the Republic of Kenya	
2. 協力概要	
(1) 事業の目的	本プロジェクトは、ケニア国の生産性向上分野における現状と課題を分析し、ケニア生産性センター（Productivity Centre of Kenya: PCK）の諸活動及び組織体制への提言を行いつつ、PCK の能力強化を行う。
(2) 調査期間	2012年3月～2014年2月(24ヶ月間)
(3) 総調査費用	2.18億円
(4) 協力相手先機関	労働省(Ministry of Labour)及びケニア生産性センター（Productivity Centre of Kenya）
(5) 計画の対象（対象分野、対象規模等）	(a) 対象分野：民間セクター開発 (b) 対象地域：ケニア国全土 (c) 技術移転の対象：労働省及びPCK
3. 協力の必要性・位置付け	
(1) 現状及び問題点	<p>ケニア国の経済成長率は、2000年以降、平均4.1%となっており、キバキ政権が誕生した2003年以降は、2007年末の大統領選後に起きた大規模な政治的・社会的混乱に起因した経済の低迷を除けば順調に発展している。しかし、全人口の20%が1日1.25ドル未満の購買能力しか持たない絶対的貧困者であると推計されており、ケニア国の経済成長率は必ずしも貧困格差の改善につながっていない。</p> <p>ケニア国政府は、経済のグローバル化が進展する中で、国際競争力の強化を最優先事項の一つとしており、生産性向上は国際競争力の強化及び持続可能な雇用の創出のための重要課題として認識されている。更に、貧困格差是正のため、GDPの18%、雇用全体の75%を占めるとされている小零細企業において、経営能力や生産性向上のためのスキルを高めることは喫緊の課題となっている。一方で、ケニア国内において、生産性の向上につながる戦略的な経営能力や技術力の育成は不十分であり、生産管理にかかるスキルも概して高くなく、更に、当該スキルが市場に適切に共有されていない。</p> <p>以上のような背景の下、ケニア国より「生産性向上プロジェクト」の実施が要請され、この要請に基づき、JICAは2011年10月に詳細計画策定調査団を派遣し、協力の重要性、内容についての確認を行った。</p> <p>本プロジェクトは、ケニア国における生産性向上に向けて中心的な役割を果たすことが期待されているPCKに対して、生産性向上のための企業診断・サービス提供や、生産性向上活動の普及指導者の育成に係る方法を指導し、ケニア国において必要な生産性向上スキルの提供が行われるための支援を行う。</p>
(2) 相手国政府国家政策上の位置づけ	ケニア国は、長期国家開発計画「Kenya Vision 2030」（2008～30年）において、年間10%の持続的な経済成長により2030年までに中所得国入りをすることを目指している。また、

「Kenya Vision 2030」の中期計画「First Medium Term Plan (2008-12)」では、ケニアの競争力強化のためには生産性向上が不可欠であり、ケニア国の生産性向上を推進するため PCK の組織改編を行うとしている。

この方針に基づき、ケニア国政府は、「国家生産性政策」の策定準備を進めており、PCK がケニア国の生産性向上に向けて中心的な役割を担う機関となるよう組織強化を計画している。具体的には、現在、保証有限責任会社 (Company Ltd. by Guarantee) として労働省の傘下に置かれているため、政府からの予算や人員確保が困難となっている PCK を公社化し、独自の予算や人員確保を可能とすることを検討している。

(3) 他国機関の関連事業との整合性

PCK はアフリカ生産性協会 (Pan African Productivity Association, PAPA) のメンバーであるため、PCK の職員がアフリカ連合や台湾などの資金援助による PAPA 主催の研修を受ける機会がある。しかしながら、現在 PCK に対して直接支援を行っている他国機関は存在しない。

(4) 我が国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置づけ

本プロジェクトは、対ケニア共和国事業展開計画における援助重点分野である「経済インフラ整備」における開発課題「民間セクターの開発」における「貿易・産業振興プログラム」の中に位置づけられる。

4. 協力の枠組み

(1) 調査項目

(a) 生産性向上に係る現状把握

- 1) ケニア国における産業振興及び中小企業振興に係る政策・施策及び PCK を含む生産性向上に関わる政府機関等の調査・分析
- 2) 生産性向上指導者 (Technical Service Providers: TSPs) の調査・分析・データベース構築
- 3) ケニア国産業の生産性向上に関する現状と課題の把握
- 4) 近隣国生産性機関の調査・分析

(b) パイロット企業診断/生産性向上サービス提供及び PCK の企業診断/生産性向上サービス提供能力向上

- 1) 対象企業・機関の選定¹
- 2) 企業診断/生産性向上サービスのツール、実施マニュアル等の準備及びパイロット企業診断/生産性向上サービス提供のための PCK 職員に対する研修の実施
- 3) 対象企業・機関へのパイロット企業診断/生産性向上サービスの提供
- 4) 3)の結果を踏まえた、企業診断/生産性向上サービスのツール、実施マニュアル等の評価と改訂

(c) 生産性向上指導者育成のためのパイロット研修実施及び PCK の生産性向上指導者育成能力の向上

- 1) 対象生産性向上指導者の選定²
- 2) 生産性向上指導者向け研修の教材、カリキュラム等の準備及びパイロット研修実施のための PCK 職員に対する研修の実施
- 3) 生産性向上指導者向けパイロット研修の実施

¹ 10 社程度選定することを想定。

² 対象生産性向上指導者数については、活動(a) 2)の過程で決定する

4) 3)の結果を踏まえた、生産性向上指導者向け研修の教材、カリキュラム等の評価と改訂

(d) 生産性向上に向けた提言のとりまとめ

- 1) (a)における調査・分析を踏まえて、PCK が担うべき役割・戦略・組織体制の提言をとりまとめ
- 2) (b)、(c)の結果を踏まえた、企業診断/生産性向上サービス提供や生産性向上指導者育成研修の実施方針案の提示
- 3) PCK の活動（パイロット企業診断/生産性向上サービス及び生産性向上指導者向けパイロット研修の成果を含む）に関する情報の関係者（国内関係機関や民間組織）への提供及び共有
- 4) 近隣国において、PCK の活動（パイロット企業診断/生産性向上サービス及び生産性向上指導者向けパイロット研修の成果を含む）に関する情報の提供及び共有により、近隣国生産性機関との協力関係構築を支援

(2) アウトプット（成果）

- (a) ケニア国及び近隣国の生産性向上に係る政策・施策及び生産性向上に関わる機関の現状と課題が明らかになる。
- (b) パイロット企業診断/生産性向上サービスの提供により対象企業・機関の生産性が向上し、PCK による企業診断/生産性向上サービス提供のツール、実施マニュアル等が開発されるとともに、同分野における PCK 職員の能力が向上する。
- (c) 生産性向上指導者へのパイロット研修により生産性向上指導者の育成が行われ、PCK による指導者育成の教材、カリキュラム等が開発されるとともに、同分野における PCK 職員の能力が向上する。
- (d) ケニア国の生産性向上に向けた PCK の役割・戦略・組織体制についての提言がとりまとめられる。

(3) インプット（投入）：以下の投入による調査の実施

(a) コンサルタント・チーム

- 1) 総括/組織強化 (1名)
- 2) 政策・制度/指標分析 (1名)
- 3) 生産性/品質向上 (1～2名)
- 4) 業務調整/研修・セミナー (1名)

(b) 研修の実施

- 1) 本邦研修
- 2) 第三国研修（または他国出張訪問）

(c) 研修・セミナー費用

(d) ローカルコンサルタントの雇用費用

(e) コンサルタント・チームの旅費

(f) 教材等印刷費用

<p>5. 協力終了後に達成が期待される目標</p> <p>(1) 提案計画の活用目標 ケニア国における生産性向上に向けた PCK の適切な役割、政策及び組織体制³に関する提言が実行に移され、PCK の生産性向上活動能力が向上する。</p> <p>PCK による企業向け診断/サービスの提供を受けた企業・機関の生産性向上に係るスキルが向上する。また、PCK の指導を受けた生産性向上指導者の能力が強化される。</p> <p>(2) 活用による達成目標 ケニア国における生産性向上活動が維持・拡大する。</p>
<p>6. 外部要因</p> <p>(1) 協力相手国内の事情</p> <p>1) ケニア国では 2012 年 8 月若しくは 12 月に大統領・議会選等が実施される予定であるが、「Kenya Vision 2030」に示される生産性向上に関するケニア国政府の政策・施策については、大統領選後も大きな変更がない。</p> <p>2) 2010 年に制定されたケニア国新憲法により現在 41 ある省庁が今後最大 22 省庁に再編成されることになった。この再編により、労働省が他省庁と合併することが予想され、それに伴い、PCK が所属する省庁も変わる可能性も否定できない。しかしながら、ケニア政府が PCK に期待される生産性向上にむけた役割と機能は所属省庁が変わろうとも方針変更が生じない。</p> <p>3) PCK が、今後、組織変更された場合においても、現在 PCK に所属する技術スタッフの大きな異動がない。</p> <p>4) ケニア国政府は PCK の公社化 を大統領令もしくは法案の成立によって近々実現しようとしているが、公社化実現にむけてのスケジュールについては不確定要素が多く、見極めきれない。また、プロジェクト実施期間中に公社化が実現した場合、PCK の職員数が現時点の 9 名から増加して、PCK 内の人材育成ニーズが大幅に拡大する可能性がある。本プロジェクト実施においては、そのようなニーズの変更に柔軟に対応する必要がある。</p> <p>(※ 以上はいずれもプロジェクトの実施に影響を与える事項であり、注視していくとともに、変更等が生じた場合、対応を検討していくこととする。)</p> <p>(2) 関連プロジェクトの遅れ 特に該当なし</p>
<p>7. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮</p> <p>特記事項なし。</p>
<p>8. 過去の類似案件からの教訓の活用</p> <p>1) アフリカ諸国ではチュニジア国、エチオピア国において生産性向上に資する JICA の類似開発調査型技術協力案件が先行して実施されているが、ケニア国の場合、生産性向上サービスを活発に提供している民間の TSPs が既に複数存在している点でチュニジア国の事例に</p>

³ 関係省庁（国家経済社会評議会、産業化省等）やパートナー機関（ケニア経営者連盟、ケニア労働者中央連合）との連携体制を含む。

より類似している。チュニジア国「品質/生産性向上マスタープラン調査」の実施にあたっては、産業関連の政府機関及び民間機関の活動状況を調査し、支援体制の課題を確認したうえで既存の支援と重複がないよう注意し、また双方が補完関係となるようにプロジェクトの形成を行った。PCKが今後、自身の組織強化を行っていく中で、民間のTSPsや、類似サービスを提供している政府機関とどのように棲み分け、連携をはかっていくのか、協力の中で先行する類似案件の事例を参考にするとともに、活用する。

2) (財) 日本生産性本部 (Japan Productivity Centre: JPC) による PCK 支援

2006年から2011年まで、我が国経済産業省からの委託により、JPCがPCKの組織強化、人材育成のため、専門家派遣や本邦研修を行った。JPCは、5S、KAIZEN等のセミナーを中心とした支援を行い、PCK職員の生産性・品質向上コンサルティング能力の向上を図った。本プロジェクトでは、JPCによる指導を受けた職員に対して、引き続き指導を行うことにより、職員能力の更なる向上を図るとともに、PCKの組織体制や戦略の提言を行うことにより組織全体としての能力強化を図る。

9. 今後の評価計画

(1) 事後評価に用いる指標

(a) 活用の進捗度

- 1) PCKの戦略・組織体系に関する提言のうち、実行に移された項目数。
- 2) パイロット企業診断/生産性向上サービスの提供の結果を受けて開発されたツール、実施マニュアルに基づく企業診断/サービス提供数や生産性向上指導者向けパイロット研修の結果を受けて開発された教材、カリキュラムに基づく生産性向上指導者の育成数。

(b) 活用による達成目標の指標

PCKの指導を受け、生産性向上にかかる指標⁴を改善したモデル企業・機関の数。

(2) 上記(a)および(b)を評価する方法および時期

必要に応じて、調査終了後3年目以降に評価を実施する。

⁴具体的な指標はファイナル・レポートの中で示される生産性向上計画案の中で決定される。