

事業事前評価表

国際協力機構 産業開発・公共政策部民間セクターグループ

1. 案件名

国名：エチオピア連邦共和国

案件名：

(和名) 品質・生産性向上、競争力強化のためのカイゼン実施促進能力向上プロジェクト

(英名) Project on Capacity Development for KAIZEN Implementation for Quality and Productivity Improvement and Competitiveness Enhancement

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における民間セクターの開発実績（現状）と課題

エチオピア連邦民主共和国（以下、エチオピア）では、2000年代初頭から二桁の経済成長（政府発表による）を達成しているが、産業別のGDP内訳を見ると、第1次産業及び第3次産業がそれぞれ40～50%を占めるのに対し、第2次産業は10%程度に留まり、特に製造業は、5%程度と、所得水準が同程度の国々と比較しても低い状況にある。このような製造業の立ち遅れに加え、その品質や生産性の低さが、輸出振興や国内外からの投資促進の障壁となっており、持続的な経済成長や貧困削減に向けて、品質・生産性向上による競争力強化は不可欠となっている。

日本の品質・生産性向上の理念や手法としての「カイゼン」に強い関心を示したエチオピア政府は、「品質・生産性向上計画調査」（2009～2011年）に続き、カイゼン活動の展開のため、エチオピア・カイゼン機構（EKI）を設立し、EKIを中核としたカイゼン活動を民間企業等へ持続的に普及させる仕組みを確立させるための技術協力、「品質・生産性向上（カイゼン）普及能力開発プロジェクト」（前フェーズ）を実施した（2011年～2014年）。

前フェーズの終了時評価調査において、プロジェクト目標である「カイゼンを民間企業へ持続的に普及する体制が確立する」は終了までに達成されると評価され、実際にEKIは基礎的なカイゼン技術を中心とした独自のカイゼン指導を展開することが出来るようになった。他方、EKIスタッフの大幅増（約10名から約100名）や国内のカイゼン需要の高まりに向けたEKI自身のマネジメント能力強化、エチオピア企業が直面する課題解決のために経営戦略やマーケティング等より高度なカイゼン技術の習得のほか、民間企業へのカイゼン活動普及を担うEKI所属コンサルタントによるカイゼン指導の質の確保のため、レベルに応じたコンサルティング資格認証・登録制度の整備等が課題であるとされ

た。

(2) 当該国における民間セクターの開発政策と本事業の位置づけ

現行の5か年開発計画（Growth and Transformation Plan: GTP）では、工業化への経済構造の変革を目指す方向が明確に示されている。また、我が国が実施する産業政策対話では、2014年10月現在策定中の次期5か年開発計画（GTP2：2015-2019年）にて、引き続き工業化に重点を置いた経済構造改革を推進するとともに、生産性や競争力に関する新章を追加し、カイゼンをそのためのツールとして位置づける方針とのエチオピア政府の意向が示されている。

(3) 民間セクターに対する我が国及び JICA の援助方針と実績

援助重点分野「民間セクター開発」の「民間セクター開発プログラム」に該当し、「カイゼン」の普及が柱として位置づけられている。

なお、我が国は、2013年6月に開催された第5回アフリカ開発会議（TICAD V）の支援策として、TICAD 産業人材育成センターを10か所において展開することを表明しており、本案件はこれを具体化する協力として位置づけられている。

(4) 他の援助機関の対応

世界銀行は、工業団地建設と工業団地内の職業訓練センター設置の支援を実施している。

一方、人材育成分野では、国連開発計画（UNDP）が起業家支援のためのビジネスアドバイザーを育成するプログラム（Entrepreneurship Development Program）を実施しているほか、ドイツ国際協力公社（GIZ）は、高等教育及び職業訓練校の能力強化プログラムにより、工学系の人材育成のための技術協力を実施。

3. 事業概要

(1) 事業目的

本事業は、エチオピアにおいて、EKI のマネジメント能力の強化及び質を伴った高度なカイゼン・サービスの提供により、民間及び公的セクター（EKI 所属コンサルタント等）でカイゼン活動を実践できる産業人材の育成を図り、もってエチオピアの優先産業¹における品質・生産性の向上及び産業競争力の強化に寄与するものである。

なお、本事業は TICAD 産業人材育成センターとして協力することから、セクター別の技術センターや高等教育機関との連携を通じた職に繋がる人材育成を

¹ 優先産業は GTP2 で具体的に示される予定だが、皮革、繊維産業等、軽工業を想定。

展開することとする。

(2) プロジェクトサイト／対象地域名

エチオピア全土

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：EKI スタッフ（EKI 所属コンサルタント含む）100名～200名²

最終受益者：EKI 所属コンサルタントのサービス提供を受ける企業、機関

(4) 事業スケジュール（協力期間）

2015年6月～2020年5月を予定（計60か月）

(5) 総事業費（日本側）

6.7億

(6) 相手国側実施機関

エチオピア・カイゼン機構（EKI）：品質・生産性向上（カイゼン）の普及を全国的に展開するために工業省の下に設立された常設機関

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

- ① 専門家派遣 150MM：組織強化、品質・生産性向上、制度構築、高等教育支援、業務調整、そのほか必要に応じて
- ② 本邦研修及び／または第三国研修
- ③ 機材供与：小型バス、そのほか必要に応じて
- ④ プロジェクト活動経費

2) エチオピア側

- ① カウンターパート：Project Director(Minister of Industry)、Project Manager(Director General of EKI)、Deputy Project Manager (Deputy Director General of EKI)、EKI 所属コンサルタント
- ② 専門家執務スペース
- ③ プロジェクト活動に必要な経常経費

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境に対する影響/用地取得・住民移転

- ① カテゴリ分類（A,B,Cを記載）：C
- ② カテゴリ分類の根拠：「JICA 環境社会配慮ガイドライン」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しないため。

² EKIは現在（2014年10月）では約100名のスタッフ（内約70名がEKI所属コンサルタント）を抱えているが、2～3年以内に職員数を倍にする計画がある。

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) 我が国の援助活動

TICAD 産業人材育成センターとして協力する本プロジェクトでは、アフリカにおけるカイゼン活動の普及促進のための拠点として、他のアフリカ諸国とカイゼンの知識や経験の共有化を図っていく予定。その観点から、他国で実施されている下記案件との関連も高い。

タンザニア「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」

ザンビア 「品質・生産性向上（カイゼン）展開プロジェクト」

2) 他ドナー等の援助活動

UNDP は、起業開発プログラム（Entrepreneurship Development Programme/EDP）を通じて、起業開発センター（Entrepreneurship Development Center/EDC）の支援を行っている。これまで EDP と EKI との協力関係はなかったが、UNDP は EKI のカイゼン普及トレーニングコースを活用して、EDP のビジネスアドバイザーに訓練を施し、EDP の事業にカイゼンの要素を盛り込むことを検討している。

4. 協力の枠組み

協力概要

(1) 上位目標と指標

エチオピアの優先産業における品質・生産性が向上し、産業競争力の強化に貢献する。

(指標)

- ① 大中企業の 20% が 2 年以上カイゼン活動を継続する。
- ② 零細小企業の 10% が 2 年以上カイゼン活動を継続する。
- ③ 過去 2 年間にわたって高度なカイゼン・サービスの提供を受けた企業において、カイゼンの実施前と比較して生産性が XX% 向上される。

(2) プロジェクト目標と指標

EKI を核としたカイゼン普及体制を通じ、民間及び公的セクターにおけるカイゼン活動を実践できる産業人材が育成される。

(指標)

- ① XX 人の高度なカイゼン・コンサルタントが認証のうえ登録される。
- ② プロジェクト期間を通じて、高度なカイゼン・サービスの提供を受

けた企業において、カイゼンの実施前と比較して生産性がXX%向上される。

③ XX企業が高度なカイゼン活動に取り組む。

④ XX人の従業員が高度なカイゼン活動に取り組む。

(3) 成果

成果1：ベスト・プラクティスの蓄積と標準化を通じ、EKI（地方ネットワーク含む）のマネジメント能力が強化される。

成果2：EKIにおいて、高度なカイゼン・サービス（研修・コンサルティング）が民間及び公的セクターに対し提供される。

成果3：EKIや他の機関において提供されるカイゼン・サービスの質が確保され、カイゼン普及活動が国レベルで促進されるための体系的な制度³が構築される。

5. 前提条件・外部条件

(1) 事業実施のための前提条件

プロジェクトのメンバーと予算が十分に確保される。

(2) 成果達成のための外部条件

自然災害や治安の悪化によりプロジェクト活動が著しい影響を受けない。

(3) プロジェクト目標達成のための外部条件

主要な産業政策・戦略が大きく変化しない。

プロジェクトで育成されたコンサルタントが離職しない。

(4) 上位目標達成のための外部条件

エチオピアの企業を取り巻くビジネス環境が急激に悪化しない。

6. 評価結果

本事業は、エチオピアの開発政策、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

(1) 類似案件の評価結果

前フェーズの教訓では、長期間にわたり従事していたEKI職員5名の離職がプロジェクト実施期間中で発生し、プロジェクトの阻害となった。よって、EKIのようにカイゼン指導に従事するコンサルタントを直接雇用している組織では、

³ レベルに応じたコンサルティング資格認証・登録制度の整備、クライアント企業に対するフォローアップのための仕組みづくり等、カイゼンを継続的に推進するための制度

コンサルタントの処遇改善により、離職事例の減少を図るべき、との教訓が得られた。

(2) 本事業への教訓

本事業においては、コンサルタントの離職が発生しないよう、高等教育機関との連携による修士号取得等も含めたインセンティブの付与をプロジェクト計画に反映させた。

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

事業開始 6 か月以内 ベースライン調査

事業終了 3 年度 事後評価

以上