

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：ケニア国

案件名：和名 産業人材育成プロジェクト

英名 Project on Human Resource Development for Industrial Development

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・産業人材育成の現状と課題

本事業の実施機関となるケニアビジネス研修所 (Kenya Institute of Business Training: KIBT) は東アフリカ商業観光省の傘下で、経営戦略、マーケティングといったビジネス研修を行っている。ケニア国の産業人材育成に関しては、同機関以外にも産業化省傘下で主に就業前の人材に対して技術的な研修を行うケニア産業研修機構 (Kenya Industrial Training Institute: KITI)、労働・社会保障サービス省の傘下で主に生産管理に関する現場指導を行うケニア生産性センター (Productivity Center of Kenya: PCK)、民間ではトヨタケニア財団の支援の基、自動車産業、農業起業家向けの研修を行うトヨタケニアアカデミー (Toyota Kenya Academy: TKA) が事業を行っている。しかしながら、これら研修機関の対象は共通して事業開始前の起業家や個人事業主が中心となっており、一定の従業員を擁するいわゆる中小企業向けの研修はその範囲に含まれていない。また、ビジネス研修に加えて技術的な研修を求められる場合等、各研修機関が単体で有するサービスでは対応できないニーズに対して研修機関同士が連携して対応するなど、組織的対応できる体制は整っていない。さらに、これら研修機関はナイロビ中心地に設置されているが、産業が集積しつつあるその周辺地域 (車で1時間程度) への事業展開は行っていない。

このような状況を踏まえ、公的研修機関の中でも豊富な講師リソースを要する KIBT において、これまでの個人・零細企業向けの研修に加えて新たに中小企業向けの新規ビジネスサービス (ビジネス研修・コンサルテーションサービス) を行うとともに、ナイロビ周辺地域に対しては自ら訪問することで同サービスを提供することとし、さらに多様化するニーズに対しては前述の研修機関等 (以下、「連携研修機関」という) との連携体制を構築することで、上記課題の解決を行う。

(2) 当該国における民間セクター開発・産業人材育成に関する開発政策と本事業の位置づけ

ケニア国においては、2008～2030年までの長期的な開発計画を示した「ビジョン2030」において新興工業国化による中所得国化を目指しており、「経済」「政治」「社会」の3つの柱でそれぞれ優先セクターを設定するとともに、同国の競争力強化と経

済成長に欠かせない共通課題の一つとして、「人材育成」が言及されている。

ケニア国においては、ビジョン 2030 の達成のために、教育訓練等による中小企業セクターの生産性とイノベーションの改善が必要であると考えており、ケニアビジネス研修所 (Kenya Institute of Business Training: KIBT) が有する研修プログラム (講義/コンサルテーション等) の改善を目標とする、本プロジェクトが要請された。これをうけ、本事業では、KIBT の能力強化を通じて、ケニアの中小企業へのビジネス研修・コンサルテーションを行うことでケニアのビジネス人材の能力を向上させ、企業の業績の向上を導き、最終的にはケニアの雇用の拡大に貢献することを目標として実施する。

(3) 民間セクター開発・産業人材育成に対する我が国及び JICA の援助方針と実績

JICA は「経済成長に資する持続的開発と公正な社会発展」への貢献を今後のケニア支援の核としており、その支援の実施に当たって中心となる 5 分野を設定している。この 1 分野である「経済インフラ開発」の中の開発課題として「民間セクターの開発」を設定しており、「貿易・産業振興プログラム」のもと、中小企業向け貿易研修や一村一品を支援してきている。

具体的には、中小輸出事業者向け貿易研修プロジェクトフェーズ 2 (2010 年 8 月～2012 年 12 月) では、中小企業向け研修プログラムの実施を通じ、実施機関 (KIBT) と中小輸出事業者の貿易・経営に関する能力強化を行った。また、ケニア生産性向上プロジェクト (2012 年 2 月～2014 年 2 月) では本事業での連携研修機関の一つでもあるケニア生産性センター (PCK) を実施機関として、生産性向上指導者の育成とケニアにおける産業界の生産性向上に向けた提案のとりまとめを支援している。

これまでの産業技術や品質管理技術、生産性向上を通じた企業支援等の比較優位性を活かした援助の実績をもとに、今後も SMEs の生産性と競争力の向上に資する協力を継続していく。

なお、2013 年 6 月に横浜で開催された TICAD V においては、人材育成策として、約 3 万人に対して「カイゼン」(日本の製造業の生産現場で作業者が中心となって行う、質的向上を目指した作業の見直し活動のこと) を含むノウハウを伝え、これら人材を現地労働市場に供給することが表明された。本事業もこの 3 万人の人材育成へ貢献することが期待されている。

(4) 他の援助機関の対応

国際労働機関 (ILO) は 2001 年に PCK の設立時に支援を行い、また、2010 年にケニア経営者連合会 (FKE) が生産性向上セミナーを実施した際はデンマーク国際開発庁 (DANIDA) と共同で開催費を支援した。また、TKA が提供している起業家向けのコースは ILO が作成した研修パッケージを利用している。

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、ナイロビにおいて、KIBT の運営体制の構築、中小企業向けの研修講師の育成、ケニア中小企業の経営改善を行うことにより、KIBT のビジネスサービスの能力強化を図り、もってケニアにおける企業の業績向上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

ナイロビとその周辺地域(Thika,Athi River 地域を想定)

(3)本事業の受益者(ターゲットグループ)

直接受益者:KIBT 講師及びその他職員(約 30 名)

間接受益者:KIBT と連携する研修機関職員

KIBT 及び連携研修機関からのビジネスサービスを受ける企業

(4)事業スケジュール(協力期間)

日本人専門家派遣より 3 年

(5)総事業費(日本側)

約 3.3 億円

(6)相手国側実施機関

ケニアビジネス研修所(KIBT)

(7)投入(インプット)

1)日本側

①専門家派遣

-総括/連携調整/ビジネス研修講師(一般ビジネススキル※)

-広報

-ビジネス研修講師(生産・品質管理)

-ビジネス研修講師(マーケティング・営業)

-ビジネス研修講師(財務管理)

-業務調整/研修運営補助

※時間厳守、PDCA、管理者とのコミュニケーション等

②KIBT マスタートレーナー等を対象とした本邦または第 3 国研修

③機材供与

ラップトップパソコン 5 台

プロジェクター 3 台

複合機(コピー・Fax・スキャナー)1 台

デジタルビデオカメラ 3 台

自動車(4WD)1 台

④その他現地活動費

ケニアでのセミナー等実施費用の一部

研修資料等の印刷費用

2)ケニア国側

- ①カウンターパートの配置
- ②KIBT 内の専門家の執務室
- ③プロジェクト活動に必要な経費
 - 機材等の運用・交換・保険に関する費用、C/P の交通費等
- ④その他プロジェクト実施に関する費用

(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)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

2010年8月～2012年12月 中小輸出事業者向け貿易研修プロジェクトフェーズ2
 中小企業向け研修プログラムの実施を通じ、実施機関(KIBT)と中小輸出事業者の貿易・経営に関する能力強化を目的とするもの。貿易活動に関する研修の企画と実施、講師への技術移転が行われた。現在も KIBT の研修プログラムとして“Cross-Border Training Programme”が提供されている。

2012年2月～2014年2月 ケニア生産性向上プロジェクト

PCK を実施機関として、生産性向上指導者の育成とケニアにおける産業界の生産性向上に向けた提案のとりまとめを支援した。本プロジェクトを通じて育成された指導者は、現在も活発に活動しており、昨年の 250 人を上回る、380 人への研修を実施しているとの報告があった。なお、プロジェクト終了後、2014 年度は経済産業省の予算によりフォローアップ事業が実施された。

2015年1月～ トヨタケニアアカデミー(Toyota Kenya Academy:TKA)へのシニアボランティア(農業機械)派遣

建設機械、農業機械、工業機械など、自動車以外の技術者養成、経営管理といった TKA が外部組織との連携を必要とする分野のうち、農業機械の研修に関して SV を派遣済。市場ニーズやスペック調査に加え 2015 年 5 月からの研修会に向けてカリキュラム作成を実施中。

2)他ドナー等の援助活動

国際労働機関(ILO)は2001年にPCKの設立時に支援を行い、また、2010年にケニア経営者連合会(FKE)が生産性向上セミナーを実施した際はデンマーク国際開発庁(DANIDA)と共同で開催費を支援した。現在、KIBTの研修プログラムの中では、“Start and Improve Your Business”というILOの研修プログラムが提供されている。また、TKAが提供している起業家向けのコースはILOが作成した研修パッケージを利用している。

そのほか、世界銀行、DANIDA、英国国際開発省(DfID)はビジネス環境整備に関する支援を、国際金融公社(IFC)は投資促進事業に対する支援を行っている。

4. 協力の枠組み

1) スーパーゴール

ケニア中小企業の事業活動の拡大と改善により雇用機会が拡大する。

2) 上位目標と指標

KIBT及びその連携研修機関のビジネスサービスによりケニア中小企業の業績が向上する。

(指標)パイロット企業の売上が毎年10%以上上昇する

100社以上の中小企業がコンサルテーションサービスを受ける

3) プロジェクト目標と指標

中小企業向けの新規ビジネスサービスの品質が向上する。

(指標)新規ビジネスサービスを受けたパイロット企業の満足度が80%以上となる。

(本プロジェクトで導入する)新規ビジネスサービスがKIBTの常設の研修プログラムになる。

4) 成果

1. KIBTにおける新規ビジネスサービス実施のための運営体制が構築される
2. KIBTの研修講師が新規ビジネスサービスを実施する能力を身に付ける
3. (KIBTの新規ビジネスサービスを受講した)パイロット企業において企業業績が向上する

5. 前提条件・外部条件 (リスク・コントロール)

(1) 前提条件

- ・KIBTの日常業務や計画された活動を実施するための十分な予算が確保される。
- ・プロジェクトメンバーとなるKIBT講師の選定が行われる。

(2) 外部条件

- ・自然または人的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。
- ・プロジェクトでトレーニングを受けたKIBT講師が離職しない。
- ・産業開発のための政策・戦略が大きく変化しない。

- ・ケニ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、ケニア国の開発政策、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

(中小輸出事業者向け貿易研修プロジェクトフェーズ 2 について)

- 1) 連携研修機関との連携は重要であるが、その程度は連携に対する各機関のトップの考え方と対応能力に左右される。具体的には、他のアサイメントがあったり、依頼元が望む研修内容に対応できるリソースがない場合は連携が難しい。
- 2) 研修プログラムの継続的な改善のため、PDCA サイクルを導入。プロジェクト目標の達成に貢献。

(ケニア生産性向上プロジェクトについて)

- 3) 組織として一定規模の活動を継続的に実施するためには一定規模の実施機関の体制が必要。本プロジェクトでは当初予定されていた増員がなされなかった。この点、エチオピアでは首相のリーダーシップのもと、Ethiopia Kaizen Institute が Kaizen 推進母体として 4 年という短期間で 77 名の職員と 13 部局をもつまでに急速に組織力を強化し、同国における生産性向上の中心的な役割を担っている。
- 4) 育成されたコンサルタントについては、パイロット企業での経験を通して実践力が強化される。「必要な知識」「パイロット企業でのコンサルテーションを通じた経験」「優良事例のとりまとめ」の 3 つの能力開発サイクルにより、生産性向上手法の実践的適用能力の定着が期待できる。
- 5) 関係省庁、日・ケニアの経済団体、大学、研修機関等の様々な機関、ソーシャルパートナーを巻き込んで活動をおこなうことで活動の品質が向上する。

(2) 本事業への教訓

上記 1) 5)より実践的な研修を行うためには複数の研修機関等との関係構築が必要だが、一方で当該連携研修機関等のコミットメントを得ることは難しいことがわかつ

ている。本プロジェクトではKIBTが関係する研修機関等との連携関係を構築できることを活動内容とし、そのための投入(専門家)をすることとしている。また、詳細計画策定調査においては主要な関係機関(産業化省、ケニア生産性センター、トヨタケニアアカデミー)を訪問し、連携への協力を取り付けた。

2)についてはPDCAサイクルを取り入れ、研修プログラムの継続的な改善ができる体制を構築することとしている。

3)についてはKIBTはすでに研修講師として33名を要しており、その多くが経営管理や経済の分野で修士の学位を有している。これら状況を勘案して実施機関として設定している。

4)については「座学講義」と「パイロット企業への現場コンサルテーション」によるスタートレーナーの育成をすることとしている。その成果についてはさらに「成功事例としてとりまとめる」こととしており、実践的な能力が身に付くプロセスに配慮している。

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

事業開始3ヶ月	ベースライン調査
事業終了3年後	事後評価

以上