

0. 要旨

本事業¹は、カイゼン普及体制／制度の整備・強化、普及人材育成システムの形成、民間及び公的セクターへのカイゼン・サービスの提供を通じて、カイゼン実施企業・機関が増加し、カイゼンを実践できる産業人材が育成され、もって企業の品質・生産性の向上を目指したものである。本事業は、エチオピア政府の国家開発において製造業の生産性向上を目指した開発計画及び開発ニーズと合致し、事業のアプローチも適切であった。本事業と連携・調整を行い期待される成果について協議・合意した JICA の他事業や他機関事業はなかったが、日本政府の民間セクター開発を重視しカイゼンを通じたビジネス・産業分野の能力開発を行う方針と本事業の目的は合致しており、妥当性・整合性は高い。事業費は計画を少し上回ったが、事業期間は計画内に収まったため、効率性は高い。本事業を通じてカイゼン普及体制／制度が整備・強化され、普及人材育成システムが形成され、カイゼンを導入する企業が増加し、カイゼンを実践できる産業人材が育成された。しかし、カイゼンを実施・継続する企業の拡大状況や、カイゼン導入企業の品質・生産性の向上は、実施機関提供情報の制約から明確に確認することができなかった。そのため、有効性・インパクトはやや低い。本事業で発現した効果の持続性には、組織・体制について一部軽微な問題はあるが、改善・解決の見通しが高いと言える。本事業によって発現した効果の持続性は高い。

以上より、本事業の評価は高いといえる。

1. 事業の概要



事業位置図

(外務省ウェブサイトより入手した地図を用いて評価者が作成)



カイゼン導入企業工場の進路方向サイン
(評価者撮影)²

¹ 本評価報告書では、評価対象である 2 事業（「品質・生産性（カイゼン）普及能力開発プロジェクト」「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」）を「本事業」として示す。

² 本報告中のそのほかの写真も評価者が現地調査中に撮影したものである。

1.1 事業の背景

エチオピアでは、2000年代初頭から高い経済成長を達成していたが、第2次産業のGDPに占める割合は10%程であり、特に製造業がGDPに占める割合は5%と低い水準にあった。製造業が十分に発展していないこと、また製造業における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いた。持続的な経済成長及び貧困削減に向け、民間セクターの開発、特に製造業の品質・生産性の向上による競争力強化が不可欠であった。

エチオピア政府は、2008年7月にアディスアベバ市で開催された政策対話イニシアティブ・アフリカ部会において紹介された、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、JICAは「品質・生産性向上計画調査」（2009年～2011年）を実施し、工業省³（Ministry of Industry、以下「MoI」という。）内に設置されたカイゼンユニット（Kaizen Unit、以下「KU」という。）職員に対する基本的なカイゼンの知識・技術の普及、製造業企業へのカイゼンの導入支援が実施された。

エチオピア政府は、この成果を受け、カイゼン活動の展開のために、工業省傘下にエチオピア・カイゼン機構（Ethiopia Kaizen Institute。以下「EKI」という。）、現カイゼン・エクセレンス・センター（Kaizen Excellence Center。以下「KEC」という。）を設立した⁴。そして、EKIを核としたカイゼン普及体制の構築を通じたカイゼンを実践する人材育成を主たる目的として、「品質・生産性（カイゼン）普及能力開発プロジェクト」（以下「EK2」という。）、「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」（以下「EK3」という。）の実施をJICAに要請した。

³ MoIは、EK3実施期間中に組織改変・改称によりMoTIとなり、事後評価時には再び組織改変・改称によりMoIとなっている。

⁴ 本報告書における実施機関名は、KECに改称前（2022年4月以前）の情報についてはEKI、改称以後の情報については、KECと表す。

1.2 事業の概要

		EK2	EK3
上位目標		品質・生産性向上（カイゼン）を実施する民間企業が増加する	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
プロジェクト目標		品質・生産性向上（カイゼン）を民間企業へ持続的に普及させる仕組みが確立する	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
成果	成果 1	EKI を中核機関とした品質・生産性向上（カイゼン）普及に係る組織・体制が整備される	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 ⁵
	成果 2	大中企業（LMEs ⁶ ）に品質・生産性向上（カイゼン）の普及を行う人材を育成する仕組みが EKI において機能する	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）が民間及び公共セクターに対し提供される ⁷
	成果 3	零細小企業（MSEs ⁸ ）の品質・生産性向上（カイゼン）に関し、EKI が職業訓練校（TVET ⁹ ）教師指導員（TTTs ¹⁰ ）を育成する仕組みのモデルが作られる	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が構築される ¹¹
日本側の事業費 ¹²		682 百万円	797 百万円
事業期間		2011 年 11 月～2014 年 11 月	2015 年 6 月～2020 年 6 月
事業対象地域		エチオピア全土	エチオピア全土
実施機関		MoI /EKI	EKI

⁵ 英文 PDM では、「カイゼン普及における(in KAIZEN dissemination)」という語が加えられているが、EKI は、カイゼン普及のために立ち上げられた組織であるため、英文と和文に齟齬はないと判断した。

⁶ Large and Medium Enterprises

⁷ 英文 PDM では、「高度なカイゼン」は「中級カイゼン」として示されている。なお、実施期間中に、実施コンサルタントと EKI は、「中級カイゼン」を「高度なカイゼン」とすると合意している。

⁸ Micro and Small Enterprises

⁹ Technical Vocational Education and Training

¹⁰ TVET Trainers' Trainers

¹¹ 英文 PDM では、「体系的な制度」が、「a coordinated system (vertical and horizontal)」として示されている。

¹² EK2 は詳細計画策定調査費を含むが、EK3 は調査が実施されていないため当該費用を含まない。

	EK2	EK3
その他相手 協力機関など	【協力機関】 ・都市開発建設省（Ministry of Urban Development and Construction） ・連邦零細小企業開発庁（Federal MSE Development Agency）¹³ ・地方零細小企業開発庁（Regional MSE Development Agency） ・教育省（Ministry of Education） ・連邦職業技術教育訓練庁（Federal TVET Agency、以下「FeTA」という。）¹⁴ ・地方職業技術教育訓練庁（Regional TVET Agency、以下「ReTA」という。）¹⁵ ・職業技術教育訓練大学校（Technical Vocational Education and Training Institute）	【実施期間における監督機関】 ・国家公務員委員会（Civil Service Commission、以下「CSC」という。） ・公共サービス人材開発省（Ministry of Public Service and Human Resource Development、以下「MoPSHRD」という。） ・貿易産業省¹⁶（Ministry of Trade and Industry、以下「MoTI」という。前 MoI） 【協力機関】 ・科学高等教育省（Ministry of Science and Higher Education、前教育省） ・FeTA
わが国 協力機関	株式会社日本開発サービス	株式会社日本開発サービス 公益財団法人日本生産性本部
関連事業	【技術協力】 ・エチオピア国「品質・生産性向上計画調査」（2009 年～2011 年。以下「EK1」という。） ・エチオピア国「産業政策対話フェーズ 2」（2012 年～2016 年）	【技術協力】 ・エチオピア国「産業政策対話フェーズ 2」（2012 年～2016 年） ・エチオピア国「産業振興プロジェクト」（2017 年～2022 年）¹⁷ ・長期研修「カイゼン博士号プログラム」 【無償資金協力】 ・「TICAD 産業人材育成センター建設計画」（2018 年）

¹³ 事後評価時点では、複数回の組織変更を経て、製造業の中小企業については MoI 内のエチオピア企業開発庁（Ethiopia Enterprise Development（EED））、非製造業の小企業及びすべての業種の零細企業を対象とする企業支援を行う役割は、労働技能省（Ministry of Labor and Skills、以下「MoLS」という。）が負っていた。

¹⁴ 組織改変により、事後評価時点では FeTA の役割は MoLS が引き継いでいた。

¹⁵ 事後評価時点で、ReTA の機能は一部の州・地方都市では労働技能局（Bureau of Labor and Skills）が負っていたが、引き続き ReTA がその役割を担う州・都市もあった。

¹⁶ 事後評価時点では、KEC は MoI（前 MoTI）監督下である。EKI は、EK2 実施期間中は MoI 監督下であり、2015 年 10 月の政府組織改編により MoPSHRD の監督下となった。さらに 2018 年 11 月の組織改変により MoPSHRD は首相直轄の CSC となり、当該組織の監督下になった。

¹⁷ スキームは開発計画調査型技術協力。同協力内で産業政策対話は継続された。

1.3 終了時評価の概要

EK3 の事業完了時の概要は以下のとおり。なお、事業完了時の実際の達成については、「3. 2 有効性・インパクト」を参照のこと。

1.3.1 事業完了時の上位目標達成見込み¹⁸

EK3 の事業完了報告書では、上位目標の達成は以下のように見込まれていた。

- EKI はインカンパニートレーニング（以下「ICT」という。）企業のフォローアップや独自の新規コンサルテーションを実施しており、これらの活動が継続されれば、企業でカイゼンを実施・継続する企業が増えることが見込まれるとされた。
- EK3 では、「中級カイゼン」を「高度なカイゼン」とすることを実施コンサルタントチームと EKI で合意しており、本事業が中級カイゼンを導入した企業と、EKI 独自に中級カイゼンを導入した大中企業 56 社のうち、51 社（91%）がカイゼン活動を継続していた。また、カイゼン実施企業におけるカイゼン指標は、対象となるラインまたは部門で 40～50%向上することが期待されており、全社的な数値は各企業における横展開の程度によって異なるものの、カイゼン指標の値がカイゼン実施前と比較して、おおむね 10%向上すると見込まれた。

1.3.2 事業完了報告書作成時の提言内容

（1）EKI が独自に収入を得られる組織となること

EKI コンサルティング・サービスの顧客満足度を上げるためには、EKI がコンサルティング料を徴収し、顧客から本音の EKI コンサルティング・サービスに対する評価を得るべきであり、コンサルティング有料化を通じて、EKI が顧客満足度の向上を図る姿勢を身に着ける必要があるとされた。

（2）カイゼン・コンサルティングの標準化

コンサルティング活動効率化のためには、フォローアップの標準化が重要である。コンサルティングのカイゼンテーマ、クライアントの希望、投入できるコンサルタント数とそのレベル、期間などを標準化することで、企業への訪問計画が立てやすくなる。さらには、フォローアップの標準化にも繋がる。標準化のためには、コンサルティング活動の分析が必要となり、分析作業や、コンサルティング活動の日常管理には、IT の利活用が有効であり、IT 導入による業務効率化、標準化を推し進めていくことが求められるとされた。

（3）カイゼンの Center of Excellence を目指すためのキャパシティビルディング

エチオピアの産業競争力を高めるために、EKI は特定の産業や分野で卓越したコンサルティング能力を発揮し、近隣諸国のモデルになる必要がある。これはアフリカ英語圏でカイゼ

¹⁸ 事後評価報告書においてはフェーズ事業の場合は、最終フェーズの終了時評価の概要を記載することになっているが、EK3 においては、終了時評価が実施されていないため、事業完了時の概要を記載する。

ンの中核的拠点（Center of Excellence、以下「COE」という。）を目指すことにもつながる。

具体的なキャパシティビルディングの内容としては、特定の業界を対象とした包括的マーケティングサービス提供を行う少数のコンサルタントグループの育成、企業に対し階層的な（監督者、一次管理職、上級管理職などの各階層向けの）管理トレーニングが提供できるような研修の開発が提言された。

2. 調査の概要

2.1 外部評価者

日野類子（一般財団法人国際開発機構）

2.2 調査期間

今回の事後評価にあたっては、以下のとおり調査を実施した。

調査期間：2023年10月～2025年2月

現地調査：2024年2月16日～3月16日、2024年7月15日～7月19日

2.3 評価の制約

治安状況により、踏査可能な政府関係機関、企業は首都アディスアベバ市に限られた。そのため、首都を除く地域の情報収集は、質問票（電子データ）の送付・回収及びオンラインツールを用いたインタビューに限られた。

3. 評価結果（レーティング：B¹⁹）

3.1 妥当性・整合性（レーティング：③²⁰）

3.1.1 妥当性（レーティング：③）

3.1.1.1 開発政策との整合性

EK2 開始時において、「国家開発 5 年計画（*Growth and Transformation Plan 2010/11-2014/15*）」（以下「GTP1」という。）では、製造業を中心とする LMEs と MSEs の振興、工業地帯の開発、公営企業の経営強化と民営化の推進を掲げていた。EK3 開始時に策定中であり、事業完了時までの国家政策であった「国家開発 5 年計画（*Growth and Transformation Plan II (GTP II) (2015/16-2019/20)*）」（以下「GTP2」という。）にて、工業化に重点を置いた経済構造改革の推進は継続された。さらに生産性や競争力に関する新章が追加され、エチオピア政府のカイゼンを生産性や競争力強化のためのツールとして位置づける方針が示されていた。

¹⁹ A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

²⁰ ④：「非常に高い」、③：「高い」、②：「やや低い」、①：「低い」

3.1.1.2 開発ニーズとの整合性

事前評価時から事業完了時において、エチオピアの製造業が GDP に占める割合は、5%～6%台と低く、持続的経済成長のボトルネックとなっていた。2012/13 年の製造業の GDP に占める割合は 5.7%、2015/2016 年は 6.4%、事業完了時の 2020/21 年は 6.9%、と低い水準に留まっていた²¹。

また、GTP2 に示されるように、生産性向上は、エチオピア政府の開発政策の重要な要素であり、EK2、EK3 で目指した生産性向上は、エチオピア側の開発ニーズと合致していた。

3.1.1.3 事業計画やアプローチ等の適切さ

事前評価表の「過去の類似案件の教訓と本事業への活用」に対して事業関係者は以下のとおりおおむね適切に対応した。

(1) EK2

1) 企業選定時における「企業経営者のカイゼンに対する理解とコミットメント」への配慮
前フェーズの EK1 の教訓から、企業選定クライテリアには「企業経営者のカイゼンに対する理解とコミットメント」が含まれることが計画時にエチオピア側と合意されており、EK2 では、企業選定において、「経営者のやる気」が選定基準に含められ、企業側の意向を確認したうえで、選定された。

2) 品質・生産性向上推進の体制づくりの重視

チュニジア国「品質/生産性向上マスタープラン調査」(2006 年～2008 年) の教訓から、品質・生産性向上を推進するためには政府内の体制づくりが肝要であるとされ、活動 1 として EK1 の組織・体制の整備を行い、活動 2・3 でカイゼン普及に係る人材育成を目指すことが計画され、計画どおり実施された。

3) 品質・生産性向上に関するコンサルティングにおける、セクター固有の技術サービス提供機関との連携

チュニジア国「品質/生産性向上マスタープラン調査」及びエジプト国「生産性・品質向上センタープロジェクト」(2007 年～2010 年) では、品質・生産性向上に関するコンサルティングにおいてセクター固有の技術サービス提供機関との連携が不可欠との指摘があり、EK2 では MoI 内/傘下の各産業分野の技術向上を役割とする局及び機関との連携、必要に応じ要素技術の向上についての助言を得ることが計画された。実際には、EK2 では、基礎的カイゼンの普及段階であり、セクター固有の技術はそれほど必要とされなかった。

²¹ 出所：URL: <https://www.combanketh.et/en/publications/> (2024 年 2 月 14 日アクセス)

（２）EK3

１）EKI コンサルタントの処遇改善

EK1 の教訓から、EKI は、直接雇用するコンサルタントの処遇改善を通じて、離職件数の減少を図るべきとされた。EK3 実施期間において、EKI 職員給与が増額され、離職率は大きく減少した。

ジェンダーへの配慮については、EK2 計画時において、TTTs の選定にあたり女性の参加を一定程度確保することが計画された。また、ICT 参加企業においても女性の担当者への技術移転が期待された。EKI は、初代所長によって、研修等の参加者の女性割合を全体の 3 割とする方針が示されていた²²。EKI による女性参加を重視する姿勢は、カイゼン・パフォーマンス指標にもジェンダーが 1 要素として追加されたことから伺い知ることができる。

本事業の事業内容は、計画時から事業完了時まで、エチオピア政府の製造業の生産性向上を重視した開発計画、エチオピアにおける持続的経済成長において製造業の発展が欠かせないという開発ニーズと合致していた。また、過去の類似案件からの教訓が事業実施におおむね活用された点においてアプローチは適切であった。

3.1.2 整合性（レーティング：②）

3.1.2.1 日本の開発協力方針との整合性

「対エチオピア国別援助計画」（2008 年）は、2009 年に一部改訂され、「産業開発」が重点分野の 1 つとして加わった。「対エチオピア国別援助方針」（2013 年）では、「民間セクター開発」は「農業・農村開発」「インフラ開発」「教育」と共に 4 援助重点分野の一つである。また、第 5 回アフリカ開発会議（TICAD V）（2013 年 6 月）では、日本政府はアフリカ諸国に対しカイゼンを通じビジネス・産業分野の能力開発を支援することを表明した。

以上より、エチオピアにおいてカイゼンの普及を通じ製造業の品質・生産性向上を目指した本事業の目的は、各フェーズ計画時における日本のエチオピアに対する開発協力方針に合致していた。

3.1.2.2 内的整合性

事前評価時または事業の実施中において、一連の産業政策対話²³や、長期研修「カイゼン博士号プログラム」、無償資金協力「TICAD 産業人材育成センター建設計画」は、EK2 及び EK3 と相乗効果を挙げた事業である²⁴。しかしながら、実施機関や JICA が本事業において連携の内容及び期待される成果について協議・合意した事業は確認されなかった²⁵。

²² 本評価調査では、実績については情報が得られなかった。

²³ 「産業政策対話フェーズ 2」（2012 年～2016 年）、「産業振興プロジェクト」（2017 年～2023 年）。

²⁴ 相乗効果については、「3.2 有効性・インパクト」に記載した。

²⁵ 文献レビュー、実施機関、実施コンサルタント、JICA 関係者の質問票・インタビューを通じて確認した。

3.1.2.3 外的整合性

本事業と他ドナー事業との連携、相乗効果発現については、計画段階、実施中共に確認されなかった²⁶。国際的な枠組みとの整合性に関しては、本事業は、アフリカ・カイゼン・イニシアティブ²⁷（Africa Kaizen Initiative、以下「AKI」という。）の発展に寄与した面があった²⁸。

整合性に関しては、本事業の目的は事前評価時の日本政府の対エチオピア支援方針と合致していた。JICA の他事業の連携に関しては、連携の内容及び期待される成果について協議し合意されたものではなく、他機関との連携は確認されなかった。

以上より、妥当性・整合性は高い。

3.2 有効性・インパクト²⁹（レーティング：②）

3.2.1 有効性

本評価では、一体評価を行うにあたり、評価対象2事業の実施機関が同じであり、プロジェクト目標及び指標の共通性や連続性が高いと判断し、EK2、EK3 の成果及び EK2 のプロジェクト目標の達成度をもってアウトプットの発現状況を測り、EK3 プロジェクト目標の達成度をもって直接アウトカムの発現状況を測った。以下、アウトプット及び直接アウトカムの達成状況を示す。

3.2.1.1 アウトプット（EK2、EK3 成果及び EK2 プロジェクト目標）達成度

EK2 の三つの成果については、すべて計画どおりに達成された。

EK3 の三つの成果については、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」は計画どおりに達成された。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が構築される」については、カイゼンを導入した企業情報とカイゼン実施企業に関するデータベース（Kaizen Management Information System、以下「KMIS」という。）が事業完了時において完成間近ではあったものの、開発中であった点、カイゼンによるエチオピアの産業部門の改善の貢献を検証するために「ICT 企業を対象とした付加価値生産性指標分析」を実施し

²⁶ 文献レビュー、実施機関、実施コンサルタント、JICA 関係者の質問票・インタビューを通じて確認した。

²⁷ AKI は、2016 年第 6 回アフリカ開発会議（TICADVI）におけるカイゼン・イニシアティブのアフリカ全体への推進表明を経て、アフリカ連合開発庁-アフリカ開発のための新パートナーシップ（AUDA-NEPAD）と JICA が 2017 年に開始した 10 年間のイニシアティブ。

出所：URL: https://www.jica.go.jp/information/seminar/2022/20221005_02.html（2024 年 2 月 10 日アクセス）

²⁸ この点は、「3.2 有効性・インパクト」に記載した。

²⁹ 有効性の判断にインパクトも加味して、レーティングを行う。

たが、EKI 職員が単独で同分析を実施する能力を事業完了時において習得していなかった³⁰点を除き、計画どおりに達成された。

EK2 のプロジェクト目標は、表 1 に示すように、計画どおりに達成された。

以上より、本事業のアウトプットは事業完了時までには予定どおり達成された。

表 1 プロジェクト目標の達成度 (EK2)

目標	指標	実績
プロジェクト目標 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 ³¹		【計画どおりに達成された】
	指標 1: 60 人の専門的トレーニングを受けたカイゼン・(EKI) コンサルタントが育成される。	【おおむね計画どおりに達成された】 事業完了時点で 49 名の専門的トレーニングを受けたカイゼン・コンサルタントが育成され、8 名がトレーニングを実施中であった。
	指標 2: 170 人の専門的トレーニングを受けたカイゼン・トレーナー TTTs が育成される。	【計画以上に達成された】 専門的トレーニングを受けた 131 名の TTTs が育成された。EKI 独自の TVET でのトレーニングを修了した研修生 175 名を含めると、合計で 306 名の TTTs が育成された。
	指標 3: カイゼン普及のための長期計画においてカイゼン普及システムが明確に記される。	【計画どおりに達成された】 エチオピアの国家開発政策である GTP2 内でカイゼン普及が取り上げられる予定とされ、GTP2 (案) に沿う形で、カイゼン普及長期計画案が作成された。
	指標 4: ICT に参加した民間企業のうち 75% が結果に満足であると回答する。	【計画以上に達成された】 ・ ICT に参加した LMEs に対する、二者択一形式アンケートに約 94% の企業が「満足」と回答した。ICT に参加した MSEs に対するトレーニングの 5 段階評価アンケートに、約 96% の企業が 4 以上と回答をした。4 段階以上を「満足」と判断すると、96% 以上が「満足」と回答した。
	指標 5: モデル企業のグッドプラクティス事例が蓄積される。	【計画どおりに達成された】 顕著なカイゼン成果を挙げた ICT 企業の中から、企業全般に活用できる標準作業手順 (SOP) 及び皮革製造企業の予防保全の事例が取り上げられ、カイゼンマニュアルに記載された。

出所：事業完了報告書に基づき評価者作成

3.2.1.2 直接アウトカム (EK3 プロジェクト目標) 達成度

EK3 のプロジェクト目標は表 2 に示すとおり、おおむね計画どおりに達成された。

以上より、本事業の直接アウトカムはおおむね計画どおり達成された。この背景には、本事業の計画から実施にあたり、エチオピア側の強いオーナーシップがあったこと、また、実施コンサルタントを含む JICA 事業関係者と実施機関及び監督機関の間で良好なコミュニケーションを図る努力が継続してなされたこと、また、日本側がエチオピア側の要望に寄り添

³⁰ 出所：実施機関ヒアリング

³¹ EK2 における「カイゼンを民間企業へ持続的に普及する体制」とは、「基礎的カイゼンの手法や考え方についての①トレーニングプログラムが開発され、②コンサルティング・サービスを提供するシステムが確立・実施できる体制」である (実施コンサルタント質問票回答)。

った支援を行ったことがあったと考えられる（詳細は「5. 1. 2 主体的な観点による振り返り」参照）。

表2 プロジェクト目標の達成度（EK3）

目標	指標	実績
プロジェクト目標 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: 81 人のコンサルタントが中級カイゼン・トレーニングを修了し、32 人のコンサルタントが中級カイゼン・コンサルタントとして認定・登録される。	【おおむね計画どおりに達成された】 【一部計画どおりに達成された】 ・ 83 名がトレーニングを修了し、コンサルタントとして育成された。83 名中 17 名が中級レベルコンサルタントとして、コンサルタント資格認定制度 ³² にて認証、登録された。 ・ 業務繁忙や学習用教材の不足を理由に、申し込みはしたものの、受験をしなかったコンサルタントが多くいたため、目標値に届かなかったとみられる。
	指標2: カイゼン研修またはコンサルティング・サービスを受けた企業のカイゼン指標の値が、カイゼン導入前に比べて平均 20% 上昇する。	本指標の実績については表3の指標3 実績参照 ³³
	指標3: 30 社が中級レベルのカイゼン活動を実施する。	【計画以上に達成された】 ・ 本事業が実施した中級レベルカイゼン研修を通じ、計 38ICT 参加企業がカイゼン活動を実施した。EKI 独自の中級カイゼン・サービスは、2017/18 年は 5 社、2018/19 年は 8 社に対し提供された。したがって、計 51 社が中級レベルのカイゼン活動を実施した。
	指標4: 360 名の経営者・従業員が中級カイゼン活動を実施する。	【計画以上に達成された】 ・ ICT 企業のマネージャーや従業員計 504 名が中級レベルのカイゼン研修を通じてカイゼン活動に関与した。

出所：業務完了報告書に基づき評価者作成

3.2.2 インパクト

3.2.2.1 上位目標達成度

本評価では、一体評価を行うにあたり、評価対象2事業の実施機関が同じであり、上位目標及び指標の共通性や連続性が高いと判断し、インパクト（中間アウトカム）については、EK3 の上位目標達成度をもって測った³⁴。EK3 の上位目標達成度を表3に示す。

³² Kaizen Consultant Certification, Accreditation and Registration System、CARS と称される。

³³ 本指標は、上位目標「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」にあたる内容であるため、表3内の上位目標の指標3の実績に記載した。

³⁴ EK2 の上位目標達成度を測る指標は、「5%の民間企業が品質・生産性向上（カイゼン）に取り組む」であり、EK3 上位目標の指標2及び指標3は、当該指標を企業規模に分け、継続状況を確認するものであり、一連の協力の状況を測る指標である。

表 3 上位目標の達成度 (EK3)

目標	指標	実績
上位目標 エチオピアの優先産業 ³⁵ 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。	1. 20%の LMEs がカイゼンを 2 年以上継続して実施する。	・ 本評価において、LMEs の何%が、2 年以上カイゼンを継続したかを検証するデータを実施機関から入手できなかった。以下、入手できた関連情報に基づく考察を示す。 ・ EK3 の ICT 対象企業でカイゼン継続状況が確認できた 28 社中、カイゼンを継続していた企業はその 50% (14 社) であった。しかし、カイゼンを継続していない 14 社中 3 社は紛争影響が大きいティグライ州に位置しており、これら 3 社を控除した場合のカイゼンを継続していた企業の割合は、56% (14 社/25 社) である。 ・ KEC は、2019/20 年度～2022/23 年度までの 4 年間で、計 311 社の製造業に対しカイゼン導入支援を行った。また、KEC は、2012/13 年度～2018/19 年度までの 7 年間に計 148 社の製造業企業に対しカイゼン導入支援を行った。これらを合計すると、459 社となる (ただし、すべてのカイゼン導入製造業企業情報が網羅されていない可能性がある)。 ・ 事後評価時に MoI の製造業開発機構 (Manufacturing Industry Development Institute、以下「MIDI」という。) から入手したエチオピア製造業の LMEs³⁶は、計 8,459 社 (大企業: 1,825 社、中企業: 6,634 社) であり、KEC によるカイゼン導入企業数は、約 5.5%を占めた。459 社の 56% (257 社) が 2 年以上カイゼンを継続したと仮定すると、エチオピア製造業の LMEs の約 3.0%が KEC の支援を通じカイゼンを導入し、2 年以上継続していると想定できる。 ・ しかし、後述するが、中企業に対しては TVET を通じ、カイゼンが導入されている企業が多数あり、実態としては、カイゼンを実施した LMEs は 459 社を大きく超えることが想定され、3.0%以上の LMEs がカイゼンを 2 年以上継続している可能性は非常に高い³⁷。 ・ また、エチオピア最大の企業グループで 40 余りの企業を包含する MIDROC Investment Group³⁸は、同グループ全体でカイゼンの導入を進めていた。

³⁵ GTP2 では、輸出産業及び輸入代替産業が想定された。

³⁶ エチオピアの製造業の大企業、中企業、小企業、零細企業は従業員数と総資産により定義されている。大企業 (従業員 100 名以上、総資産 9,000 万ブル以上)、中企業 (従業員 51 名以上 100 名未満、総資産 1,000 万ブル以上 9,000 万ブル未満)、小企業 (従業員 11 名以上 50 名以下、総資産が 60 万ブルより多く、1,000 万ブル未満)、零細企業 (常時 10 名の従業員を有し、総資産 60 万ブルまで)。ただし、総資産が人的資源より優先される。(出所: *Federal Negarit Gazette, Regulation No.526/2022 Definition of Organization, Powers and Duties of the Ethiopian Enterprise Development Regulation*, The Federal Democratic Republic of Ethiopia, 2022, Addis Ababa)

³⁷ EK2 では、計画時において TVET は MSEs に対しカイゼン普及を行うことが想定されていたが、事後評価時において確認したところ、零細小企業に加え、中企業に対しても普及がなされていた。

³⁸ 業種は、農業・農産物加工、製造業、鉱業、商業、建設・不動産、ホテル・観光と多様である。

表3 上位目標の達成度 (EK3 続き)

目標	指標	実績
上位目標 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。	2. 10%のMSEs ³⁹ がカイゼンを2年以上継続して実施する。	・ 本評価においてMSEsの何%が2年以上カイゼンを継続したかを検証するデータを実施機関及び関係機関から入手できなかった。以下、入手できた関連情報を示す。 ・ 事後評価時に MoLS より入手したデータによると、エチオピアの中小零細企業数は計 325,190 社 (2016/2017 年) であり、2023 年時点で 162,883 社がカイゼンのトレーニングを受けていた。 ・ 中央エチオピア州の Wolkite ポリテクニク・カレッジは、2022/2023 年に 200 社以上の中小零細企業に企業指導サービス (Industrial Extension Service、(以下「IES」という。)) を提供した (うち 125 社が中企業、75 社が小・零細企業)。カイゼンは、IES の支援 4 パッケージの 1 つである。また、カイゼン・トレーニングを受けた企業の 70% が 1 年以上カイゼンを継続していた (Wolkite ポリテクニクヒアリング)。
	3. 過去2年間にカイゼンの研修またはコンサルティング・サービスを受けた企業のカイゼン指標の値が、実施前と比較して平均で 10% 向上する。	・ 事業完了時において、中級レベルカイゼン研修の第 1 バッチから第 5 バッチに関与した ICT 企業のカイゼン指標は、平均で 42% 上昇していた⁴⁰ (事業完了時の状況であるため、参考情報)。 ・ 事後評価時において、KEC よりカイゼンコンサルティングサービスを実施した企業のカイゼン指標の変化に関するデータが提供されなかったため、本指標の達成度を明確に測ることは困難であるが、以下、関連する情報を示す。 ・ EKI がカイゼン導入支援を行った 10 社⁴¹に対しインタビューを行い、カイゼンの実施を通じて、正の効果があつた事項について確認したところ、生産性向上に関係する「マテリアルフロー」については 10 社、「機械の効率性」、「製品ラインナップ」については、物流企業 1 社を除く 9 社において、正の効果が確認された。また、間接的に品質・生産性に正の効果があるとみられる「技術力」、「従業員のマインドセット」については、それぞれ 9 社、8 社で正の効果が確認された。

出所：実施機関提供資料、実施機関、関係機関、カイゼン実施企業へのインタビューに基づき評価者作成

KEC は、EK3 完了以降継続して一定数の企業へカイゼン導入支援を実施しており、また、データの制約はあるものの、カイゼンを実施・継続する企業において、品質・生産性における正の効果があつたことがインタビュー結果から確認された。また、エチオピア最大の企業グループが全社でのカイゼン実施をすすめていることから、カイゼンによる効果の発現

³⁹ 英文の PDM では、SME と記載されている。

⁴⁰ 用いられた五つのカイゼン指標は、品質 (Q:Quality)、生産性 (P:Productivity)、デリバリー (D:Delivery)、コスト (C:Cost)、メンテナンス (M:Maintenance)、組織作り (I:Institution building) である。

⁴¹ 8 社は EK3 の ICT 企業、2 社は 2013 年に EKI がカイゼン導入を支援した企業、残り 1 社は後継事業で 2021 年からカイゼン導入支援が行われた企業である。10 社中製造業 9 社、物流 1 社である。9 社はアディスアベバ市内、1 社はオロミア州に位置する。8 社は評価者及び現地調査補助員 (LC) が訪問、1 社はオンライン、残り 1 社は LC が訪問し、ヒアリングを実施した。詳細を「コラム」に記載。

があったことが裏付けられたといえる。

事後評価時点において、アウトプット、直接アウトカムは、いずれの効果もおおむね継続していたが、一部については効果の継続が確認されなかった。具体的には、EK3 の成果 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が構築される」において、カイゼンを導入した企業情報とカイゼン実施企業に関するデータベース KMIS が使用できない状況であったこと、EK3 で実施された「ICT 企業を対象とした付加価値生産性指標分析」は、必要性は認識されていたものの、EKI 職員が単独で同分析を実施する能力を身に付けておらず、実施されていない状況があった⁴²。

KMIS が継続して利用されていない状況は、上位目標の達成を測る情報が実施機関において蓄積されない状況を招いたといえる。

以上より、EK3 の上位目標については、本評価で得られた情報からは、指標 1、指標 2 の目標値を達成したと判断することはできない。また、指標 3 についても、達成したと判断することは、情報の制約上困難であると言わざるを得ない。したがって、本事業の中間アウトカムについては、効果の発現が確認されたと判断することはできない。

3.2.2.2 その他、正負のインパクト

(1) 環境へのインパクト

本事業は、「JICA 環境社会配慮ガイドライン」(2010 年 4 月公布)「JICA 環境社会配慮ガイドライン」上、環境への好ましくない影響は最小限であると判断されるため (EK2)、またこれ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 (EK3)、いずれもカテゴリ C に該当するとされた。

EKI によりカイゼン導入支援が行われた企業において、副生成物のリサイクル、処理慣行の改善、投入資源の効率的・効果的利用による廃棄物削減、社会的衛生規範の改善が確認され、事業実施を通じて、環境への正のインパクトの発現があった⁴³。

(2) 住民移転・用地取得

住民移転・用地取得は本事業において発生しなかった⁴⁴。

(3) ジェンダー／公平な社会参加を阻害されている人々

本事業では妥当性で示したとおり、実施機関によりジェンダーバランスに配慮した方針が示されたが、インパクトは正負ともに現地調査や質問票、インタビューからは確認されなかった。

⁴² 出所：実施期間質問票回答及びインタビュー

⁴³ 出所：実施機関質問票回答及び企業インタビュー

⁴⁴ 出所：実施コンサルタント及び実施機関質問票回答

（４）社会的システムや規範、人々のウェルビーイング、人権

本事業において、EKI がカイゼン導入支援を行った企業では、労働者間、経営者・労働者のコミュニケーションの改善⁴⁵、労働環境の改善⁴⁶、事故件数の減少⁴⁷などが確認された。また、副生成物のリサイクルや、労働者の労働環境の改善などを通じた企業の社会的責任の改善があった⁴⁸。

（５）その他正負のインパクト

本事業内では想定はされていなかった以下のインパクトがカイゼン導入企業へのインタビューを通じて確認された。

- ・ 企業の評価が上がり、融資が受けやすくなった（10 社中 2 社）
- ・ 従業員のマインドセットの変化（10 社中 8 社）。具体的には、コミュニケーションやチームワークの向上、学ぶ姿勢の変化、時間遵守、規範意識の変化等である。

また、EKI はエチオピアの先進的なカイゼンへの取り組みを国際会議で発信し、その結果 AKI の発展に貢献し、EKI は AKI の COE となった⁴⁹。

さらに、エチオピアの地方行政組織（州、特別都市）において、カイゼン普及組織が形成され、公共機関に対するカイゼン普及体制が整備された。カイゼンはエチオピア国内全体に広がるムーブメントとなり、本事業で想定した範囲を超えて、行政機関や病院のみならず、幼稚園に至るまで拡大した⁵⁰。この背景には、エチオピア側が公務員の生産性向上・倫理向上にもカイゼンは有効と考え、公務員教育組織（Civil Service College）を通じてカイゼン導入を行っていったというエチオピア側のオーナーシップがあった⁵¹。

⁴⁵ 10 社中 9 社でコミュニケーション・フローの改善があった（出所：カイゼン導入企業インタビュー）。

⁴⁶ 10 社中 2 社が敷地内の不要機材等の整理により空間的な広がり確保し、1 社で通路幅が拡大された（出所：カイゼン導入企業インタビュー）。

⁴⁷ 10 社中 1 社で事故件数の減少が確認された。（出所：カイゼン導入企業インタビュー）

⁴⁸ 出所：実施機関質問票回答

⁴⁹ EKI は、2013 年の TICADV 閣僚級会合や、2016 年以降毎年開催されるカイゼンの知見共有セミナーに参加し、エチオピアにおけるカイゼンの取り組みとその成果の発信を行った。このカイゼンの知見共有セミナーは、AKI に発展した。EKI 初代所長タデッセ・メコネン氏は、事後評価時点で AKI コンサルタントとして活動していた。このようなエチオピアの先進的なカイゼンへの取り組み事例の共有は、他アフリカ諸国におけるカイゼンの取り組みを間接的に後押ししたと考えられる（出所：実施コンサルタント質問票回答及びインタビュー、JICA 事業関係者インタビュー）。

⁵⁰ この点に関し、当時の JICA 事業関係者は、「カイゼンが幼稚園のレベルにまで普及することは誰も想定していなかった」と述べている。また、EK2 は、カイゼン・イニシアティブが製造業のみならず他のセクターに拡大するための「カイゼンのショーケース」となった点で非常に重要であったと監督省庁 (MoI/MIDI) は認識していた。

⁵¹ 出所：JICA 事業関係者インタビュー

コラム カイゼン導入企業における変化

カイゼン・サービスの提供を受けた企業における、カイゼン活動開始以降の品質・生産性の変化、カイゼン活動の継続状況、活動による成果（従業員の行動変容等）について確認した。

（１）カイゼンの継続状況

訪問した 10 社すべてでカイゼンは継続して実施されていた。ただし、1 社（中企業）については、EKI により導入された一部のカイゼン活動（清掃、整頓）を継続していた。カイゼンの実践、継続において、経営層、従業員のモチベーションの維持がカギとなるが、従業員のモチベーション維持のために、表彰制度を導入した企業が 2 社、導入を検討する企業が 1 社、従業員の評価にカイゼンを組み入れている企業が 3 社、従業員への研修の効果があったとする企業が 2 社あった。国営企業では、経営層の頻繁な交代があるため経営層のカイゼンに関するモチベーション維持に苦心しているとのことであった。この企業では、経営層に対するリフレッシュ研修を実施することで、モチベーションの維持・向上を目指していた。

（２）カイゼン活動開始以降の変化

カイゼンの実施を通じた正の効果（正の変化）を確認したところ、以下に示すような変化が確認された。

1) 生産性向上に関しては、関係するマテリアルフローについては全 10 社、機械の効率性、製品ラインナップについては、物流企業 1 社を除く 9 社が正の効果があったと回答した。また、3 社がカイゼンの実施を通じて収益が増加したと回答した⁵²。また、布類への印刷を行っている企業では印刷技術の向上、ケーブルを製造・販売している企業では、製品の梱包を改善したとの意見が聞かれた。

2) 経営面については、マーケティング戦略について 5 社、経営層のリーダーシップについて 7 社、金融アクセスについて 2 社が正の効果があったと回答した。金融へのアクセスが改善したと回答した 2 社は、企業の知名度や評価があがり金融アクセスが改善したのだという。

3) 他社との関係については、6 社が正の効果があったと回答した。また、政府との関係については 5 社が正の効果があったと回答した。他社との関係が改善した背景としては、カイゼンの導入を通じて、他社からの企業視察が増えたためと考えられる。視察に関しては、同業種だけではなく、異なる業種からの視察もあったのだという。政府との関係については、政府の働きかけによりカイゼン実施を開始した企業や、カイゼンの導入により政府関係者の視察があった企業があり、これらが両者の関係に正の効果を及ぼしたと考えられる。

4) 間接的に品質・生産性に正の効果があるとみられる、従業員のマインドセットについては 9 社が正の効果があったと回答した。具体的には回答を得た 8 社中、全企業⁵³でコミュニケーションの改善があり、また 7 社で従業員の自分への自信や学ぶ姿勢において正の変化があったという。時間厳守や規則の厳守、チームワークについては、6 社において正の効果が確認された。

⁵² ただし、1 社では技術訓練を基本とする生産からビジネススペースの生産に移行しており、経営方針の変更が影響を与えた面もあると考えられる。

⁵³ 1 社については、回答を得ることが出来なかった。



写真1 カイゼン導入企業の整理され
ラベル付けされた書類棚

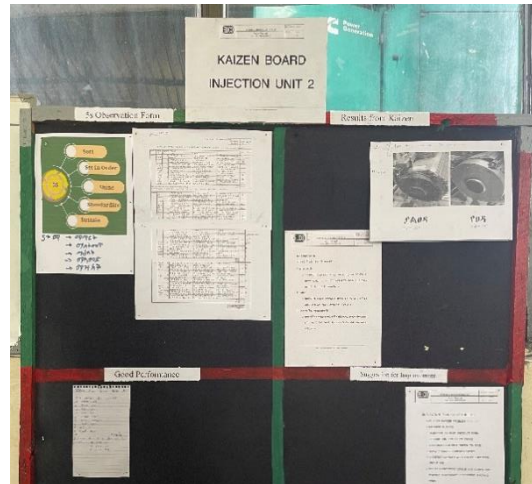


写真2 カイゼン導入企業で掲示される
カイゼン・ボード

(3) その他の変化

その他の変化としては、安全面での改善があり事故件数が減少した（2社）という報告があった。

また、インタビューを行った企業のうち2社は、エチオピア最大の企業グループ MIDROC Investment Group に属していた。同グループには40を超える企業が属し、2022年半ばにグループ企業全社でのカイゼンの実施を決定した⁵⁴。このように、エチオピア国内でカイゼンの導入が大手グループ企業の意思決定により加速しているとみられる。

(6) 他 JICA 事業との相乗効果

本事業と他 JICA 事業間では、以下のような相乗効果が確認された。

1) エチオピア国「産業政策対話フェーズ2」（2012年～2016年）、エチオピア国「産業振興プロジェクト」（2017年～2023年）

上記2事業では、産業政策対話が実施された。産業政策対話では特に2015年ごろまで、カイゼンは対話の主要トピックのひとつであり、首相顧問や、工業省を含む大臣を交えて開催されたハイレベルフォーラムにおいて議論がなされた⁵⁵。ハイレベルフォーラムには、EKI 所長が参加し、カイゼンの進展について報告を行った。政策対話を通じ、政府高官にカイゼンの成果が共有され、その結果、エチオピア国家政策である GTP2 内で、カイゼンは産業開発の大きな柱として位置づけられた。また、日本のみならず他国（シンガポール、ベトナム等）の経験が共有された。

産業政策対話の場を通じて、EKI の人員配置や処遇についての相談がなされ、EKI 職員の

⁵⁴ インタビューを行った1社は MIDROC グループのグループ全社へのカイゼン導入決定を受けて、カイゼンを再開していた。

⁵⁵ 『エチオピア政策対話第12回出張報告（2012年1月24日）』、GRIPS 開発フォーラム、2012年、（1～2ページ）。また、政策対話とカイゼン支援は「対」であったとの意見が、JICA 事業関係者から複数確認された。

処遇改善につながった面もあった。さらに、政策対話を通じ、国家が率先してカイゼンを促進する姿勢が示され、本事業による訪問企業や、EKI スタッフのモチベーション向上にも貢献した面があった。また、EKI が MoI 傘下に戻ったのち、MIDI 所長を日本に招聘する際にも、政策対話を主導した政策研究大学院大学の協力があつた⁵⁶。

2) 「カイゼン博士号プログラム」(長期研修)

EKI はメケレ大学と共同で 2014 年 3 月にカイゼン修士コースを創設し、EKI 職員 20 名が同コースに参加した 2018 年 10 月には博士課程が開設された。EK3 日本人専門家は博士課程設立においてカリキュラム等の設計支援を行った⁵⁷。メケレ大学は本邦大学との連携を模索した経緯があり、JICA は日本の教育機会の提供を検討し、JICA の支援スキームとして上記長期研修が実施された。エチオピア国内大学の修士課程及び博士課程での就学、長期本邦研修への参加は、EKI 職員のインセンティブとなり、EKI 職員の人材流出抑止策となった面があった。また、同課程での学びを通じて、カイゼンが製造業以外のセクターへも適用可能という認識が広がり、カイゼンの普及につながった面があつた⁵⁸。

3) TICAD 産業人材育成センター建設計画(2018 年)

同センター建設が計画されたことにより、EKI がアフリカ域内のカイゼン普及において中核的な役割を果たす期待が高まつた⁵⁹。

対象事業は、カイゼン普及体制／制度の整備・強化、普及人材育成システムの形成、民間及び公的セクターへのカイゼン・サービスの提供を通じて(アウトプット)、カイゼン実施企業・機関が増加し、カイゼンを実践できる産業人材が育成され(直接アウトカム)、もって企業における品質・生産性の向上を目指した(中間アウトカム)ものであるとの認識の元、インパクトを評価した。

本事業の実施による効果発現は計画と比して一定程度しか確認できず、有効性・インパクトはやや低い。直接アウトカムについては、EK3 プロジェクト目標の達成度をもって測り、おおむね計画どおりに達成されたことが確認された。

KEC は事業完了以降継続して、一定数の企業へカイゼンの導入支援を実施しており、また本評価調査で実施したカイゼン導入企業調査の結果からは、品質・生産性向上の効果が確認された。さらに、従業員のマインドセットの変化も確認されており、これは、生産性向上に寄与するものである。また、エチオピア最大の企業グループが全社でのカイゼン実施をす

⁵⁶ 出所：実施コンサルタントインタビュー

⁵⁷ 出所：EK3 事業完了報告書

⁵⁸ 出所：実施機関インタビュー

⁵⁹ 出所：実施コンサルタント、実施機関、JICA 事業関係者インタビュー。KEC は事後評価時点で AKI の COE であり、他国事例を学ぶ機会が増えた。将来的には有料サービス提供を検討しており、同サービス提供が可能となれば、他国へのサービス提供による収入を得ることも可能となると想定される。

すめていることから、カイゼンによる効果の発現が裏付けられるといえる。しかしながら、中間アウトカムの達成度（EK3 上位目標の達成度）については、本評価で得られた情報からは、上位目標の指標 1、2 とも達成したと判断することができず、指標 3 についても達成したと判断することは困難である。したがって、本事業の中間アウトカムについては、効果の発現が確認されたと判断することはできない。

3.3 効率性（レーティング：③）

3.3.1 投入

（1）EK2

投入要素	計画	実績（事業完了時）
(1) 専門家派遣	- 長期（チーフアドバイザー/制度構築、省庁間連携/普及促進、品質・生産性向上・業務調整） - 短期（必要に応じ派遣）	23 名（169 人月）
(2) 研修員受入	C/P の本邦研修・第三国研修	- 本邦研修：10 名 - 第三国研修（マレーシア）：36 名
(3) 機材供与	車両 3 台、活動に必要な事務機器等	車両 3 台、コピー機 1 台、ノートパソコン 11 台、ビデオカメラ 6 台
(4) 在外事業強化費	専門家の現地活動費	38 百万円
日本側の事業費合計	合計 576 百万円	合計 682 百万円
相手国の事業費合計	- カウンターパート配置 - 専門家の執務室及び施設設備、カウンターパート及び関係機関職員の給与、国内出張旅費、機材の使用・メンテナンス費用、電気、水道等使用料、事業車両の燃料及びメンテナンス費用、その他必要経費	- カウンターパート配置 - 事業執務室、電気・水道使用料、カウンターパート給与・出張費、機材の使用・メンテナンス費用、事業車両の燃料・メンテナンス費用、その他必要経費

出所：計画は事前評価表、実績は事業完了報告書、コンサルタント質問票回答

(2) EK3

投入要素	計画	実績（事業完了時）
(1) 専門家派遣	・ 組織強化、品質・生産向上、 制度構築、高等教育支援、業 務調整、必要に応じその他 (150 人月)	・ 13 名 (188 人月)
(2) 研修員受入	・ 本邦研修及び/または第三国 研修	・ 本邦研修：10 人 ・ 第三国研修（マレーシア）： 32 名
(3) 機材供与	小型バス、必要に応じその他	ミニバス 6 台、 複合コピー機 1 台
(4) 在外事業強 化費	プロジェクト活動経費	46 百万円
日本側の事業費 合計	合計 670 百万円	合計 797 百万円
相手国の事業費 合計	・ カウンターパート配置 ・ 専門家執務スペース ・ 事業活動に必要な経常経費	・ カウンターパート配置 ・ 執務室 ・ 事業に必要な経常経費

出所：計画は事前評価表、実績は業務完了報告書

3.3.1.1 投入要素

日本側の投入については、EK2 では車両調達に遅れが生じたが、その間はレンタカー及び実施コンサルタントが使用する車両を活用して活動が実施され、活動の実施に大きな影響を及ぼさなかった。EKI やエチオピア政府のニーズに臨機応変に対応したことにより、人的資源の投入量が増えた⁶⁰。この増加は、本事業で育成する人員（TTTs、中級レベル研修生）の増加や、事業の円滑な実施、博士コース設立を通じた EKI 職員のモチベーションの向上、さらには離職防止につながった。

エチオピア側の投入については、EK2 では、EKI 新規職員雇用が 3.5 カ月遅れ、EKI コンサルタント対象のトレーニングには延期が生じ、トレーニングの最終バッチについては、事業完了時点で実施中であった⁶¹。また、本事業のトレーニングの実施に必要な供与車両や人材（EKI コンサルタント）が、EKI 独自の活動に配置され、事業の円滑な運営に支障をきたす事態が度々生じたが、事業の成果発現に大きく影響を与えることはなかった。

⁶⁰ EK2 では TICADV 閣僚級準備会合再度イベント実施支援業務、カウンターパート招聘業務など、EK3 では、カイゼン博士コース設立支援業務、政府高官の招聘業務、エチオピア企業の AKI 年次会合への参加に関する業務等が追加された。また、EK2 では育成する TTTs、EK3 ではカイゼン中級レベルの研修生をそれぞれ増加させている。

⁶¹ 事業完了後、最終バッチの研修は予定どおり終了している。

3.3.1.2 事業費

本事業の事業費は計画を少し上回った（計画比 118%）。事業費の増加は、2 事業ともに専門家派遣人月の増加及び追加業務によるものであり、追加された業務は、いずれも本事業による効果発現につながる内容であった。

表 4 事業費

（単位：百万円）

	計画	実績	計画比（%）
EK2	576	682	118%
EK3	670	797	118%
計	1,246	1,470	118%

出所：事前評価表、EK2 事業完了報告書、EK3 業務完了報告書

3.3.1.3 事業期間

本事業の事業期間は、計画内に収まった。

表 5 事業期間

	計画	実績	計画比（%）
EK2	36 カ月 (2011 年 11 月～2014 年 10 月)	36 カ月 (2011 年 11 月～2014 年 11 月)	100%
EK3	60 カ月 (2015 年 6 月～2020 年 5 月)	60 カ月 (2015 年 6 月～2020 年 6 月)	100%
計	96 カ月	96 カ月	100%

出所：事前評価表、JICA 提供資料

（注）EK2 の実績は、2011 年 11 月 15 日～2014 年 11 月 14 日、EK3 の実績は、2015 年 6 月 26 日～2020 年 6 月 25 日であるため、それぞれ 36 カ月、60 カ月の業務期間である。

本事業の事業費は計画を少し上回った。事業期間は、計画内に収まった。以上より、効率性は高い。

3.4 持続性（レーティング：③）

3.4.1 政策・制度

2021 年に策定された「10 カ年開発計画（Ten Years Perspective Development Plan）」では、開発目標の 1 つとして、「全体的な生産性、競争力を促進し経済構造の転換を確実なものにする」ことが掲げられている。MoI は「10 カ年開発計画」を推進する具体的な取組みとして、2022 年 4 月に「全国工業運動（Ethiopia Tamirt Movement）」を開始した。同運動は、製造業の持続的な発展と競争力強化を実現するための国家システムの構築を目指すもの

である。2022 年 9 月に策定された同運動の政策文書では、他 4 国の事例と共に日本の品質・生産性向上運動が紹介されている。

以上より、政策・制度面の持続性は高いと判断する。

3.4.2 組織・体制

(1) 実施機関の役割

KEC は、事後評価時点において、①各州・都市（アディスアベバ市を含む）の産業界への直接的なカイゼン・トレーニングとコンサルティング・サービスの提供、②講師育成研修（以下「ToT」という。）及びコーチング・サービスを通じた州・都市の産業局の能力構築、③各州での研究セミナー及びワークショップの開催、④国家カイゼン会合及びカイゼンアワードの実施を行っており、その役割は事業完了時と比較し大きな変更はない⁶²。

(2) カイゼン普及に関連する協力機関の役割

KEC の監督省庁は MoI である。MoI 内にある MIDI は KEC の監督機関として、KEC の管理・運営にかかる支援を行っている。具体的には KEC 職員へのトレーニング、予算配分・管理、年次計画作成支援、実績のモニタリング・評価等が含まれる⁶³。

MoI 内にある EED は、同局職員、州の関係局職員、小・中企業を対象としてカイゼンに関する能力開発を行っている。MSEs に対しては、州レベルのトレーナーがトレーニングを提供する。2023 年 6 月に組織改変があり、カイゼン部門はなくなり、能力開発部局（Capacity Development Department）が新設され、カイゼンはその中の活動の 1 つとなった。新体制移行後も、KEC、州関係部局との連携体制は維持され、強化される方針である⁶⁴。

MoLS は、雇用創出、技能開発、労働問題を所掌・監督している。TVET を所掌する訓練制度開発局（Training and institutional Development Directorate）は、TVET に関する法令・政策・運営方針を策定し、カリキュラムや基準、教材開発及びトレーナー育成を行っている。MoLS は、TVET を通じ製造業に限定せず民間企業に対するトレーニングを提供しており、中小零細企業向けの支援パッケージ（IES）にカイゼンが含まれている⁶⁵。

(3) 実施機関の人員の充足度

KEC のカイゼン普及にかかわる人員の推移を下表に示す。

KEC によると、事後評価時点において、研究開発、トレーニング、コンサルティング業務、プロジェクトのモニタリング・監査、プロジェクト・マネジメントに関する人員が不足している。これは、コンサルタントの離職に加え、新規人員を雇用できていないためである。

人員不足に関する対策として、コンサルタントの能力強化を通じ有効性・効率性の向上を

⁶² 出所：実施機関質問票回答

⁶³ 出所：実施機関及び MIDI 質問票回答

⁶⁴ 出所：EED インタビュー

⁶⁵ 出所：MoLS 質問票回答、インタビュー

図り、対応する方針が示された⁶⁶。

表6 KEC のカイゼン普及にかかわる人員

(単位：人)

	2023/2024	2022/2023	2021/2022	2020/2021
ダイレクター			12(2)	12(2)
デスク・リーダー	11	11		
リードコンサルタント／リサーチャー	0	0	11(4)	12(4)
シニアコンサルタント／リサーチャー	0	0	21(5)	24(5)
コンサルタント	17	28	40(7)	41(7)
アソシエイト・コンサルタント	20	23	16(1)	17(1)
ジュニア・コンサルタント	20	24	0	0
合計	68	86	100(19)	106(19)

出所：KEC 質問票回答に基づき評価者作成

(注) 括弧内は、研究部門に携わる職員。2022/23 年度に組織改変があり以降はダイレクターではなく、デスク・リーダーが配置されている。

(4) 実施機関の体制

2022/2023 年の組織改変があり、KEC 内の地方(州・特別都市)との調整を行う部門(Region and City Kaizen Directorate) はなくなり、KEC 内の3 部局のデスク・リーダーがその役割を負う。同様に調査研究部門(Research and Best Practice Directorate) がなくなり、KEC の全コンサルタントがリサーチャーとしての役割を果たすとされ、KEC は博士号取得者を中心に調査研究を活性化する方針である⁶⁷。

(5) 地方へのカイゼン普及体制

主に州・都市の MoLS 関連組織により監督される TVET による IES の提供を通じてカイゼンの普及が実施されている。主たる対象は中小零細企業である⁶⁸。基本的にすべての州・地方都市において IES は提供されているが、紛争影響が大きいティグライ州では TVET を通じたカイゼンの普及は実施されていなかった⁶⁹。

州・市カイゼン機構は、事後評価時点では、主として公的機関へのカイゼン普及を実施していた。ただし、大中企業に対し直接カイゼン普及を実施している都市(ディレダワ市)や、

⁶⁶ 出所：実施機関質問票回答、インタビュー

⁶⁷ 出所：実施機関質問票回答、インタビュー

⁶⁸ 出所：MoLS、州・地方都市 TVET 関連部局質問票回答、インタビュー。本評価では、6 州・1 特別都市(オロミア州、アムハラ州、ティグライ州、ハラール州、ベニシヤングルグムズ州、中央エチオピア州、アディスアベバ市)の TVET 関連部局から情報を得た。他 6 州・1 都市(ガンベラ州、アフール州、シダマ州、南エチオピア州、南西エチオピア州、ソマリ州、ディレダワ市)については、質問票回収が出来なかった。

⁶⁹ 出所：ティグライ州 TVET Agency 質問票回答。なお、ティグライ州メケレ大学のカイゼン修士課程、博士課程における教育サービスの提供も中断していた。

KEC と連携して州内の公的機関に対しカイゼンを普及し、それら公的機関が企業への普及を行うというカスケード形式でのカイゼン普及を行う州（オロミア州）もあった⁷⁰。

KEC はアディスアベバ市を含む特別都市及び各州の主に大中企業へ直接的なカイゼン・トレーニング及びコンサルティング・サービスを提供している。また、州・都市の産業育成関連部局に対し、ToT 及びコーチング・サービスを提供し能力構築を行っている。地方へのカイゼン普及に関しては、MoI を通じて実施しており、KEC 単独の判断で実施されていない⁷¹。

以上より、実施機関及びカイゼン普及に関連する協力機関の役割は明確である。実施機関の体制は事業完了時と比較し変更はあるものの、地方との調整や研究に関しても継続して実施可能な体制が一定程度確保されているといえる。地方へのカイゼン普及体制については、主に TVET を通じた普及活動が一部紛争影響地域を除き整備され機能している。実施機関の人員の充足度については、コンサルタントは一定数確保されているものの、不足している状況があり、組織・体制面の持続性はやや低いと判断した⁷²。

3.4.3 技術

KEC におけるコンサルタントの離職はみられるものの、長期間勤務をしているコンサルタントも少なくなく、技術レベルは一定程度担保されている⁷³。

本事業を通じ、開発されたマニュアルやガイドラインは、一部を除き、改訂や中級カイゼンから包括的カイゼンの版への変更がなされるなどして継続使用されている⁷⁴。

KEC は企業や TVET へのトレーニングやコンサルティング・サービスを継続して実施している。

以上より、技術面の持続性は高いと判断する。

⁷⁰ 出所：州・市カイゼン機構（オロミア州、アムハラ州、ティグライ州、ハラール州、ベニシヤングルグムズ州、アディスアベバ市、ディレダワ市）質問票回答・インタビュー。他 7 州（ガンベラ州、アファール州、シダマ州、南エチオピア州、南西エチオピア州、中央エチオピア州、ソマリ州）については、質問票回収が出来なかった。

⁷¹ 出所：実施機関質問票、インタビュー。事後評価時点では、KEC はディレダワ市や、オロミア州のカイゼン普及組織と連携しており、同地域のカイゼン普及に間接的に貢献していた。また、ソマリ州、アファール州、ベニシヤングルグムズ州に対し特別な協力が計画されており、ガンベラ州への協力についても検討されていた。ティグライ州に対しては、遠隔での支援を検討中とのことであった。

⁷² 地方へのカイゼン普及体制については、全国的に TVET を通じて支援を行う体制があり、事後評価時にカイゼン普及が機能していないティグライ州についても今後復興が進み TVET やメケレ大学が機能する段階になれば、カイゼンの普及や教育サービス提供が再開する（本事業の効果が継続する）見込みがあると判断した。

⁷³ EK3 のカウンターパートであった EKI 職員の 84 名のうち、事後評価時点で 56 名（67%）が KEC で業務を継続していた（出所：実施機関提供資料（2024 年 3 月時点のデータ））。また、KEC スタッフの平均勤続年数は 8 年であり、11 年勤続するコンサルタントは 17 名であった（2023 年 5 月時点のデータ）。

⁷⁴ EK2 で作成された Guideline of Organizational Management of Civil Service Organization については、使用状況について、本評価調査内では確認できなかった。

3.4.4 財務

実施機関の事業完了後の予算・支出実績を下表に示す。事業完了時（2019/2020 年度）における EKI の予算は 39,877,400 エチオピアブル（以下「ETB」と記す。）であったので、事業完了時と比較すると多くの予算が確保されている。予算に対し支出実績が低くなっている理由は、離職職員給与支出が実施されなかったこと、治安状況の悪化により地方でのカイゼン普及活動が実施できず支出が抑えられたためである⁷⁵。

KEC は、予算は十分でないとしているが、2022/23 年度のカイゼン導入企業数は、2021/22 年度の 67 社から 147 社と増えており、現予算で一定数の企業へのカイゼン導入は可能であるとみられる。KEC は将来的にカイゼンのトレーニングやコンサルティング・サービス提供を通じて独自の収入をあげることを計画している⁷⁶。

以上より、財務面での持続性はおおむね確保されており、高いと判断する。

表 7 実施機関の予算・支出実績

（単位：ETB）

財政年度	予算	支出実績
2024/25	49,000,000.00	-
2023/24	46,014,035.00	44,946,683.01
2022/23	51,056,419.00	48,587,615.51
2021/22	46,978,000.00	46,062,601.21

出所：実施機関提供資料に基づき評価者作成

3.4.5 環境社会配慮

「3. 2. 2. 2 その他、正負のインパクト」で述べたとおり、環境社会配慮面での負のインパクトは確認されなかった。

3.4.6 リスクへの対応

実施機関によると、治安悪化や経済停滞の影響により、企業での継続的なカイゼンの実施や、カイゼン実施規模の拡大が困難になる、新たな企業へのカイゼン導入支援が困難となるなどの状況がある。特に、原材料を輸入している企業では外貨不足が影響し、生産調整が必要となる場合もあり、カイゼン活動の途中離脱や継続実施への支障が生じている。KEC はこの課題への対応として、可能な場合は、事業継続計画の作成支援等を提案している。また、治安等の問題により、直接的に支援を実施できないティグライ州の企業に対しては、KEC は

⁷⁵ 出所：実施機関質問票回答、インタビュー

⁷⁶ ただし KEC は MoI の傘下であり、独自収入を得るためには MoI や関係省庁の承認を得る必要がある（出所：実施コンサルタントインタビュー）。

遠隔で支援を行う方針を示した⁷⁷。

以上より、本事業で発現した効果の持続には、組織・体制について一部軽微な問題はあるが、改善・解決の見通しが高いといえる。本事業によって発現した効果の持続性は高い。

4. 結論及び提言・教訓

4.1 結論

本事業は、カイゼン普及体制／制度の整備・強化、普及人材育成システムの形成、民間及び公的セクターへのカイゼン・サービスの提供を通じて、カイゼン実施企業・機関が増加し、カイゼンを実践できる産業人材が育成され、もって企業の品質・生産性の向上を目指したものである。本事業は、エチオピア政府の国家開発において製造業の生産性向上を目指した開発計画及び開発ニーズと合致し、事業のアプローチも適切であった。本事業と連携・調整を行い期待される成果について協議・合意した JICA の他事業や他機関事業はなかったが、日本政府の民間セクター開発を重視しカイゼンを通じたビジネス・産業分野の能力開発を行う方針と本事業の目的は合致しており、妥当性・整合性は高い。事業費は計画を少し上回ったが、事業期間は計画内に収まったため、効率性は高い。本事業を通じてカイゼン普及体制／制度が整備・強化され、普及人材育成システムが形成され、カイゼンを導入する企業が増加し、カイゼンを実践できる産業人材が育成された。しかし、カイゼンを実施・継続する企業の拡大状況や、カイゼン導入企業の品質・生産性の向上は、実施機関提供情報の制約から明確に確認することができなかった。そのため、有効性・インパクトはやや低い。本事業で発現した効果の持続性には、組織・体制について一部軽微な問題はあるが、改善・解決の見通しが高いと言える。本事業によって発現した効果の持続性は高い。

以上より、本事業の評価は高いといえる。

4.2 提言

4.2.1 実施機関及び監督省庁への提言

カイゼン導入企業の情報管理システムの整備と継続使用

KEC は、カイゼンを導入した企業、公的機関の情報を蓄積し、カイゼンによる効果発現状況を把握しその効果を対外的に発信するために、データ管理システムを早急に整備するべきである。また、作成したデータ管理システムを持続的に安全に継続して使用するために、専門的な人員を配置するとともに、職員へのトレーニングも実施すべきである。

カイゼン普及人材の新規雇用

MoI/MIDI 及び KEC は、不足しているカイゼン普及人材を早期に新規雇用し確保すべきである。予算的な制約はあるとは考えられるが、KEC の予算執行状況をみると、離職

⁷⁷ 出所：実施機関質問票回答、インタビュー

職員給与の予算執行が行われず、予算と支出実績には乖離がある。少なくとも、年間計画の予算において確保できる職員については、早期に新規雇用し、人員の充足を図るべきである。

4.2.2 JICA への提言

なし

4.3 教訓

適切なコミュニケーションを通じた相互理解に基づく事業の実施

本事業は、エチオピア側の強力なオーナーシップの下に開始されたが、JICA 事業関係者は、エチオピア側のオーナーシップを尊重し、適切なコミュニケーションを通じて、相互理解を図る手段をとり、事業を実施した。事業の効果発現及び効果継続にはオーナーシップは欠かせないが、実現可能性や持続性については JICA 事業関係者からの助言が必要である。両者は時に相反することもあるが、適切なコミュニケーションを通じて相互理解に基づいて事業を実施することにより、期待された効果発現及び効果継続につながると考えられるため、相手国側の要望やその背景を良く理解し議論を尽くすこと、また議論を行う場をより多く設定することが肝要である。

5. ノンスコア項目

5.1 適応・貢献

5.1.1 客観的な観点による評価

日本側の支援は、カイゼンをエチオピア全域に普及させるために非常に重要であったと監督省庁（MoI/MIDI）は認識している。具体的には、日本及び第三国での実践的な研修を通じて、EKI を中心とするエチオピアの専門家に対し実践的な知識を提供した点が言及された。KEC も、第三国研修の経験を通じて得られた知見は、マニュアルの作成やコンサルタント資格認定制度構築に寄与し、企業とのネットワーク構築においても参考にされたとしている。またこれらの経験は、KEC の他アフリカ諸国に対するトレーニング提供にも活かされたとのことである⁷⁸。

5.1.2 主体的な観点による振り返り

本事業の JICA 事業関係者及び実施コンサルタントにインタビューを行い、また EKI 初代所長から質問票回答を得て、主体的な振り返りを行った。以下に、（１）事業開始初期段階の状況、（２）実施段階における課題とそれら課題への対応、（３）困難な状況や想定外の状況への対応、（４）構築されたカイゼン普及体制及び本事業の貢献、の順に示す。

⁷⁸ KEC はジブチに対しトレーニングを提供した経験があり、ガーナに対しても 2024 年 8 月にトレーニング実施が予定されていた。

（１）事業開始初期段階の状況

本事業開始前である EK2 の計画時において、EKI 設立の構想はあったが、予算面や人員の充足等に関し不安を抱えながら事業は開始された⁷⁹。この段階においては、国としてカイゼン普及に関する指針・ビジョンはあるものの、目標を達成するための組織体制は未整備であった⁸⁰。EK2 の開始時において、EKI は設立されたばかりであり、実施コンサルタント側では EKI の対応を待つしかないという面もあった。しかし、エチオピアにおけるカイゼンの導入には、当時の首相⁸¹を中心にエチオピア側の強いオーナーシップがあり、EKI 職員の採用はトップダウンでスピード感をもって実施された⁸²。EK1 で育成された KU メンバーの殆どが新設 EKI に配属され、新組織ということもあり、職員のモチベーションは高かった⁸³。事業開始時期には、車両手配に時間を要するなどの苦労もあり、順調なスタートではなかった面もあった。しかし実施コンサルタントは、首相をはじめ EKI もやる気があり心配はなかったと語った。

（２）実施段階における課題とそれら課題への対応

１）実施機関の人員の充足

実施機関の人員の充足に関しては、EKI 開始時は、管理部門は所長のみであったが徐々に増加し、職員の採用も継続して行われた⁸⁴。この背景には、EKI 初代所長の強いオーナーシップも影響している。KU のトップでもあった EKI 初代所長ゲタフン氏は、EK1 でカイゼン導入の成果を認識して以降、カイゼンの強力な支持者であった。同時に、実施コンサルタント及び JICA 側からも職員定着へ向けた働きかけが行われた。事業実施期間に指導できるカイゼンは一部に過ぎず、EKI が継続して企業のコンサルティングを実施するためには人員が定着する必要があるとの認識のもと、実施機関だけでなく実施コンサルタント及び JICA からも働きかけを行い、実施機関職員の給与増が実現した⁸⁵。

２）エチオピア側の要望への事業での対応

事業実施段階において、エチオピア側からいくつかの要望が出され、実施コンサルタント及び JICA はその要望に対し真摯に向き合い、対応を行った。具体的には、TK2 での TTTs

⁷⁹ 出所：JICA 事業関係者インタビュー。EKI 立ち上げの原動力には、エチオピア側のオーナーシップがあった。また政策対話がカイゼン支援事業と対で実施され、GTP1 において製造業の振興が組み込まれていたことも功を奏した面があった。また、EK1 の実施を通じ、カイゼンの効果が経済低効果を含めて数値で表されており、エチオピア側がその効果を、身をもって認識していた点がオーナーシップにつながった。

⁸⁰ 出所：実施コンサルタントインタビュー

⁸¹ JICA 事業関係者は、メレス首相（当時）について、「人を動かす力があつた」と評している。

⁸² 出所：JICA 事業関係者インタビュー

⁸³ 出所：実施コンサルタントインタビュー

⁸⁴ 2015 年 8 月時点の EKI の総職員数は 105 名（うちコンサルタントは 72 名）であった。その後、毎年新規職員の採用が行われ、2020 年 6 月時点の EKI の総職員数は 154 名（うちコンサルタントは 109 名）となった。また、2016 年 3 月の EKI の組織再編により管理職ポストが大幅に増加した。（出所：EK3 事業完了報告書）

⁸⁵ 給与増が実現した背景にも、エチオピア側のやる気があったという意見が JICA 事業関係者から聞かれた。

育成に関しては、第1回 JCC で、高等教育省側から要請を受け TTTs 育成人数を増加させた。同様に EK3 においても育成するコンサルタント数増加の要望があり、それに対応した。また、カイゼン修士・博士課程の設立や、日本での研修についても、エチオピア側の要望を受けて対応が行われたものである。エチオピア側は、同課程が EKI 職員の実践での学びだけでなく、学術的な学びを提供し、職員のモチベーションを向上させると考えていた。実施コンサルタント及び JICA は、時間調整などが困難になる側面はあったものの、エチオピア側の要望に寄り添い対応した⁸⁶。

3) その他の課題への対応

実施期間においては、以下に示すような課題があったが、エチオピア側と日本側で密なコミュニケーションが図られ解決に向けた取り組みがなされた⁸⁷。

- ・ EK3 開始当初は「中級カイゼン」ではなく、「上級カイゼン」と示されていたが、実施機関から「上級」ではないという意見があり、計画変更を含め整理が行われた。
- ・ EKI コンサルタントは基本的に新卒であり、企業での勤務経験がなく、対象とする産業も多様である。そのため、知識と経験に基づき自信を持ってカイゼンが教えられるようになるまでには時間を要するが、本事業では、限られた企業での研修機会です専門家の知見を情報共有する機会が儲けられた。

また、実施機関と JICA 間のコミュニケーションについては、AKI の年次会合等の場を利用して両者が議論する場が設けられた⁸⁸。また、カイゼン普及体制構築にあたり、制度設計やその考え方について、実施コンサルタントは EKI とよく協議し、ガイドラインが作成された。

(3) 困難な状況や想定外の状況への対応

1) 実施機関監督機関の変更

EK3 実施期間中には、EKI 監督機関が複数回変更された。開始から3カ月後の2015年10月に政府組織改編により MoI から MoPSHRD に監督省庁が変更された。さらに、2018年2月にはハイレマリウム・デサレン・ポシェ前首相が辞任を表明し、同年3月に現アビィ・モハメド・アリ首相が新内閣を発足させた。その後2018年11月の政府組織改変により MoPSHRD は首相直轄の CSC に改組され、EKI はその傘下となった。

多くの組織再編があり、事業がストップする状況が少なからずあったものの、実施コンサルタント及び JICA は、エチオピア側とコミュニケーションを図り、都度政府高官を日本へ招聘し、共通理解を図った⁸⁹。その結果、監督機関の変更により本事業に関し、一からの説明が必要となり手間がかかる面はあったが、事業の進行が大きく阻害されることはなかった。

⁸⁶ 出所：JICA 事業関係者及び実施コンサルタントインタビュー

⁸⁷ 出所：実施コンサルタントインタビュー

⁸⁸ 出所：JICA 事業関係者インタビュー。他事業と比較して、議論の場が多かったという意見が聞かれた。

⁸⁹ 出所：実施コンサルタントインタビュー

た⁹⁰。MoI から MoPSHRD への監督省庁変更は大きな変化であったといえるが、本事業の主たるターゲットは製造業という点について、MoPSHRD は良く理解し、事業の方向性に大きな変更が加えられることはなく、対話を通じて対象企業の選定が行われた⁹¹。

2) 政権交代

エチオピアでは、2018 年 3 月にアビィ・モハメド・アリ現首相が新内閣を発足し政権交代が起こった。このような大きな変化があったにもかかわらず、エチオピア側のカイゼン普及をすすめるという方針に大きな変化はなかった⁹²。

この背景には、①EKI がすでに独立した機関として存在し、その権限・役割が明確であり、組織体制の基盤が確立できていたこと、②2019 年 9 月に TICAD 産業人材育成センターの鋤入れ式があり、本事業に加え、無償資金協力の実施が予定されていたことが大きかったとみられる⁹³。

(4) 構築されたカイゼン普及体制及び本事業の貢献

1) 本事業により構築されたカイゼン普及体制

本事業を通じて、EKI が中核となり持続的にカイゼン普及人材を育成する体制が構築された。他国では、専門機関としてカイゼン・コンサルタントを育成するという仕組みはなく、エチオピア独自のものであるといえる。また、EKI の支援を通じてカイゼンを導入した企業・組織のリーダーもカイゼンを継続して実施できるようになった⁹⁴。

2) 本事業の貢献

EKI 初代所長は、エチオピアのカイゼン普及体制の確立・強化・維持の基礎となった点について、①EKI の設立（エチオピア政府が明確なビジョン・使命・活動のもと、戦略的にカイゼンを制度化、推進）、②EKI における若手スタッフの採用、基本・中級カイゼン知識の習得、③コンサルタントの認定・登録システム（コンサルタントの能力の質を維持・持続、キャリア構築に寄与）の三つの組み合わせであると指摘している。本事業の実施は、上記②及び③に大きく貢献したといえる。

5.2 付加価値・創造価値

なし。

以上

⁹⁰ 出所：JICA 事業関係者インタビュー

⁹¹ 出所：JICA 事業関係者インタビュー

⁹² 出所：JICA 事業関係者インタビュー。当時の事業担当者は、「エチオピア側のカイゼンに対する思いは一貫しており、かつ、日本のやり方を尊重してくれていた。技プロのやり方は尊重しつつ、彼らは自分たちが吸収できるものを吸収して展開していこう姿勢であった。」と述べている。

⁹³ 出所：JICA 事業関係者インタビュー。シームレスな支援に加え、AKI の COE になるのを支援する、という日本側の姿勢がエチオピア側に見えていたのではないかとの意見が聞かれた。

⁹⁴ 出所：JICA 事業関係者インタビュー