案件別事後評価（内部評価）評価結果票:技術協力プロジェクト

評価実施部署：ケニア事務所（2026 年 6 月）

国名	産業人材育成プロジェクト
ケニア共和国	

I 案件概要

事業の背景	ケニアでは、ケニアビジネス研修所（KIBT）を含む、産業人材育成のための複数の研修機関は、主として起業家や個人事業主が事業を開始する前の段階を主な対象としており、中小企業（SMEs）を対象とした研修はその範囲に含まれていなかった。さらに、各研修機関が単独では対応できないニーズに共同で対応するような、技術研修に関する組織的な仕組みも存在していなかった。加えて、これらの研修機関はナイロビ中心部に所在しており、産業が集積し始めていた周辺地域には事業を拡大していなかった。		
事業の目的	本事業は、ナイロビ及びその周辺地域において、KIBT における中小企業向けの新たな研修及びコンサルティングプログラムの実施体制の確立と、これらのプログラムのための KIBT 講師の能力強化により、中小企業向けの新規ビジネスサービスの品質の向上を図り、もって 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の向上に寄与することを目指す。 1.上位目標：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。 2.プロジェクト目標：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。		
実施内容	1. 事業サイト：ナイロビ及びその周辺地域 2. 主な活動：1) KIBT における中小企業（SMEs）向けの新たな研修及びコンサルティングプログラムのための実施体制の確立、2)新たな研修及びコンサルティングプログラムのための KIBT 講師の能力強化 3. 投入実績 日本側 (1) 専門家派遣：10 人 (2) 本邦研修員受入：13 人 (3) 第三国研修：5 人（マレーシア） (4) 機材供与：プロジェクター、ノートパソコン、デジタルビデオカメラ、コピー機、車両 相手国側 (1) カウンターパート配置：44 人 (2) 施設・機材：必要な設備及びインターネット接続を備えた適切なオフィススペース		
事業期間	(事前評価時) 2015 年 9 月～2018 年 8 月（36 カ月） (実績) 2015 年 9 月 5 日～2019 年 9 月 4 日（48 カ月）	事業金額（日本側のみ）	（事前評価時）338 百万円、（実績）415 百万円
相手国実施機関	ケニアビジネス研修所（KIBT）		
日本側協力機関	日本生産性本部		

II 評価結果

【評価の制約】

・上位目標の指標 1 の検証は、KIBT 以外の協力機関からの協力が得られなかったため、KIBT の支援企業からの回答のみに基づいて実施された。

1 妥当性/整合性

＜妥当性＞

【事前評価時のケニア政府の開発政策との整合性】

中所得国化を目指して新興工業国となることを目的とした国家開発政策「ケニア・ビジョン 2030」（2008 年～2030 年）の下で、人材育成は、国の競争力及び経済成長に不可欠な共通課題の一つとして言及されていた。本事業は、事前評価時点におけるケニアの開発政策と、整合性が高い。

【事前評価時のケニアにおける開発ニーズとの整合性】

「ケニア・ビジョン 2030」を達成するため、ケニア政府は、教育や研修等を通じて SMEs 部門における生産性及びイノベーションを向上させる必要性を認識していた。 本事業は、事前評価時点におけるケニアの開発ニーズと、整合性が高い。

【事業計画/アプローチの適切性】

本事業は、女性や障害者を含む脆弱層に対する便益の平等性を考慮して設計された。パイロット企業の約30%は女性により所有または経営されている企業であり、パイロット企業内の各部門・部署においてジェンダー主流化が重視された。本事業では、過去の類似事業から得られた教訓を活用し、複数の関連研修機関（例：国家生産性・競争力センター（NPCC）、ケニア産業研究開発機構（KIRDI）、ケニア商工会議所（KNCCI）、トヨタ・ケニア・アカデミー（TKA）、ケニア紅茶開発庁（KTDA））との関係構築を通じて、より実践的な研修が提供された。マスタートレーナー[1]は、講義研修及びパイロット企業での現場コンサルテーションを通じて育成された。一部の企業が研修を継続できないといった実施上の課題に対しては、待機中のパイロット企業と迅速に入れ替えることで遅延を防ぎ、計画された成果の達成を確保した。品質管理サークル（QCC）[2]の活用や企業経

[1] マスタートレーナー研修を修了し所定の資格を有し、KIBT の研修講師の指導・育成を担うリーダー。

[2] QCC（品質管理サークル）とは、職場のメンバーが小集団（チーム）で課題を特定し、原因分析を行った上で改善を実施し、その結果を確認する（PDCA を回す）問題解決手法である。

営層の協力を含むチームベースのアプローチは、現場での課題解決能力を強化した。また、貿易局及びJICAケニア事務所からの支援により、円滑な実施のための環境が整えられた。持続性に関する課題は事業設計そのものに直接起因するものではなかった。事業の設計・アプローチに起因する問題は確認されなかった。

【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は③[3]と判断される。

＜整合性＞

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

日本の「対ケニア国別援助方針」（2012年）では、基本方針（主要目標）は「持続的な経済社会開発の促進」であり、重点分野の一つとして「経済インフラ開発」が掲げられていた。その中には「民間セクター開発」が含まれており、本事業の目的と整合していた。本事業は、事前評価時の日本の対ケニア援助方針と整合している。

【JICA他事業・支援との連携/調整】

事前評価時に計画された本事業とトヨタ・ケニア財団（前TKA）におけるJICA海外協力隊（前シニア海外ボランティア）との連携/調整は想定どおり実施され、事後評価時に正の効果が確認された。JICAシニア海外ボランティア事業との連携は、TKAとのモデル研修プログラムの策定及び実施において効果的に機能した。シニア海外ボランティアは、TKAにおける農業機械及び建設機械の既存研修コースにカイゼン研修要素を統合するために派遣され、これにより研修の実践的関連性及び質が向上した。

【他機関との連携/国際的枠組みとの協調】

事前評価時に計画された本事業と国際労働機関（ILO）との連携/協調が想定どおりに実施され、事後評価時に正の効果が確認された。この連携により相乗効果が創出された。具体的には、事業実施前に認定を受けていたILO認定のマスタートレーナー及びトレーナーが、その高度な技術的知識と経験を活用し、パイロット企業の選定を含む研修活動の効果的な設計及び円滑な実施に貢献した。

【評価判断】

以上より、本事業の整合性は③と判断される。

【妥当性・整合性の評価判断】

以上より、本事業の妥当性及び整合性は③と判断される。

2　有効性・インパクト

【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

事業完了時までに、プロジェクト目標は、計画どおりに達成された。

3年間にわたるパイロット企業の満足度は93.3%であり、目標値を達成した（指標1）。2016/2017年度から2019/2020年度にかけて、SMEs向けの新たなコンサルティングサービスがKIBTの年次計画に組み込まれた。2018/2019年度には、KIBTはJICA専門家の支援を受けることなく、4つの中小零細企業(MSMEs)に対して独自にコンサルティングサービスを実施し、目標を達成した（指標2）。

【事業効果の事後評価時における継続状況】

事後評価時点で、本事業の効果は、継続している。

2022/2023年度におけるKIBTが提供したサービスに対する企業の満足度は93%であり、目標値を達成した（指標1）。事業の下で開発された研修及びコンサルティングサービスは、KIBTの通常業務の一部として継続されていた（指標2）。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

事後評価時点までに、上位目標は、計画を超えて達成された。

2019/2020年度から2022/2023年度の4年間における、回答企業（計34社）に基づいて算出された加重平均の年間実質売上増加率は約12.7%であった（指標1）。また、同期間において、KIBT及びその協力機関は計132社にコンサルティングサービスを提供した（指標2）。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

他の正負のインパクトは確認されなかった。

【評価判断】

以上より、本事業の有効性・インパクトは④と判断される。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績	情報源
プロジェクト目標 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１） 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	達成状況（継続状況）：計画を超えて達成（継続） （事業完了時） 3 年間におけるパイロット企業の満足度は 93.3%であった。 （事後評価時） 2023 年に提供されたコンサルティングサービスに対する企業の満足度は 93%であった。	事業完了報告書 KIBT 及び企業への質問票・インタビュー
	（指標２） （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。	達成状況（継続状況）：計画どおり達成（継続） （事業完了時） 2016/2017 年度から 2019/2020 年度にかけて、SMEs 向けの新たなコンサルティングサービスが KIBT の年次計画に組み込まれた。本事業において新しいビジネスサービス・カリキュラム「KJ-PRIME」が開発され、トヨタ・ケニア、ジョモ・ケニヤッタ農工大学、及びパイロット企業との連携のもとでモデル研修プログラムが実施された。事業計画研修のためのガイドライン及びツールも作成され、トレーナー研修及びモデルプログ	事業完了報告書

[3] ④：非常に高い、③：高い、②：やや低い、①：低い

<table>
<tr><td></td><td></td><td>ラムにおいて活用された。
（事後評価時）
事業の下で開発された研修及びコンサルティングプログラムは、KIBT の通常業務として継続されていた。すべての研修セッションにカイゼン及び 5S が組み込まれ、カイゼン関連のコンサルティング活動は年次パフォーマンス・コントラクト（PC）に位置付けられるとともに、KIBT/PC の KPI 枠組みにも反映されていた。加えて、職業訓練校（TVET）長を対象としたカイゼン及び 5S 研修が継続して実施され、財務管理並びにマーケティング及び販売に関する研修も併せて行われていた。</td><td>KIBT への質問票</td></tr>
<tr><td rowspan="2">上位目標
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</td><td>（指標１）
パイロット企業の実質売上が毎年 10%以上上昇する</td><td>達成状況：計画を超えて達成
（事後評価時）
2019/2020 年度から 2022/2023 年度までの 4 年間における回答企業（計 34 社）に基づき算出された加重平均の年間実質売上増加率は約 12.7%であった。この数値は、年度ごとの回答企業数の違いを反映しており、全体として企業の売上向上に一定の効果があったことを示している。しかし、2019/2020 年度（9%）及び 2020/2021 年度（6%）においては、平均増加率が 10%を下回り、初期段階における効果は限定的であったことが示された。この期間の目標未達の背景としては、新型コロナウイルス感染症による事業活動への影響、総選挙に伴う政治的要因が挙げられる。</td><td>KIBT 及び企業への質問票・インタビュー</td></tr>
<tr><td>（指標２）
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</td><td>達成状況：計画を超えて達成
（事後評価時）
以下のとおり、KIBT 及びその協力機関は 132 社に対してコンサルティングサービスを提供した。

表 1：KIBT 及び協力機関によるコンサルティングサービス実施件数
<table><tr><td></td><td>2019/2020</td><td>2020/2021</td><td>2021/2022/</td><td>2022/2023</td><td>計</td></tr><tr><td>KIBT</td><td>4</td><td>14</td><td>14</td><td>16</td><td>48</td></tr><tr><td>NPCC</td><td>6</td><td>4</td><td>14</td><td>22</td><td>46</td></tr><tr><td>KIRDI</td><td>0</td><td>2</td><td>2</td><td>3</td><td>7</td></tr><tr><td>KNCCI</td><td>2</td><td>1</td><td>3</td><td>3</td><td>9</td></tr><tr><td>その他（KTDA）</td><td>4</td><td>3</td><td>7</td><td>8</td><td>22</td></tr><tr><td>合計</td><td>16</td><td>24</td><td>40</td><td>52</td><td>132</td></tr></table></td><td>KIBT、KIRDI、NPCC、KNCCI 及び KTDA への質問票</td></tr>
</table>

3　効率性

事業費はやや計画を上回り（計画比：123%）、事業期間は計画を上回った（計画比：133%）。事業期間及び費用は、成果を達成するための対応（事業計画研修ツールの開発・活用や調整委員会の設立など）に伴い、計画を上回った。

	事業金額（日本側の支出のみ、円）	事業期間（月）
計画（事前評価時）	338 百万円	36 カ月
実績	415 百万円	48 カ月
割合（%）	123 %	133 %

アウトプットは計画どおり産出された。

以上より、本事業の効率性は②と判断される。

4　持続性

【政策面】

事後評価時点においても、ケニアの政策枠組みはSMEsの研修及びコンサルティングの促進に対して高い妥当性があった。国家開発戦略「ケニア・ビジョン2030（2008年～2030年）」では、人材育成が経済成長の主要な推進力として強調されていた。「中小企業政策 2020(Micro and Small Enterprise Policy 2020)」では、MSMEsが持続的に成長・発展できる制度的・経済的環境の整備に向けた政策的及び規制的支援が強化された。一方、2023年に策定された「起業促進政策（Centre for Entrepreneurship）」は、若者が自営及び被雇用のいずれにおいても必要となる技能の育成に焦点を当てていた。これらの政府主導の取組は強いオーナーシップと一貫性を示しており、持続可能性を確保するための官民連携（PPP）型SMEsエコシステム構築を含む今後の支援も期待されている。加えて、これらの施策は国家開発戦略に組み込まれており、PPP／SMEsエコシステムの確立といった制度的取組も進行中であることから、政策の方向性は将来的にも維持される可能性が高い。

【制度・体制面】

事後評価時点において、SMEs研修及びコンサルティングを推進するための制度的・組織的体制は強化されていた。新たに協同組合・中小零細企業開発省及びSME開発局が設立され、KIBTは事業開発サービス（BDS）能力強化を担う局として位置づけられ、トレーナー育成及びカリキュラムの標準化を監督する責任を負うようになった。さらに、研究、製品及び市場開発を担当する局も新設され、これらの制度改革は大統領令第2号（2024年）に基づいており、今後も継続される見込みである。人員面のキャパシティは改善しており、KIBTには18名のマスタートレーナーと約130名の技術職員が配置されている。KIBTと協力機関の人員配置も適切であり（KIBT：25名、KIRDI：1名、NPCC：9名、KNCCI：3名）[4]、連携はKIBT内のプロジェクト・パ

[4] 出所：KIBT、KIRDI、NPCC 及び KNCCI への質問票

ートナーシップ・コンサルティング部門を通じて継続されており、この部門が連携及びモニタリングを統括している。総じて、制度的枠組み、人員体制及び連携メカニズムはいずれも十分に整備されており、持続性の見通しは高い。さらに、これらの制度改革は法的根拠を持ち、明確に定義され、強化された人的資源及び制度化された連携メカニズムによって支えられていることから、組織体制は将来的にも維持・発展し、事業成果の継続的な普及・拡大が確保される見込みである。

【技術面】

事後評価時点において、KIBTおよびその協力機関は、継続的な研修の実施とBDSマニュアルの活用を通じて、必要な知識・技能を維持していた。マスタートレーナーによる新規職員、地方事務所、パートナー組織向け研修も継続して実施されており、カイゼン活動が業績指標に組み込まれるなど、制度として定着していた。この制度化は、プロジェクト開始当初から、立ち上げ期（概ね開始後3か月以内）に主要なPDM指標を相手側のKPI／PCに対応付け、定例の業績レビューを通じてモニタリングすることを合意したことにより後押しされた。また、BDSマニュアル、オンサイト・コンサルティング用ワークブック、診断ツールが積極的に活用され、ツールのカスタマイズ及びBDSエコシステム内の連携もさらに進展していた。その結果、技術力、研修体制、およびツール活用が十分に定着しており、プロジェクト成果の持続性は高いと判断された。さらに、これらの制度化された仕組みと協働枠組みは今後も維持・発展していくことが見込まれることから、本プロジェクトの長期的な持続性は極めて高いと判断された。

【財務面】

事後評価時点において、KIBTはSMEs研修及びコンサルティングプログラムを推進するために必要な予算を継続的に確保していた。主な財源は能力強化のための政府予算であり、これに加えて、民間セクター（例：ケニア銀行協会）、GIZなどの開発パートナー、さらに6つの県政府と費用を分担する形で協力が行われていた。一方、企業との費用分担制度については文書化されているものの、省庁の承認待ちのため草案段階にとどまっていた。ただし、承認後は実施される見込みである。以上より、政府予算の継続的な配分及び各種パートナーシップの維持により、財政的資源及び活動全体の持続可能性は引き続き高い水準にあると考えられる。

【環境・社会面】

環境・社会面の問題は確認されず、対応策を講じる必要はなかった。

【評価判断】

以上より、財務面に軽微な問題があるが、本事業によって発現した効果の持続性は③と判断される。

5　総合評価

本事業は、KIBT が提供する中小企業向けの新規ビジネスサービスの品質を向上させるというプロジェクト目標を計画どおりに達成し、事業完了後も事業の効果は継続している。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という上位目標は、計画を超えて達成した。事業費は計画をわずかに上回った。事業期間も計画を上回った。

以上より、総合的に判断すると、 本事業の評価は非常に高いといえる。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

・本事業の成果の有効性及び持続可能性をさらに高めるためには、KIBT 及び SME 開発局は、特にカイゼン及び BDS 研修の普及において、NPCC を含む関連する公的・民間組織との協力及び調整を引き続き強化する必要がある。この協力体制の強化により、研修活動の裾野が拡大し、政策的効果の最大化が期待される。さらに、KIBT 及び協同組合・SME 開発省は、SME 開発局の承認を得て、2026 年 4 月までに KIBT と企業との間の費用分担制度を確定し導入する必要がある。この制度を確立することで、KIBT は研修実施のための追加的な財源を確保でき、事業活動の財政的持続可能性及び拡張性をさらに強化することが可能となる。

・KIBT の研修プログラムの財政的持続可能性を向上させるためには、SME 開発局の承認を得て、KIBT と企業との間の費用分担制度を早期に確定することが推奨される。この制度により、KIBT は企業からの拠出金を通じて安定的な資金を確保でき、研修活動の財政的持続可能性を強化することができる。

・ケニアにおける中小零細企業研修プログラムの質、一貫性及び効果を向上させるためには、すべての SMEs 研修実施機関間でカイゼン及び BDS 研修の標準化カリキュラムを策定・導入することが推奨される。現在、各機関が独自の研修プログラムを実施しており、内容や質にばらつきが生じている。統一的なカリキュラムを確立することにより、研修の標準化が図られ、実施の質が向上し、中小零細企業能力強化施策全体の効果が高まることが期待される。その際、研修機関は、自らの既存の研修モジュールを JICA が開発したカイゼン／BDS モジュールに整合させることが奨励され、これにより機関間の一貫性と知識共有が促進される。

JICA への教訓：

・今後の JICA 事業では、プロジェクト開始時（概ね開始後 3 か月以内）に、実施機関と協働して、PDM 上の主要指標（例：カイゼン関連の取組）を相手組織の KPI／PC に対応付けて組み込み、定例の業績レビューを通じたモニタリングを合意し制度化しておくことが重要である。



カイゼン導入前の状況
カイゼン導入企業（花き製造業）において、最終製品は床に直接置かれていた。（提供：KIBT）



カイゼン導入後の状況
最終製品はラックに保管され、整理整頓された状態となった。（提供：KIBT）