

ルワンダ国

ルワンダ国
就労困難な若年層の IT 分野における就業
促進のための
基礎調査

業務完了報告書

2024 年 12 月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

サンクスラボ株式会社

沖縄セ

JR

24-002

<本報告書の利用についての注意・免責事項>

- ・本報告書の内容は、JICA が受託企業に作成を委託し、作成時点で入手した情報に基づくものであり、その後の社会情勢の変化、法律改正等によって本報告書の内容が変わる場合があります。また、掲載した情報・コメントは受託企業の判断によるものが含まれ、一般的な情報・解釈がこのとおりであることを保証するものではありません。本報告書を通じて提供される情報に基づいて何らかの行為をされる場合には、必ずご自身の責任で行ってください。
- ・利用者が本報告書を利用したことから生じる損害に関し、JICA 及び受託企業は、いかなる責任も負いかねます。

<Notes and Disclaimers>

- ・ This report is produced by the trust corporation based on the contract with JICA. The contents of this report are based on the information at the time of preparing the report which may differ from current information due to the changes in the situation, changes in laws, etc. In addition, the information and comments posted include subjective judgment of the trust corporation. Please be noted that any actions taken by the users based on the contents of this report shall be done at user's own risk.
- ・ Neither JICA nor the trust corporation shall be responsible for any loss or damages incurred by use of such information provided in this report.

目次

写真	1
地図	3
図表リスト	4
略語表	5
案件概要図（和文）	6
案件概要図（英文）	7
要約	8
第1 対象国・地域の開発課題	10
1. 対象国・地域の開発課題	10
(1) 開発課題	10
(2) 開発課題の背景・原因	10
2. 当該開発課題に関連する開発計画、政策、法令等	11
(1) 開発計画	11
(2) 政策	13
(3) 法令等	15
3. 当該開発課題に関連する我が国の国別開発協力方針	16
4. 当該開発課題に関連する ODA 事業及び他ドナーの先行事例分析	17
(1) 我が国の ODA 事業	17
(2) 他ドナーの先行事例分析	18
第2 提案法人、製品・技術	19
1. 提案法人の概要	19
(1) 企業情報	19
(2) 海外ビジネス展開の位置づけ	19
2. 提案製品・技術の概要	20
(1) 提案製品・技術の概要	20
(2) ターゲット市場	22
3. 提案製品・技術の現地適合性	23
企業機密情報につき非公表	
4. 開発課題解決貢献可能性	23
第3 ビジネス展開計画	23
1. ビジネス展開計画概要	23
2. 市場分析	24
企業機密情報につき非公表	
3. バリューチェーン	24
企業機密情報につき非公表	
4. 進出形態とパートナー候補	24

企業機密情報につき非公表	
5. 収支計画	24
企業機密情報につき非公表	
6. 想定される課題・リスクと対応策	24
企業機密情報につき非公表	
7. 期待される開発効果	24
8. 日本国内地元経済・地域活性化への貢献	25
(1) 関連企業・産業への貢献	25
(2) その他関連機関への貢献	26
第4 ODA 事業との連携可能性	26
1. 連携が想定される ODA 事業	26
2. 連携により期待される効果	27
参考文献	28
別添資料	28

写真



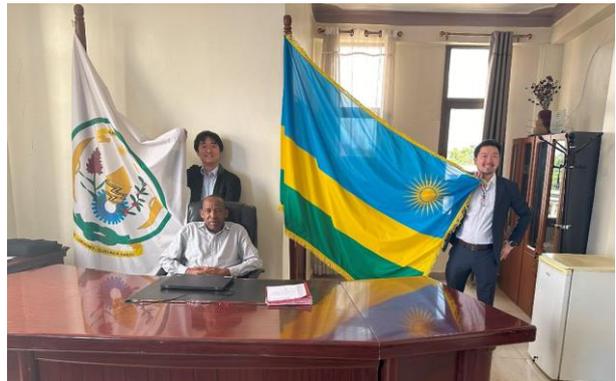
ICT 商工会議所



ICT 商工会議所プレゼン



Ministry of Youth and Arts



National Council of Persons with Disabilities



KISEKI



Rwanda Development Board



JICA ルワンダ事務所



Guez Show



RTB との交渉



RTB ICT メンバー



The National Union of Disability
Organizations in Rwanda



ABE Initiative 卒業生との交流



Ministry of Health



Harambee

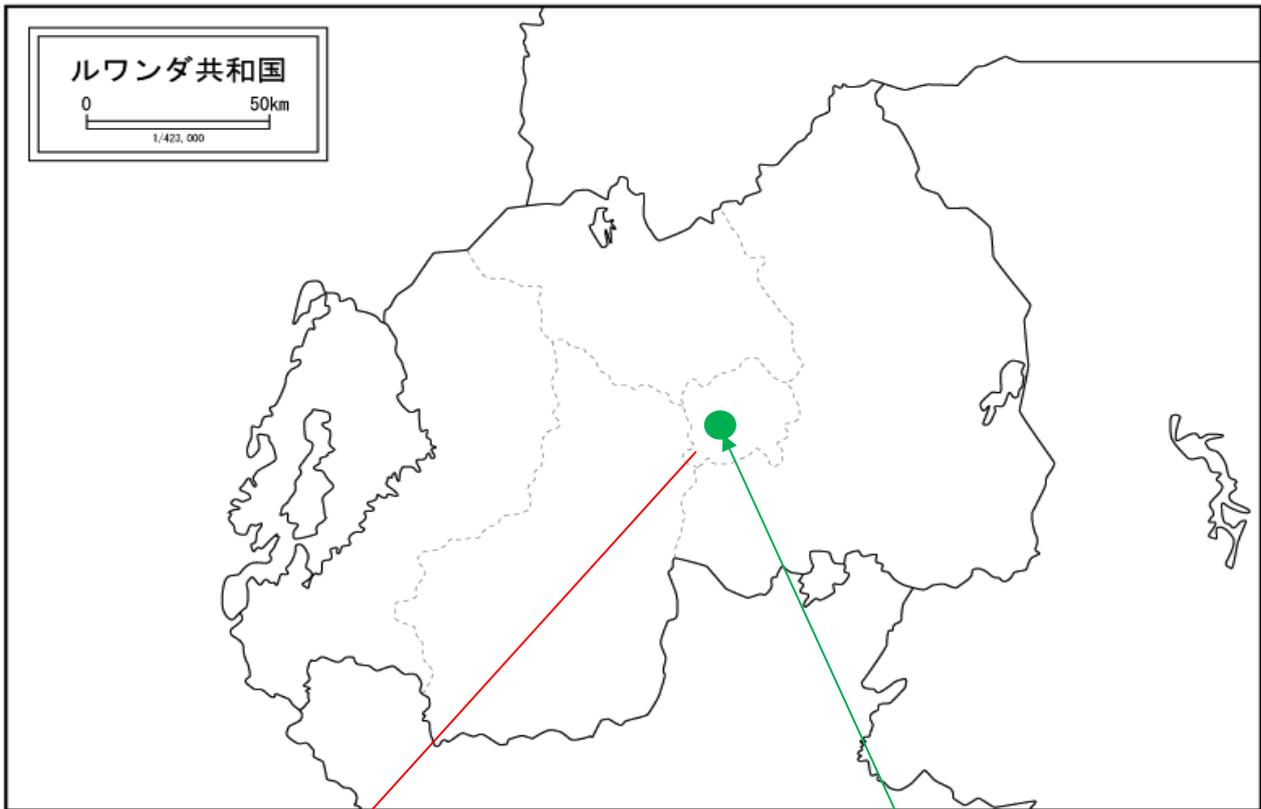


St. Joseph TVET School との MoU 調印



ALX

地図



1. ガサボ郡 (英語版) (Gasabo)
2. キチュキロ郡 (英語版) (Kicukiro)
3. ニヤルゲンゲ郡 (英語版) (Nyarugenge)

キガリ州キガリ市
(州都・首都)



出典：

【白地専門店】 <http://www.freemap.jp/>

【ウィキペディア】 <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%AD%E3%82%AC%E3%83%AA%E5%B7%9E>

図表リスト

1. ルワンダの失業率	10
2. TVET スクール卒業生の失業率	11
3. 会社概要	19

略語表

略語	正式名称	日本語名称
3G	Third generation of wireless mobile telecommunications technology	第3世代移動通信システム
BPO	Business Process Outsourcing	ビジネス・プロセス・アウトソーシング
EC	Electronic commerce	電子商取引
EDGE	Enhanced Data Rates for GSM Evolution	第2世代移動通信システムの packets 通信拡張規格
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
ICT	Information and communications technology	情報通信技術
ILO	International Labor Organization	国際労働機関
IT	Information technology	情報技術
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
LTE	Long Term Evolution	第4世代移動通信システム
MoU	Memorandum of Understanding	基本合意書
MSME	Micro Small & Medium Enterprises	中小企業
NGO	Nongovernmental organization	非政府組織
NPO	Nonprofit Organization	非営利団体
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
RTB	Rwanda TVET Board	ルワンダ TIVET (技術・職業教育訓練) 委員会
SDGs	Sustainable Development Goals	持続可能な開発目標
TICAD	Tokyo International Conference on African Development	アフリカ開発会議
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発局



ルワンダ国

就労困難な若年層のIT分野における就業促進のための基礎調査 サンクスラボ株式会社（沖縄県那覇市）

8 働きがいも
経済成長も

9 産業と技術革新の
基盤をつくろう

10 人や国の不平等
をなくそう

ルワンダ国IT分野における開発ニーズ（課題）

- 若者の就業先の不足、低い雇用率
- マーケットニーズにあったITスキルが不足している

提案製品・技術

- ITと福祉を掛け合わせた独自のサービスを有している。
- ベトナムに拠点を有し、海外での事業展開に一定の経験がある。

案件概要

- 契約期間：2024年3月～2025年1月
- 対象国・地域：ルワンダ国キガリ州キガリ市およびガサボ郡、キチュキロ郡、ニャルゲンゲ郡
- 相手国実施機関：ICT商工会議所、Rwanda TVET Board
- 案件概要：ルワンダ国における若年層のIT分野での就業促進に関する基礎調査。本事業を通じ、失業率の高い若年層のスキルレベルの実態を把握し、実用的なトレーニングの実施及び雇用確保を実現するビジネス展開を図り、ひいてはルワンダ国におけるIT分野での就業促進・雇用創出への貢献を目指す。



開発ニーズ（課題）へのアプローチ方法（ビジネスモデル）

- ルワンダに支社を設立し、日本およびベトナムで培ったノウハウを活用しながら、ルワンダの就労困難者に対してIT分野での就労教育を行う。

対象国に対し見込まれる成果（開発効果）

- 就労困難者にIT教育を提供することにより、エンプロイアビリティの向上を実現する事が出来る。
- ルワンダ国のIT分野における国際競争力を強化し、経済発展につなげる事が出来る。

2024年7月現在



Small and Medium-Size Enterprise (SME) Partnership Promotion Survey for Promoting employment in the IT field for young people who have difficulty finding work in Rwanda

thankslab Inc. (Naha, (OkinawaPref..))

8 働きがいの
経済成長も



9 産業と技術革新の
基盤をつくろう



10 人や国の不平等
をなくそう



Development Issues Concerned in IT Sector

- Lack of job opportunities for youth and low employment rate
- Lack of IT skills that match market needs

Products/Technologies of the Company

- Unique service offerings that blend IT with welfare
- Experience of doing global business with operation site in Vietnam

Survey Outline

- Survey Duration : Mar, 2024~Jan, 2025
- Country/Area : Rwanda/Kigali City, Gasabo District, Kicukiro District, Nyarugenge District in Kigari Province
- Name of Counterpart : Rwanda ICT Chamber, Rwanda TVET Board
- Survey Overview :

This is a basic survey on the promotion of employment of young people in the IT sector in Rwanda. Through this project, we aim to understand the actual skill levels of young people, who have high unemployment rates, and to develop businesses that will provide practical training and secure employment, thereby contributing to the promotion of employment and job creation in the IT field in Rwanda.



How to Approach to the Development Issues

- Establish a subsidiary in Rwanda and provide IT employment education, based on expertise we gained in Japan/Vietnam, to Rwandans who have difficulty finding jobs.

Expected Impact in the Country

- Employability of those who have difficulty finding jobs can be enhanced, through the provision of IT education to them.
- Can contribute to strengthening Rwanda's competitiveness in global market that could lead to the country's economic development.

As of July, 2024

要約

I. 調査要約

<p>1. 案件名</p>	<p>(和文) ルワンダ国就労困難な若年層の IT 分野における就業促進のための基礎調査 (英文) Small and Medium-Size Enterprise (SME) Partnership Promotion Survey for Promoting Employment in the IT Field for Young People Who Have Difficulty Finding Work in Rwanda</p>
<p>2. 対象国・地域</p>	<p>ルワンダ国キガリ州キガリ市およびガサボ郡、キチュキロ郡、ニャルゲンゲ郡</p>
<p>3. 本調査の要約</p>	<p>ルワンダ国における若年層の IT 分野での就業促進に関する基礎調査。本事業を通じ、失業率の高い若年層のスキルレベルの実態を把握し、実用的なトレーニングの実施及び雇用確保を実現するビジネス展開を図り、ひいてはルワンダ国における IT 分野での就業促進・雇用創出への貢献を目指す。</p>
<p>4. 提案製品・技術の概要</p>	<p>①「デジタル就労力」を高めるためのトレーニングプログラムを現地向けに作り変え、カスタマイズを行う ②サンクスラボ株式会社が有する「雇用創出」のための就労環境整備やノウハウを活かし、教育プログラムと雇用創出のための仕組みを構築する</p>
<p>5. 対象国で目指すビジネスモデル概要</p>	<p>提案技術を活かし、中長期的にルワンダ国に支社を設立し、BPO 業務を始めとする IT 事業をクライアント企業から受託して、売上をあげるビジネスモデル</p>
<p>6. ビジネスモデル展開に向けた課題と対応方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・税法に関する知識不足と運用の不作为によるリスクがあるため、実績がある現地の会計事務所と契約することで、法に則った事業運営を行う。 ・将来的に大手 BPO 企業との人材争奪競争が起こるリスクと現地人材を確保することが困難化するリスクがある。対策としては、特色ある教育訓練を提供することで他社と差別化し、ネットワークを活かして早期にリクルーティングを行う。 ・当面は政治面のリスクは少ないと考えているが、隣国の情勢は常にモニタリングし事態の変化を注意深く観察して柔軟に対応していく。 ・ルワンダの社会インフラの脆弱性を考慮し、電力供給と通信の途絶は特に事業活動への影響が大きいため、UPS（無停電電源装置）を設置するなどの対策を検討する。
<p>7. ビジネス展開による対象国・地域への貢献</p>	<p>貢献を目指す SDGs のターゲット ⑧経済成長・雇用 ⑩格差是正 ⑨インフラ・産業 提案法人が保有する就労困難者を対象とした IT の就労教育及び就労支援、そして雇用機会の創出におけるノウハウ及び実績は、ルワンダ国内で求められる ICT 分野での雇用創出と産業振興に貢献できる。</p>

8. 本事業の概要	
① 目的	本調査の目的は、ルワンダ国内における就労困難な若年層の特に IT 分野での就労を見越した状況把握を行うことにより、具体的な教育や就労支援を行う際の優先順位付けを行い、ビジネスモデルを確立しながら、教育プログラムを開発できるようにすることである。そのために、オンラインでのリサーチや、ルワンダ ICT 商工会議所・RTB と連携してヒアリングや情報提供を依頼するだけでなく、関係省庁や機関へのヒアリングの実施などを行うと共に、3 回の現地渡航を通じて実際に現地のスキルレベルの調査や、マーケットの理解を深めて、ビジネスモデルを確立する。
② 調査内容	本調査の結果、提案法人は本ビジネスモデルの実現可能性を具体的に判断できるようになるとともに、実現に向けて解決すべき課題を明確化することができるようになる。 <ul style="list-style-type: none"> ・対象国の課題分析にかかる情報収集・分析 ・対象国の市場にかかる情報収集・分析 ・パートナー調査・分析 ・ODA 事業との連携／ODA 事業化調査・分析
③ 本事業実施体制	提案企業：サンクスラボ株式会社 外部人材：株式会社 La torche
④ 履行期間	2024 年 3 月～2025 年 1 月（0 年 11 ヶ月）
⑤ 契約金額	9,731 千円（税込）

II. 提案法人の要約

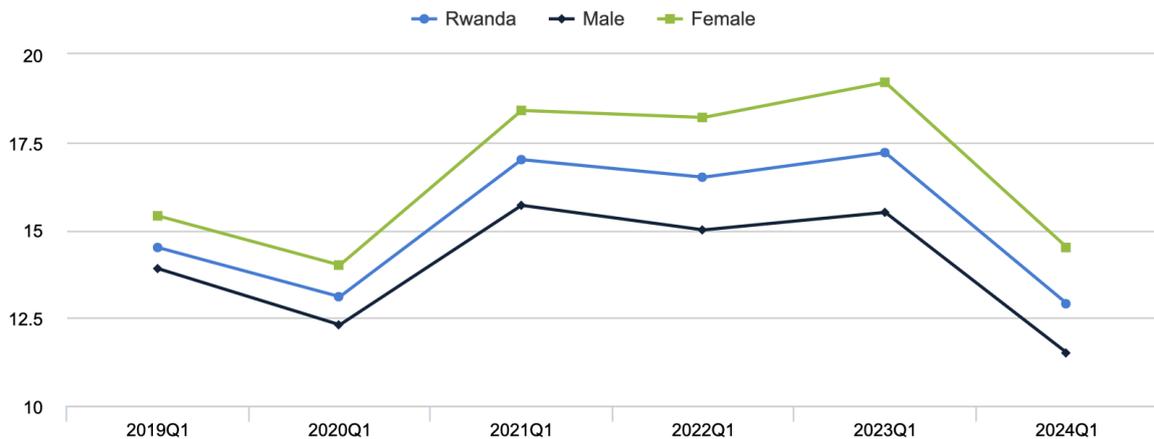
1. 提案法人名	サンクスラボ株式会社
2. 代表法人の業種	⑤ソフトウェア業又は情報処理サービス業
3. 代表法人の代表者名	村上 卓郎
4. 代表法人の本店所在地	沖縄県那覇市泉崎 1 丁目 4 番 10 喜納ビル
5. 代表法人の設立年月日（西暦）	2015 年 12 月 1 日
6. 代表法人の資本金	33,000 万円
7. 代表法人の従業員数	1464 名（パートナー539 名、タレント 925 名） *タレントは、雇用する障がい者の呼称
8. 代表法人の直近の年商（売上高）	3,927,454 千円（2022 年 12 月～2023 年 11 月期）

第1 対象国・地域の開発課題

1. 対象国・地域の開発課題

(1) 開発課題

本調査で対象としたルワンダ共和国における開発課題は、雇用率の向上（失業率の低減）である。ルワンダ政府の公式統計によると、2024年第一四半期における失業率は全体で13.1%、男女別では男性11.5%、女性は14.5%となっている。¹



1. ルワンダの失業率

出典：National Institute of Statistics of Rwanda

公式統計では失業率は改善傾向にあると見られるが、現地でのヒアリングの結果、実際には統計で把握されていない実態があり、就業状況が公式統計で示唆されているよりも悪い状態にあると考えられる。現地調査でヒアリングした在キガリのBPO企業であるE-Gates社の笠井CEOによると、公式統計には自営業者やパートタイム労働者も含まれており、就業率が嵩上げされているとのことであった。企業等と雇用契約を結んで働いている人はせいぜい10%くらいではないかとの見解であり、そのような実態を踏まえた雇用率の改善が重要な開発課題であると考えている。

(2) 開発課題の背景・原因

Danish Trade Union Development Agency (DTDA)が発行した調査レポート「Labour Market Profile Rwanda 2024/2045」によると、開発課題が生じている背景、解決が進まない原因として、以下の点が挙げられる。²

① 十分な雇用創出がされていない

Covid-19のパンデミック発生により多くの常用雇用職が失われた。その結果、多く

¹ <https://www.statistics.gov.rw/publication/2138>

² Labour Market Profile Rwanda 2024/2045, Danish Trade Union Development Agency, March 2024

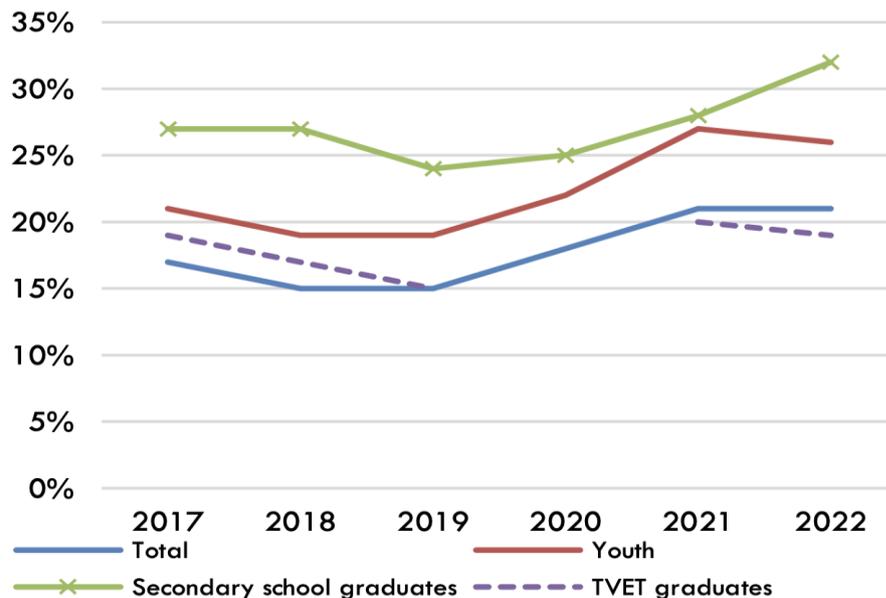
の人が農業従事者や非正規雇用者へ転じた。パンデミック終結後も雇用の創出が充分になされず、常用雇用者が増えない要因になっている。

② 都市人口の増加率と雇用創出速度の乖離

ルワンダ政府は 2024 年までに全人口の 35%を都市人口にするという政策を推進しており、その政策の結果、キガリ市等の都市部の人口が増加してきた。一方で都市部での雇用創出が充分でなく、その乖離が失業率の増加に寄与している。

③ 雇用者側の要求スキルと求職者保有スキルのミスマッチ

ルワンダ政府は職業訓練（TVET - technical and vocational education and training）を雇用環境改善の重要なアプローチと位置付け、TVET スクールの設置などを積極的に推進している。しかし、National Institute of Statistics of Rwanda の調査によると、TVET スクール卒業生の失業率は全体平均に比べて有意な差があるとは言えない。Danish Trade Union Development Agency はその原因として、「雇用者側が求めるスキルと TVET が教える内容にミスマッチが生じているため」としている。



2. TVET スクール卒業生の失業率

出典：National Institute of Statistics of Rwanda, Rwanda Labour Force Survey, 2022.

2. 当該開発課題に関連する開発計画、政策、法令等

(1) 開発計画

ルワンダにおける当該開発課題に関する開発計画は、2019 年にルワンダ政府が公表した「REVISED NATIONAL EMPLOYMENT POLICY」がベースになっている。それによると、ルワンダの雇用における課題は以下のように定義されている。

① 主要な労働力不足（失業、パートタイム雇用、潜在労働力）

失業は開発途上国やアフリカ経済における最大の問題の一つであり、ルワンダでの貧困の根本的な原因である。2019年2月に実施された労働力調査によると、失業率は14.5%で、雇用人口比率は44.9%であった。また、雇用状況において、「不完全雇用」である点も重要な課題である。不完全雇用とは、ア) 不十分な労働時間 イ) 不十分な報酬 ウ) 不十分なスキルの活用 といった点で満足できない雇用を意味する。ルワンダの不完全雇用率は28.9%であり、農村部の時間関連の不完全雇用率は33%である。

② 労働市場情報システム

労働市場情報システムは、労働市場関係者が十分な情報に基づいて計画、選択、決定を行うためのものである。しかし、現行のこのシステムは、労働市場情報の様々な情報提供サイドと利用者サイドの事情を反映していない。例えば、情報提供サイドとして、ルワンダ国立統計局、RRA、RSSB、公共および民間の雇用機関などがそれぞれ独自の指標を展開している。従って、労働市場の主要指標に基づき、各種機関の情報を統合し、調整した労働市場情報のシステムを構築する必要がある。

③ 若者、女性、障がい者の雇用

若者の失業は、農村部よりも都市部に多く、農村部の若者の多くは農業に従事している実態がある。2019年2月に実施された労働力調査によると、都市部の若者の失業率は19.3%で、全国平均の14.5%を上回っている。大多数の若者は、労働市場で活躍するために必要な能力を持たず、生産的な仕事を確保できずにいる。女性の多くは自給自足の農業に従事している中、失業率は男性の13.9%に対し女性は15.4%と高く、労働力人口に占める割合は44.6%となっている。また、障がい者（PWDs）に関して、労働年齢の就労参加率（失業者を含む）は、障害を持っていない人の60.3%に比べて、20.3%と低く、失業率も障害を持っていない人の17.2%に比べて、18.9%と若干高い状況となっている。

④ 教育と訓練

ルワンダでは、教育別の失業率が、教育を受けていない若者：17.3%、高等学校卒業者：30.0%、大学卒業者：22.7%となっており、ルワンダの労働市場において、高等教育を受けた若者が必ずしも就職に有利ではないという状況を示している。このことから、現行の教育や訓練の内容が労働市場のニーズとミスマッチしている可能性が高いと推測される。TVET学校の卒業生の中にも、実践的な技能やコミュニケーション能力が不足している者もいる。これらの課題に対処するため、政府はさまざまな制度的枠組みを設け、能力ベースのカリキュラムを導入している。

⑤ 民間企業の関与

民間企業は、ルワンダの雇用政策開発戦略の実施に十分に関与しておらず、これが雇用創出の課題の一つとなっている。公的機関に比べ、民間企業はより速いペースで成長し、新たな雇用を

創出していく傾向が強いため、経済成長と雇用創出の推進力となることが期待されている。それらのことから政府は民間セクターの重要性を認識しており、雇用に関するすべての戦略と介入策に、民間企業が全面的に関与することを求めている状況にある。

(2) 政策

雇用状況を改善して失業率を低下させるために、ルワンダ政府は以下の方針にて政策を展開している。

① 企業の発展と民間部門の競争力の向上

ルワンダの企業は、零細・中小企業 (MSME) がほとんどである。ルワンダの民間セクターはまだ発展途上であるため、特に小規模で断片的な市場にサービスを提供する零細レベルの企業の多くは、大口の受注をしたり、運営コストを下げ競争力を高めたりするなどのスケールメリットの恩恵を受けることが難しい。その対策として、生産者、事業者、個人事業者／零細企業を協同組合などに組織化すると、融資制度などの支援サービス、信用供与、研修の機会、市場情報、アドボカシー活動といった支援サービスへのアクセスを高めることができるようになる。また、エコシステムを醸成する必要がある民間部門は、小規模企業が大規模企業と連携して利益を得られるようにするための措置を採用したり、米国国際開発庁 (USAID) や世界銀行を含む国際開発機関や二国間協定のパートナーシップによって開発支援を受けたりしている。バリューチェーンやクラスターにおける規模の異なる企業間の連携を促進し、金融や事業開発へのアクセスを改善しながら、雇用創出の基盤を整えていくことが、企業の発展と民間部門の競争力の向上のためには今後更に重要となる。

② 農業生産性向上と農村開発

ルワンダの人口の 79% が農村部に住み、全雇用者の 47% が農業に従事しているという事実を考慮すると、農村開発は、ルワンダの生活水準を持続的に向上させるための中心的な課題である。ルワンダ政府は、人々を農業から農業以外の経済活動へ移行させることが貧困削減の最短距離であると認識しているが、当面の焦点は、農業の近代化を通じて生産性を向上させ、農業セクターの生活水準を引き上げることである。

③ 教育、技能開発、労働市場のニーズの連携

ルワンダは、国民、特に若者の教育へのアクセスを確保する、という点で大きな進歩を遂げてきた。現在も、高等教育をより良い仕事に繋げることや、絶えず変化する「仕事」に対して知識を更新させることの重要性・需要は高く、教育への投資は依然として国民の優先事項である。特に、高収入を見込める職業 (非農業雇用) に就くために必要な高度な教育が中等教育修了後から始まるため、実際の労働市場とマッチした教育を若者に受けさせることが急務である。ルワンダの TVET と高等教育システムの改革は、既存のスキル開発構造を、労働市場のニーズに基づいたダイナミックなものへと変革し、若者へのアクセスを向上させ、必要なスキル、知識、態度を授けるものであるとされる。技能開発プログラムをより実践的なものにするためには、雇用者と企

業の意見を教育計画、開発、訓練構造に反映することが重要と思料する。

④ 労働移動と労働移民政策

ルワンダは、将来に向けた技能への投資を行う一方で、国外の移民や国際社会から優先分野の技能者を誘致し、一時的な技能の充足を図っている。また、ルワンダは、労働移民管理の枠組みの中で、高水準の給与の仕事に就いている外国人労働者にとって代わることができるような人材の育成を目指すと同時に、グローバルな労働市場の機会に対して競争力を持ち、準備を整えることが急務となっている。ルワンダの労働市場におけるスキルギャップを継続的に特定し、Occupations in Demand List (ODL) を更新したり、また、ルワンダで働く、または働くことを申請している外国人の労働市場のスキルテストと評価のためのより良いメカニズムを確立したりする必要がある。これにより、労働市場における不足と過剰の適切な特定が可能となり、その結果、必要な政策措置が立案されるようになる。

⑤ インフォーマル経済のフォーマル化

ルワンダにおける非正規雇用の優位性と、非正規経済の多様性を考慮すると、ILOの「非正規経済から正規経済への移行に関する勧告（2015年）」(No. 204)に沿って、円滑な正規経済への移行を促進するための首尾一貫した統合戦略を策定する必要がある。この政策対応は、非正規雇用の2つの主要なカテゴリー（自営業と賃金労働）と非正規雇用への3つの主要な対応（規制、保護、促進）を考慮に入れている。非正規から正規へ移行するための詳細な戦略には以下のものが含まれる：(i)成長戦略と質の高い雇用創出、(ii)規制環境（国際労働基準と中核的権利の執行を含む）、(iii)組織、代表、社会対話、(iv)平等の促進と差別への対処、(v)起業家精神、技能、金融、経営、市場へのアクセスを支援する措置、(vi)社会保護、社会保障、社会移転の拡大、(vii)地方開発戦略などである。

⑥ 特定グループの雇用機会の促進

ルワンダ政府は以下の特定グループの雇用促進に関して個別に政策を展開している。

a. 若者のエンパワーメントと雇用

若者の雇用を実現するためには、より生産的な雇用の機会を創出し、労働市場にマッチしたスキルを持つ若者の労働力・スキルを育成すべきである。若者の失業に大きな影響を与える要因は、供給（技能のミスマッチ）と需要（雇用の伸び悩み）の両方を包含しているため、労働供給と需要の双方を強化する積極的かつ統合的な労働市場政策措置が重要である。特に供給側では、質の高い技能訓練と積極的な労働態度のためのモラル育成に重点が置かれている。その目的は、以下の3つの重要な問題に取り組むことである。

すなわち、(i)労働力における教育達成度の低さ、(ii)高い技術力を持つ人材の不足、(iii)職業訓練センターで教えられる技能と市場ニーズ、とのミスマッチである。労働需要面では、十分な雇用集約的成長を確保することに重点が置かれている。

b. 女性の雇用

IMF4 条協議報告書（2017 年）は、経済活動におけるジェンダー・インクルージョンの促進に向けた政府の協調的努力を評価している。IMF の報告書は、より生産性の高い仕事への女性の参画を促進することで、成長をさらに押し上げ、この進展を基礎とする必要性を強調している。ルワンダ政府は、女子教育政策、国家ジェンダー政策、女子教育戦略計画（2008-12）など、ジェンダーの不均衡に対処するための主要な政策や戦略を実施し、特に中等・高等教育レベルの科学分野での女子の就学率、定着率、修了率を改善した。技能開発と雇用における男女平等を促進するため、これらの政策実施のモニタリングの枠組みにおけるすべての関連指標は、体系的に男女別に細分化されている。

政策の監督に関する取り決めについても、若い女性の特別なニーズや懸念に対処するための適切なメカニズムを持って配慮している。

c. 障がい者の雇用促進

ルワンダ政府は、すべての政策枠組み、プログラム／イニシアティブ、社会一般において、障がい者を統合することにコミットしている。例えば、ルワンダ政府は、教育省が障がい者の就学を無料にするなど、教育における障がい者の参加を促進している。本政策は、公共、民間、市民社会における正規雇用に特別な配慮を払っており、雇用プログラムの設計においても、若い障がい者を完全に統合するための特別な要件が考慮されている。雇用関連の介入に携わるスタッフは、障がい者のニーズに対応するための特別な訓練を受けている。

企業のための能力開発パッケージには、障がい者のための雇用や職場学習の場を提供する雇用主に対する特別な奨励金も含まれている。

（3）法令等

労働、雇用政策に関連する主な法令は以下の通りである。

① ルワンダ共和国憲法（2003 年、2015 年改正）：

労働権を含む基本的権利と自由を規定。

② ルワンダ労働法（2018/08/30 法律第 66 号）：

雇用契約、労働条件、賃金、労働時間、労働安全衛生、社会保障、紛争解決を規定。

③ 労働団体規制法（2008/04/26 法律第 10 号）：

労働組織（組合）の登録、機能、解散を規定。

④ 社会保障法（2017/06296 法律第 29 号）：

ルワンダ社会保障委員会（RSSB）を設立し、年金、健康保険、職業災害、その他の社会保障給付を規定。

⑤ 児童の権利と保護に関する法律（2011/12/14 の法律第 54/2011 号）：
児童労働を禁止し、最低労働年齢を定める。

⑥ 労働安全衛生法（2018/08/22 法律第 60 号）：
安全な職場環境を維持するための労働安全衛生の基準、雇用者の義務、従業員の権利を定める。

⑦ ルワンダにおける弁護士会の組織に関する法律（2013/09/11 付法律第 83/2013 号）：
労働紛争に関連する法律扶助サービスを含む法律専門職を規制する。

⑧ 雇用促進・保護法（2009 年 5 月 27 日法律第 13 号）：
雇用促進、職業訓練、雇用サービスに重点を置く。

3. 当該開発課題に関連する我が国の国別開発協力方針

対ルワンダ共和国 国別開発協力方針で定められている我が国の ODA の基本方針(大目標)は、「持続的成長・貧困削減・雇用創出の促進」であり、その中の重点分野（中目標）4「成長と雇用創出を支える人材育成(科学技術教育・訓練)」は、本調査との関連性が高い。この中項目 4 の具体的詳細計画を以下に示す。

(1) 現状と課題

ルワンダは、知識基盤型経済(Knowledge-Based Economy)の実現を目指しており、特に科学技術分野の人材育成の重要性が強調されている一方で、経済成長を支える人材は、依然として質・量ともに不足している。そのため、基礎教育では、子どもの学力向上、また、技術教育・職業訓練では、実践的な技術を習得した即戦力となる人材の育成が喫緊の課題である。さらにルワンダは、アフリカで ICT 分野におけるリーディング・ハブを目指しており、政策的枠組みの改善や政府組織の能力強化、産業基盤の整備、投資の促進、人材育成の枠組み強化等の幅広い取組が必要となる。しかし、関連機関の能力開発に加えて、起業家の支援、官民学の連携、海外投資を促進・支援するための枠組みが不足していることが課題である。

(2) 開発課題への対応方針

基礎教育分野では、子どもの学びの質の改善を目指して、教員の職能開発に注力するとともに、ICT を活用した質の高い授業の実践に向けて教材開発や教員育成支援も進める。技術教育・職業訓練分野では、産業のニーズに基づく訓練や研修コンテンツの開発を行いつつ、学生の就職及び起業支援を継続する。また、科学技術イノベーション(STI)分野では、高度技術人材の受け皿とすべく、政策、産業基盤、投資環境整備支援を行うと同時に、本邦企業の進出を促し、同産業の国際競争力の向上に資する支援を行う。

(3) 対応方針に沿った協力プログラム

① 教育・産業人材育成プログラム

科学技術分野などの人材育成体制の強化を目標として、基礎教育では現職の教員及び行政官を対象に国内外で研修等を実施することで、学校レベルでの教員間の活動の活性化、教員研修システムの強化、教育計画・モニタリングの改善を図り、教育の質の向上を目指す。また、技術・職業教育では、拠点となる高等技術教育機関で、産学連携を促進することで技術者の育成を支援する。同時に、産学連携モデルの構築・普及を通じて、ルワンダの教育訓練機関による産業開発に資する科学技術人材の育成・輩出機能を強化する。

② 科学技術イノベーション(STI)促進支援プログラム

政策、産業基盤強化、民間企業との連携・投資の促進、先進技術の活用の促進にかかる支援を行う。

4. 当該開発課題に関連する ODA 事業及び他ドナーの先行事例分析

(1) 我が国の ODA 事業

本事業のベンチマーク対象として、「トゥンバ高等技術専門学校の強化支援プロジェクト」の事例を分析する。

① トゥンバ高等技術専門学校の強化支援プロジェクトの概要

本 ODA 事業は、ルワンダ政府が推進する「知識集約型経済」の実現とそれに必要な科学技術分野における人材育成を目指した取り組みを支援すべく、日本政府が職業技術教育の強化を目標として実施したものである。

トゥンバ高等技術専門学校への日本の協力は 1990 年代初頭に始まり、前身である技術学校の校舎の大部分を無償資金協力によって建設するなどの支援を行ってきた。ジェノサイドの発生により一時休校したが、2007 年 8 月に運営を再開した。2007 年に始まった「トゥンバ高等技術専門学校支援プロジェクト（フェーズ 1）」、及び 2013 年からのフェーズ 2 では、日本は専門家の派遣や機材の供与を通じて、IT、再生可能エネルギー、電気通信の 3 学科のカリキュラムの整備、教員の能力向上および、学校運営の強化等において同校の教育能力強化に取り組んだ。その結果、同校は職業技術教育・訓練分野におけるモデル校に成長し、同校の教育課程や運営ノウハウは他の高等技術専門学校にも共有され、日本が協力した教育システムがルワンダ全土に広まっている。

② アウトカム

トゥンバ高等技術専門学校における実践的技術教育・起業及びキャリア支援実施体制整備、学校運営改善、実践的技術能力を有する人材育成を達成することができた。

③ 得られる示唆

雇用率の向上という課題に対して供給側（労働者側）からアプローチするためには教育訓練を担う人材およびインフラが重要となる。トゥンバ高等技術専門学校の事例ではカリキュラム

の充実や学校運営に重きが置かれていたが、サンクスラボ株式会社がルワンダで事業展開する際は需要側への橋渡しに資する仕組みも導入すべきと考える。雇用率の低さの要因として先に挙げた「雇用者側の要求スキルと求職者保有スキルのミスマッチ」を避けるために、提供するカリキュラム内容には柔軟性を持たせ、常に雇用者側の最新ニーズを取り入れられるように設計すべきと考える。

(2) 他ドナーの先行事例分析

本事業のベンチマーク対象として、USAID が実施した「L3 イニシアティブ」の事例を分析する。

① L3 イニシアティブの概要

識字・言語・学習 (L3) イニシアティブは、2011年8月から2017年1月までの5年間、USAID の資金援助を受けてルワンダで実施されたプロジェクトである。L3 の戦略的目標は、教育と学習を強化し、子どもたちがしっかりと読み書きの能力と計算能力を身につけて小学校を卒業できるようにすることであった。1～4年生 (P1～P4) における生徒の読解力と数学的スキルの向上、生徒と教師の英語能力の向上に焦点を当て、L3 は教育省、USAID、技術パートナーと協力し、教師の現職・現職レベル、学校のカリキュラム・実施レベルの両方で実施された。プロジェクトの目標と目的を達成したことで、ルワンダ初の全国レベルの小学校低学年識字・数学イニシアティブとして、大きな地歩を築いた。プロジェクト期間中、L3 は全国 2,714 校の P1 から P4 までの教師約 24,400 人を支援した。同イニシアティブでは、教師用ガイド、音読ストーリー集、携帯電話や SD カード、スピーカーで再生する音声レッスンなど、800 万ユニット以上の教材を提供した。P1 から P4 までの 1,835,500 人以上の生徒が、プロジェクトによって制作・配布された識字・計算の教材に接した。

② アウトカム

L3 イニシアティブにより、以下の成果が創出され、ルワンダの学習環境の改善に貢献した。

- ・ 800 万冊のキニャルワンダ語、英語、数学用教材・学習教材がすべての公立/政府補助の小学校に配布された。
- ・ 1,835,500 人の小学生が効果的な読書指導を受けた。
- ・ 24,400 人の教師がコーチング・プログラムなどの研修を受けた。
- ・ 85 の移動式コミュニティ図書館が配備された。

③ 得られる示唆

IT 業界など成長分野における職は英語、フランス語などの欧米言語能力が求められることが多いが、ルワンダでは基礎言語であるキニャルワンダ語しか話せない層が多く、雇用促進の足枷になっている。IT 技術など職業スキルの訓練のみならず、英語・フランス語の

訓練機会の充実も雇用促進の鍵になると考えられる。

第2 提案法人、製品・技術

1. 提案法人の概要

(1) 企業情報

会社名	サンクスラボ株式会社
本社所在地	沖縄県那覇市泉崎1丁目4番10 喜納ビル
設立年月日	2015年12月1日
代表者	村上 タクオ
資本金	3300万円(資本準備金含む)
事業内容	インターネットに付随するサービス及び障がい福祉サービス事業の運営

提案法人(サンクスラボ株式会社、以下「TL社」という)は、「個性を活かし、高め合う」をブランドメッセージとして、テクノロジーと独創性を駆使したソーシャル・ビジネスを通じて心温まるコミュニティをつくる会社である。それを実現するために、IT×福祉事業をというテーマを掲げて事業運営を行っている。これまで障がい者の雇用創出として、就労機会の提供を目標として国内18拠点にて900名以上雇用し、IT分野を中心に教育を行い、自社・外部の会社の仕事を行っている。また、障がい者を一般企業に紹介し、一般企業での就労を実現するための支援も行っており、これまでに1000名以上の障がい者が一般企業への就職を実現している。

(2) 海外ビジネス展開の位置づけ

<背景と位置づけ>

TL社は、国内拠点とは別に2015年からベトナムに拠点を構築し、グラフィック制作やプログラミング開発を行っており、現在ベトナムにて約60人を雇用している。同拠点構築にあたっては、事前に調査を行い、TL社メンバーが実際に現地に住みながら、文化を理解し、現地側メンバーとの相互理解を図りつつ教育を行い、組織運営を続けられる環境を醸成し、現在に至っている。拠点をベトナムとした背景としては、アジアの中でもオフショア開発が進んでいて、日本で不足しているエンジニアを確保できる国であったことが挙げられる。

更に、IT×福祉という観点から見ると、TL社は日本において、政府の取り組みや制度が構築されていく過程の中で、関連組織との関係性を構築しながら、民間企業として事業構築を行い、COVID-19の苦しい経済状況の中でも事業を確立させてきた。こうした経験や実績を他国にも活かし、急激な技術革新の中でも就労機会を増やす貢献をしていきたいという想いがある。また、TL社として他国で雇用を実現することはグループ全体としての体制強化にもつながり、翻って日本における障がい者の雇用機会のさらなる創出にもつながると考えている。

海外進出について検討を行う中で、2019年に代表の村上が、アフリカ(ケニア、エチオピア、ルワンダ、ウガンダの東アフリカ4カ国)でのビジネス可能性を検討するために、約2週

間現地を訪問し、調査を実施した。当初、この調査は県下で4万台とも言われるレンタカーを中古車輸出市場に展開する事業（沖縄県が実施）のためのフィージビリティ調査であったが、調査を進める中で対象となる項目が増え、中古車事業のみならず、ITほか各種ビジネス展開に係るステークホルダーとのインタビューや現地視察も行った。その中で、ルワンダは、他の調査対象国と比べて海外企業のIT事業進出に対する支援が厚く、現状ではまだ競合する企業が少ないことが判明した。更に具体的な産官学の協働パートナーと協議し、協力関係を構築できたことにより、今後の事業展開の見通しを立てやすい状況となっている。

調査開始前に3Dモデリングの技術移転（動画による技術トレーニング）および、BPO事業検討のためのトライアルをルワンダの民間企業（Guez Show社）と共に2020年に行った。2020年7月、同プロジェクトはJICAの「ルワンダ国におけるパイロット事業支援プログラム」に採択され（提案企業：Guez Show社）、審査を通過した14名の受講者に対して3ヶ月間（実際には5ヶ月間に亘るフォローを含む）、動画教材をもとに3Dモデリングについて学ぶトレーニングを実施した。TL社はこのパイロット事業にパートナー企業として、カリキュラム策定、動画教材提供、さらにマーケットのニーズに合ったスキルについてのフィードバックに携わったことで、ルワンダでのオンライン講座の進め方についての課題と現地の人材育成ニーズを強く理解することができ、人材確保という面でルワンダに進出することの妥当性を認識した。

<目的>

ルワンダにて、多言語での業務が可能なBPO拠点を作ることにより、①日本国内のBPO業務の幅が広がり、②日本とルワンダの時差を利用した、24時間業務体制の構築ができ、③それぞれの強みを活かした役割分担の体制づくりが可能になると考えている。

<方針>

今後も日本国内におけるエンジニア不足は止まらない市場環境であり、グローバルな市場を自社のマーケットと捉えた場合に、多言語で対応できるようにしていくことや、多様なニーズに対応するために24時間の稼働を実現するためには、アジア以外の地域に拠点を広げていくことが、経営戦略上の必須事項であると考えている。アフリカでは中長期的にIT分野の急成長が予想され、人口増など市場としても高いポテンシャルが見込まれることから、第三の拠点として先行進出したいと考えている。そのためにも取締役、執行役員クラスの人員を登用し、積極的な海外進出を進めていく方針である。

2. 提案製品・技術の概要

(1) 提案製品・技術の概要

TL社が本事業で提案をするものはルワンダの就労困難者に対する教育プログラムとBPO業務のOJTプログラムである。

<比較優位性>

TL社は、創業以来、福祉×IT分野を通じて障がい者のトレーニングと雇用創出を生み出し続

けてきた。分野も幅広く、Web 開発・アプリ開発・オンラインゲーム開発・3D グラフィック制作・オフショア開発など多岐に渡る。その事業展開の中で培った TL 社の強みは、IT 業界出身のメンバーと福祉業界出身のメンバーが協力し、独自の研修プログラムを開発し、障がい者が学びと実践を行うことで、就労支援から就労までの全プロセスを自社内で設計・実施できているところにある。

また、障がい者のスキルトレーニングだけでなく、障がい者を始め全ての人が働きやすい環境を整えるために、自社で業務の効率化を図るためのツール開発を行い、業務上のミスを防ぐ体制なども構築している。「就労の機会創出と、就労環境の構築・整備の支援」の両面から、障がい者を始め、多くの就労困難な若年層の活躍を推進している。このように就労教育や支援だけでなく、実際の雇用創出と就労環境の整備もあわせて全体として行っている企業は日本国内で TL 社のみであり、唯一無二の存在である。

TL 社のサービスで特に業績を伸ばしている事業の一つに BPO 事業がある。TL 社の BPO 事業は、専門のスタッフが窓口となり、企業から BPO の案件を受託後、その業務を細分化し、一般スタッフが行う業務と障がい者のスタッフが OJT として行う業務に分解する。この障がい者のスタッフが行う OJT 部分はコストを抑えられるため、全体としての価格を抑えられるため発注企業にはメリットがあり、障がい者のスタッフも実際の業務を通してスキルを身に付けることができ、TL 社も収益をあげられる三方良しの事業である。専門のスタッフがクオリティチェックを行うため、品質も高いものが提供できている。今回は、この流れにルワンダの若者を取り込むことで、事業をよりよくできると考えている。弊社の専門スタッフが受託し、細分化した業務を、一般スタッフが行うもの、障がい者のスタッフが OJT として行うもの、そして、ルワンダの OJT として行うものに分解することで、事業の効率化と最適化が図れる。大きな仕組みとしては、障がい者向けに行ってきた業務の延長になるが、最初に業務を細かく分解する。各スタッフの持っているスキル、できる業務を事前にデータベースで把握しておき、その業務をどの程度のトレーニングで開始でき、何日くらいで完了するのかをマネージャーと相談し、確定する。業務量にも依るが、この工程にかかる時間は、数時間から半日である。この仕組み自体が TL 社独自のノウハウとデータベースであり、そのデータベースにルワンダの若者を追加することで今回の提案が可能になる。更に、ルワンダの若者が作業工程に加わることで、多言語や 24 時間対応といった業務の幅も拡大する。ルワンダの若者としても、日本企業の BPO 業務を実際に更にコスト面でも、抑えられるため発注企業のメリットを更に高め、TL 社も競合優位性を高めることができる。つまり、今回の事業を通して、三方良しの事業形態を変えずに、範囲をルワンダの若者にまで拡大することができる。

また、「サテラボ」というサービスを運営し、障がい者雇用はしたいが、障がい者にとって働きやすい環境を整備することが困難な企業に対して、障がい者雇用と障がい者の働きやすい環境整備の両方を実現できるサービスを提供している。このサービスを通じて、雇用元の多くの企業が抱えている「障がい者雇用の法定雇用を満たさないといけない、ただし育成や管理が難しそう」という課題を解決するだけでなく、障がい者の方の「急に一般企業で働くともた精神的にきつい、安心した環境で働きたい」という不安を解決するモデルとなっている。このサービスを通じて、雇用元の業務の切り出しを行い、雇用元に貢献できるサポートを行ってお

り、既に 622 名の雇用創出を実現している。

<革新性>

比較優位性とも通じるが、最も革新的であるのは「福祉業界に早期に IT を取り入れ、発展させてきた」ことにある。障害や難病のある方が、雇用契約を結んだ上で一定の支援がある職場で働くことができる福祉サービスである就労継続支援 A 型として、単純業務を行うだけではなく、IT 系業務を多く行うことが実現できたのは、自社でゲームや IT サービスを業務開発、運営してきた経験がある TL 社が福祉の業界に進出した経緯による特徴である。

自社内に、開発チームやデザインチームなど幅広い業務経験を持ち、IT 業界の中でも珍しい体制を構築してきており、こうした特殊な経験と体制を保有しているために、独自のノウハウを活用した教育の実施や、自社開発した IT ツールなどを利用できる環境の整備を実現してきている。

また、「障害をなくす、就労の機会の創出、個性を活かす」という方針の下で、IT 分野だけでなく、陸上でのサングの育成に障がい者の方が従事するなど幅広い分野での事業開発にも力を入れている。IT 事業では、BPO 事業、EC 事業、エンターテインメント事業、受託事業などを実施している。また、福祉分野では、児童領域から高齢者領域まで幅広く事業展開を実施しており、「放課後等デイサービス」から「訪問看護事業」「遠隔手話通訳」なども実施している。

なお、海外拠点を韓国・ベトナムにも設置してきた経験から、海外チームのトレーニングや協働、チーム構築においても実績がある。

<先導性>

TL 社は、民間企業として障がい者の就労教育・支援・雇用創出を行うだけでなく、政府と共に制度設計を行い、政策の面でも日本国内で重要な役割を果たし、障がい者を始めとする就労困難な層が、「Tax Eater (税金で支援される)」ではなく「Tax Payer (税金を支払う)」人材となっていくことを後押ししている。民間企業として、政府や自治体と共に包括的に雇用創出のための環境を生み出してきた先導性は非常に大きい。

(2) ターゲット市場

TL 社は 2015 年に創業し、毎年売上を伸ばしてきている。障がい者雇用という観点では、現在日本国内で 939 人以上を雇用しており、障害者雇用支援サービス (サテラボ) は 186 社に導入されている。

現状、TL 社のクライアントは日本国内のみであり、本調査に関連する BPO 業務の受託元企業も例外ではない。TL 社はその中でも特に障がい者就労支援事業と連動している大変にユニークな事業モデルであるため、価格的にも、SDGs の観点からも同市場において特異な位置づけである。

2023 年に発表された最新の BPO 市場規模に関する調査レポート (矢野経済研究所) によると、2022 年度の国内の BPO 市場規模は、4 兆 7020 億 9000 万円と発表されており、そのうち IT 系 BPO 市場規模は 2 兆 7829 億円と述べられている。また、世界の 2023 年の BPO 市場規模は、

2806 億ドル（約 40 兆円）と発表されている（Grand View Research）。当初は国内の IT 系 BPO 市場である 2 兆 7829 億円の中で市場拡大を目指す。

3. 提案製品・技術の現地適合性

企業機密情報につき非公表

4. 開発課題解決貢献可能性

本調査において、BPO 業務の発注元企業は日本の企業となるため、現地国内の内需が少ないルワンダにおいては、新たな産業となる。つまり、ルワンダ国内における新たな雇用創出となるため、①十分な雇用創出がされていないこと、②都市人口の増加率と雇用創出速度の乖離、の二つの課題解決に貢献することが出来ると考えられる。

また、TL 社が障がい者就労支援で培ってきたように、顧客のニーズに合ったスキルを身に付けさせるノウハウを駆使することで、③雇用者側の要求スキルと求職者保有スキルのミスマッチの解決にも貢献することが出来ると考える。

第 3 ビジネス展開計画

1. ビジネス展開計画概要

ルワンダの大きな課題は内需がないという事である。地方で農業を行っている人口は多いが、都心部では十分な雇用がないことが大きな原因である。TVET 校や高校を卒業後、高等教育へ進学するには学費の面で厳しい若者が多い。学費を稼ぐために就職するには TVET 校の卒業ではスキルが足りず、更に職務経験も求められるため就職も困難になるという悪循環に陥っている。現状、90%近くの若者が雇用契約を結べていないというヒアリング結果もあり、就労困難者の規模は莫大である。彼らのニーズは、雇用条件に合ったスキルを身に付けられる教育プログラムを無償または安価で受けられる環境とキャリアアップに繋がる就労実績の獲得である。

TL 社は日本最大規模の就労支援 A 型事業所を運営しており、その実績と経験から「就労支援プログラム」を独自で開発した。TL 社の就労支援プログラムは、一般トレーニングから OJT を通して現場に求められるスキルを身に付けられる仕組みになっており、雇用を産み出すところまでがセットになっている点が特徴である。創業以来 1000 人以上の障がい者を一般就労へと輩出している。顧客は安価に BPO を依頼でき、障がい者は就労訓練の場を得られ、TL 社も収益をあげられる三方よしのサービスである。そこで、このプログラムをルワンダの就労困難な若者を対象に変えて展開したいと考えている。

今後、TL 社が実施予定のサービスは、TL 社ルワンダ支店が BPO 人材を提供するものであるものの、TL 社の日本オフィスが窓口となるのでクライアントは日本語で発注できるという強みがあり、日本国内の専門スタッフが品質管理を行うため、価格を抑えつつ幅広い業務を高品質で提供できる。更に、事業メニューに加え、多言語化や 24 時間対応を実現することで、リーズナブルで他社にはないサービスを提供できるため、優位性が高くなると考えている。グローバル化の中で自社サービスの多言語化でのプロモーションの重要性は日に日に増しているが、コスト面で実行でき

ていない企業も多いと推測する。TL社のサービスは、これらの問題を解決し、日本企業の海外進出、マーケットの拡大に貢献できると考えている。

現地では、半年間で600人規模の新規雇用を生み出しているBPO企業もおり、同業者の参入や拡大が目立っている。一方で、就労困難者の数は依然として圧倒的に多く、競合他社と労働者の取り合いになることは直近では想定できない。

当初は、現地のパートナー企業と連携し、トレーニングとOJTを実施することを想定している。また、TL社のノウハウとルワンダのトレーニングのギャップを埋めるカリキュラムの開発に関しては、現地の政府関係組織、学校、民間企業と連携をして進めたい。既に、RTBと包括的な提携に関するMoUを締結しており、また、IT系のTVET校ともトレーニングの実施と実際のカリキュラム作成についての協業に関するMoUの締結が完了している。

ルワンダ国内にはシングルマザーを始め、就労困難な女性が多い。若くしてシングルマザーとなった方は高等教育に進めていないケースが多いとのヒアリング結果もある。TL社のITを駆使したBPO業務は女性も積極的に採用できると考えている。また、障がい者の就労に関しては国家レベルの課題とのヒアリング結果もある。障がい者の就労支援はTL社の日本国内でのノウハウが最も活きる分野である。近い将来には自社の最大の強みである障害者就労支援のノウハウを活かし、障がい者の雇用にも取り組みたい。

課題・リスクについて、当面は政治面のリスクは少ないと考えているが、隣国の情勢は常にモニタリングし事態の変化を注意深く観察して柔軟に対応していく。また、ルワンダの社会インフラの脆弱性を考慮し、電力供給と通信の途絶は特に事業活動への影響が大きいため、UPS（無停電電源装置）を設置するなどの対策を検討する。

2. 市場分析

企業機密情報につき非公表

3. バリューチェーン

企業機密情報につき非公表

4. 進出形態とパートナー候補

企業機密情報につき非公表

5. 収支計画

企業機密情報につき非公表

6. 想定される課題・リスクと対応策

企業機密情報につき非公表

7. 期待される開発効果

ルワンダでは、就職率が統計データよりも実態は低く、非正規雇用者が多いという状況で、正規

雇用者は 10%程度である。ルワンダの大きな課題は内需がないという事である。地方で農業を行っている人口は多いが、都心部では十分な雇用がないことが大きな原因である。TVET 校や高校を卒業後、高等教育へ進学するには学費の面で厳しい若者が多い。学費を稼ぐために就職するには TVET 校の卒業ではスキルが足りず、更に職務経験も求められるため就職も困難になるという悪循環が回っている。そこで、TVET 校や高校の卒業生に対して、本就労支援プログラムの「実践的なトレーニング」と「BPO の OJT を通した職務経験」の機会を提供することで、ルワンダ国内で若者が就職困難に陥っている負のスパイラルを断ち切り、最終的に雇用につなげることができると考えている。TL 社のサービスは、実際の BPO 業務の一部を担う形になっており、雇用者側の要求スキルに確実にあったスキルを習得できるため、ミスマッチを解消できる。

グローバルマーケットにおいても、ルワンダの企業は地理的に近いケニアの企業との勝負に負けるケースが多く、国内に産業が生まれていない。国や NGO 団体はトレーニングに力を入れているが、実際の業務を持ち込む活動は見られない。

TL 社は、日本国内、将来的には海外の BPO 業務を発注する形でルワンダに職を生み出すことを目標として、その出口に向かったトレーニングプログラムを実施することを計画しており、この目標の存在が既存のトレーニングとは大きく異なる点である。そして、トレーニングから OJT に移行することで、実際のタスクを行いながら経験を積み、スキルを磨くことができることは、職務経験が労働市場で高く評価されるルワンダにおいて、ポジティブな変化を生み出す大きな要因となりうる。

ルワンダ国内にはシングルマザーを始め、就労困難な女性が多い。若くしてシングルマザーとなった方は高等教育に進めていないケースが多いとのヒアリング結果もある。TL 社の IT を駆使した BPO 業務は農業や工場での業務と異なり、体力を必要とする業務ではないため、女性も積極的に採用できると考えている。また、障がい者に関しても自社の強みを最大限に活かせる分野であると認識はしているが、ヒアリングの結果、就労支援以前の社会福祉支援に関して整っていない状況であることが判明した。NUDOR によると、障がい児を持つ親が「自分には子供が 2 人と障がい者が 1 人います」と発言し、障がいを持つ子供を自分の子供にカウントしないケースや家族に障がい者がいると近所にばれないように障がい者を自宅に匿うケースが依然としてあり、差別意識が強いことが判明した。障がい者の就労に関しても、路上でバイクの修理工をしている成功事例が数件ある程度で、一般企業への就職というのは NUDOR 内でもまだまだ話題になっていない状況とのことであった。また、Handicap International Rwanda によると、肢体不自由に関しては一定の支援があるが、聴覚障がい者や視覚障がい者の支援はほぼ皆無であり、精神障がいや知的障がいに関しては更に遅れている状況であるとのヒアリング結果を得られた。以上より、当初は事業の安定性や拡大性を考え、一般的な若者を対象とするのが優先すべき事項だと判断した。しかし、将来的には自社のノウハウを活かし、障がい者の雇用にも取り組みたい。

8. 日本国内地元経済・地域活性化への貢献

(1) 関連企業・産業への貢献

BPO 業務を発注している企業の多くは、データ入力・整理、画像加工、AI アノテーションなど単純業務にて多くのマンパワーを要するタスクを持つ。それらのタスクを BPO で発注するケ

ースが多く、近年は中国などで実施されてきたが、人件費の高騰などもあり、より経済的な発注先を求めている。品質と価格のバランスがポイントであり、また DX 化からの流れの中で BPO 化に向けた業務の切り出しなどが課題になっているケースも多い。

TL 社の BPO 業務は日本国内のチームが窓口となり請負、障害者就労支援施設 A 型事業所で業務を行っている。ルワンダでも、日本での就労支援プログラムを応用し、ルワンダで社会人教育から BPO 等の訓練を行い、日本の BPO チームの監修により品質は落とさずに、時差を活かして速度を向上させ、安価な人材の確保により価格を落とすことを想定している。そのため、本事業を通して、安価で高品質な全く新しい BPO の選択肢を日本企業に提供できる。

また、ルワンダは英語やフランス語を使用できる若者が多く、彼らの多言語能力を活かすことで、日本企業に安価な多言語化サービスを提供できる。グローバル化の中で自社サービスの多言語化でのプロモーションの重要性は日に日に増しているが、コスト面で実行できていない企業も多いと推測する。TL 社のサービスは、これらの問題を解決し、日本企業の海外進出、マーケットの拡大に貢献できると考えている。

(2) その他関連機関への貢献

TL 社の就労支援プログラムは、日本企業に対して日本人の障がい者の方々がサービスを提供することを前提に作られているが、ルワンダでの普及に成功すれば、その就労支援プログラムの方法が、障がい者の方々以外にも有効であるということを示せる。また、ルワンダで事業を行ったことで、逆に日本側の就労支援プログラムの改善点も発見できる可能性があり、更に日本の教育を改善できる可能性もある。

第 4 ODA 事業との連携可能性

1. 連携が想定される ODA 事業

(1) アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ「ABE イニシアティブ」

ABE イニシアティブ（アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ：African Business Education Initiative for Youth）は、アフリカの産業人材育成と、日本とアフリカのビジネスを繋ぐ架け橋となる人材の育成を目的として、アフリカの若者を日本に招き、日本の大学での修士号取得と日本企業などでのインターンシップの機会を提供するプログラムである。2013 年の第 5 回アフリカ開発会議（TICAD V）で日本政府から発表され、2014 年に第一期生の受入れが開始された。それ以降、アフリカ全 54 개국から、延べ 1,700 人以上（2023 年 12 月時点）が本プログラムに参加している。

このプログラムの修了生はルワンダ国内でも、政府機関や民間企業の要職についているケースが多いので、修了生のネットワークを活かして、ルワンダ国内での事業拡大・人材確保を促進するための連携の可能性はある。

(2) 教育セクターのための開発政策借款

2024 年 3 月 5 日に我が国政府とルワンダ政府との間で、140 億円を限度とする円借款「教育

セクターのための開発政策借款」に関する書簡の署名・交換が行われた。本案件の概要は以下の通りである。

ルワンダにおいて、教員養成校及び初等教育課程における学びの改善に関する財政支援を行うことにより、教員養成校の機能強化及び教育 DX 推進並びに内部効率性改善に取り組む同国政府の関連政策の策定及び実行を図り、もって社会経済的変革を推進しグローバル市場で競争力を持つ人材育成に寄与するものである。

我が国は、2022 年 8 月に開催した第 8 回アフリカ開発会議（TICAD8）において、子どもの学びを改善し、質の高い教育を 900 万人に提供することを表明しているほか、保健、教育、農業、郵便等の分野で DX を主流化し、データに基づく開発やデジタルソリューションの利用を推進することを表明しており、この協力は同表明を具体化するものである。

本案件の実施はこれからであるがルワンダにおける人材育成や各産業分野における DX の主流化が謳われており、TL 社が手掛ける IT 教育訓練は IT に特化した就労支援プログラムであり、テーマとしての親和性が高く、将来的な連携可能性が高いものと思われる。

2. 連携により期待される効果

(1) 「ABE イニシアティブ」との連携による期待効果

ABE イニシアティブの卒業生は帰国後、IT 業界を含む様々な事業分野でビジネス活動をしている。TL 社がイニシアティブを事業化するにあたり、市場ニーズとの適合性を都度検証するため現地のビジネス情勢について情報収集・分析を行っていく必要があるが、そのような時に ABE イニシアティブの卒業生からヒアリングを行うことで最新情報を正確かつ適時的に入手することができる。よって、本提案で目標とする、ルワンダにおける労働供給・需要の双方の質をさらに向上させる効果が期待できる。

(2) 「教育セクターのための開発政策借款」との連携による期待効果

本借款のもとで実施される具体的内容はまだ明らかになっていないが、人材育成や DX の本流化が目的として挙げられていることから、IT 教育に関する取り組みが実施されるものと見込まれる。TL 社が日本で実施している IT 職業訓練のノウハウと実績を活かして、本借款のもとで実施される事業の一部を担うことができる可能性がある。これによって、ルワンダにおけるジョブマーケットに直結する教育環境の整備が促進される効果が期待される。

参考文献

竹田憲弘「アフリカに7年住んで学んだ50のこと：ルワンダの光と影」2023

別添資料

1. 工程表・活動分担表

調査工程	調査内容 (番号)	調査/ 業務方法詳細	所属	サンクスラボ株式会社			株式会社 La torche	
			氏名	堀拓明	大木洵人	徳田亮	秋間早苗	中高英明
			担当業務	ビジネス展開計画／業務主任者	現地適合性調査／リエゾン	調査・渉外サポート／業務補助	ODA 案件化／外部総括	現地との調整・連絡／現地コミュニケーション
			業務内容	業務統括、プロジェクト管理、事業構築、ODA 案件化およびビジネス展開計画の策定	調査業務、渉外役、情報管理、プロジェクト推進	調査業務、渉外役、業務補助	案件進捗管理・運営、開発課題分析、ODA 案件化にかかる各種調査・検討	現地パートナーとのコミュニケーションによる連携、各種報告書作成
			格付	4	4	5	3	4
国内業務 (現地調査前)	1-1	関連組織(ICT 商工会議所、RTB など)に関するオンラインおよび文献調査		○	◎			
				1	2	1		1
第1回現地調査 3月(6日間)	—	移動(往復)						
				2	2		2	2
	1-1	関連組織(ICT 商工会		○			◎	

		議所、RTB、ドナー、政府系機関など) へのヒアリング		3	3		3	3
	1-2	関連組織 (NCPD、ドナー、政府系機関など) へのヒアリング		◎			◎	
				3	3		3	3
国内業務 (第1回調査後)	4-1	関連する ODA 事業の詳細分析を行う					◎	○
							1	1
	—	進捗報告書作成		○	◎		◎	○
				4	6	0	1	1
第2回現地調査 5月(5日間)	—	移動(往復)						
					2			2
	2-1	ルワンダ国内の BPO 事業実施企業へのヒアリング			◎		-	○
					2			2
	2-2	ターゲット市場候補における想定顧客へのヒアリング			◎			
					1			1
	2-3	現況調査の実施(ベースライン調査)			◎			
				1			1	
	4-1	カウンターパート候補機関と ODA 案件化について協議を行う			○			◎
					1			1
国内業務 (第2回調査後)	3-1	オンライン調査やヒアリングを通じて、対象となりうる組織・個人のロングリスト・ショートリストを作成する		○			◎	
				1	2	0	1	
	—	進捗報告書作成		○	◎		○	

				4	5	0	1	2
第3回現地調査 7月(6日間)	—	移動(往復)						
				2	2			
	3-1	ショートリストに上がった起業家やNPOへの訪問・面談を行う		◎	○			
				6	6			
国内業務 (第3回調査後)	—	業務完了報告書作成		◎	◎		○	
				4	7	0	2	2
合計日数			現地業務	16	23	0	8	15
			国内業務	16	25	2	6	8

2. 業務従事計画・実績表

企業機密情報につき非公表

3. 調査期間中の訪問先(会社・機関等 26 団体)と事業概要

企業機密情報につき非公表

4. 調査期調査期間中に締結した MoU

企業機密情報につき非公表