

ケニア共和国
生産性向上プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成 24 年 12 月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産 公
J R
12-133

ケニア共和国
生産性向上プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成 24 年 12 月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

ケニア共和国は、2000年以降、平均4.1%の経済成長を遂げており、2007年の大統領選後の大規模な政治・社会的混乱に起因した経済の低迷を除けば順調に発展しています。しかし、ケニア国の長期開発計画「Kenya Vision 2030」において掲げられている、2030年までに国民に質の高い生活と清潔で安全な環境を提供する中所得国となるという目標を達成するためには、社会経済の発展を牽引する原動力である民間セクターの国際競争力強化が急務となっています。

そのため、民間企業における経営能力や生産性向上のためのスキルを高めることは喫緊の課題ですが、ケニア国政府による生産性向上のための戦略的取り組み、関係機関の体制整備は十分に整備されておらず、また、生産性向上のための具体的スキルが市場に適切に共有されていないため、関係する人材の育成や関係機関の体制整備が必要となっています。

以上のような背景の下、ケニア国政府は、日本政府に対して、生産性向上に向けて中心的な役割を果たすことが期待されているケニア生産性センター（Productivity Centre of Kenya : PCK）に対する技術指導や生産性向上のための戦略策定を支援する「生産性向上プロジェクト」の実施を要請しました。この要請に基づき、国際協力機構は2011年10月に、調査団を派遣し、本件の背景や現状を確認するとともに、実施内容の計画策定に必要な情報・資料を収集・分析、先方機関とプロジェクトの内容について合意し、その結果をミニッツ（M/M）に署名しました。

本報告書は、同調査団の調査結果を取りまとめたもので、本プロジェクトの円滑な実施に寄与するとともに、両国の友好、親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

調査団派遣にご協力頂いた日本・ケニア国の関係各位に対し、深甚の謝意を表すとともに、今後のプロジェクトの実施にあたり、引き続きのご支援、ご協力をお願い申し上げます。

平成24年12月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 入柿 秀俊

目 次

序 文
地 図
略語表

第1章 詳細計画策定調査団について	1
1-1 調査団派遣の背景	1
1-2 調査の目的	1
1-3 調査日程	1
1-4 調査団員構成	1
1-5 主要訪問先・面談者リスト	2
第2章 プロジェクト実施の背景	3
2-1 ケニア国の概況	3
2-2 ケニア国の産業構造	6
2-3 ケニア国と我が国の経済関係	9
2-4 ケニア国政府の開発方針及び生産性政策	10
2-5 我が国援助政策、JICA 国別援助実施方針上における位置づけ	14
2-6 ケニア国の産業振興分野における我が国のこれまでの支援	15
2-7 ケニア国の産業振興分野における他ドナーの支援	18
2-8 ケニア国における生産性向上に関する支援の必要性和ニーズ	21
2-9 PCKの状況	23
2-10 関係機関の状況	26
2-11 アフリカ地域における生産性向上活動	31
第3章 プロジェクトの概要	34
3-1 本プロジェクトに対する要望書の概要	34
3-2 プロジェクト基本計画	34
3-3 プロジェクトの実施体制	37
第4章 プロジェクトの実施妥当性	39
4-1 実施妥当性の総合的評価	39
4-2 プロジェクト実施上の留意点	40
4-3 貧困・ジェンダー・環境等への配慮	41
4-4 過去の類似案件からの教訓の活用	41
4-5 今後の評価計画	41
第5章 団長所感	43

付属資料

1. 事業事前評価表	47
2. M/M (2011年10月署名)	52
3. R/D (2011年12月署名)	70

略 語 表

略語	英語	日本語
APO	Asian Productivity Organization	アジア生産性機構
AU	African Union	アフリカ連合
BDS	Business Development Service	ビジネス・ディベロップメント・サービス
BSPS	Business Sector Programme Support	ビジネスセクター・プログラム支援
COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa	東南部アフリカ市場共同体
COTU	Central Organization of Trade Unions of Kenya	ケニア労働組合中央連合会
DANIDA	Danish International Development Agency	デンマーク国際開発庁
DfID	Department for International Development	英国国際開発省
EAC	East African Community	東アフリカ共同体
EPC	Export Promotion Council	輸出促進協会
ERS	Economic Recovery Strategy for Wealth and Employment Creation	富と雇用創出のための経済再生戦略
EU	European Union	欧州連合
FKE	Federation of Kenya Employers	ケニア経営者連合会
GCI	Global Competitiveness Index	世界競争力指数
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
HS	Harmonized System	(商品の名称及び分類についての) 統一システム
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
ILO	International Labour Organization	国際労働機関
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JPC	Japan Productivity Center	日本生産性本部
KAM	Kenya Association of Manufacturers	ケニア製造業者協会
KEPLOTRADE	Kenya-EU Post Lomé Trade	ケニア-EUポストロメ貿易
KIBT	Kenya Institute of Business Training	ケニアビジネス訓練研修所
KIM	Kenya Institute of Management	ケニア経営協会
KIPPRA	Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis	ケニア公共政策研究所
KNPCPC	Kenya National Cleaner Production Centre	ケニア国家クリーナープロダクションセンター
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録

MSE(s)	Micro Small Enterprise(s)	小規模・零細企業
MSME(s)	Micro, Small, and Medium Enterprise(s)	中小零細企業
NESC	National Economic and Social Council	国家経済社会評議会
OVOP	One Village One Product	一村一品
PACF	Pan African Competitiveness Forum	汎アフリカ競争力フォーラム
PAPA	Pan African Productivity Association	汎アフリカ生産性協会
PCCK	Productivity and Competitiveness Commission of Kenya	ケニア生産性競争力委員会
PCK	Productivity Centre of Kenya	ケニア生産性センター
PSDS	Private Sector Development Strategy	民間セクター開発戦略
QCD	Quality, Cost, Delivery	品質・価格・納期
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SADC	Southern African Development Community	南部アフリカ共同体
SIDA	Swedish International Development Agency	スウェーデン国際開発協力庁
ToT	Training of Trainers	講師研修
TSP(s)	Technical Service Provider(s)	技術サービスプロバイダー
UNDP	United Nations Development Program	国連開発計画
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国連工業開発機関

第1章 詳細計画策定調査団について

1-1 調査団派遣の背景

ケニア共和国（以下、「ケニア国」と記す）の経済成長率は2000年以降平均4.1%となっており、キバキ政権が誕生した2003年以降は2007年末の大統領選後に起きた大規模な政治的・社会的混乱に起因した経済の低迷を除けば順調に発展している。しかし、全人口の20%が1日1.25ドル未満の購買能力しかもたない絶対的貧困者であると推計されており、ケニア国の経済成長率は必ずしも貧困格差の改善につながっていない。

ケニア国政府は、経済のグローバル化が進展するなかで、国際競争力の強化を最優先事項の一つとしており、生産性向上は国際競争力の強化及び持続可能な雇用の創出のための重要課題として認識されている。さらに、貧困格差是正のためGDPの18%、雇用全体の75%を占めるとされている小規模・零細企業において、経営能力や生産性向上のためのスキルを高めることは喫緊の課題となっている。一方で、ケニア国内において生産性の向上につながる戦略的な経営能力や技術力の育成は不十分であり、生産管理に係るスキルも概して高くなく、さらに当該スキルが市場に適切に共有されていない。

以上のような背景の下、ケニア国より「生産性向上プロジェクト」の実施が要請され、この要請に基づき、JICAは2011年10月に詳細計画策定調査団を派遣し、協力の重要性、内容についての確認を行った。

1-2 調査の目的

本調査は、ケニア国側から提出された要請内容の確認と政府内における位置づけ、また関連機関の現状調査を行い、想定される協力内容、実施体制、協力範囲、実施スケジュール等に関しケニア国関係者と協議を行い、プロジェクト計画に関する確認・合意を取りまとめることを目的としている。また、プロジェクトの事前評価を実施するための情報収集を行う。

1-3 調査日程

2011年10月1日（土）～10月16日（日）

1-4 調査団員構成

氏名	担当業務	所属	期間
斉藤 幹也	総括/団長	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易課 課長	2011年10月8日～10月16日
鈴木 絵美里	協力企画	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易課 調査役	
石渡 文子	評価分析	ビコーズインスティテュート（株）	2011年10月1日～10月16日
藤田 健司	品質・生産性向上	公益財団法人日本生産性本部	

1-5 主要訪問先・面談者リスト

〈ケニア国側〉

(1) 労働省

Mrs. Beatrice N. KITUYI, Permanent Secretary

Mrs. Philomena KOECH, Director of Administration

(2) ケニア生産性センター (Productivity Centre of Kenya : PCK)

Mrs. Purity W. KAMAU, Head

Eng. Martin M. NZOMO

Mr. James KIMANI

Mr. William N. MOGIRE

Mr. Jared ADUWO

(3) 国家経済社会評議会 (National Economic and Social Council : NESC)

Mr. Julius MUIA, Secretary

Mr. Leonard KIMANI, Director Economic Sector

Mr. Patrick NGUMI, Director Private Sector, Enablers & Competitiveness

Ms. Elizabeth M. KIMULU, Director of Social Sector

(4) 産業化省

Eng. John MOSONIK, Secretary for Industrialization

Mr. D.G. MAGWARO, Director

Mr. Lewell NJEHIA, Assistant Director

Mr. Victor MAGETO, Principal Industrial Development Officer

(5) ケニア経営者連合会 (Federation of Kenya Employers : FKE)

Mr. Hirji SHAH, Former Chairman

Ms. Lineth Nyaboke OYUGI, Head, Research and Policy Advocacy

(6) ケニア労働組合中央連合会 (Central Organization of Trade Unions of Kenya : COTU)

Mr. Rajabu W. MWONDI, Chairman General

Mr. Albert N. OBED, Secretary General, Kenya Union of Domestic, Hotels, Educational Institutions,
Hospitals and Allied Workers

Mr. Benson O. OKWARO, General Secretary, Communication Workers Union of Kenya

Ms. Carolyn RUTO, Assistant of Secretary General

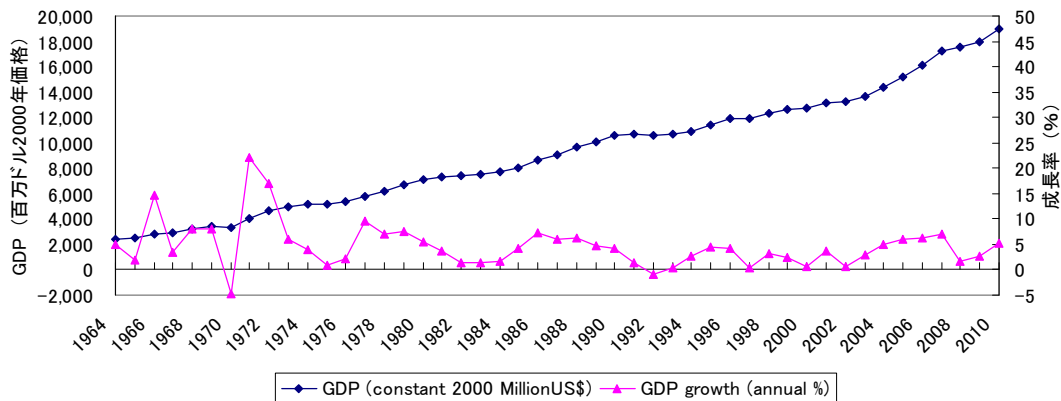
Mr. Noah C. CHUNE, Research Economist / Director of Education

第2章 プロジェクト実施の背景

2-1 ケニア国の概況

(1) 経済発展と貧困問題

2000年以降のケニア国の経済は年平均4.1%の成長を遂げており、キバキ政権が誕生した2003年以降は2007年末の大統領選挙後に起きた政治的・社会的紛争に起因した経済の低迷を除けば順調に発展している。しかし、ケニア国の経済成長は貧困格差の改善につながっていない。貧困者比率で見ると、1997年、2005年の調査ともに全人口の20%が1.25ドル（2005年購買力平価）未満の消費能力しかもたない絶対的貧困者と推計している。また、所得分布の不平等歩合を示すジニ係数では、1997年調査では43%であったのに対して、2005年調査では48%とむしろ拡大している¹。



出所：世銀 World Development Indicatorsデータベース

図2-1 ケニア国のGDP推移

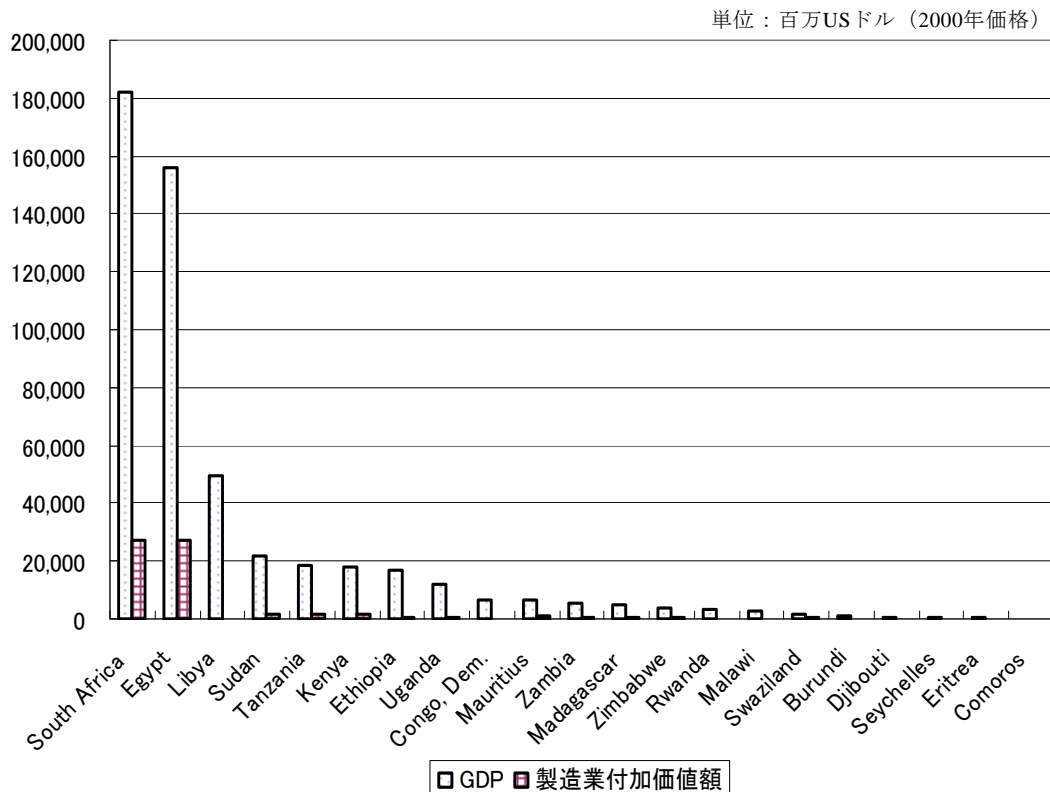
ケニア国の経済成長が貧困削減に十分に寄与していない理由は大きく2つ考えられる。1つは、安定的な収入を得られるフォーマルセクターでの就業機会が限られていること。もう一つは、経済活動が都市部に集中していることである。多民族国家であるケニア国では、地域による貧富の格差がしばしば政治的な混乱を生じる原因となるため、地域間の貧富の格差を解消する政策をとることが重要な課題となっている。同時に、国際競争力の強化なしには、国家としての富が蓄積できないため、国内での貧富の格差を削減しつつ、国際競争力を強める政策が求められている。

(2) アフリカ諸国との比較

ケニア国は東南部アフリカ市場共同体（Common Market for Eastern and Southern Africa : COMESA）と東アフリカ共同体（East African Community : EAC）の加盟国である。ケニア国

¹ 世銀のPovcalデータベースより。ジニ係数は0%（完全平等）～100%（完全不平等）の値をとる所得分布の不平等度合いを示す指標。

はCOMESA加盟国19カ国中²、エジプト国、リビア国、スーダン国に続く第4位の経済規模をもつ。また、EAC加盟国5カ国中³でもタンザニア国との僅差の2位である。しかしながら、南部アフリカ共同体（Southern African Development Community：SADC）をリードする南アフリカ共和国とCOMESAをリードするエジプト国からは大きく引き離されていて、東アフリカの経済的柱として成長するためには大幅な飛躍が必要である。



注：Libya, Dem. Rep. of Congo, Rwanda, Burundi, Djiboutiの5カ国の製造業付加価値額データは欠落している。

出所：世銀 World Development Indicatorsデータベース

図2-2 COMESA、EAC、南アフリカ国間の経済規模比較（2009年）

世界経済フォーラムは毎年各国の競争力の度合いを示す世界競争力指数（Global Competitiveness Index：GCI）を発表している。ここで示される競争力とは、当該国の生産性を決定する制度、政策、要因の集合体を意味し、図2-3に示す12の柱に分類された小項目ごとに評価され、総合点であるGCIが算出される。2011年の時点でケニア国のGCIの順位は全142参加国中102位の3.82ポイントで、OECD平均の4.9を大きく下回っている⁴。12分類の柱ごとにケニア国の評価をみると、インフラ、技術成熟度、制度、イノベーション、市場規模、高等教育・訓練の6項目が4ポイントを下回り、これらの分野での大幅な改革が必要であるこ

² COMESA加盟国は、エジプト、ケニア、スーダン、モーリシャス、ウガンダ、エチオピア、マダガスカル、スワジランド、ザンビア、ジンバブエ、マラウイ、セーシェル、エリトリア、コモロ、リビア、コンゴ民主共和国、ルワンダ、ブルンジ、ジブチ。

³ EAC加盟国は、タンザニア、ケニア、ウガンダ、ルワンダ、ブルンジ。

⁴ 各小項目は1～7のポイントで評価される。2011年のGCIで最高点を得たのは5.74ポイントのスイス国で、我が国は9位の5.40ポイントであった。

とが示されている。

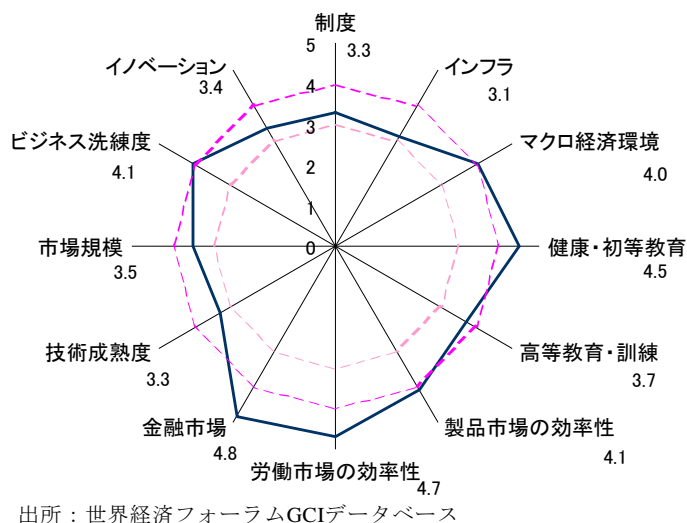
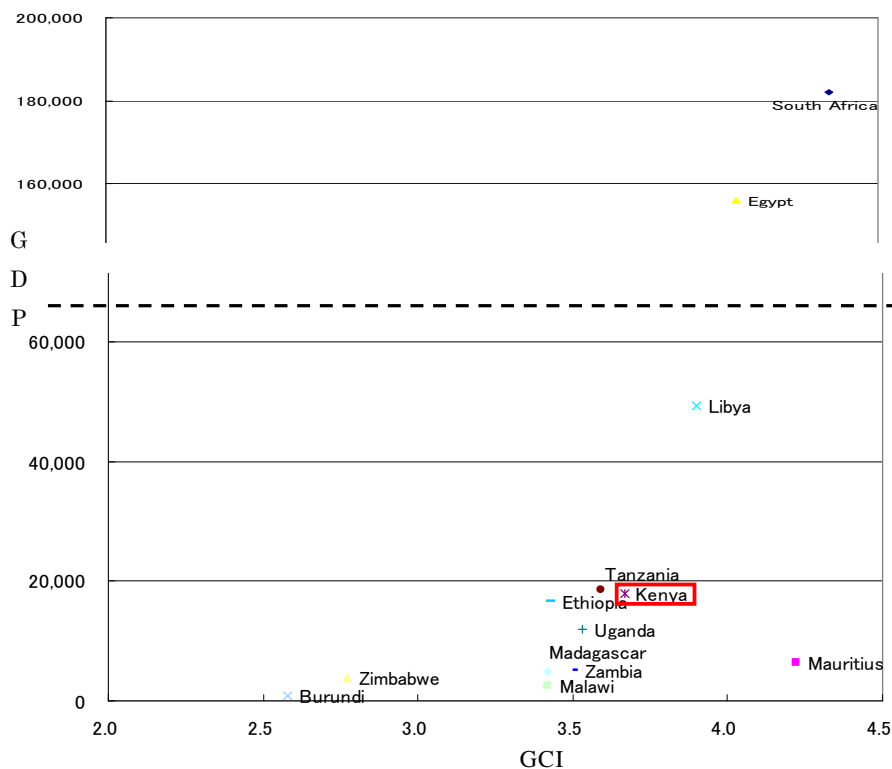


図 2 - 3 ケニア国の12の柱に基づく競争力評価 (2011)

COMESA、EAC諸国、南アフリカ国とケニア国間のGCIの比較においては、南アフリカ国、モーリシャス国、エジプト国の3カ国が4ポイントを上回っていて、ケニア国は、これら3カ国とリビア国に続く第5位に位置する。



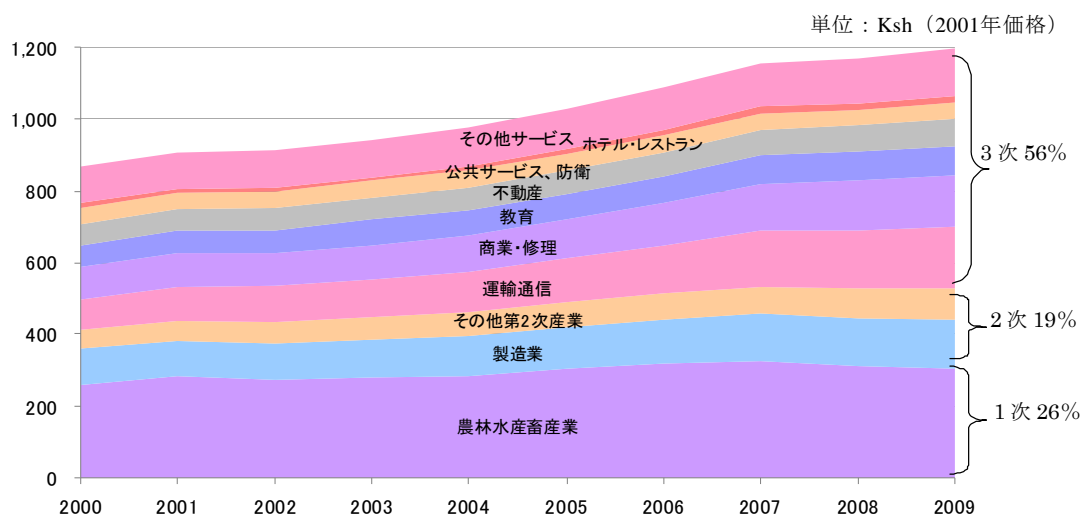
出所：世銀 World Development Indicatorsデータベース及び世界経済フォーラムGCIデータベース

図 2 - 4 COMESA、EAC諸国、南アフリカ国間のGDPとGCI比較 (2009年)

2-2 ケニア国の産業構造

(1) セクター別のGDP貢献率

2009年における産業セクター別の国内総生産（Gross Domestic Product：GDP）貢献率は第一次産業が25.5%、第二次産業が18.8%（うち製造業11.5%）、第三次産業55.7%であった。第三次産業の中でも、運輸・通信が全体の14.4%、商業・修理が全体の11.7%を占め、通信と商業分野の強さを示している。また、2000年から2009年の付加価値額の年平均成長率でも、第一次産業が1.8%、第二次産業が4.4%に対して、第三次産業が7.6%と高成長率を示している。



出所：Kenya National Bureau of Statistics Statistical Abstract 2005・2009

図 2-5 セクター別の付加価値創出額推移 (2000~2009年)

(2) 輸出状況

表 2-1 は、2010年の全体輸出額の1%以上を占めた品目（HSコード4桁ベース）を2005年と比較している。2010年において紅茶が22.5%と圧倒的な輸出割合を占め、切花（7.7%）、コーヒー（4.0%）、石油（4.0%）、野菜類が続いている。2010年の輸出総額は52億ドルで2005年から年平均8.6%で成長しているが、同年の輸入総額は輸出総額の2.3倍の121億ドルであった。

表 2 - 1 主要輸出品目

単位：100万ドル、%

HSコード	品目	2005		2010		年成長率
		金額	割合	金額	割合	
902	紅茶	566	16.6%	1,164	22.5%	15.5%
603	切花	243	7.1%	396	7.7%	10.3%
901	コーヒー	128	3.7%	207	4.0%	10.2%
2710	石油	613	17.9%	205	4.0%	-19.7%
709	他の食用野菜	88	2.6%	150	2.9%	11.4%
7108	金	8	0.2%	112	2.2%	71.8%
2836	炭酸塩	80	2.3%	95	1.8%	3.6%
2523	セメント	38	1.1%	95	1.8%	19.9%
2402	煙草	53	1.5%	93	1.8%	11.8%
1511	パームオイル	23	0.7%	84	1.6%	29.8%
7210	鉄	73	2.1%	77	1.5%	1.0%
708	豆類	90	2.6%	75	1.5%	-3.6%
3923	プラスチック製包装品	41	1.2%	68	1.3%	10.7%
3401	石鹼	45	1.3%	63	1.2%	6.7%
1404	他の植物性材料	3	0.1%	60	1.2%	84.1%
3004	薬品	33	1.0%	60	1.2%	12.8%
2008	ナッツ類	48	1.4%	57	1.1%	3.4%
602	他の植物	37	1.1%	57	1.1%	8.8%
1704	砂糖菓子	34	1.0%	54	1.0%	9.2%
輸出品合計		3,420	100.0%	5,169	100.0%	8.6%

出所：UN Comtradeデータベース

EAC加盟国は2005年の関税同盟発効、そして2010年の共同市場発効と地域統合など東アフリカ地域の経済的な連携を積極的に進めている。ケニア国の主要輸出品目は欧州やアジア向けの紅茶や園芸作物であるが、近年では対アフリカ輸出が全輸出額の5割近くにのぼり、貿易収支は国家全体では赤字であるものの、対アフリカ域内では逆に黒字である。対アフリカ域内のうちEAC域内への輸出が約半分であり、ケニア国が周辺諸国へ工業製品等の消費財を輸出し、タンザニア国やウガンダ国から第一次産品を輸入する構造である。輸出志向型の大企業と小規模・零細企業（Micro, Small, Enterprise：MSE）の品質と輸出量の差は著しいが、MSEであっても周辺国に輸出をしている企業が存在する⁵。しかし、全般的に一次産品に依存する産業・貿易構造からは脱却できておらず、輸出競争力の強化が必要とされている。

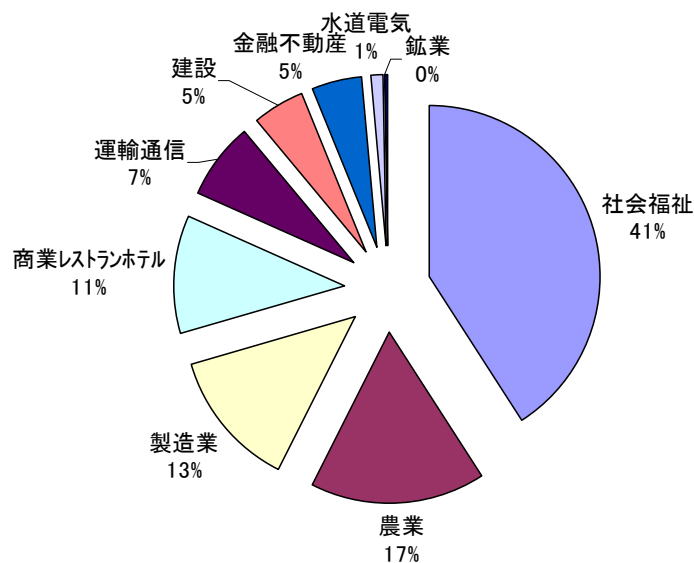
(3) セクター別雇用吸収力

貧困削減のためには、雇用吸収力の強化が重要な課題である。図2-6は2010年におけるセクター別の給与労働者数を比較している⁶。社会福祉が圧倒的に多く4割以上を雇用し、農業、製造業、商業レストランと続く。付加価値創出額では14%貢献していた運輸・通信業は雇用吸収力では7%にとどまっている。これら給与労働者は全体で200万人であったが、2009年の人口調査で示された20歳から59歳までの人口は1,500万人（男性720万人、女性760万人）であり、同世代人口の約14%しか給与収入を得ていないことになる。一方、インフォーマルセクターにはフォーマルセクターの4.3倍の約900万人が就業していると推計されている⁷。

⁵ 製造業でいえば民芸品や調理器具などの軽工業品など。ケニア国のMSEの製品のほうが、周辺国のMSEの製品より品質が高いといわれている。

⁶ 給与が支払われていない家族労働、インフォーマルセクターや家族経営小規模農業はデータに含まれていない。

⁷ Kenya National Bureau of Statistics (2011) Economic Survey 2011, p.78

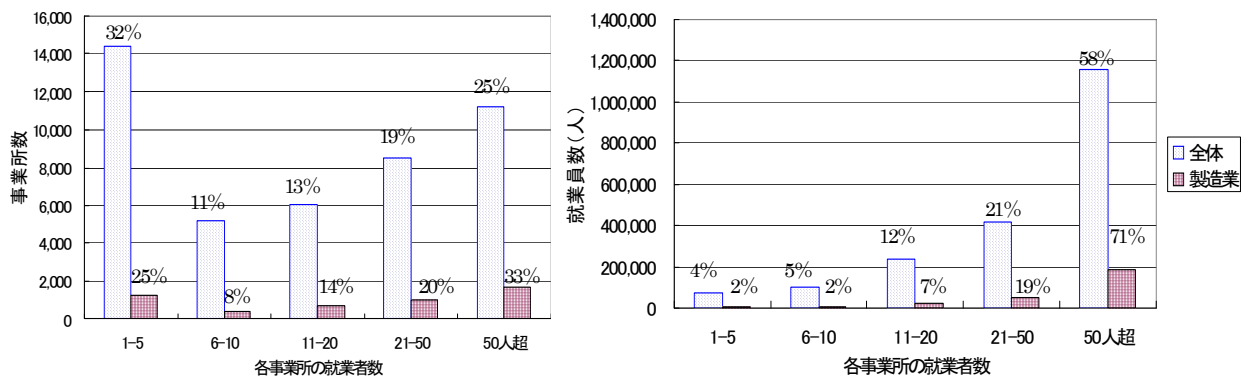


注：給与が支払われていない家族労働、インフォーマルセクターや家族経営小規模農業はデータに含まれていない。
 出所：Kenya National Bureau of Statistics (2011) Economic Survey 2011, p. 69

図 2-6 セクター別給与労働者割合 (2010年)

(4) 事業所規模

図 2-7 は2009年の事業所規模別のフォーマルセクターの事業所数と就業員数を示している。事業所数 (左図) でみると、就業員数1~5名の零細企業が全体の32% (製造業は25%) を占めている。しかしながら、就業員数 (右図) でみると、50名を超える大企業が全体の58% (製造業では71%) となっていて、雇用吸収力がより高いことがわかる。一方で、前述のとおりインフォーマルセクターではフォーマルセクターの約4.3倍の雇用があることを勘案すると、インフォーマルセクターを含めた全体像では零細企業が事業所数割合、雇用吸収力ともに著しく高いということになる。



注：右図は元データに各事業所の雇用者を1名加えて算出した。
 出所：Kenya National Bureau of Statistics (2010) Statistical Abstract 2010, pp. 98-105

図 2-7 フォーマルセクターの事業所規模別による事業所数と就業者数 (2009年)

ケニア国の産業構造上の課題はフォーマルセクターの絶対数が少ないことにある。そして、中小零細企業（Micro, Small, and Medium Enterprise : MSME）の分類の中では圧倒的にインフォーマルセクターを含めた零細企業が多い。インフォーマルセクター企業の多くがフォーマルセクターでの就業機会を得られないためにやむを得ず創業した事業者群で、競争力の根源となる技術力・経営知識に欠ける企業が多い。

製造業に関する産業構造上のもう一つの課題は、個々の企業が独立して内製する傾向が強く、分業体制の構築が進まないことである。その原因はいくつか考えられる。まず、多くの製造業が付加価値の高い生産を行っていないため、分業するほどの工程をもたないこと。第二に、発注者が要求する品質・価格・納期（Quality, Cost, Delivery : QCD）の基準を遵守できる企業が少なく、第三に、発注者からの支払い条件が規制されていないため、受注者への代金支払いが遅延し、受注者の運転資金を圧迫する不利な取引になりがちであることなどがあげられる⁸。産業化省では大企業からMSMEに対する下請け業務の発注を促進するための政策案策定を検討しているが、下請け発注の促進のためにはこれらの複数の課題に取り組む必要がある。

2-3 ケニア国と我が国の経済関係

2008年におけるケニア国の日本からの輸入は6億4,800万ドル、主な輸入産品は貨物自動車、機械、鉄鋼板等である。また、ケニア国から日本への輸出は3,400万ドルで、主な製品は魚切身、切り花、コーヒー、ナッツ類、紅茶等である。

日本貿易振興機構（Japan External Trade Organization : JETRO）ナイロビ事務所によれば、現在ケニア国で活動する日系企業は、日本商工会に加盟する企業が25社。日本商工会未加盟の企業を含め、ケニア国で事業展開する日系企業は40～50社程度である。日本への輸出産品として日本企業が主に関心をもっているのは、コーヒー、切り花、紅茶等農産品が中心となっている。日本向け産品を輸出するうえで、日本基準の品質保証が重要になるため、JETROではこれまで開発輸入実証事業で日本から専門家を招聘し、バイヤーの視点での製品品質、パッケージ等の指導を行った。他方、日本の製造業の生産活動については、トヨタ自動車当地でノックダウン生産を行っているという例はあるものの、活発に展開している事例は多くない。

他方、EACの経済統合、通貨統合の流れのなかで、ケニア国を含むEAC加盟5カ国は急速な経済成長を遂げている⁹。また、2010年に1億3,350万人の人口を持つEACだが、2020年には1億7,376万人に、2030年には2億1,360万人にも人口が増えると見込まれている¹⁰。EACの中でケニア国は一人当たりGDP、域内輸出額でも他国を大きく上回り、競争力をもっている¹¹。日本企業にとって、EACは将来的に市場としての魅力を有するものと考えられ、EACへのビジネス展開の拠点としてのケ

⁸ 詳細は、JICA（2008）The Master Plan Study for Kenyan Industrial Development のAction Plan 2.1.1（p.199）を参照のこと。

⁹ IMF World Economic Outlook October 2010のデータ。「東アフリカ共同体（EAC）の域内統合の進展と企業動向」（2011年3月JETROナイロビ事務所）より。2005～2009年の各国の年平均実質GDP成長率は、ケニア4.6%、タンザニア6.9%、ウガンダ8.3%、ルワンダ7.9%、ブルンジ3.5%と、いずれも世界平均の3.4%を上回っている。世界的に不況となった2009年においても、ケニア2.4%、タンザニア6.0%、ウガンダ7.2%、ルワンダ4.1%、ブルンジ3.5%の成長率を記録した。

¹⁰ U.S. Census Bureauのデータ。「東アフリカ共同体（EAC）の域内統合の進展と企業動向」（2011年3月、JETROナイロビ事務所）より。

¹¹ Global Trade Atlas Database のデータ。「東アフリカ共同体（EAC）の域内統合の進展と企業動向」（2011年3月、JETROナイロビ事務所）より。EAC域内の輸出額（2008年）はケニア57.7%、タンザニア16.8%、ウガンダ17.8%、ルワンダ6.7%、ブルンジ0.8%となっている（2009年はウガンダの輸出額が不明なため、2008年データを参照）。

ニア国の重要性が増すものと考えられる。

2-4 ケニア国政府の開発方針及び生産性政策

(1) 新憲法

2010年8月に1963年より続いた旧憲法が廃止され、新憲法に移行した。新憲法に基づき、2013年初めに組閣する新政府では大幅な行政改革が行われることが見込まれる。まず、新憲法では、内閣は大統領、副大統領、法務長官に加えて14～22名の閣僚により構成されることになっているため、現在40以上ある省庁は22以内に再編される。また、新憲法では47の郡 (County) を設置し、それぞれの郡に地方政府と地方議会を設立することを定めている。これにより現在の8つの州 (Province) と46の県 (District) は廃止されて郡に統合されるとともに、中央政府に集中していた政策策定や開発プロジェクトの執行業務を郡政府に分散することをねらっている。

(2) Kenya Vision 2030

ケニア国の長期開発計画であるVision 2030 (2008～2030年) は、「経済」「社会」「政治」を三本柱とし、「経済成長率10%の維持」「衛生的かつ安全な環境で人々が住め、平等で、公正、結束力のある社会」「法に従い、すべてのケニア国民の人権と自由を守る政治のうえに成り立つ民主政治のシステム」の実現を掲げ、2030年までに中所得国入りすることを目標としている。前長期開発計画の「富と雇用創出のための経済再生戦略 (Economic Recovery Strategy for Wealth and Employment Creation : ERS)」が貧困削減を主眼とし、社会政策に重きを置きながら国内の均衡成長に配慮して年成長率3.3%を目標としていたのに対し、Vision2030では、ケニア国の国際的な競争力強化を第一目標とし、年率10%の成長を遂げることを目標として掲げていることが特徴的な政策転換である。「経済」の柱では、観光、農業、卸・小売、製造業、ビジネスプロセスアウトソーシング、金融サービスの6セクターが経済成長を促す重点セクターとして特定されている。また、本プロジェクトの目的である生産性の向上については、ケニア国の競争力強化と経済成長に欠かせない共通課題として農業、製造業、人材育成などの多岐の分野において言及されている。

Vision 2030の三本柱と目標		優先セクター	共通課題
経済	経済成長率10%の維持	観光、農業、卸・小売、製造業、ビジネスプロセスアウトソーシング、金融サービス	インフラ・エネルギー 科学技術 土地改革 人材育成 治安の改善 公的サービスの向上
社会	衛生的かつ安全な環境で人々が住め、平等で、公正、結束力のある社会	教育と職業訓練、保健・医療、水と衛生、環境、住宅と都市化、ジェンダーと若者・弱者、平等と貧困削減	
政治	法に従い、すべてのケニア国民の人権と自由を守る政治のうえに成り立つ民主政治のシステム	法の支配、選挙と政治プロセス、民主化・国民参加、透明性とアカウンタビリティ、公共サービスの管理と運営、安全保障・平和の定着・紛争の予防と解決	

図 2-8 Vision 2030の構成

Vision 2030は、その具体的な中期実施計画を5年ごとに策定し、重点分野のフラッグシップ・プロジェクトを特定している。現在は、2008年から2012年までの第一次中期計画が実施されている。中期計画は、Vision 2030が示す政策方針を下に各省庁が基となる計画を策定し、取りまとめられる。また、各省庁が5年ごとに策定する戦略計画もVision 2030の中期計画に沿うことになる。

労働省の傘下にあるPCKの組織強化による生産性向上活動の推進は、人材開発・労働・雇用セクター¹²のフラッグシップ・プロジェクトとして中期計画に掲載されており¹³、今後PCKを官民連携の枠組みの中で独立機関として組織改正し、生産性向上を推進するために統合されたマネジメント体制を構築すること、また生産性向上に向けた戦略を示すため生産性政策を策定することが明記されている¹⁴。

(3) 国家生産性政策

Vision 2030の第一次中期計画に沿って、PCK及び労働省が中心となって国家生産性政策を策定している。同政策案は4回の関係者会合を経て、2011年9月に大統領直属の諮問機関にあたるNESCの会合において審議され、すでに主要な関係機関の合意を得た政策案となっており、NESCは、2011年末までに閣議承認を得ることをめざしている。

本政策案は以下4項目の目的をもつ。

- ① 生産性マネジメントを可能にする法制度の構築
- ② 生産性マネジメントプログラムの開発と実施
- ③ 国家の経済セクターへの生産性活動の浸透
- ④ 国家の生産性支援活動の調整機能の強化

そして、以下4項目の上位目標に沿って政策を策定している¹⁵。

- ① 競争力の強化
- ② 雇用の創出
- ③ 労働者-経営者の協調
- ④ 利潤の公正なる分配

本政策案ではこれらの目標実現のためにはPCKの大幅な人員と予算を伴う制度強化が欠かせないとしており、PCKを「ケニア生産性競争力委員会 (Productivity and Competitiveness Commission of Kenya : PCCK)」として公社化するとしている。PCCKが担うべき役割は以下7項目である。

- ① 生産性向上の推進と生産性向上の文化を浸透させる。
- ② 企業の生産性向上支援

¹² 労働省のほか、教育省、保健省、青年問題・スポーツ省が参加している。

¹³ Government of the Republic of Kenya (2008) First Medium Term Plan 2008-2012 Kenya Vision 2030, pp.43-44

¹⁴ Government of the Republic of Kenya (2008) Sector Plan for Labour, Youth and Human Resource Development 2008-2012 Kenya Vision 2030, p.39

¹⁵ 競争力の強化に並列して記載された他の3項目は、本政策案が労働省・PCKによって草稿された組織上の特性を示していると考えられる。

- ③ 生産性情報の収集と伝播
- ④ 労働-経営者協議の仲介
- ⑤ 生産性向上にかかわる機関・個人とのネットワーク構築
- ⑥ 生産性向上のアプローチと技術のモデル実施
- ⑦ 生産性向上にかかわる政策提言

PCKの公社化後は、政府及び民間からの代表に加えて、専門家（アカデミア）も理事会メンバーになり、産学官連携の下に運営することを想定している。

ケニア国政府は本政策案の閣僚承認後、本政策に基づき立案される「生産性・競争力強化法案」を国会に提出する予定である。

(4) MSE振興政策

2005年、労働省は「富と雇用創出のためのMSE開発に関する報告書(The Sessional Paper No.2 of 2005 of Development of Micro and Small Enterprises for Wealth and Employment Creation for Poverty Reduction)」を策定し、具体的な施策として各政策の枠組みの中で具体的な戦略目標(アクション項目)を設定した。しかし、関係省庁が多岐にわたっており、支援内容の重複が多く、非効率であるとの指摘がなされていた。

表 2-2 富と雇用創出のためのMSE開発に関する報告書

政策の枠組み	戦略目標 (アクション項目)
1 政策の調整と実施	<ul style="list-style-type: none"> ● 政策調整能力の強化と政策の効果的な実施
2 法制度環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 商業ライセンスの統合と調和 ● 商標登録の分権 ● 地方政府の改革 ● 作業場と借地権取得の簡素化 ● 労働法の適用促進 ● 公正な審査の促進 ● MSE法の制定
3 市場拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場拡大支援 (政府調達促進、下請け促進、市場情報の提供、不正製品流入防止、製品設計開発の向上、展示会参加他)
4 ビジネスリンケージ	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスリンケージの強化 (商業情報センターの設立、MSE製品の質向上、インセンティブの授与、下請け促進、農産物加工促進)
5 金融	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融アクセスの改善 (マイクロファイナンスファンドの創設、リスク分類システムの創設、零細企業サポートプログラムトラストへの資金提供、マイクロファイナンス法の制定他)
6 技術	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術強化 (技術移転促進のための法制度の検討、適正技術の導入、技術ニーズ調査、技術機関との連携強化、MSE技術開発ファンドの創設、MSEの知的所有権システムの確立、表彰スキームの設立、インキュベーションサポート、インターンシップ促進他)

表 2 - 3 MSE振興にかかわる主な省庁

省庁	主な役割
労働省	雇用促進、技術訓練、厚生、インフォーマルセクター用地の確保
産業化省	製造業の技術開発、規格強化、財産権、マイクロファイナンス
貿易省	商業の支援、市場情報提供、経営トレーニング・コンサルティング
農業省	農家の農産物加工支援
青年問題・スポーツ省	若年層の雇用促進・創業・事業支援、マイクロファイナンス
ジェンダー・児童・社会開発省	女性の雇用促進・創業・事業支援、マイクロファイナンス
財務省	マクロファイナンス、企業登録

そこで、2009年から労働省が中心となってMSE法案の策定が開始されており、同法案の中で国家MSE評議会の設立を定めることとしている¹⁶。なお、同法案ではMSEを以下のとおり定義しているが、2-2「(4) 事業所規模」で述べたとおり、1~5名の就業者数をもつ企業割合が圧倒的に多い現状を勘案すると、零細企業の実態を捉えるには大きすぎる分類と考えられる¹⁷。

表 2 - 4 MSE法案におけるMSEの定義

分類	定義
零細企業	売上げ50万Ksh未満、もしくは、従業員数10名未満及び機械類の資産総額、または資本金が製造業の場合1,000万Ksh未満；サービス業または農業の場合500万Ksh未満
小規模企業	売上げ50万Ksh以上500万Ksh未満、もしくは、従業員数10名以上50名未満及び機械類の資産総額、または資本金が製造業の場合1,000万Ksh以上5,000万Ksh未満；サービス業または農業の場合500万Ksh以上2,000万未満

(5) クラスター・イニシアティブ

Vision 2030の計画のもとに各省庁が実施している多くのフラッグシップ・プロジェクトのうち、政府機関でも実施能力が高いNESCが主管となっているクラスター・イニシアティブがPCKとの関係が深い。クラスター・イニシアティブは、2006年から2010年まで、欧州委員会（European Commission：EC）やデンマーク国際開発庁（Danish International Development Agency：DANIDA）などのEU諸国の援助機関が主導して策定した、民間セクター開発戦略（Private Sector Development Strategy：PSDS）¹⁸の枠組みの中で、ケニア公共政策研究所（Kenya

¹⁶ MSE法案は、主要関係機関との合意を得られていないため、2011年11月時点では未公開。

¹⁷ ケニア国家統計局は、2000年以降実施していないMSEを対象とした統計調査を計画している。現時点ではデータが不備なため、MSE法案が定義するところのMSEの数は推測不可能である。

¹⁸ PSDSは、民間セクターの開発に関与する関係省庁、支援ドナーのプラットフォーム機能を果たすことを目的とし、5つのゴールを設定し、ゴールごとに主管となるゴールマネージャーを定めてプロジェクト案をつくり、関係省庁による実施を促進していた。ゴール1：ビジネス環境の改善（財務省主管）、ゴール2：制度改革の促進（首相府主管）、ゴール3：貿易拡大による成長の促進（貿易省主管）、ゴール4：「生産性向上と競争力強化」（産業化省主管）、ゴール5：企業家精神とMSEの育成支援（貿易省主管）。

Institute for Public Policy Research and Analysis : KIPPRA)¹⁹が策定したクラスター開発戦略が基となっており、クラスター開発戦略の中で優先プロジェクトとして選定された6つのクラスターが多岐にわたるため、NESCが実施を主管し、クラスター・イニシアティブとして実施されることとなった。PCKは、主要なステークホルダーとしてクラスター開発戦略の策定から参加している。

クラスター・イニシアティブのアクションプランは各クラスター内で詳細に策定されることになるが、KIPPRAのレポートで想定している実施項目案を表2-5にまとめた。各クラスターで多種多様な実施項目が想定されているが、共通して、各クラスターの開発に深くかかわる官学民関係者であるクラスターファシリテーターの養成を行っている。現在、第一グループの90名を対象とした訓練が行われているが、重要訓練項目としてPCKによる生産性向上に関するトレーニングが含まれていて、主要なクラスターファシリテーターに対しては導入的な講義だけではなく、実地訓練も含めた訓練を実施することを計画している。さらに、支援対象を拡大するにつれ、新たなクラスターファシリテーターを特定して訓練対象数を増やしていく予定であり、クラスター・イニシアティブの実施におけるPCKからの技術移転に期待がかかっている。

表2-5 優先クラスターの実施項目案

クラスター	実施項目案
ICT	ビジネス環境の改善、国際化、ネットワーク形成、インフラ形成、人材育成、セキュリティーシステムの構築、金融支援
キスム-魚	漁獲制限、養殖、生産活動の多様化、共同作業、金融支援、インフラ形成、安全確保、研究開発、広告、マーケティング、冷蔵システム、保健、廃棄物管理
ガリッサ-肉	人材育成、インフラ形成、金融支援、配送手段、技術開発、家畜医療、肉製品加工、革製品加工、冷蔵システム、紛争解決
ナイバシャ～リムル 切り花	市場開発、インフラ形成、ネットワーク形成、技術開発、法制度の遵守、税制見直し、運送、生産物の多様化
沿岸部-観光	インフラ形成、マーケティング、治安強化、ライセンスの簡略化
運輸ロジスティック	港湾運営の効率化、税制度の改善、国内運輸ルートの改善、港湾インフラの強化、金融支援、周辺国との流通システム形成

出所：KIPPRA（2010）Cluster Analysis for Enhancing Productivity and Competitiveness of the Kenyan Economy, pp.65-105

2-5 我が国援助政策、JICA 国別援助実施方針上における位置づけ

本プロジェクトは、対ケニア共和国事業展開計画における援助重点分野である「経済インフラ整備」における開発課題「民間セクターの開発」におけるプログラムの一つである「貿易・産業振興プログラム」の中に位置づけられる。

¹⁹ KIPPRAは、ケニア国政府に対して公共政策を提言するために1997年に設立された公的な独立研究機関。

2-6 ケニア国の産業振興分野における我が国のこれまでの支援

(1) ケニア国産業振興マスタープラン

JICAは、2006年2月から2年間、旧貿易産業省（現産業化省）をカウンターパートとして「ケニア国産業振興マスタープラン開発調査」を実施し、ケニア国製造業の競争力強化のために必要な4つの連携戦略と24の実行計画を示した。ケニア国産業振興マスタープランとPSDSは同時期に同じ省内（旧貿易産業省）で策定されたため、産業振興マスタープランの提言がPSDSに多く取り入れられており、PSDSと同様に産業化省のみならず多くの省をまきこんだ包括的な制度改革を求める内容となっている。表2-7のとおり、実行計画についてはケニア国産業振興プラットフォームの構築など4項目を除き、何らかの形で進捗が確認されている。

表2-6 ケニア国産業振興マスタープランが示す4つの連携強化戦略

連携タイプ	内容
空間的連携： 産業回廊の構築	ナイロビに集中している製造業を地方に拡大するために、モンバサ/ナイロビからウガンダ国やタンザニア国とつながる主要国道沿いを中心にインフラの強化、地方政府強化、地方への投資インセンティブを構築し、産業回廊を形成する。
海外との連携： 外国直接投資の促進	投資環境改善、外資系企業の現地化支援、地場の人材育成
セクター間連携： 産業間連携の強化	成長産業との連携強化、他省での政策決定時における製造業への影響を考慮
経済連携： インフォーマルセクターのフ ォーマルセクターへの統合	インフォーマルセクターのフォーマルセクターへの卒業を支援

表2-7 ケニア国産業振興マスタープランが示す24の実行計画と実施状況

実行計画	実施状況
1 産業政策立案と実施における官民連携の促進	NESCや首相府主催の会合、クラスター・イニシアティブ*や一村一品事業など官民連携が進んでいる。
2 MSMEによる企業間取引に関する法的保護の検討	産業化省で下請け政策案を策定中*
3 インフォーマル製造業者のフォーマル化促進	取り組んでいるが更なる対策強化が必要
4 偽造品に対する訓練プログラムの設置	実施中
5 産業振興のためのインフラ委員会の設置	NESC内でインフラ委員会が設置された。
6 産業道路の修復	実施中
7 産業統計の収集及び公開の強化	34年ぶりにフォーマルセクターを対象とした産業センサスが実施された。*
8 産業情報への容易なアクセスの促進	ケニア産業財産庁で実施中
9 ケニア産業振興プラットフォームの構築	未実施

10	ケニア国家認定サービスの能力強化	実施中
11	ティアダウン・プラクティスの導入	未実施
12	研究開発（R&D）活動の商用化に向けた資金調達スキームの設置	高等教育科学技術省が中心となって何回か検討会を開催中
13	MSME経営コンサルタントの導入	JICA貿易研修プロジェクトの中でケニアビジネス訓練研修所が実施
14	ビジネス・消費者間Eコマースの開発	携帯電話を使った決済システムは発展したが、商品の受発注サービスは確立していない。
15	政府・ビジネス間Eコマースの開発	電子決済システムを開発中
16	包装技術の強化	一村一品プロジェクト内で実施する。2010年にJICAの準備調査団が派遣されたが、単独案件としては形成されなかった*。
17	輸出加工区の特別経済地区への転換	実施中
18	地方投資の促進	税制については検討が進んでいないが、地方自治体の強化は新憲法の下で進んでいる*。
19	直接金融の促進	未実施
20	国立技術専門学校における訓練の質的向上	カリキュラムを改訂する予定*
21	職能評価システムの導入	未実施
22	一村一品プロジェクト	実施中（JICA協力事業）
23	アティリバーの総合経済域の開発	情報通信省が主体となって実施中
24	環境保全及び工場における安全衛生の促進	実施中

注：実施状況については、*で示した本詳細計画策定中に新たに入手した情報を除き、2010年2月末の時点での情報に基づき記載されている。実施中と記載されていても、目的はそのまま、投入・活動・スケジュールなどに変更がある場合がある。
出所：2010年JICAケニア国産業振興マスタープラン実施促進専門家派遣業務「専門家業務完了報告書」²⁰及び本詳細計画策定調査ヒアリングより。

（2）一村一品プロジェクト

JICAは、2008年2月から産業化省における一村一品（One Village One Product：OVOP）事業の開始を支援し、OVOPコンセプトペーパー及び戦略書の作成、産業化省内のOVOP事務局の設立、パイロット県のベースライン調査を実施した。2009年2月からはJICA個別専門家を産業化省に派遣し、同省が実施するOVOP事業の実施体制整備を支援し、2011年までに11県でパイロット事業を実施している。現在までに、OVOP事務局に加え、全体方針を協議する国家調整委員会、県レベルでの活動主体である産業化省職員を中心とする県委員会が設立されている。パイロット事業では、47のグループがOVOPグループに認定され、OVOP事務局を通じて、各種ビジネスの研修、マイクロファイナンスの研修、展示会への参加支援、スタディーツアー等を行った。かかる背景の下、ケニア国政府はパイロット事業の経験を生かしたOVOP事業の拡大を計画しているが、OVOP事業の更なる拡大には実施体制の強化、OVOPグループに対するサービス提供能力の向上、マーケティングの強化が求められている。これらに係る能力強

²⁰ 我が国は2009年から3カ月間、JICA短期専門家を産業化省に派遣して産業振興マスタープランの実施を支援した。

化のため、2011年度から産業化省をカウンターパートとする技術協力プロジェクト「一村一品プロジェクト」の実施が開始された。

(3) 中小輸出業者向け貿易研修プロジェクト

MSMEの競争力強化は、雇用を通じた収入向上・貧困削減の観点からも重要であり、周辺諸国に対する比較優位性や地域経済統合の方向性を踏まえたうえで、付加価値を意識した製品の生産及び輸出競争力の強化は喫緊の課題である。そこで、JICAは2006年から3年間、中小業者の貿易に関する技術強化を目的に、貿易省傘下の輸出促進協会（Export Promotion Council : EPC）をカウンターパート機関として、技術協力プロジェクト「中小輸出業者向け貿易研修プロジェクト フェーズ1」を実施した。フェーズ1では、専門家延べ13名を派遣して、2,000名を超える中小業者の経営者ないし社員に対し、製品開発、貿易金融、マーケティング等に係る研修を実施した。同プロジェクトの終了時評価では、貿易研修の地方への展開や企業のネットワーク化を図ることと、同じ貿易省傘下のケニアビジネス訓練研修所（Kenya Institute of Business Training : KIBT）との連携による起業、ビジネス戦略、生産管理・品質管理（改善）及び帳簿管理・ビジネス財務文書等に係る研修を新たに含めることが提言された。そして、「クラスター経営者向け経営研修に係る情報収集・確認調査」において、産業クラスターにおけるMSE経営者を対象とする経営研修を実証的に実施した。

これらから得た教訓を踏まえ、JICAは2010年から2年4カ月間の予定で、EPCとKIBTをカウンターパート機関として、技術協力プロジェクト「中小輸出業者向け貿易研修プロジェクトフェーズ2」を実施している。フェーズ2では、EPCによる貿易研修はナイロビ、モンバサ、キスム、エルドレット、ニエリ、エンブ、キシィ、ナクル及びマリンドィの9都市で行っている。また、KIBTによる研修事業では室内研修と現場でのコンサルティング指導を組み合わせている。EPC、KIBTによるいずれの研修においても品質生産性向上に関する技術移転項目が含まれている。

(4) 「中小企業者向け技術・運営強化プロジェクト」の協力準備調査

2009年にはJICA「中小企業者向け技術・運営強化プロジェクト」の協力準備調査を実施し、支援の対象となるMSMEの規模・分野等の特定、技術や運営に関する技術指導の内容の特定、MSMEへの技術指導を行う機関の実施能力の確認や実施体制の構築に係る情報収集・分析を行い、ケニア国において付加価値の高い製造品の生産性及び輸出を促進する体制を整え、ケニア国企業の生産性と競争力の向上をめざす必要性を提言している。

(5) 外務省及び日本生産性本部によるアフリカ生産性向上支援

日本生産性本部（Japan Productivity Center : JPC）は経済産業省の委託を受け、日本、アジアにおける生産性運動の経験を生かして、アフリカにおける生産性向上を支援する活動を2006年度からケニア国、ボツワナ国、モーリシャス国、南アフリカ国、そして2010年には4カ国に加えてザンビア国を対象として開始した。ケニア国においては2006～2010年度において、PCKを対象に実施、短期専門家派遣、訪日研修を通して、パイロット10組織（8企業、2政府機関）の生産性向上を支援するとともに、パイロット活動をOJTの場としてPCK職員のコンサルテーション能力向上を図った。パイロット企業・組織ではそれぞれの経営課題に応じて、5S、

生産現場のムダどり、品質向上のための活動等が行われ、「作業効率の向上」「機械故障回数の低下」「不良率の削減」「工場スペースの有効活用」「原材料の歩留まり向上によるコスト低減、利益増加」等の直接的成果を上げた。また、「5S、カイゼン活動を推進した結果、社員のMindsetが向上した」「カイゼンを推進する経営文化が生まれた」という大きなインパクトもあった。また、政府機関を対象としたパイロット活動においても業務効率化に大きな成果が上った。

2-7 ケニア国の産業振興分野における他ドナーの支援

産業振興分野でのドナー支援は、2006年から2010年までの間PSDSの枠組みでの実施が試みられた。2011年以降はPSDS事務局が機能しなくなったため、PSDSを通じたドナー調整は行われなくなったが、PSDSを通じて多くのドナー支援活動が生まれた。

(1) 生産性向上分野での支援

1) PCK

PCKは2001年設立時に国際労働機関（International Labour Organization : ILO）の支援を受けた。また、PCKはPAPAのメンバーであるため、PCKの職員がアフリカ連合や台湾国政府などの資金援助によるPAPAの研修を受ける機会がある。しかしながら、現在PCKに対して直接支援を行っている他国政府援助機関は存在しない。

2) クラスタ・イニシアティブ

前述のとおりクラスタ・イニシアティブはPSDSのゴール4「生産性向上と競争力強化」の中で作成したKIPRAのレポート²¹から生まれた。このレポートは、PSDSを支援していたECがケニア-EUポストロメ貿易（Kenya-EU Post Lomé Trade : KEPLOTRADE）プログラム（後述）の中で支援した。現在は、NESCの予算でクラスタ・イニシアティブが実施されているが、そのノウハウはスウェーデン国際開発協力庁（Swedish International Development Agency : SIDA）がタンザニア国で支援している汎アフリカ競争力フォーラム（Pan African Competitiveness Forum : PACF）²²に頼るところ大きい。優先クラスタのクラスタファシリテータートレーニングにおいてもPACFの講師が派遣されている。なお、NESCの予算の2割はDANIDAと国連開発計画（United Nations Development Program : UNDP）が運営する「ビジネスセクター・プログラム支援（Business Sector Programme Support : BSPS）」から拠出されている。

3) 民間組織

民間組織への支援としては、国際金融公社（International Finance Corporation : IFC）、及びIFCなどが出資しているAfrican Management Service Company²³が、ケニア製造業者協会（Kenya Association of Manufacturers : KAM）のメンバー企業に対して、国際コンサルタントのKaizen Instituteによるカイゼン指導料を助成している。

²¹ KIPRA（2010）Cluster Analysis for Enhancing Productivity and Competitiveness of the Kenyan Economy

²² PACFは、2008年にAUやSIDAなどの支援により設立された。アフリカ諸国におけるクラスタ開発の経験を共有するとともに国を超えた連携を進めようという試み。アフリカ諸国22カ国と他の地域から10カ国が参加している。

<<http://pacfnetwork.com/default.htm>>

²³ African Management Service Company <<http://www.amsco.org/english.php>>

また、2010年にケニア経営者連合会（Federation of Kenya Employers : FKE）が生産性向上セミナーを実施した際には、ILO及びDANIDAが開催費を支援した。ただし、FKEによる生産性向上に関する今後の活動計画は策定されていない。これらの民間組織による生産性向上活動の詳細については、「関係機関の状況」の項目で述べる。

（2）他の分野での支援

1）世界銀行

世界銀行は、2005年から実施中の「MSME競争力強化プロジェクト (MSME Competitiveness Project)」において、①資金アクセス改善、②企業技術と市場とのリンケージ強化、③ビジネス環境整備に関する支援を行っている。②はさらに以下4つのサブコンポーネントがある。

表 2 - 8 「MSME競争力強化プロジェクト」コンポーネント2の概要

	支援内容
サブコンポーネント 1 Pilot Value Chain Based Matching Grant Program	Deloitte Consulting Ltdが実施。コーヒー、除虫菊、綿花の3つのバリューチェーン調査を行って、各バリューチェーンの開発戦略を策定した。そこで得られたアクションプラン案にそって、BDSなどに対するマッチンググラントを提供している。
サブコンポーネント 2 Restructuring of the Industrial Training Levy Scheme	労働省管轄の職業訓練用の付加税の課題を調査して、企業の競争力向上のニーズとマッチングした内容に改善することを提案する。このサブコンポーネントは2008年からはじまったばかり。
サブコンポーネント 3 Global Business School Network	ジョモケニヤッタ農工大学、ストラスモア大学、ケニヤッタ大学の3校で実施し、世銀による支援はすでに終了している。ビジネス開発にかかわる地場の事情にあわせたケーススタディーをつくり、ケーススタディーに基づくビジネストレーニングのカリキュラムを開発した。この活動を通じて多くのケーススタディーがつけられたが、2つの今後の課題が認められる。1つは、ケーススタディーを他大学や大学内で共有して使えるようにすること。2つ目は、ケーススタディー作成にかかわっていなかった教授がうまくケーススタディーを使えるようになること。ストラスモア大学のEnterprise Development Centreはここでの活動を経て2008年に設立された（現在は独立採算）。
サブコンポーネント 4 Business Plan/Innovation Competition	このサブコンポーネントは2009年から活動を開始し、Kenya Institute of Managementがリードコンサルタントとして請負っている。ビジネスプラン上の新規性を競わせて、画期的なプランに対して表彰することを想定している。

また、世界銀行は2004年より「ケニア農業生産性向上プロジェクト (Kenya Agriculture Productivity Project)」のリードドナーを務めており、①研究、②農業相談活動、③農家への自己啓発への支援を行っている。農家を一次的な支援対象としているが、農産物加工も活動の対象となる。政策提案の分野ではコーヒー、除虫菊、家畜の分野、並びに国家農業拡大政策 (National Agricultural Extension Policy) の立案を実施した。研究の分野では必ず3つ以上の組織が協調して共同研究するスキームになっていて、3年以内で800万Kshを上限とする農産物のバリューチェーン上の課題を取り上げている。農業相談及び自己啓発活動は、20県でパイロット事業を展開している。コミュニティが作成する行動計画を基に、ビジネス・ディベロップメント・サービス (Businesses Development Service : BDS) プロバイダー派遣、機材供与を支援する。将来的には、支援したコミュニティが独自に活動を行い、メ

ンバーを拡大することをめざしている。

2) IFC

IFCは投資促進事業に注力していて「ケニア投資環境プログラム (Kenya Investment Climate Program)」を実施している。同プログラムには①投資家を呼び込むための各種制度改革、②経済特区の設立などを含む政策提言、③関税手続きを含む流通ロジスティックの改善という3つのコンポーネントがある。主たるカウンターパートは、首相府、財務省、自治省である。

また、「ケニア競争力パートナーシップイニシアティブ (Kenya Competitiveness Partnership Initiative)」では、観光業セクターとICTセクターをモデルに、国家レベルのバリューチェーン上のステークホルダーとの会合を首相府の調整の下に開き、協調関係を構築しようとしている。

さらに、IFCはナイロビ市内に中小企業ソリューションセンターを運営している。同センターでは、比較的安い料金でオフィスブースをスタートアップ企業にレンタルするとともに、コンサルティングサービス、金融サービスを提供することにより、MSME向けのワンストップサービスを提供することをめざしている。ただし、街の中心部から若干離れた先進的なビル内にある同センターの存在は一部のMSMEにしか知られていない。ブースのレンタルというスペース上の制約もあり、ICTサービスをはじめとするサービス業の入居者が比較的多い。

3) EC

ECは、2000年からKEPLOTRADEを実施している。KEPLOTRADEはアフリカ・カリブ・太平洋諸国とEUが経済連携協定を結ぶプロセスを支援するプログラムであり、2008年からフェーズ2 (KEPLOTRADE II) に移行している。PSDSの枠組みの中では特に貿易省が主管するゴール3の「貿易拡大による成長の促進」を支援した。フェーズ2の支援内容はEAC-EU間の貿易関係及び経済連携協定交渉に関連して、貿易政策実施能力・貿易制度・交渉能力の強化、クラスター開発などのバリューチェーン強化、知的財産権の活用促進など。

4) DANIDA

2006年からBSPSの枠組みで、①ビジネス環境の改善 (ビジネス・アドボカシー・ファンド設立、カタリストファンドへの拠出など)、②MSEの競争力強化 (BDS、マイクロファイナンス支援など)、③労働市場改革 (雇用環境強化) の3分野の支援を行っている。DANIDAはかつてはECとともにPSDSのリードドナーであり、PSDS事務局の運営費を拠出していたほか、PSDSの各種プロジェクト実施に協力した。2011年からは、BSPS フェーズ2を開始し、ビジネス環境整備 (トレードマーク東アフリカ支援、ビジネス・アドボカシー・ファンド、カタリストファンドへの拠出など)、MSE強化、グリーン・エネルギーの分野で支援を開始している。

5) DfID

貿易促進、ビジネス環境整備、地域統合等の分野で協力を実施している。包括的プログラムである「Promoting Better Regulation, Investments, Markets and Employment」を立ち上げ、その中で2010年より「トレードマーク東アフリカ」プログラムやEAC加盟国に対する貿易促進、域内統合促進等の協力を実施している。また、2011年から「市場支援プログラム」も開始される予定で、5~8つのセクターを選抜し、貧困層の雇用・収入向上に取り組む計画をもつ。

6) UNDP

PSDSに沿って、官民連携の枠組み強化支援、NESCへの活動支援、EAC加盟国の貿易交渉能力強化、農民組織化、マイクロファイナンス、District Business Solution Centre設立、青年問題・スポーツ省管轄の職業訓練校への支援等を実施してきた。また、省エネ器具の導入も進めている。

7) UNIDO

2002年から2006年まで、「ケニア統合プログラム (Kenya Integrated Programme)」のフェーズ1として、革、養蜂、魚の加工における付加価値増大と生産性向上を中心に支援を行ってきた。2008年からフェーズ2を開始し、衛生植物検疫措置等、食品の安全に係る支援を、ケニア国及び他EAC加盟国に対して実施している。

2-8 ケニア国における生産性向上に関する支援の必要性とニーズ

(1) 生産性向上に関する政府方針

Vision 2030において、国際的競争力の強化のために人的資源開発と生産性向上の必要性が掲げられており、特に様々な政策実施の成果を労働生産性や全要素生産性等の生産性指標で評価すること、及びケニア国において生産性向上を効果的に進めるための手法を特定し、それを実施することが政策として規定されている。生産性向上は「人材資源開発」の一環として労働省の管轄となっており、またPCKはこの政策を推進する中心的役割を果たす機関として位置づけられている。

Vision2030に基づき、労働省は国家生産性政策を策定中であり、同政策の目標として、①国家的な生産性向上を推進するための法的及び組織的枠組みの提供、②必要となる生産性向上プログラムの開発及び実施、③すべての産業部門への生産性に関する教育の実施、④国内生産性関係機関との調整・連携等が規定されている。また、ケニア国における生産性運動の運動原則として、「競争力強化」「(長期的な観点からの)雇用の創造と持続的発展」「労使協力」「生産性成果の公正な配分」を掲げているが、これらはアジア各国の生産性運動の原則と非常に類似するものである。また、生産性に関する政策として、5S、カイゼン等の生産性向上活動の適用を通じた企業レベル(マイクロレベル)の生産性向上活動を支援することに加えて、生産性向上に関する国家施策への寄与、労使関係を向上するための生産性指標の提供等、国家レベル(マクロレベル)での活動も期待されている。

(2) 製造業におけるニーズ

今回の調査におけるPCK、民間コンサルティング会社(2社)、企業経営幹部(6社)、経営者団体、労働組合幹部からのヒアリングにおいて、特に製造業はグローバル経済の中で生き残りを図るため、企業規模にかかわらず、生産性向上、品質向上に強い問題意識を有していることが明らかになった。

ケニア国において、民間コンサルティング会社のKAIZEN Instituteはこれまで10年間で80社以上のコンサルテーションと企業向け教育を実施している。また、Lean Solutionsは毎年15社程度に対し、カイゼンマネジメント、環境経営の改善のためのコンサルテーションを実施している。両民間コンサルティング会社によれば、グローバルに企業展開する大企業には5S、カイゼン等の概念はすでにある程度浸透している。その他のケニア国の大企業、中小企業に

関しても生産性向上への関心を強くもっている。ただし、生産性向上活動に初めて取り組む企業については、生産性向上活動が従来の経営方針や仕事の進め方を変え、経営者や従業員の意識改革を必要とする活動であることを十分に理解していないため、実際に生産性向上のコンサルティングを進める段階において、経営者、管理者、従業員からの抵抗を受けることが多いとのことである。そのため、企業経営各層に対して、生産性向上の意義を正確に伝え、生産性向上コンサルティングにおいて実践的な指導ができる人材を育成すること、多くのモデル企業を創設することによって、生産性向上の意義、有効性を普及していくことが必要と考えられる。

また、PCKは、これまで37企業・組織に対して生産性向上のコンサルティング指導を行っているが、PCKから生産性向上支援のコンサルティングの指導を受けたパイロット企業によれば、それぞれの経営課題に応じて、5S、生産現場のムダどり、品質向上のための活動等が行われ、「作業効率の向上」「機械故障回数の低下」「不良率の削減」「工場スペースの有効活用」「原材料の歩留まり向上によるコスト低減、利益増加」等の直接的成果を上げたといわれている。また、「5S、カイゼン活動を推進した結果、社員のマインドセットが向上した」「カイゼンを推進する経営文化が生まれた」という変化があったことも明らかになっている。一方、5S、カイゼン活動をすでに導入して一定の成果を上げたPCKのパイロット企業でも、更なる品質・生産性向上を期待する声が大きく、特に設備保全、生産計画・統制、品質管理、在庫管理等に関する指導が必要ではないかと思われる。

また、KIBTは主に小規模・零細企業に対して、「起業家精神・経営戦略・マーケティング」「生産管理・品質保証」「簿記会計」等に関するコンサルテーションを提供しているが、小規模・零細企業においても品質・生産性向上に関する指導ニーズは非常に高いとのことである。

しかし、品質・生産性向上の必要性は理論として理解するものの、それらを持続的に行うための「経営文化」を有する企業はまだ多いとはいえない。PCKのパイロット企業経営者の多くが、更なる人材の質的向上、職場環境の向上を課題としてあげており、さらに労働組合は生産性向上を推進するために、経営者、労働者の双方のマインドセットを変えるための教育が必要と述べている。品質・生産性向上活動を持続的に実施するためには、それを支える経営文化の構築、すなわち「人を大切にする経営理念」「生産性向上成果の公正な配分を通じた従業員の動機づけ」「生産性向上のための経営者の率先垂範」等を理解し、「品質・生産性向上活動を実践している経営幹部の育成」、及び「品質・生産性向上への高い意識」をもった従業員の育成が必要であるが、ケニア国企業において、5S、カイゼンを実践することを通して、経営者、従業員双方への品質・生産性向上への普及啓発が進むことを期待する。

(3) 公的機関、サービス産業におけるニーズ

製造業だけでなく、政府等の公的機関、サービス産業においても、生産性向上のための支援のニーズが存在する。PCKはこれまで、労働省（会計部門、調達部門）、協同組合省（組合登録部門、備品管理部門）において、5S、カイゼンの指導を行い、書類申請手続時間の短縮等で大きな成果を上げている。また、病院でも、病棟、救急救命、備品管理部門での5S指導を実施し、業務の効率化が進んだ実績がある。

また、観光業はVision 2030において経済を支える柱と位置づけられ、NESCのクラスター・イニシアティブで優先セクターにあげられている。PCKが2011年に実施した「Kenya

Productivity Statistics 2011」によれば、観光業の2009年の生産性は、基準年（2001年）と比較し、産出量（売上高）は3倍となっているものの、労働生産性に関しては0.99と向上しておらず、その理由として、非効率な業務プロセス、従業員のスキル不足等があげられている。観光業に代表されるサービス産業でも生産性向上、サービス品質の向上が必要とされていると考えられる。

2-9 PCKの状況

(1) PCKの概要

PCKは2002年、労働省、FKE、ケニア労働組合中央連合会（Central Organization of Trade Unions of Kenya：COTU）の三者構成で設立されたが、最低賃金を適切なレベルで設定するための要素として、正確な労働生産性指標を安定的、継続的に測定・提供することが設立当時の3つのステークホルダーの最も大きな期待であったといえる。PCKのAnnual Performance Review（2011年6月）によれば、現在のPCKの活動の目標は、①ケニア国内での生産性向上という経営文化の普及、②生産性向上活動の推進（ベストプラクティスの創設）、③生産性向上に関する国家政策策定への知見の発信、④付加価値向上のための政府や産業界での助言提供・情報発信、⑤生産性向上に関連する世界的に承認された標準に関する研究・広報活動、⑥国家、産業、企業レベル等での生産性測定等となっている。理事会の現在の構成メンバーは2005年に任命された表2-9の各機関の代表となるが、定期的な理事会は近年開催されておらず、PCKの組織再編と国家生産性政策案策定に向けて形成されたタスクフォースが実質的に理事会の代わりとして機能している。

表2-9 PCKの理事会メンバーとタスクフォースの対比

	理事会メンバー	タスクフォースメンバー
労働省	○	○
FKE	○	○
COTU	○	○
NESC		○
財務省	○	○
計画・国家開発Vision 2030省	○	○
産業化省	○	○
公共サービス省	○	○
情報コミュニケーション省		○
ケニア国家統計局	○	
ケニア産業研究開発研究所	○	
大統領府（公社助言委員会）		○
PCK（所長）	○	○

PCKは2011年10月時点で職員9名（うちテクニカルスタッフ5名、サポートスタッフ4名）から構成されており、5名のテクニカルスタッフがコンサルティング、研修、生産性統計等の業

務を分担して行っている。PCKが期待される役割に応えるために現状の組織体制では不十分であり、PCKの公社化によって人員を約90名に増員することが計画されている（4年間に分けて毎年約20名増員予定）。また、労働省内の6名の職員がPAPAでの研修並びにPCK内での実地研修を受けており、2011年度内にそれらの職員のPCKへの異動を労働省が検討している。なお、現在所属しているテクニカルスタッフ5名は公社化後も引き続きPCKに残る予定である。

表 2-10 PCKの現状と組織改編後の人員構成

タイトル	ランク	現状	公社化後案
Chief Executive Officer	U		1
Director	T		4
Deputy Director	S	1	4
Senior Assistant Director	R		4
Principal Productivity Officer	Q	1	4
Chief Productivity Officer	P	1	8
Productivity Officer I	M/N	2	11
Productivity Officer II/III	K/L		17
Secretaries	J/K/L/M/N	}	11
ICT	H/I/J/K/L/M/N		2
Records Management Officer	J/K/L/M		5
Accounts	H/J/K/L/M		4
Human Resource	K/L/M/N/P/Q		3
Drivers	F/G/H		7
Support Staff	E/F/G		5
計		9	90

注：本表の出所であるタスクフォースレポートの後に公共サービス省が定めた職務タイトルの分類では若干の変更があるが、本表はタスクフォースレポートによる分類に従う。

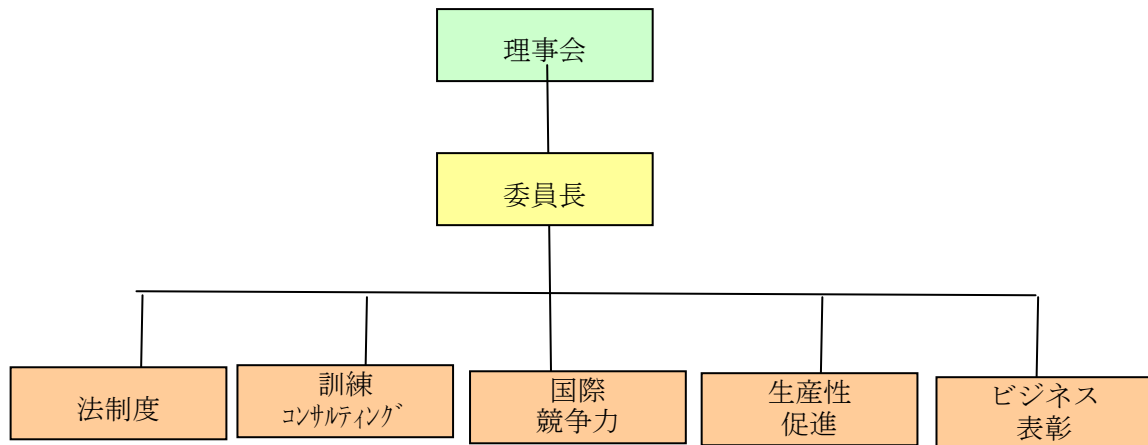
出所：Task Force (2010) Report of the Task Force on Strengthening the Productivity Centre of Kenya, p.24及びPCKへのヒアリング。

現在、PCKは「Company limited by guarantee」（保証有限責任会社）として、労働省の資金支援を受けて運営されているが、そのためPCKは活動の収益化や人員増加に制限があり、更には活動が制限されているため、関係機関のニーズに応えるサービスが提供できないなどの問題に直面している。

こうした課題に対応するために、現在、労働省が中心となって策定作業を進めている国家生産性政策において、PCKを組織強化を念頭に、「State Corporation」（公社）に改編し、人員増員計画の迅速な履行、活動や人材面での自主性、柔軟性の拡大を行うことをめざしている。また、PCKを「Productivity and Competitiveness Commission of Kenya (PCCK)」と名称変更することが提案されている。予算規模も2011/12年の3,100万Ksh（約3,100万円）から短期目標としては年1億4,400万Ksh（約1億4,400万円）、そして全スタッフ就任後は年4億7,300万Ksh（約4億7,300万円）に予算を拡大することを計画している²⁴。そして、生産性向上政策案では図2-

²⁴ Task Force (2010) Report of the Task Force on Strengthening the Productivity Centre of Kenya, p.45より。2011年11月11日時点のケニア中央銀行によるミーンレートは1円=1.22237Kshだが、通常の相場より極端に円高に動いているため、1円=1Kshで計算した。

9の組織体制で実施することを想定している。



出所：Ministry of Labour (2011) Draft National Productivity Policy 2011.9.14版

図 2 - 9 PCCKの組織体制案

(2) PCKの活動・これまでの成果

PCKは、これまで5S、カイゼン、QC等の生産性向上手法を活用して、合計37組織へのコンサルティング活動を実施している。そのうち、2009～2011年度に実施した11企業、10公的機関（7政府機関、3病院）のパイロット企業活動は、PCKが（日本人専門家の指導なしに）独自にコンサルティング活動を行ったものである。また、JPC、アジア生産性機構（Asian Productivity Organization：APO）からの支援活動を通して、5S、カイゼンに関するコンサルティングマニュアルを開発している。また、労働省、NESC、地方行政政府等からの委託を受け、「Training of productivity technical service providers（生産性分野の技術支援サービス向け研修）」等、生産性向上を普及・促進するための研修を実施し、合計300名を超える人材（政府機関の職員、公的技術支援サービス機関の職員、企業経営者・管理者、労働組合幹部等）を育成している（表2-11参照）。

表 2 - 11 PCKの活動実績（2007-2011）

年度	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	計
コンサルティング活動を実施したパイロット企業・組織の数	5	7	10	15	37
生産性普及研修の参加者数 ※（ ）内は研修プログラムの数	30（1）	50（2）	75（3）	150（5）	305（11）

*PCKの年度は7月1日～翌年の6月30日
出所：PCK Annual Performance Review（2011年6月）より。

生産性測定分野については、2007～2008年度に観光業の生産性測定調査を実施し、2010～2011年にはケニア国家統計局が規定した産業9分類に基づく生産性調査を実施した。また、「生産性に関する国家政策案（Productivity Policy）」の策定段階において、必要な生産性指標の提供等を行った。

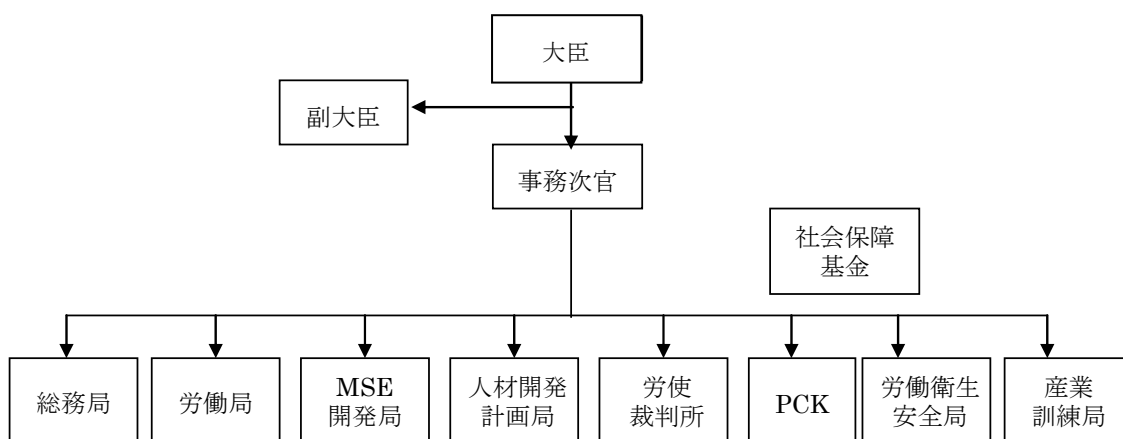
ほか生産性機関との連携に関しては、PCKは、JPCが実施した訪日研修、APOが実施した研修プログラム等を通して、PAPA加盟生産性本部との連携関係を構築、定期的な情報交換を行っている。同時に、前述の活動を通して、APO及びアジア各国の生産性機関（JPC、マレーシア生産性本部、タイ生産性本部等）との連携関係を構築している。

2-10 関係機関の状況

(1) 政府機関

1) 労働省

労働省は「公正な環境のなかで国際的に競争力のある労働力」を生み出すことを目的として、「安全で平和な職場環境、効果的な人材計画と開発、社会保障、生産性向上と継続的な雇用の創出により生産性の高い労働力を生む政策とプログラムを実行する」ことをミッションとしている。労働省の組織図は以下のとおりである。



出所：Ministry of Labour (2008) Strategic Plan 2008-2012, p.29

図 2-10 労働省組織図

PCKは発足当初から労使協調による生産性向上をめざすという視点から労働省の管轄となっているが、会社法に基づく保証有限責任会社として設立された。設立にあたっては、労働省、FKE、COTUが共同設立者となっているが、FKEとCOTUはPCKに運営費を拠出することができず、PCKは労働省の予算割り当てにより実質的には労働省の一部局として機能している。PCKは労働省の事務次官の直属部署に位置づけられており、労働省が実施すべき生産性向上活動は、事務次官の指示監督の下にPCK内で実質的な業務が行われている。

2) NESC

NESCは2004年に設置された大統領府内の社会経済政策の諮問機関である。ケニア国の開発主要戦略はNESCで草案・協議して内閣に諮る。評議会メンバーは会長の大統領を筆頭に全閣僚、専門家、民間セクター代表など49名から構成される。評議会の下にはテーマ別に委員会、タスクフォース、ワーキンググループ、協議会があり、提案内容はこれらの下部機関で草案・協議を重ねたうえで、年に4回開催される評議会に諮る。Vision 2030も2007年にNESCが草案し評議会に協議を重ねられたうえで公布にいたった。

各省庁が縦割り行政に陥りがちのなか、NESCは省庁間の調整機関、民間組織との対話促進の場として重要な役割を担っている。そこで、インフラ形成を含むビジネス環境改善な

どの省庁をまたがる重要な政策については、テーマごとに関係者を呼び評議会で協議される。NESCは、Vision 2030がめざすケニア国の競争力強化のために、生産性向上は欠かせない重要な要素と考えているため、生産政策案の承認及びPCKの公社化に対して、NESCとしてリーダーシップをもって実施する方針である²⁵。

3) 産業化省

PCKが今まで指導してきた企業は製造業が中心であり、製造業振興の責務を担う産業化省はPCKの理事会、タスクフォースにメンバーとして参加している。現在のところプログラムとしての管理が機能しなくなっているが、PSDSのゴール4で掲げられた「生産性向上と競争力強化」は産業化省が統括責任をもっており、前述のとおり、NESCが管轄しているフラッグシップ・プロジェクトのクラスター・イニシアティブももともとは産業化省から生まれたプロジェクトである。

4) ケニア国家クリーナープロダクションセンター (Kenya National Cleaner Production Centre : KNCPC)

産業化省の管轄組織であるKNCPCは、2001年にUNDP、UNIDOの支援を受けてケニア産業研究開発所のプロジェクトとして事業をスタートさせた。2006年にプロジェクトの終了とともに、貿易産業化省（現在の産業化省）の信託機関として独立した。「ケニアの製造業が資源を節約して環境に優しい製造を行うように支援する卓越した拠点となる」ことをビジョンとして掲げ、「国際化のチャレンジに立ち向かうべく企業が適切な環境マネジメントを行えるように調整、促進役を務める」ことをミッションとし、環境に優しい生産活動を推進するために各種セミナーや現場指導を行っている。

KNCPCにはテクニカルスタッフ7名が所属しており、オフィスはPCKと同じ建物の2階にある。また、KNCPCは20名ほどのBDSプロバイダーをリソースパースンとして活用しているが²⁶、分野は化学技術、品質管理、環境評価、社会配慮など多岐にわたる。人件費、事務経費などの経常経費以外の活動費は、企業からのサービス収入と、主にドナーからの支援を得て実施している。当初のUNDP、UNIDOからのプロジェクトが終了してからは活動規模が縮小しているが、かつては企業に対する現場指導も積極的に行っていた。環境に優しい生産への第一ステップは3R (Reduce、Reuse、Recycle) を推進することであるが、5S、カイゼンの手法が効果的であるために、5S、カイゼンも企業への主要な指導項目に含めている。

5) KIBT

KIBTは、1966年にILOとUNDPの支援を受けて設立された。現在は貿易省の下部機関であり、「ケニア国及び周辺国における企業家精神と経営の開発を手がける卓越した機関となる」ことをビジョンとして掲げ、「ビジネスと経営の開発にかかわるサービスをMSMEsと関連組織に提供する」ことをミッションとしている。MSEが主なサービス対象であり、ビジネススキル向上のための研修、コンサルテーションを提供している。ナイロビを含め、ケニア国内に8拠点があり、幹部職員を含む36名の専門職員と10名のサポート職員で構成されている²⁷。

²⁵ 本詳細計画策定調査団との面談時においても、NESCの事務局長がPCKの公社化を早期に実現するためにNESCが引率することを確約した。

²⁶ 2009年「JICAケニア共和国中小企業者向け技術・運営強化プロジェクト協力準備調査」調査時に収集した情報。

²⁷ 貿易省の計画では71名まで人員を増やすことが示されているが実施にいたっていない。

主な活動は、毎年全国46カ所で実施する3日間のトレーニングコースと60カ所の3日間ビジネスクリニックである。その他、若年者、女性、退職者向けの創業コース、MSE向けの会計、マーケティング、ビジネスプランの作成、財務などの各種短期コースを開催している。加えて、2010年からJICAの技術協力によりクラスター経営研修を「中小輸出業者向け貿易研修プロジェクト（フェーズ2）」の枠組みで実施しており、クラスター経営研修は現場指導と室内講義を組み合わせることにより、より現場のニーズにあった講義を可能とするデザインとなっており、一方的な講義ではなくて参加型による講義の進行を特徴としている。クラスター経営研修は3モジュールに分かれるが、モジュール2が5S、カイゼンに関する講義・指導である²⁸。このJICAの協力事業を通じてカイゼン指導ができる講師が6名（うち2名は外部コンサルタント）育っている。

（2）民間機関

1）FKE

FKEは、ケニア国独立前の1959年にケニア国経営者の集团的利益を代表する組織として設立された。18の下部機関を含めたメンバー数は約3,000機関/社になっている。FKEは経営者の代表機関として健全なる労使関係とビジネス環境を推進するために、団体交渉、並びに経営者の競争力を高めるような付加価値の高い情報やコンサルティングサービスを提供することを目的としている。労使協調においては、労働省を仲介機関としてCOTUと対軸に置かれる。

FKEは、労働省、COTUとともにPCKの設立発起人になっていたが、現状のPCKの人員数や財源だとFKEの事務局のほうが機動力が高いため、FKEは2010年に単独で生産性向上トレーニングとセミナーを実施した。トレーニングは、①6日間の集合研修ののち、②集合研修内で策定した生産性向上のための個別実行計画の1カ月間自社での実践とし、最後に③クラス内で成果の発表と意見交換を行う。このトレーニングには約20名が参加し、最終的に3社がその後3日間を通じて開催された生産性会議で表彰を受けている。そして、生産性会議が好評だったため、引き続きケリチョー、キスム、モンバサ、ナイロビ（ナイロビはセクター別に4回）で各2日間のセミナーを実施した。生産性会議の経営者向け朝食会には50名、シンポジウムには120名が参加した。また、セミナーには全体で450名が参加した。しかし、その後、FKE内の担当者が退職したことが起因して、生産性向上分野の研修とセミナーは行われていない。

FKEは法的な最低賃金の決定や賃金の団体交渉に経営者側の集団利益を代表する組織として参加しているため、FKEがPCKに一番期待しているのは、継続性のある信頼性が高い生産性データを定期的に公表することである。ケニア国の最低賃金は、ガイドラインに沿って労働者の生活水準、労働生産性、物価上昇率を考慮して毎年見直されることになっているが、継続性・信頼性・定期的なデータという3要素を満たしているデータは物価上昇率しかないため、実際には物価上昇率だけを考慮して毎年上昇し続けている。そのため、FKEとしては、労働生産性データを作成し、最低賃金の調整に反映させるべきと主張している。一方で、賃金の団体交渉の場においては、経営者側から提示される経営データを労働者側

²⁸ 他のモジュールは、モジュール1が企業家精神、マーケティング、ビジネスプラン。モジュール3が企業会計である。

が信頼できないという経営者への不信感と経営データの開示が進んでいないという不透明性が背景にあり、PCKが生産性向上データの収集・分析・開示という業務により最低賃金の設定作業に参加することが期待されている。

2) COTU

COTUはケニア国独立直後の1965年に、ケニア国の労働者の利益を代表する組織として設立された²⁹。COTUの傘下には34の下部組合があり、約150万人の労働者をメンバーにもつが、インフォーマルセクターはメンバーに入っていない。主な活動は、労働者の権利向上、労働環境の改善、団体交渉制度の確立・推進、労働組合員の組織化、政府・経営者への提言、労働組合幹部の教育等である。

COTUはPCKに対して、生産性データの収集・分析・開示だけでなく、生産性向上に関する教育・訓練にも大きく期待を寄せている。PCKは2007年にCOTUの下部機関のリーダー39名に対して3週間のセミナーを開いたが、それ以降はCOTUのみを対象にしたセミナーは開催しておらず、COTUとしては今後の継続的な協力を期待している。特に、キスムに所在しているCOTUの専門学校（Tom Mboya Labour College）を活用して、労働者に対する生産性向上の教育・訓練を行うことを望んでいる。

3) KAM

KAMは1959年に設立されたケニア国の製造業者を代表する民間組織である。会員数は約700社で、そのほとんどが大中企業であるため、代表率は従業員数20名以上の製造業者の約27%と試算される。ケニア国の大手製造業者は、インド系ケニア人もしくは外資系が多いため、KAMの会員もアフリカ系ケニア人経営の企業の割合は低い。

ケニア国政府とKAMは必要とときだけ相談、交渉しているというような関係となっている。労働省-FKE-COTUのような恒常的な連携・協調体制はない。しかしながら、KAMは会員のニーズに応じて、効率的、かつ、効果的な会員サービスを積極的に実施していて、政府との交渉、新たな政策に対する対応方針の宣伝、セミナーなどの活動を行っている。

ケニア国における、カイゼン活動はKAMが先駆者である。KAMは2005年からカイゼンの技術移転を専門とする国際コンサルタントのKaizen Instituteと提携して、セミナーや個別現場指導を通じてKAMメンバー企業の5S、カイゼンの実施を推進してきた。KAMは毎年Kaizen Instituteを招いて大々的なセミナーを開催し、その際には新聞を使ってカイゼンを実行した企業の効果を宣伝するので、カイゼンの知名度はケニア国内では大変高く、製造業に限らず、支払い能力のある大企業は5S、カイゼンの実施が浸透している。KAM内には、現在2名のKaizen Instituteのコンサルタントが常駐している。Kaizen Instituteによって開拓されたカイゼンコンサルティングのニーズにより、民間の技術サービスプロバイダー（Technical Service Provider：TSP）を受け入れる市場環境が整った³⁰。

4) ケニア経営協会

ケニア経営協会（Kenya Institute of Management：KIM）は、ケニア国独立前の1954年にアフリカ人のマネージャーを養成することを目的に、British Institute of Managementの下部組織として設立された³¹。会員制で運営していて、理事は毎年総会で決定する。現在は多くの組

²⁹ 前身は欧米系のKenya Federation of Labourと旧ソ連系のAfrican Workers Congress。

³⁰ Kaizen InstituteのほかにもLean Solutionsという8名のTSPを擁する民間のカイゼン専門TSP企業も活発に活動している。

³¹ 設立当時の組織名はEast African Management Forumであった。

織で経営者トレーニングが行われるようになったが、一昔前はKIMがほぼ唯一のサービスプロバイダーであった。

経営関連教育は短期コースからはじまり、1996年からはディプロマ・コースも開設しているが、品質生産性管理のコースはない。そのほか、コンサルティングサービス、政策調査、月刊雑誌の発行などを取り扱っている。また、2009年から世銀の「MSME競争力強化プロジェクト」のサブコンポーネントの一つであるビジネスプラン競争の実施機関となっている。

生産性向上にかかわる分野としては毎年実施されている組織パフォーマンス指標に基づく表彰制度があげられる。この表彰には大手企業を対象としたカンパニー・イヤー・オブ・アワードとMSMEを対象としたケニア・アニュアル・ビジネス・アワードの2種類がある。そして、そのアワードはそれぞれ総合優勝とともに、7つの分野別にも表彰される。その分野別表彰の一つに生産品質が含まれている³²。KIMはメディア戦略に長けていて、授賞式と表彰企業のプロフィールについて毎年大々的に各種メディアが取り上げている。

(3) PCKと関係機関との連携状況

図2-11に5S、カイゼンの普及サービスを実施しているTSP機関とそれらのプロバイダーをサポートしている主要機関の関係をあらわす。現在のPCKはテクニカルスタッフ5名しかいない小さな組織であり、他機関との連携を推進する余力がないため、他のTSP組織に対するサービスはほとんど提供していない³³。しかしながら、PCKの人員を増強した際には、他の関係機関との連携強化も重要な業務になることが国家生産性政策案に明記されている。

³² 他の分野は①リーダーシップと経営、②人材フォーカス、③顧客主義マーケティング、④財務経営、⑤イノベーション・技術・インフォメーション・ナレッジマネジメント、⑥コーポレートシチズンシップと環境。評価方法はマルコム・ボルドリッジ賞を基準としてアレンジした。

³³ 人数は少ないが、KIBTの講師は数名PCKが主催するセミナーに参加している。

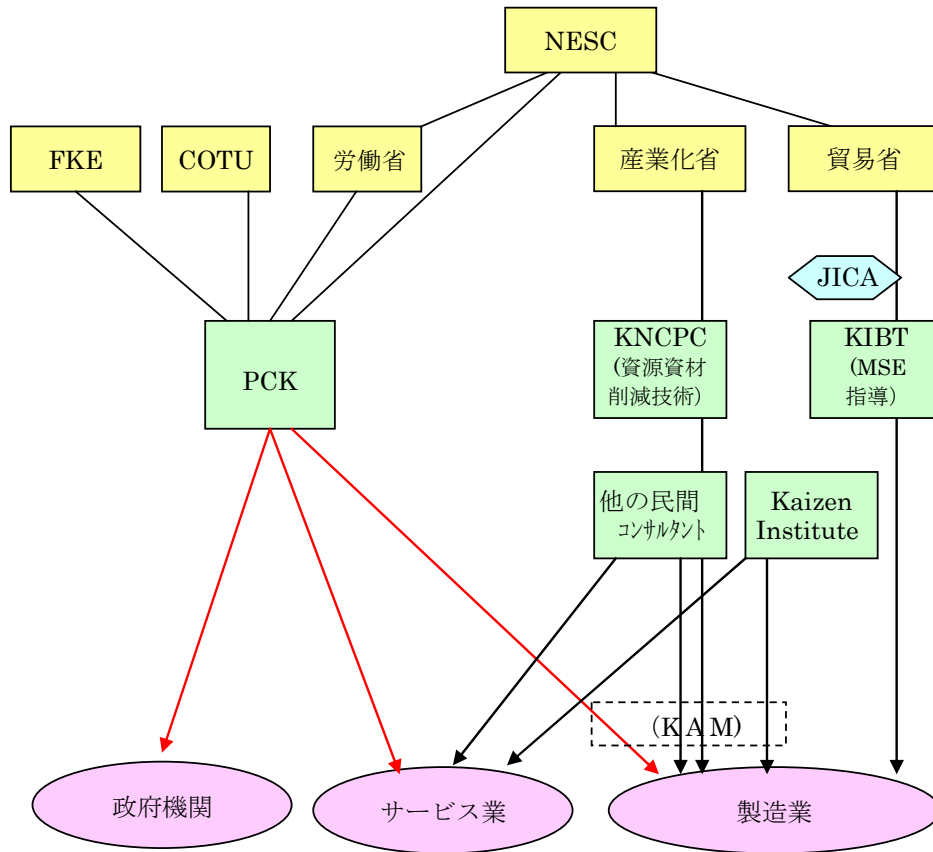


図 2-11 5S・カイゼンのサービスプロバイダーと主要支援組織の関係³⁴

2-11 アフリカ地域における生産性向上活動

(1) PAPA

PAPAは、アフリカにおける各国生産性本部の協議体として1992年に設立された。現在の加盟国はボツナワ国、モーリシャス国、ナイジェリア国、ケニア国、南アフリカ国、ザンビア国の6カ国である。PAPAの活動の目標として、①アフリカの経済発展、社会開発を促進するための生産性向上に関する戦略、手法、実践に関する概念と経験を共有するための場（Forum）を提供すること、②アフリカ大陸の生活水準を改善するためのアフリカ経済における「Productivity Culture」の開発を促進すること、③アフリカにおける生産性向上のために、アフリカ内外の国家生産性機関の協力、協働関係を構築すること、④すべてのアフリカ諸国において国家生産性機関の設立、発展を支援すること、⑤生産性向上の強化に関して（政府、経営者、労働組合の）三者による協力を促進すること、の5点があげられている。主な活動は、加盟各国機関の情報交換、生産性向上に関するセミナー・研修、調査研究等の実施等である。

事務局は南アフリカ生産性本部（Productivity SA）が担っている。総会、理事会がそれぞれ年2回開催され、活動方針の決定、重要事項の決定等が行われる。年会費は2011年現在、一律3,000ユーロである。

³⁴ KAMの5S、カイゼンに対するサービスは評価と表彰のみで現場指導を行っていないのでこの図から省いている。

PAPAはAUへのオブザーバー資格（労働・社会問題委員会）を有しており、生産性向上分野での普及啓発活動、2009年以降、AUが実施する「Productive Capacity Training Programme」の実施機関となっている。

PAPAは、2006～2010年、日本政府（外務省）等の支援を受け、国際機関APOと共同で「生産性推進者研修プログラム」を計6回（基礎編4回、応用編2回、いずれも南アフリカ・ヨハネスブルグで開催）を実施し、PAPA加盟生産性機関の職員・コンサルタント人材育成を行っている。ケニア国からはPCK職員5名及び生産性向上活動にかかわる労働省職員等が参加し、生産性向上を推進するための知識、技法を習得した。

また、APOは、PAPA及びPAPA加盟国の生産性推進マスタープランを策定することを目的とした「ラウンドテーブル会議」（2006年）、PAPAとアジア各国生産性機関の連携を構築するための「専門家会議」等を実施し、PAPA加盟生産性機関の組織づくりを支援してきた。

（2）AU、EACの生産性向上に関する取り組み

1）AU

AUはPAPA設立以降、オブザーバー資格を提供するなど、PAPAの活動を支援している。2008年のAU労働・社会問題委員会は、アフリカ域内で生産性を普及するための国家及び地域的な仕組みの構築、及びAU加盟国に対してPAPAへの加入支援が必要との提言を行っている³⁵。

AUの生産性向上に関する戦略については、2009年に採択した「Strategic Plan 2009-2012」における「Pillar II Development, Integration, Cooperation」において、アフリカ諸国における生産性向上と競争力強化を政策課題に掲げている。2009年には、インフォーマルセクターを含む零細・中小企業、及び公共セクターの生産性向上、人的資源開発を目的にした「Productivity Agenda for Africa」を策定している。AUは「Productivity Agenda for Africa」の主要実施機関としてPAPAを位置づけ、2011年にはPAPAはAUの支援を受けて、零細中小企業向けの教育、教育機関向けの生産性向上教育等の「Productive Capacity Training Programme」を実施している³⁶。

2）EAC

EACにおいては、工業振興自体が比較的新しいテーマであり、2009年頃からUNIDOの支援を受け、地域工業化政策、工業高度化・近代化プログラムの検討を開始した。2011年1月現在の工業高度化・近代化プログラムは、「中小企業製造企業のビジネス環境整備と財政支援」「零細中小企業の支援を担う技術支援機関の能力強化」「（農産物加工業、革製品加工業、薬品製造業等の）優先産業セクターの零細中小企業の投資促進、競争力強化」「優先セクターへの工業技術の移転」等を含むものであるが、現在のところ、生産性向上施策は含まれていない³⁷。

PCKによれば、EAC加盟国のタンザニア国は以前PAPAに加盟していたが、現在は生産性

³⁵ AU's Concept Note : Joint AUC-ILO Workshop on Productivity and Social Dialogue Promotion in Africa (May 2009)

³⁶ Report of Chairperson of AU Commission of the 8th Session of the African Union Labour and Social Affairs Commission, 11-15 April 2011

³⁷ JICA Nairobi Office : "Report on Meeting with EAC Secretariat on productivity matters"

運動が活発に行われておらず、PAPAから脱退したとのことである。また、ウガンダ国については国家生産性機関がなく、労働省が生産性向上に関する課題を担当しているとのことである（ルワンダ国、ブルンジ国に関しては不明）。PCKはPAPAにおいて、EAC加盟国における生産性の推進拠点となることが期待されているとのことである。

第3章 プロジェクトの概要

3-1 本プロジェクトに対する要望書の概要

ケニア国政府は2010年8月、我が国に対してPCKをカウンターパートとする生産性向上/普及プロジェクトに係る要望を提出した。要望書によれば、PCKに対する生産性向上に係る技術指導に加え、ケニア国が計画しているPCKの予算・人員拡大に伴うPCKの組織運営能力の強化に係る支援が期待されている。

要望書におけるプロジェクト目標は「PCKの能力と意識が強まること」となっているが、上位目標にはPAPAからPCKに期待されているEACの生産性向上活動のフォーカルポイントになることにかんがみて、「ケニア国及びEAC地域における競争力が強化される」ことが掲げられている。

成果には以下6項目が示されている。

- ① 計測可能なベンチマークとなる指標が収集されモニターされる。
- ② 企業レベルの生産性が向上する。
- ③ セクターレベルでの生産性向上にかかわる評価指標が設けられる。
- ④ 生産性向上と生産性向上を意識する文化が促進される。
- ⑤ EAC加盟国とアジア諸国とのネットワークが形成される。
- ⑥ ケニア国とEAC加盟国への生産性マネジメントに対する助言が得られる。

これらの成果は生産性政策案で示されている「生産性向上に向けた能力強化」「生産性分析のための指標の設定と評価」「生産性文化の普及」の3項目すべてをカバーする内容となっている。同時に、普及活動においてはケニア国内にとどまらず、EACへの波及もめざしている。

しかしながら、要望書による実施期間が3年間であり、かつテクニカルスタッフ5名のPCKから今後組織の大幅な拡大を予定している変革期に実施するには、求める成果の範囲が広すぎると懸念された。そこで、本詳細計画策定調査では、PCKに対する「生産性向上に向けた能力強化」を主眼としたプロジェクトの内容の絞込みと成果の明確化を図った。

また、本要望書は当初技術協力プロジェクトとして採択されたが、国家生産性政策が策定中であり、PCKの組織制度が大幅に改編される計画があるので、あらかじめ現行の体制を前提に技術移転を設定するのではなく、ケニア国における生産性向上分野における現状と展望を分析し、PCKの諸活動及び組織体制への提言を行いつつ、能力強化を行う形で協力を進めることが適当であると判断された。そこで、本詳細計画策定調査では、2年間の開発計画調査型技術協力「Project on Productivity Improvement」に変更することで合意した。

これらを踏まえて、次の項目に記載するプロジェクト基本計画が策定された。

3-2 プロジェクト基本計画

(1) プロジェクト名

(和文) ケニア国生産性向上プロジェクト (開発調査型案件)

(英文) Project on Productivity Improvement in the Republic of Kenya

(2) 協力概要

1) 提案計画の活用目標

- ・ ケニア国における生産性向上に向けたPCKの適切な役割、政策及び組織体制³⁸に関する提言が実行に移され、PCKの生産性向上活動能力が向上する。
- ・ PCKによる企業向け診断/サービスの提供を受けた企業・機関の生産性向上に係るスキルが向上する。また、PCKの指導を受けた生産性向上指導者の能力が強化される。

2) 活用による達成目標

ケニア国における生産性向上活動が維持・拡大する。

(3) 調査期間

2012年3～4月から24カ月間

(4) 協力相手先機関

労働省及びPCK

(5) 成果

- (a) ケニア国及び近隣国の生産性向上に係る政策・施策及び生産性向上にかかわる機関の現状と課題が明らかになる。
- (b) パイロット企業診断/生産性向上サービスの提供により対象企業・機関の生産性が向上し、PCKによる企業診断/生産性向上サービス提供のツール、実施マニュアル等が開発されるとともに、同分野におけるPCK職員の能力が向上する。
- (c) 生産性向上指導者へのパイロット研修により生産性向上指導者の育成が行われ、PCKによる指導者育成の教材、カリキュラム等が開発されるとともに、同分野におけるPCK職員の能力が向上する。
- (d) ケニア国の生産性向上に向けたPCKの役割・戦略・組織体制についての提言が取りまとめられる。

(6) 調査項目

(a) 生産性向上に係る現状把握

- 1) ケニア国における産業振興及び中小企業振興に係る政策・施策及びPCKを含む生産性向上にかかわる政府機関等の調査・分析
- 2) 生産性向上指導者（Technical Service Providers：TSPs）の調査・分析・データベース構築
- 3) ケニア国産業の生産性向上に関する現状と課題の把握
- 4) 近隣国生産性機関の調査・分析

³⁸ 関係省庁（国家経済社会評議会、産業化省等）やパートナー機関（ケニア経営者連盟、ケニア労働者中央連合）との連携体制を含む。

- (b) パイロット企業診断/生産性向上サービス提供及びPCKの企業診断/生産性向上サービス提供能力向上
 - 1) 対象企業・機関の選定³⁹
 - 2) 企業診断/生産性向上サービスのツール、実施マニュアル等の準備及びパイロット企業診断/生産性向上サービス提供のためのPCK職員に対する研修の実施
 - 3) 対象企業・機関へのパイロット企業診断/生産性向上サービスの提供
 - 4) 3)の結果を踏まえた、企業診断/生産性向上サービスのツール、実施マニュアル等の評価と改訂
- (c) 生産性向上指導者育成のためのパイロット研修実施及びPCKの生産性向上指導者育成能力の向上
 - 1) 対象生産性向上指導者の選定⁴⁰
 - 2) 生産性向上指導者向け研修の教材、カリキュラム等の準備及びパイロット研修実施のためのPCK職員に対する研修の実施
 - 2) 生産性向上指導者向けパイロット研修の実施
 - 4) 3)の結果を踏まえた、生産性向上指導者向け研修の教材、カリキュラム等の評価と改訂
- (d) 生産性向上に向けた提言の取りまとめ
 - 1) (a)における調査・分析を踏まえて、PCKが担うべき役割・戦略・組織体制の提言を取りまとめ
 - 2) (b)、3)の結果を踏まえた、企業診断/生産性向上サービス提供や生産性向上指導者育成研修の実施方針案の提示
 - 2) PCKの活動（パイロット企業診断/生産性向上サービス及び生産性向上指導者向けパイロット研修の成果を含む）に関する情報の関係者（国内関係機関や民間組織）への提供及び共有
 - 4) 近隣国において、PCKの活動（パイロット企業診断/生産性向上サービス及び生産性向上指導者向けパイロット研修の成果を含む）に関する情報の提供及び共有により、近隣国生産性機関との協力関係構築を支援

[パイロット組織・企業について]

Vision2030の戦略業種の一つである製造業を中心として、サービス業を含む形で実施することを日本側、ケニア国側が合意した。また、ケニア国側においてニーズが高い行政機関等の公共セクターについても排除しない。さらに、選定においては中小企業を優先する。

(7) 投入

- 1) ケニア国側（労働省及びPCK）
 - a) 必要な職員の配置
 - b) 職員の旅費

³⁹ 10社程度選定することを想定。

⁴⁰ 対象生産性向上指導者数については、活動（a）2)の過程で決定する。

- c) コンサルタント・チームのオフィスや必要機材の提供
- d) 研修・セミナー費用（必要に応じて）
- e) ローカルコンサルタントの雇用費用（必要に応じて）

2) 日本側

- a) コンサルタント・チーム
 - ① 総括/組織強化（1名）
 - ② 政策・制度/指標分析（1名）
 - ③ 生産性/品質向上（1～2名）
 - ④ 業務調整/研修・セミナー（1名）
- b) 研修の実施
 - ① 本邦研修
 - ② 第三国研修（または他国出張訪問）
- c) 研修・セミナー費用
- d) ローカルコンサルタントの雇用費用
- e) コンサルタント・チームの旅費
- f) 教材等印刷費用

(8) 合同調整委員会

1) ケニア国側

議長：労働省事務次官

メンバー：労働省、PCK、NESC、産業化省、FKE、COTU

2) 日本側

メンバー：コンサルタント・チーム、JICA事務所、その他関係者

3-3 プロジェクトの実施体制

(1) カウンターパート

カウンターパートは労働省とPCKである。生産性向上の主たる技術移転先はPCKの職員であるが、プロジェクト実施上に必要な投入、政府内手続き及び政策上の支援・協議などは労働省・PCKが行う。

(2) 合同調整委員会

プロジェクトの進捗状況は労働省事務次官を議長とする合同調整委員会に報告して、助言をもらう。プロジェクト開始時点のケニア国側の合同調整委員会メンバーは、労働省とPCKのほか、国家生産性政策の実現に積極的に働きかけているNESC、本プロジェクトの企業向け生産性向上サービスで主たる受益者と想定される製造業者を管轄している産業化省、そして、PCKの設立時からのパートナーであるFKEとCOTUの6機関とする。本プロジェクト実施中に更なる重要な協力機関が判明した場合は、合同調整委員会の承認を経てメンバーに加えることができる。

(3) 間接受益者

間接受益者はケニア側の合同調整委員会メンバー機関のほかに、成果2の活動で選定されるパイロット企業/機関、成果3の活動で選定されるTSPsとなる。更には、成果4の活動で国内外の関係機関（KIBT、KNPC、Kaizen Instituteなど）とのネットワーク化を図る戦略・体制についての提言が生まれることが期待される。

(4) 情報共有先

PCKが技術移転を受けたAPO、PAPAとは情報共有の強化を可能とする体制づくりを検討する。また、プロジェクトの最終段階でプロジェクトの成果を含むPCKの活動情報をEACに提供することにより、EACの生産性向上の普及に貢献する。

プロジェクト実施体制の概念を下図に著す。

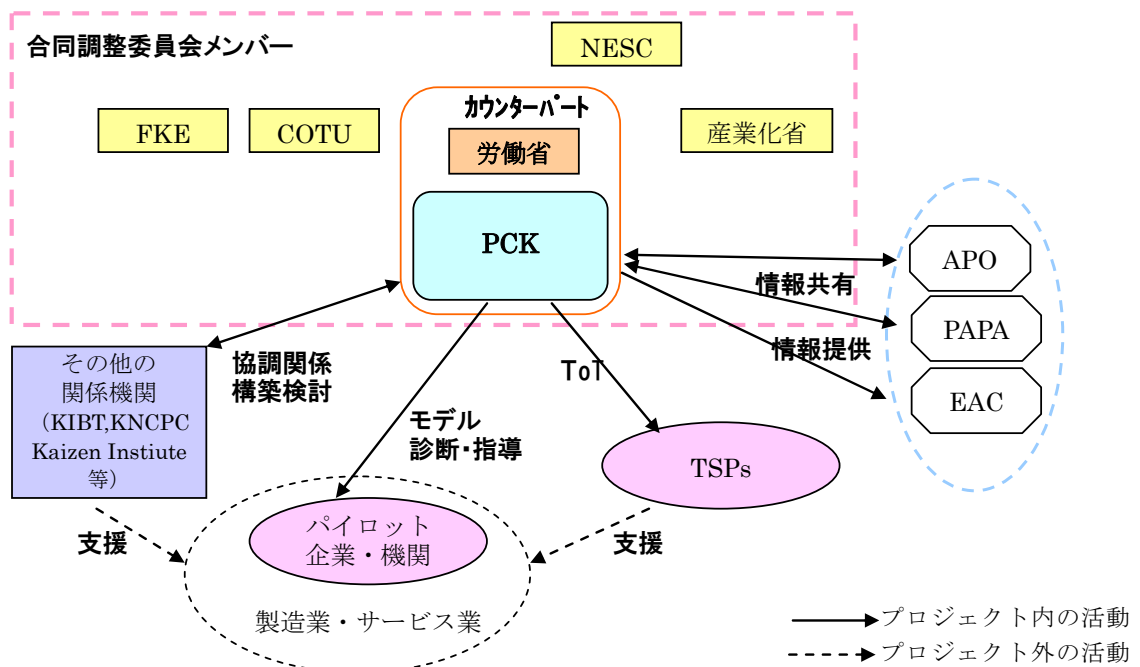


図3-1 プロジェクト実施体制概念図

第4章 プロジェクトの実施妥当性

4-1 実施妥当性の総合的評価

本プロジェクトは以下の理由から実施が妥当と判断する。

ケニア国の長期開発計画であるVision 2030がめざす国際競争力強化の実現に向かって、生産性向上は欠かせない重要な要素であることがカンターパートの労働省のみならず、大統領直属の諮問機関であり、全閣僚及び民間組織代表、専門家がメンバーであるNESCに強く認識されている。その認識に基づき、Vision 2030第一次中期計画（2008-2012）、及びVision 2030人材開発セクター第一次中期計画（2008-2012）には、PCKを現在の保証有限責任会社から公社化することにより組織強化し、公社化されたPCKの下で生産性向上活動を強化することが明記されている。また、近々閣僚審議に係る予定の国家生産性政策案では、公社化後のPCKが担うべき役割が明記されている。

ケニア国は5年ごとの大統領選挙による政権交代により大きな政策変更の場合があるが、国際競争力強化はケニア国の雇用の創出、貧困削減に欠かせず、そのためには生産性向上が必須であるという認識は政権が交代しても変わることはないであろう。そのことは、PCKの組織・活動の強化がキバキ大統領（国民統一党）が率いる大統領府のみならず、オディンガ首相（オレンジ民主運動党）が率いる首相府からも求められているということが、本詳細計画策定により得た情報からも理解できる。また、Vision 2030の目標年は2030年であり、ERSの終了と政権交代が同時に訪れた2007年大統領選挙のような大きな不確定要素は存在しない。

2002年にILOの支援を受けて設立されたものの人員・予算不足で休眠状態に陥っていたPCKを、我が国がJPCとAPOを通じて支援したことにより、PCKがモデル企業・組織への現場指導やTSPの養成事業を独自に展開できるようになったことをケニア国政府は高く評価している。PCKの職員はAUやAPOなどの資金援助によるPAPA主催の研修を受ける機会があるが、現在PCKに対して直接支援を行っている他国の政府支援機関は存在しない。2010年をもってJPCとAPOを通じた我が国からのPCKへの協力事業が終了したが、ケニア国政府は引き続き我が国がPCKの能力強化を通じてケニア国の生産性向上を支援することを強く期待している。

さらに、生産性政策の閣僚承認、もしくは生産性政策を基に立案される「生産性・競争力強化法」の成立後に、PCKはPCCKとして公社化され、現在の9名から10倍の約90名体制に強化される予定である。そのため、PCKは公社化及び大幅な体制変革に向けて新たな人材育成ニーズ及びケニア国の生産性向上のフォーカルポイントとなるための業務遂行ノウハウを必要としており、我が国からの技術協力がまさに求められているタイミングである。

また、我が国の対ケニア国援助政策では、「輸出振興・外貨獲得に資する農業・中小工業分野等を中心に、生産性向上及び品質管理能力の向上が不可欠であり、そのための要となる中堅技術者層、中間管理者層の育成等が重要である」と謳っている。本プロジェクトは、ここに示された援助政策の方針に合致するものと考えられる。

4-2 プロジェクト実施上の留意点

プロジェクト実施にあたっては以下の点に留意する必要がある。

(1) 計画の柔軟性

本プロジェクトは、PCKの大幅な組織改編が予定されるなかで実施されるので、人員数の変更に伴う活動計画の変更が求められるケースが想定できる。プロジェクト実施にあたってはPCKの組織改編に向けた人員拡充・スケジュール体制をみつつ、柔軟なプロジェクト運営体制を構築することが求められる。

(2) パイロット企業・機関の選定

本プロジェクトでは、パイロット企業を選定し、生産性向上に係る指導を行うことを予定しているが、Vision 2030の戦略業種の一つである製造業とサービス業を主なターゲットとすることで合意した。また、選定にあたっては生産性向上を通して競争力を強化し得るポテンシャルのある中小企業を優先的に選定し、将来的には大企業への部品提供や輸出を行うことができる成功モデルを創出することを視野に入れることが望まれる。さらに、本プロジェクトを実施するにあたっては、現地の日系企業及びJETROとの情報共有を図り、日系企業の地場産業育成ニーズと合致する企業を選定することも選定基準の一要素として考慮する。

(3) 政策提言

本プロジェクトはPCKから企業並びにTSPへの生産性向上にかかわる技術移転能力の向上が最重要課題であるが、今後、生産性向上の中心的な推進機関としてPCKが期待されている機能（生産性指標の整備による政策的インプット、国民の意識向上、国内外関係機関との連携等）についてもプロジェクト内で検討して、公社化後のPCKの効果的な運営に寄与することをめざす。なお、本詳細計画策定調査からPCKへの生産性指標の収集・分析・公開ニーズが高いことが判明したが、本プロジェクトでは人員的・時間的制約から生産性指標に係るPCKの将来的な活動方針への提言にとどめることを想定する。

(4) 他のTSP機関との連携

ケニア国はKaizen Instituteをはじめとして民間企業・組織によるカイゼンサービスが活発に提供されている。また、政府機関でも2010年以降JICA「中小企業貿易研修プロジェクトフェーズ2」によりKIBTがMSE向けの5S、カイゼンコンサルティングサービスを開始しているし、産業化省傘下のKNCPCも環境に優しい生産の技術移転という観点から製造業に5S、カイゼン指導を行うことがある。現在までのPCKはこれらの類似サービスを提供する組織との連携を全く行ってこなかったが、今後PCKがケニア国の生産性向上活動のフォーカルポイントとして成長するためには、これらの機関との連携方法を模索することは必須である。そこで、本プロジェクトでは、他のTSP機関との連携方法を提案することも活動として入れる。

特に、JICAが支援しているKIBT、及び産業化省内の一村一品プロジェクトはこれらと連携することにより、生産性向上活動を拡大する効果が期待される。すなわち、KIBTを通じて特に零細企業向けのサービス、そして一村一品プロジェクトを通じて地方への展開が期待できる。ケニア国は新憲法の制定により地方への展開がすべての政府事業で求められているので、

KIBT及び一村一品プロジェクトとの連携はケニア国政府からの地方展開への期待に応えられる方策とも成り得るだろう。

(5) クラスタ・イニシアティブ

クラスタ・イニシアティブはNESCが実施しているVision 2030のフラッグシップ・プロジェクトであり、PCKにはクラスタファシリテーターに対する研修業務の遂行任務が課せられている。現在の少ないPCKの人員体制の中では、クラスタファシリテーターの研修時にはほとんどのテクニカルスタッフが研修業務に従事する可能性がある。そこで、本プロジェクトでは、クラスタ・イニシアティブを本プロジェクトの支援対象外と想定せず、調査団の現地滞在期間とクラスタ・イニシアティブの研修期間が重なるようなケースにおいては、ToTの一貫としてクラスタファシリテーターの研修事業も後方支援することを視野に入れる。

(6) 本プロジェクト終了後の支援

ケニア国政府からは本プロジェクト終了後も我が国が引き続きPCKに協力し、2年間にとどまらない長期的視野に基づく協力を希望された。本プロジェクト終了後の協力は、本プロジェクトがもたらす成果及び協力終了時のPCKの組織体制・役割等を踏まえて、検討すべき課題として認識される。

4-3 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

ケニア国政府は、生産性向上はケニア国の生産力を高め、雇用を創出することにより、貧困削減に寄与する重要な戦略と捉えている。本プロジェクトでは、ジェンダーに関する特別な方策は想定していないが、雇用の創出は女性の就業機会を高めることにも寄与することが期待される。

また、ケニア国ではKNCPCやKAMなどで生産工程におけるエネルギーをはじめとする資源消費の削減を目的として、5S、カイゼン活動を推進している。本プロジェクトにおいても資源削減に寄与する環境に優しい生産管理手法の移転が期待される。

4-4 過去の類似案件からの教訓の活用

アフリカ諸国ではチュニジア国、エジプト国、エチオピア国で生産性向上に資するJICAの類似案件が先行して実施されているが、ケニア国の場合、生産性向上サービスを活発に提供している民間のTSPがすでに複数存在している点からチュニジア国の事例により類似していると考えられる。現在にいたるまで労働省の実質的な一部局としてしか機能していなかったPCKが、今後民間のTSPや類似サービスを提供している政府機関とどのように棲み分け、連携を図っていくのか、先行する類似案件から教訓を得ることが望まれる。

4-5 今後の評価計画

(1) 事後評価に用いる指標

前述のとおり、PCKの要員が大幅に増強している可能性があるために、詳細計画策定時点で数値目標を決めるのは適切でないと考えられる。そこで、具体的な数値目標はプロジェクトの中で決定することとし、事前評価の段階では評価項目と評価のタイミング、並びに情報の入手手段について定める。

1) 活用の進捗度

- a) プロジェクト終了後から毎年平均X社/機関に対してPCKがコンサルティング指導を行う。
(具体的な目標数値は最終レポートの計画に示す)
- b) プロジェクト終了後から毎年平均X名の一定以上の基準を超えたTSPがPCKにより養成される。(具体的な基準と目標数値は最終レポートの計画に示す)

2) 活用による達成目標の指標

- a) PCK及びPCKの指導を受けたモデル企業の間で設定したカイゼン項目の目標指標を80%以上の会社が達成する。(具体的な目標指標の設定方法は最終レポートまでに示す)
- b) プロジェクト終了後にPCKから研修を受けた一定以上の基準を超えたTSPが1人当たり1社以上の企業/機関に対して生産性向上活動を実践した。

(2) (1) の 1) 及び 2) を評価する方法及び時期

1) 活用の進捗度

2017年末までに作成されるPCKの年次活動報告書で確認する。

2) 活用による達成目標の指標

2017年末までに作成されるPCKの年次活動報告書で確認する。

一定以上の基準を超えたTSPsに対してはPCKが毎年簡易アンケート調査票を送付/送信し、生産性向上活動の実施報告を受ける。TSPsの評価基準は本プロジェクト内で設定する。

第5章 団長所感

本調査では、①ケニア国における生産性向上の政策的重要性、なかでも本プロジェクトの実施機関となる労働省、PCKの役割とその状況を明らかにすること、また実施機関とそれを取り巻く環境を踏まえ、②適切なプロジェクトの枠組み、及び③方針・内容を検討・協議することを主な目的とした。それぞれの主要点は以下に要約される。

(1) ケニア国の開発における生産性向上の重要性について

ケニア国においては、長期国家開発計画Vision 2030において国際競争力と繁栄を表題に掲げ、各種開発に取り組んでいる。なかでも、経済のグローバル化が進展するなかで国際競争力を強化することは最優先事項の一つであり、生産性向上はこれを達成するうえでの不可欠な要因として重視されていることが今般の協議を通して再確認された。特に、労働省は生産性向上をつかさどる主要な行政機関として、国家生産性政策を策定するなど、重要な役割を担っている。そのなかでPCKは生産性向上の実施に主要な役割を果たすことが期待され、同政策案にもその旨記載されている。かかる昨今の政策的要求をみるとおり、今般ケニア国において生産性向上に対する協力を労働省及びPCKに対して開始することは時宜を得たものであるといえよう。

(2) プロジェクトの実施機関とスキームについて

本プロジェクトの実施機関は労働省及びPCKであるが、現在のPCKは職員数が9名という小さな組織であり、高い政策的要求を果たすためには、今後相当の体制・能力強化を進めていく必要がある。上記政策案ではPCKの組織体制を強化するべく提案されており、NESC、労働省の主導の下に法的ステータスの変更と合わせて組織体制・人員の拡充について検討されている。

かかる状況の下では、現行の組織体制を前提に能力強化を行うのではなく、PCKがめざすべき組織・活動計画を検討しながら能力強化を行う形で協力を進めることが必要となる。このため、現在技術協力プロジェクトとして採択通報されている本件を開発計画調査型技術協力として実施することを提案した。また、要請では4年間の協力を求められていたが、まずは体制の移行の状況も観察しつつ、2年間の能力強化及び組織・活動に関する提言を行い、その結果と提言を踏まえ更なる支援及び協力内容を検討することが適当と思料する。

(3) プロジェクトの実施方針・内容について

本件は、現在我が国がケニア国に対して展開している開発課題「民間セクター開発」、協力プログラム「貿易・産業振興プログラム」において取り組んでいる産業の強化・振興を通じた経済成長及び貧困削減において実施していくものであり、プロジェクトでは主に中小企業に対する診断・生産性/品質向上（カイゼン）サービスとコンサルタント育成研修（TOT）を中心としてPCKの能力強化を行う内容としている。今般の調査ではKIBT（中小輸出業者向け貿易研修プロジェクト）、産業化省（一村一品プロジェクト）を往訪し、情報共有を行っているが、同プログラム内にあるこれらプロジェクトの相互の情報共有・連携可能性を検討して、効果的な協力が展開されることが期待される。

一方で、PCKは産業の生産性向上促進を中心的な役割としながらも、公的機関の生産性向上、生産性指標の整備・モニタリング、国内の意識向上、国内外の関係機関とのネットワーキングといった生産性向上に関する総合的な役割を担うことも期待されている。本プロジェクトでは、上記のとおり産業への直接的な裨益につながる能力強化を中心としつつも、計画・提言のコンポーネントの中にはこれらの一部を含める内容としている。すなわち、本協力においては、サービス・プロバイダーとしての機能強化のみならず、PCKが期待されているこれら機能も含めて総合力を発揮し、産業ひいては国全体の生産性向上をリードしていく組織となるための提言・支援も重要であり、かかる視点をもって相互に意識高く活動が行われることが望まれる。

ただし、現在のPCKは組織体制、対外的な知名度・影響力、関係機関との連携が不足しており、素地・実力が十分に備わっているとは言い難い。プロジェクトにおいては、組織体制の実際の状況と将来の方向性を見据えるとともに、関係各機関との協力や連携を働きかけながら、「現実的な」計画と能力強化を行っていく必要がある。なお、組織体制の移行結果によって、人員が拡充される場合、プロジェクト期間中に活動計画の変更が必要となる可能性があり、運営管理においてある程度の変更が生じることも検討しておく必要がある。以上の諸点に留意しつつ、今後のケニア国の生産性向上に資する有効な協力が行われることを期待したい。

付 属 資 料

1. 事業事前評価表
2. M/M (2011年10月署名)
3. R/D (2011年12月署名)

1. 事業事前評価表

事業事前評価表（開発計画調査型技術協力）

担当部署：産業開発・公共政策部産業・貿易課

1. 案件名	
ケニア国「生産性向上プロジェクト」 Project on Productivity Improvement in the Republic of Kenya	
2. 協力概要	
(1) 事業の目的 本プロジェクトは、ケニア国の生産性向上分野における現状と課題を分析し、ケニア生産性センター（Productivity Centre of Kenya: PCK）の諸活動及び組織体制への提言を行いつつ、PCKの能力強化を行う。	
(2) 調査期間	2012年3月～2014年2月(24ヶ月間)
(3) 総調査費用	2.18億円
(4) 協力相手先機関	労働省(Ministry of Labour)及びケニア生産性センター（Productivity Centre of Kenya）
(5) 計画の対象（対象分野、対象規模等）	
(a) 対象分野：民間セクター開発	
(b) 対象地域：ケニア国全土	
(c) 技術移転の対象：労働省及びPCK	
3. 協力の必要性・位置付け	
(1) 現状及び問題点	
<p>ケニア国の経済成長率は、2000年以降、平均4.1%となっており、キバキ政権が誕生した2003年以降は、2007年末の大統領選後に起きた大規模な政治的・社会的混乱に起因した経済の低迷を除けば順調に発展している。しかし、全人口の20%が1日1.25ドル未満の購買能力しか持たない絶対的貧困者であると推計されており、ケニア国の経済成長率は必ずしも貧困格差の改善につながっていない。</p> <p>ケニア国政府は、経済のグローバル化が進展する中で、国際競争力の強化を最優先事項の一つとしており、生産性向上は国際競争力の強化及び持続可能な雇用の創出のための重要課題として認識されている。更に、貧困格差是正のため、GDPの18%、雇用全体の75%を占めるとされている小零細企業において、経営能力や生産性向上のためのスキルを高めることは喫緊の課題となっている。一方で、ケニア国内において、生産性の向上につながる戦略的な経営能力や技術力の育成は不十分であり、生産管理にかかるスキルも概して高くなく、更に、当該スキルが市場に適切に共有されていない。</p> <p>以上のような背景の下、ケニア国より「生産性向上プロジェクト」の実施が要請され、この要請に基づき、JICAは2011年10月に詳細計画策定調査団を派遣し、協力の重要性、内容についての確認を行った。</p> <p>本プロジェクトは、ケニア国における生産性向上に向けて中心的な役割を果たすことが期待されているPCKに対して、生産性向上のための企業診断・サービス提供や、生産性向上活動の普及指導者の育成に係る方法を指導し、ケニア国において必要な生産性向上スキルの提供が行われるための支援を行う。</p>	
(2) 相手国政府国家政策上の位置づけ	
ケニア国は、長期国家開発計画「Kenya Vision 2030」（2008～30年）において、年間10%	

の持続的な経済成長により 2030 年までに中所得国入りをすることを目指している。また、「Kenya Vision 2030」の中期計画「First Medium Term Plan (2008-12)」では、ケニアの競争力強化のためには生産性向上が不可欠であり、ケニア国の生産性向上を推進するため PCK の組織改編を行うとしている。

この方針に基づき、ケニア国政府は、「国家生産性政策」の策定準備を進めており、PCK がケニア国の生産性向上に向けて中心的な役割を担う機関となるよう組織強化を計画している。具体的には、現在、保証有限責任会社 (Company Ltd. by Guarantee) として労働省の傘下に置かれているため、政府からの予算や人員確保が困難となっている PCK を公社化し、独自の予算や人員確保を可能とすることを検討している。

(3) 他国機関の関連事業との整合性

PCK はアフリカ生産性協会 (Pan African Productivity Association, PAPA) のメンバーであるため、PCK の職員がアフリカ連合や台湾などの資金援助による PAPA 主催の研修を受ける機会がある。しかしながら、現在 PCK に対して直接支援を行っている他国機関は存在しない。

(4) 我が国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置づけ

本プロジェクトは、対ケニア共和国事業展開計画における援助重点分野である「経済インフラ整備」における開発課題「民間セクターの開発」における「貿易・産業振興プログラム」の中に位置づけられる。

4. 協力の枠組み

(1) 調査項目

(a) 生産性向上に係る現状把握

- 1) ケニア国における産業振興及び中小企業振興に係る政策・施策及び PCK を含む生産性向上に関わる政府機関等の調査・分析
- 2) 生産性向上指導者 (Technical Service Providers: TSPs) の調査・分析・データベース構築
- 3) ケニア国産業の生産性向上に関する現状と課題の把握
- 4) 近隣国生産性機関の調査・分析

(b) パイロット企業診断/生産性向上サービス提供及び PCK の企業診断/生産性向上サービス提供能力向上

- 1) 対象企業・機関の選定¹
- 2) 企業診断/生産性向上サービスのツール、実施マニュアル等の準備及びパイロット企業診断/生産性向上サービス提供のための PCK 職員に対する研修の実施
- 3) 対象企業・機関へのパイロット企業診断/生産性向上サービスの提供
- 4) 3) の結果を踏まえた、企業診断/生産性向上サービスのツール、実施マニュアル等の評価と改訂

(c) 生産性向上指導者育成のためのパイロット研修実施及び PCK の生産性向上指導者育成能力の向上

- 1) 対象生産性向上指導者の選定²
- 2) 生産性向上指導者向け研修の教材、カリキュラム等の準備及びパイロット研修実施のための PCK 職員に対する研修の実施

¹ 10 社程度選定することを想定。

² 対象生産性向上指導者数については、活動(a) 2) の過程で決定する

- 3) 生産性向上指導者向けパイロット研修の実施
- 4) 3)の結果を踏まえた、生産性向上指導者向け研修の教材、カリキュラム等の評価と改訂

(d) 生産性向上に向けた提言のとりまとめ

- 1) (a)における調査・分析を踏まえて、PCK が担うべき役割・戦略・組織体制の提言をとりまとめ
- 2) (b)、(c)の結果を踏まえた、企業診断/生産性向上サービス提供や生産性向上指導者育成研修の実施方針案の提示
- 3) PCK の活動（パイロット企業診断/生産性向上サービス及び生産性向上指導者向けパイロット研修の成果を含む）に関する情報の関係者（国内関係機関や民間組織）への提供及び共有
- 4) 近隣国において、PCK の活動（パイロット企業診断/生産性向上サービス及び生産性向上指導者向けパイロット研修の成果を含む）に関する情報の提供及び共有により、近隣国生産性機関との協力関係構築を支援

(2) アウトプット（成果）

- (a) ケニア国及び近隣国の生産性向上に係る政策・施策及び生産性向上に関わる機関の現状と課題が明らかになる。
- (b) パイロット企業診断/生産性向上サービスの提供により対象企業・機関の生産性が向上し、PCK による企業診断/生産性向上サービス提供のツール、実施マニュアル等が開発されるとともに、同分野における PCK 職員の能力が向上する。
- (c) 生産性向上指導者へのパイロット研修により生産性向上指導者の育成が行われ、PCK による指導者育成の教材、カリキュラム等が開発されるとともに、同分野における PCK 職員の能力が向上する。
- (d) ケニア国の生産性向上に向けた PCK の役割・戦略・組織体制についての提言がとりまとめられる。

(3) インプット（投入）：以下の投入による調査の実施

- (a) コンサルタント・チーム
 - 1) 総括/組織強化 (1名)
 - 2) 政策・制度/指標分析 (1名)
 - 3) 生産性/品質向上 (1～2名)
 - 4) 業務調整/研修・セミナー (1名)
- (b) 研修の実施
 - 1) 本邦研修
 - 2) 第三国研修（または他国出張訪問）
- (c) 研修・セミナー費用
- (d) ローカルコンサルタントの雇用費用
- (e) コンサルタント・チームの旅費
- (f) 教材等印刷費用

<p>5. 協力終了後に達成が期待される目標</p>
<p>(1) 提案計画の活用目標</p> <p>ケニア国における生産性向上に向けた PCK の適切な役割、政策及び組織体制³に関する提言が実行に移され、PCK の生産性向上活動能力が向上する。</p> <p>PCK による企業向け診断/サービスの提供を受けた企業・機関の生産性向上に係るスキルが向上する。また、PCK の指導を受けた生産性向上指導者の能力が強化される。</p> <p>(2) 活用による達成目標</p> <p>ケニア国における生産性向上活動が維持・拡大する。</p>
<p>6. 外部要因</p>
<p>(1) 協力相手国内の事情</p> <p>1) ケニア国では 2012 年 8 月若しくは 12 月に大統領・議会選等が実施される予定であるが、「Kenya Vision 2030」に示される生産性向上に関するケニア国政府の政策・施策については、大統領選後も大きな変更がない。</p> <p>2) 2010 年に制定されたケニア国新憲法により現在 41 ある省庁が今後最大 22 省庁に再編成されることになった。この再編により、労働省が他省庁と合併することが予想され、それに伴い、PCK が所属する省庁も変わる可能性も否定できない。しかしながら、ケニア政府が PCK に期待される生産性向上にむけた役割と機能は所属省庁が変わろうとも方針変更が生じない。</p> <p>3) PCK が、今後、組織変更された場合においても、現在 PCK に所属する技術スタッフの大きな異動がない。</p> <p>4) ケニア国政府は PCK の公社化 を大統領令もしくは法案の成立によって近々実現しようとしているが、公社化実現にむけてのスケジュールについては不確定要素が多く、見極めきれない。また、プロジェクト実施期間中に公社化が実現した場合、PCK の職員数が現時点の 9 名から増加して、PCK 内の人材育成ニーズが大幅に拡大する可能性がある。本プロジェクト実施においては、そのようなニーズの変更に柔軟に対応する必要がある。</p> <p>(※ 以上はいずれもプロジェクトの実施に影響を与える事項であり、注視していくとともに、変更等が生じた場合、対応を検討していくこととする。)</p> <p>(2) 関連プロジェクトの遅れ</p> <p>特に該当なし</p>
<p>7. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮</p>
<p>特記事項なし。</p>
<p>8. 過去の類似案件からの教訓の活用</p>
<p>1) アフリカ諸国ではチュニジア国、エチオピア国において生産性向上に資する JICA の類似開発調査型技術協力案件が先行して実施されているが、ケニア国の場合、生産性向上サービスを活発に提供している民間の TSPs が既に複数存在している点でチュニジア国の事例に</p>

³ 関係省庁（国家経済社会評議会、産業化省等）やパートナー機関（ケニア経営者連盟、ケニア労働者中央連合）との連携体制を含む。

より類似している。チュニジア国「品質/生産性向上マスタープラン調査」の実施にあたっては、産業関連の政府機関及び民間機関の活動状況を調査し、支援体制の課題を確認したうえで既存の支援と重複がないよう注意し、また双方が補完関係となるようにプロジェクトの形成を行った。PCKが今後、自身の組織強化を行っていく中で、民間のTSPsや、類似サービスを提供している政府機関とどのように棲み分け、連携をはかっていくのか、協力の中で先行する類似案件の事例を参考にするとともに、活用する。

2) (財)日本生産性本部 (Japan Productivity Centre: JPC)によるPCK支援

2006年から2011年まで、我が国経済産業省からの委託により、JPCがPCKの組織強化、人材育成のため、専門家派遣や本邦研修を行った。JPCは、5S、KAIZEN等のセミナーを中心とした支援を行い、PCK職員の生産性・品質向上コンサルティング能力の向上を図った。本プロジェクトでは、JPCによる指導を受けた職員に対して、引き続き指導を行うことにより、職員能力の更なる向上を図るとともに、PCKの組織体制や戦略の提言を行うことにより組織全体としての能力強化を図る。

9. 今後の評価計画

(1) 事後評価に用いる指標

(a) 活用の進捗度

- 1) PCKの戦略・組織体系に関する提言のうち、実行に移された項目数。
- 2) パイロット企業診断/生産性向上サービスの提供の結果を受けて開発されたツール、実施マニュアルに基づく企業診断/サービス提供数や生産性向上指導者向けパイロット研修の結果を受けて開発された教材、カリキュラムに基づく生産性向上指導者の育成数。

(b) 活用による達成目標の指標

PCKの指導を受け、生産性向上にかかる指標⁴を改善したモデル企業・機関の数。

(2) 上記(a)および(b)を評価する方法および時期

必要に応じて、調査終了後3年目以降に評価を実施する。

⁴具体的な指標はファイナル・レポートの中で示される生産性向上計画案の中で決定される。


MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT
OF THE REPUBLIC OF KENYA
ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PROJECT ON PRODUCTIVITY IMPROVEMENT
IN THE REPUBLIC OF KENYA

The Japanese Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as "the Team") for the Project on Productivity Improvement in the Republic of Kenya (hereinafter referred to as "the Project"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Mikiya Saito, Director of the Industrial Development and Public Policy Department, JICA, visited the Republic of Kenya from 2nd to 15th October, 2011, for the purpose of working out the details of the Project.

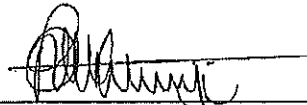
During its stay in Kenya, the Team exchanged views and had a series of discussions with the Ministry of Labour (hereinafter referred to as "MoL") and the Productivity Centre of Kenya (PCK) (hereinafter referred to as "PCK"), the Government of Kenya, and other Kenyan authorities concerned.

As a result of the discussions, both sides agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Nairobi, Republic of Kenya



Mr. Mikiya Saito
Team Leader
Detailed Planning Survey Team
Japan International Cooperation Agency
Japan
Signed on 14th October, 2011



Mrs. Beatrice N. Kituyi
Permanent Secretary
Ministry of Labour (MoL)
Republic of Kenya
Signed on 17th Oct. 2011



Mrs. Purity W. Kamau
Head
Productivity Centre of Kenya (PCK)
Republic of Kenya
Signed on 14th October, 2011

ATTACHED DOCUMENTS

1. Background of the Project

Productivity improvement and competitiveness enhancement are a top priority agenda in the Kenya Vision 2030 in the Republic of Kenya. Both sides confirmed that PCK is expected to play a focal role to lead Kenya towards improving productivity and that the Project is in alignment with this policy direction.

2. Important points for commencement of the Project

(1) Transformation of PCK to a state corporation

MoL and PCK elaborated possible transformation and expansion of PCK to a state corporation near future. MoL and PCK assured that the role and the function of PCK will be unchanged in the Government of Kenya in spite of possible transformation. The Team confirmed the strong commitment of the Government to enhance capacity of PCK through the transformation. MoL and PCK affirmed that the core members of PCK would remain and that the transformation shall not affect implementation of the Project. Once the competent authorities approve the new legal status of PCK as a state corporation, MoL shall notify JICA in writing, and both sides shall discuss and amend the Record of Discussion if necessary.

(2) Scheme

It was recommended to implement the Project under the Technical Cooperation for Development Planning scheme, which is fitted for developing a strategy and a plan as well as enhancing the capacity of PCK while taking account of the possible transformation.

3. Title of the Project

Project on Productivity Improvement in the Republic of Kenya

4. Expected Goals which will be attained after the Project Completion

(1) Goal of the Proposed Plan

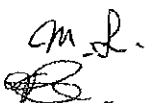
An appropriate role, policy, organization of PCK are examined and formulated in the context of productivity improvement in Kenya. The contents and methodologies of productivity improvement services/activities of PCK are established and utilized.

(2) Goal which will be attained by utilizing the Proposed Plan

The capacity of PCK on productivity improvement activities is enhanced.
Activities of productivity improvement in Kenya are sustained and expanded.

5. Outputs

(1) Output 1



Overall situations of policies / measures and organizations concerned on productivity improvement in Kenya are understood. Situations and challenges of Kenyan industries related to productivity issues are identified.

(2) Output 2

The contents and methodologies of PCK's diagnosis / productivity improvement services for industries are established. The capacity of PCK to provide productivity improvement services is enhanced.

(3) Output 3

The contents and methodologies of PCK's outreach of productivity improvement are established. The capacity of PCK to sustain and expand outreach is enhanced.

(4) Output 4

A strategy and an organizational framework of PCK are proposed for productivity improvement.

6. Activities

(1) For Output 1

- 1-1. to study and analyze policies/measures on industrial development and SME development in Kenya and organizations concerned including PCK
- 1-2. to study situations and challenges in productivity improvement faced by the Kenyan industries
- 1-3. to identify the role of PCK in productivity improvement in Kenya
- 1-4. to select priority industrial sectors and pilot enterprises/institutions based on the results of the above studies

(2) For Output 2

- 2-1. to plan and prepare contents, including materials, and methodology of diagnosis/productivity improvement services by PCK
- 2-2. to implement diagnosis/productivity improvement services for pilot enterprises/institutions
- 2-3. to evaluate contents and methodology of diagnosis/productivity improvement services and revise the plan

(3) For Output 3

- 3-1. to plan and prepare contents, including materials, and methodology of training of trainers for PCK personnel and technical service providers
- 3-2. to implement training of trainers
- 3-3. to evaluate contents and methodology of training of trainers and revise the plan
- 3-4. to make pilot database of the technical service providers to build outreach of PCK

(4) For Output 4

- 4-1. to visit related organizations in neighboring countries to form network of productivity improvement
- 4-2. to formulate a plan on PCK's role, strategy and organizational framework considering the project results
- 4-3. to present and share information of activities of PCK including the project results

7. Input

(1) Input by JICA

(a) Dispatch of the Japanese team: The team with the following expertise will be dispatched;

- Chief / Organizational building
- Policy and institutions / Productivity measurement
- Productivity / Quality improvement
- Project coordinator / Training and seminars

The number of the team members is to be determined at the beginning and in the course of project implementation.

(b) Counterpart training in Japan and/or third countries: Counterpart training in Japan and/or third countries will be organized under the framework of the Project. The specific contents, timing and the target participants of the training will be determined in the course of project implementation.

(c) Training / seminar expenses: JICA can bear the costs of the training / seminars specifically designed for the Project. However, in the course of the project implementation, MoL and PCK is encouraged to bear such costs on its own towards the end of the Project by seeking the manageable sources of budget, considering that MoL and PCK will have to bear every cost for organizing similar activities after the completion of the Project.

(d) Cost of contracting the local resource persons: JICA can bear the costs of contracting local resource persons for the specific fields of expertise in both public and private for implementing the Project. However, in the course of the project implementation, MoL and PCK is encouraged to bear such costs on its own towards the end of the Project by seeking the manageable sources of budget.

(e) Travel allowances for the Japanese team: JICA will bear the costs of travel allowances for the Japanese team.

(f) Costs for material printing: JICA will bear the costs of diagnosis/productivity improvement services material printing outside related to the activities of the Project.

(2) Input by Kenya

(a) Counterparts allocation by MoL and PCK: MoL and PCK will allocate the counterpart personnel with appropriate number and responsibilities as listed in 8.

- (1) and (2) below.
- (b) Travel allowances for the counterpart personnel: MoL and PCK will basically bear the travel allowances for the counterpart personnel mentioned in 8. (1) and (2) below, and the staff of target enterprises/institutions.
- (c) Office space with furniture and utility cost for Japanese team: MoL and PCK will provide the office space with furniture at PCK and costs of utilities for the team mentioned in 7. (1) (a) above .
- (d) Partial costs for trainings/seminars: As mentioned in 7. (1) (c) above, MoL and PCK will make every effort for fund mobilisation for trainings/seminars.
- (e) Partial costs for contracting the local resource persons: As mentioned in 7. (1) (d) above, MoL and PCK will make every effort for fund mobilisation for contracting local resource persons for the specific fields of expertise in both public and private.

8. Implementation Structure

The roles and assignments of relevant organizations are as follows;

(1) Ministry of Labour

Project Director: Permanent Secretary of the Ministry of Labour will be responsible for the overall administration and implementation Project.

(2) PCK

Project Manager: the Head of PCK will be responsible for daily operations and coordination of the Project on the ground.

Staff members for daily operation (Counterpart personnel): Staff of PCK will be responsible for implementing daily tasks under the project.

(3) Japanese team

The Japanese team will give necessary technical guidance, advice and recommendations to MoL and PCK on any matters pertaining to implementation of the Project..

(4) Joint Coordinating Committee

For efficient and successful implementation of the Project, a Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established and held at least once (or twice) a year in Kenya. Proposed members and the details of JCC are as bellows:

<Kenyan Side >

Chair: Permanent Secretary of MoL

Members:

- Head of PCK

am L.



- National Economic and Social Council
- Ministry of Industrialization
- Federation of Kenya Employers
- Central Organization of Trade Union
- Other personnel from concerned ministries and institutions to be appointed by the members of JCC

<Japanese Side >

- The Japanese team
- Representative(s) of JICA
- Other personnel assigned to the Project

Officials of the Embassy of Japan may attend the Committee meetings as observers.

Other observers may attend the Committee meetings upon the agreement between the Chair and JICA.

9. Project Site(s) and Beneficiaries

(1) Project Sites: The Project will target whole area of the country.

(2) Beneficiaries: Direct and Indirect beneficiaries are as follows;

<Direct Beneficiaries>

- Ministry of Labour
- PCK

<Main Indirect Beneficiaries>

- Target industries (to be determined at the outset of project)
- Technical service providers
- Related Ministries and public organizations (e.g. NESC, Mol, FKE, COTU)

10. Duration

The duration of the Project will be two (2) years.

11. Other Main Points Discussed

(1) Selection of the pilot enterprises/institutions

Criteria of selecting pilot enterprises/institutions shall be discussed between PCK and the Japanese team which shall be dispatched for implementation of the Project. However, the following items are agreed as prior consensus.

- Preference shall be given to the medium and small sized enterprises.
- While preference is given to the manufacturing sector, the scope may include the service sector.
- The pilot enterprises/institutions shall have a focus on the private sector while both

Handwritten signatures and initials, including 'M.D.' and a large circular stamp.

sides agreed to leave a room for possible inclusion of the public institutions that play a critical role for enhancing competitiveness of the private sector.

(2) Points for consideration in developing strategies

(a) Strengthening collaboration with the related institutions

The Project shall make an effort to identify other institutions that offer services on the productivity improvement including the public and the private sectors and to develop strategies for strengthening collaboration with them.

(b) Productivity indicators

The Project shall identify needs and available data for productivity indicators and shall make recommendations for future activities.

(3) Monitoring

The Japanese team, in close consultation with MoL and PCK, shall prepare and submit reports to the Kenyan Government as specified in Item 10 of the Draft Record of Discussion (Annex 3), and the JCC shall monitor the progress.

(4) Request for continuous cooperation

The Team takes note on the request from MoL and PCK for continuous cooperation with the Government of Japan after the completion of the Project.

12. Disclosure of the report

Both sides agreed that the Final Report shall be open to the general public in both countries.

ANNEX 1: List of Attendants

ANNEX 2: Tentative Schedule

ANNEX 3: Draft Record of Discussion (R/D)

am d.



ANNEX1: LIST OF ATTENDANTS IN THE MINUTE OF THE MEETINGS

<Kenyan Side>

Ministry of Labour

Mrs. Beatrice N. KITUYI, Permanent Secretary
Mrs. Philomena KOECH, Director of Administration

Productivity Centre of Kenya (PCK)

Mrs. Purity W. KAMAU, Head
Eng. Martin M. NZOMO
Mr. James KIMANI
Mr. William N. MOGIRE
Mr. Jared ADUWO

National and Economic Social Council

Mr. Julius MUIA, Secretary
Mr. Leonard KIMANI, Director Economic Sector
Mr. Patrick NGUMI, Director Private Sector, Enablers & Competitiveness
Ms. Elizabeth M. KIMULU, Director of Social Sector

Ministry of Industrialization

Eng. John MOSONIK, Secretary for Industrialization
Mr. D.G. MAGWARO, Director
Mr. Lewell NJEHIA, Assistant Director
Mr. Victor MAGETO, Principal Industrial Development Officer

Federation of Kenya Employers

Mr. Hirji SHAH, Former Chairman
Ms. Lineth Nyaboke OYUGI, Head, Research and Policy Advocacy

Central Organization of Trade Union

Mr. Rajabu W. MWONDI, Chairman General
Mr. Albert N. OBED, Secretary General, Kenya Union of Domestic, Hotels, Educational Institutions, Hospitals and Allied Workers
Mr. Benson O. OKWARO, General Secretary, Communication Workers Union of Kenya
Ms. Carolyn RUTO, Assistant of Secretary General
Mr. Noah C. CHUNE, Research Economist / Director of Education

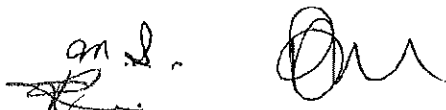
<Japanese Side>

The Japanese Detailed Planning Survey Team

Mr. Mikiya SAITO, Team Leader
Ms. Emiri SUZUKI, Cooperation Planning
Mr. Takeshi FUJITA, Productivity and Quality Improvement
Ms. Ayako ISHIWATA, Evaluation Analysis

JICA Kenya Office

Mr. Masaaki KATO, Chief Representative
Mr. Shigeo NAKAGAWA, Senior Representative
Mr. Tomohiko ISHIKAWA, Project Formulation Advisor



Am. P.

Tentative Schedule

Project on Productivity Improvement in Republic of Kenya as of 12/10/2011

[Handwritten signature]

Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26																			
Output 1 Overall situations of policies / measures and organizations concerned on productivity improvement in Kenya are understood. Situations and challenges of Kenyan industries related to productivity issues are identified.	█																																												
Output 2 The contents and methodologies of PCK's diagnosis / productivity improvement services for industries are established. The capacity of PCK to provide productivity improvement services is enhanced.		█		█																																									
Output 3 The contents and methodologies of PCK's outreach of productivity improvement are established. The capacity of PCK to sustain and expand outreach is enhanced.		█		█																																									
Output 4 A strategy and an organizational framework of PCK are proposed for productivity improvement.		█		█																					█																				
In Japan	□		□																																										
Training program in Japan and visits to other country																																													
Report	▲ Ic/R				▲ Pr/R(1)								▲ Pr/R(2)																																

Pilot Activities:
More than 10 companies
4-6 visits per companies

ToT: 3 times C/Ps of PCK
& consultants of related TSPs

[Handwritten signature]

[Draft]
RECORD OF DISCUSSIONS
ON
THE PROJECT ON PRODUCTIVITY IMPROVEMENT
IN
THE REPUBLIC OF KENYA
AGREED UPON BETWEEN
MINISTRY OF LABOUR
PRODUCTIVITY CENTRE OF KENYA
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Nairobi, date

Mr. Masaaki KATO
Chief Representative
Japan International Cooperation
Agency
Kenya Office

Mrs. Beatrice N. Kituyi
Permanent Secretary
Ministry of Labour (MoL)
Republic of Kenya

Mrs. Purity W. Kamau
Head
Productivity Centre of Kenya (PCK)
Republic of Kenya



Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the the Project on Productivity Improvement in the Republic of Kenya (hereinafter referred to as "the Project") signed on 14th October 2011 between the Ministry of Labour and Productivity Centre of Kenya (hereinafter referred to as "MoL and PCK") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), JICA held a series of discussions with MoL and PCK and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

Both parties agreed the details of the Project and the main points discussed as described in the Appendix 1 and the Appendix 2 respectively.

Appendix 1: Project Description
Appendix 2: Main Points Discussed

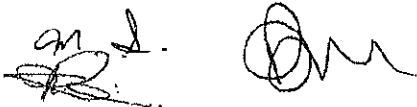
PROJECT DESCRIPTION

I. BACKGROUND

Productivity improvement and competitiveness enhancement are a top priority agenda in the Kenya Vision 2030 in the Republic of Kenya. Both sides confirmed that PCK is expected to play a focal role to lead Kenya towards improving productivity and that the Project is in alignment with this policy direction.

II. OUTLINE OF THE PROJECT

1. Title of the Project
Project on Productivity Improvement in the Republic of Kenya
2. Expected Goals which will be attained after the Project Completion
 - (1) Goal of the Proposed Plan
An appropriate role, policy, organization of PCK are examined and formulated in the context of productivity improvement in Kenya. The contents and methodologies of productivity improvement services/activities of PCK are established and utilized.
 - (2) Goal which will be attained by utilizing the Proposed Plan
The capacity of PCK on productivity improvement activities is enhanced. Activities of productivity improvement in Kenya are sustained and expanded.
3. Outputs
 - (1) Output 1
Overall situations of policies / measures and organizations concerned on productivity improvement in Kenya are understood. Situations and challenges of Kenyan industries related to productivity issues are identified.
 - (2) Output 2
The contents and methodologies of PCK's diagnosis / productivity improvement services for industries are established. The capacity of PCK to provide productivity improvement services is enhanced.
 - (3) Output 3
The contents and methodologies of PCK's outreach of productivity improvement are established. The capacity of PCK to sustain and expand outreach is enhanced.
 - (4) Output 4
A strategy and an organizational framework of PCK are proposed for productivity improvement.
4. Activities
 - (1) For Output 1
 - 1-1. to study and analyze policies/measures on industrial development and SME development in Kenya and organizations concerned including PCK
 - 1-2. to study situations and challenges in productivity improvement faced by the Kenyan industries



- 1-3. to identify the role of PCK in productivity improvement in Kenya
- 1-4. to select priority industrial sectors and pilot enterprises/institutions based on the results of the above studies

(2) For Output 2

- 2-1. to plan and prepare contents, including materials, and methodology of diagnosis/productivity improvement services by PCK
- 2-2. to implement diagnosis/productivity improvement services for pilot enterprises/institutions
- 2-3. to evaluate contents and methodology of diagnosis/productivity improvement services and revise the plan

(3) For Output 3

- 3-1. to plan and prepare contents, including materials, and methodology of training of trainers for PCK personnel and technical service providers
- 3-2. to implement training of trainers
- 3-3. to evaluate contents and methodology of training of trainers and revise the plan
- 3-4. to make pilot database of the technical service providers to build outreach of PCK

(4) For Output 4

- 4-1. to visit related organizations in neighboring countries to form network of productivity improvement
- 4-2. to formulate a plan on PCK's role, strategy and organizational framework considering the project results
- 4-3. to present and share information of activities of PCK including the project results

6. Input

(1) Input by JICA

- (a) Dispatch of the Japanese team: The team with the following expertise will be dispatched;
 - Chief / Organizational building
 - Policy and institutions / Productivity measurement
 - Productivity / Quality improvement
 - Project coordinator / Training and seminarsThe number of the team members is to be determined at the beginning and in the course of project implementation.
- (b) Counterpart training in Japan and/or third countries: Counterpart training in Japan and/or third countries will be organized under the framework of the Project. The specific contents, timing and the target participants of the training will be determined in the course of project implementation.
- (c) Training / seminar expenses: JICA can bear the costs of the training / seminars specifically designed for the Project. However, in the course of the project implementation, MoL and PCK is encouraged to bear such costs on its own towards the end of the Project by seeking the manageable sources of budget, considering that MoL and PCK will have to bear every cost for organizing similar activities after the completion of

am. d. 



the Project.

- (d) Cost of contracting the local resource persons: JICA can bear the costs of contracting local resource persons for the specific fields of expertise in both public and private for implementing the Project. However, in the course of the project implementation, MoL and PCK is encouraged to bear such costs on its own towards the end of the Project by seeking the manageable sources of budget.
- (e) Travel allowances for the Japanese team: JICA will bear the costs of travel allowances for the Japanese team.
- (f) Costs for material printing: JICA will bear the costs of diagnosis/productivity improvement services material printing outside related to the activities of the Project.

Input other than indicated above will be determined through mutual consultations between JICA and MoL and PCK during the implementation of the Project, as necessary.

(2) Input by MoL and PCK

MoL and PCK will take necessary measures to provide at its own expense:

- (a) Counterparts allocation by MoL and PCK: MoL and PCK will allocate the counterpart personnel with appropriate number and responsibilities as listed in 7. (1) and (2) below.
- (b) Travel allowances for the counterpart personnel: MoL and PCK will basically bear the travel allowances for the counterpart personnel mentioned in 7. (1) and (2) below, and the staff of target enterprises/institutions.
- (c) Office space with furniture and utility cost for Japanese team: MoL and PCK will provide the office space with furniture at PCK and costs of utilities for the team mentioned in 6. (1) (a) above.
- (d) Partial costs for trainings/seminars: As mentioned in 6. (1) (c) above, MoL and PCK will make every effort for fund mobilisation for trainings/seminars.
- (e) Partial costs for contracting the local resource persons: As mentioned in 6. (1) (d) above, MoL and PCK will make every effort for fund mobilisation for contracting local resource persons for the specific fields of expertise in both public and private.

7. Implementation Structure

The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

(1) Ministry of Labour

Project Director: Permanent Secretary of the MoL will be responsible for the overall administration and implementation Project.

(2) PCK

Project Manager: the Head of PCK will be responsible for daily operations and coordination of the Project on the ground.

Staff members for daily operation (Counterpart personnel): Staff of PCK will be responsible for implementing daily tasks under the project.



(3) Japanese team

The Japanese team will give necessary technical guidance, advice and recommendations to MoL and PCK on any matters pertaining to implementation of the Project.

(4) Joint Coordinating Committee

For efficient and successful implementation of the Project, a Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established and held at least once (or twice) a year in Kenya. Proposed members and the details of JCC are described in Annex 1

8. Project Site(s) and Beneficiaries

(1) Project Sites: The Project will cover whole area of the country.

(2) Beneficiaries: Direct and Indirect beneficiaries are as follows:

<Direct Beneficiaries>

- Ministry of Labour
- PCK

<Main Indirect Beneficiaries>

- Target industries (to be determined at the outset of project)
- Technical service providers
- Related Ministries and public organizations (e.g. NESC, Mol, FKE, COTU)

9. Duration

The duration of the Project will be two (2) years.

10. Reports

JICA will prepare and submit the following reports to MoL and PCK in English.

- (1) 30 copies of Inception Report at the commencement of the first work period in Kenya
- (2) 20 copies of Interim Report at the time about 10-15 months after the commencement of the first work period in Kenya
- (3) 20 copies of Progress Report 1 and 2 during the Project period
- (4) 50 copies of Draft Final Report at the end of the last work period in Kenya
- (5) 50 copies of Final Report within one (1) month after the receipt of the comments on the Draft Final Report

11. Environmental and Social Considerations

MoL and PCK agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

III. UNDERTAKINGS OF MoL and PCK

MOL and PCK will take necessary measures to:

- (1) ensure that the technologies and knowledge acquired by the Kenya

M.L. 



nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of Kenya, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of Kenya from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and

- (2) grant privileges, exemptions and benefits to members of the Japanese team referred to in II-6 (1) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in Kenya.

IV. EVALUATION

JICA will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify sustainability and impact of the Project and draw lessons. The Kenya is required to provide necessary support for them.

1. Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
2. Follow-up surveys on necessity basis

V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT

For the purpose of promoting support for the Project, PCK will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Kenya.

VI. MUTUAL CONSULTATION

JICA and PCK will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

VII. AMENDMENTS

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and PCK.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

Annex 1: Proposed members of Joint Coordinating Committee



Annex 1: Proposed members of Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held whenever deems it necessary. The proposed members of JCC are as follows:

<Kenyan Side->

Chair: Permanent Secretary of MoL

Members:

- Head of PCK
- National Economic and Social Council
- Ministry of Industrialization
- Federation of Kenya Employers
- Central Organization of Trade Union
- Other personnel from concerned ministries and institutions to be appointed by the members of JCC

<Japanese Side >

- The Japanese team
- Representative(s) of JICA
- Other personnel assigned to the Project

Officials of the Embassy of Japan may attend the Committee meetings as observers.

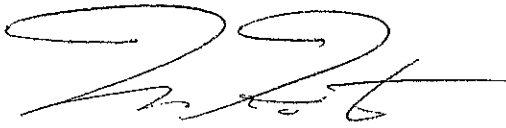
Other observers may attend the Committee meetings upon the agreement between the Chair



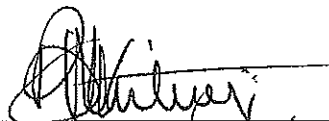
MAIN POINTS DISCUSSED

- (1) Transformation of PCK to a state corporation
MoL and PCK elaborated possible transformation and expansion of PCK to a state corporation near future. MoL and PCK assured that the role and the function of PCK will be unchanged in the Government of Kenya in spite of possible transformation. The Team confirmed the strong commitment of the Government to enhance capacity of PCK through the transformation. MoL and PCK affirmed that the core members of PCK would remain and that the transformation shall not affect implementation of the Project. Once the competent authorities approve the new legal status of PCK as a state corporation, MoL shall notify JICA in writing, and both sides shall discuss and amend the Record of Discussion if necessary.
- (2) Selection of the pilot enterprises/institutions
Criteria of selecting pilot enterprises/institutions shall be discussed between PCK and the Japanese team which shall be dispatched for implementation of the Project. However, the following items are agreed as prior consensus.
 - (a) Preference shall be given to the medium and small sized enterprises.
 - (b) While preference is given to the manufacturing sector, the scope may include the service sector.
 - (c) The pilot enterprises/institutions shall have a focus on the private sector while both sides agreed to leave a room for possible inclusion of the public institutions that play a critical role for enhancing competitiveness of the private sector.
- (3) Points for consideration in developing strategies
 - (a) Strengthening collaboration with the related institutions
The Project shall make an effort to identify other institutions that offer services on the productivity improvement including the public and the private sectors and to develop strategies for strengthening collaboration with them.
 - (b) Productivity indicators
The Project shall identify needs and available data for productivity indicators and shall make recommendations for future activities.
- (4) Monitoring
The Japanese team, in close consultation with MoL and PCK, shall prepare and submit reports to the Kenyan Government as specified in Item 10 of the Record of Discussion, and the JCC shall monitor the progress.
- (5) Disclosure of the report
Both sides agreed that the Final Report shall be open to the general public in both countries.

RECORD OF DISCUSSIONS
ON
THE PROJECT ON PRODUCTIVITY IMPROVEMENT
IN
THE REPUBLIC OF KENYA
AGREED UPON BETWEEN
MINISTRY OF LABOUR
PRODUCTIVITY CENTRE OF KENYA
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY



Mr. Masaaki KATO
Chief Representative
Kenya Office
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mrs. Beatrice N. Kituyi
Permanent Secretary
Ministry of Labour (MoL)
Republic of Kenya



Mrs. Purity W. Kamau
Head
Productivity Centre of Kenya (PCK)
Republic of Kenya

Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the the Project on Productivity Improvement in the Republic of Kenya (hereinafter referred to as "the Project") signed on 14th October 2011 between the Ministry of Labour and Productivity Centre of Kenya (hereinafter referred to as "MoL and PCK") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), JICA held a series of discussions with MoL and PCK and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

Both parties agreed the details of the Project and the main points discussed as described in the Appendix 1 and the Appendix 2 respectively.

Appendix 1: Project Description
Appendix 2: Main Points Discussed



PROJECT DESCRIPTION

I. BACKGROUND

Productivity improvement and competitiveness enhancement are a top priority agenda in the Kenya Vision 2030 in the Republic of Kenya. Both sides confirmed that PCK is expected to play a focal role to lead the Republic of Kenya towards improving productivity and that the Project is in alignment with this policy direction.

II. OUTLINE OF THE PROJECT

1. Title of the Project

Project on Productivity Improvement in the Republic of Kenya

2. Expected Goals which will be attained after the Project Completion

(1) Goal of the Proposed Plan

- Proposed PCK's role, policy and organizational framework are implemented; thereby the capacity of PCK on productivity improvement activities is enhanced.
- The productivity improvement skills are improved through the PCK's diagnosis / productivity improvement services at the client firms / institutions; and the abilities of trainers (technical service providers: TSPs) are strengthened through the PCK's training.

(2) Goal which will be attained by utilizing the Proposed Plan

- Activities of productivity improvement in the Republic of Kenya are sustained and expanded.

3. Outputs

(1) Output 1

Overall situations and challenges of policies / measures and organizational framework associated with productivity improvement in the Republic of Kenya and neighbor countries are understood; and situations and challenges of Kenyan industries related to productivity issues are identified.

(2) Output 2

The productivity is improved at the target firms / institutions; and learning tools and methodology of PCK's diagnosis / productivity improvement services are developed through the PCK's pilot diagnosis / productivity improvement services implementation, thereby enhancing the capacity of PCK personnel.

(3) Output 3

The ability of target TSPs is improved; and learning tools and methodology of PCK's trainers of training (ToT) are developed through the PCK's pilot ToT, thereby enhancing the capacity of PCK personnel.

(4) Output 4

Appropriate role, strategies and the organizational framework of PCK are proposed toward productivity improvement in the Republic of Kenya.

4. Activities

For Output 1: Understanding current situation of productivity improvement

- 1-1. to study and analyze policies / measures on industrial development and SMEs development; and to understand government organizational framework associated with productivity improvement in the Republic of Kenya.
- 1-2. to study current situation and challenges in productivity improvement faced by the Kenyan industries
- 1-3. to explore TSP's activities in the Republic of Kenya and develop their pilot database
- 1-4. to visit and analyze national productivity centres in neighbor countries


For Output 2: Provision of pilot diagnosis / productivity improvement services and capacity development of PCK personnel

- 2-1. to select target firms / institutions
- 2-2. to develop learning tools and methodology of diagnosis/productivity improvement services by PCK and give training to PCK personnel
- 2-3. to implement pilot diagnosis/productivity improvement services for target enterprises/institutions
- 2-4. to evaluate the pilot diagnosis / service provision and revise the learning tools and the methodology

For Output 3: Delivery of pilot ToT and capacity development of PCK personnel



- 3-1. to select target TSPs
- 3-2. to develop learning tools and methodology of ToT and give training to PCK's personnel
- 3-3. to implement pilot ToT
- 3-4. to evaluate the pilot ToT and revise the learning tools and manuals

For Output 4: Proposal for productivity improvement

- 4-1. to summarize proposal for PCK's appropriate role, strategies and organizational framework based on the studies and analysis in this project.
- 4-2. to make set of recommendation on methodology of PCK's diagnosis / productivity improvement services and ToT considering the pilot service provision and ToT results 
- 4-3. to present and share PCK's activities' information including the pilot service provision and ToT results in the Republic of Kenya
- 4-4. to visit productivity centres in neighbor countries to form networks and share PCK's activities' information including the pilot service provision and ToT results

6. Input

(1) Input by JICA

- (a) Dispatch of the Japanese team: The team with the following expertise will be dispatched;
- Chief / Organizational building
 - Policy and institutions / Productivity measurement
 - Productivity / Quality improvement
- 
- 

- Project coordinator / Training and seminars


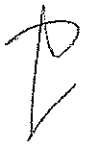
The number of the team members is to be determined at the beginning and in the course of project implementation.

- (b) Counterpart training in Japan and/or third countries: Counterpart training in Japan and/or third countries will be organized under the framework of the Project. The specific contents, timing and the target participants of the training will be determined in the course of project implementation.
- (c) Training / seminar expenses: JICA can bear the costs of the training / seminars specifically designed for the Project. However, in the course of the project implementation, MoL and PCK is encouraged to bear such costs on its own towards the end of the Project by seeking the manageable sources of budget, considering that MoL and PCK will have to bear every cost for organizing similar activities after the completion of the Project.
- (d) Cost of contracting the local resource persons: JICA can bear the costs of contracting local resource persons for the specific fields of expertise in both public and private for implementing the Project. However, in the course of the project implementation, MoL and PCK is encouraged to bear such costs on its own towards the end of the Project by seeking the manageable sources of budget.
- (e) Travel allowances for the Japanese team: JICA will bear the costs of travel allowances for the Japanese team.
- (f) Costs for material printing: JICA will bear the costs of diagnosis/productivity improvement services material printing outside related to the activities of the Project.

Input other than indicated above will be determined through mutual consultations between JICA and MoL and PCK during the implementation of the Project, as necessary.

(2) Input by MoL and PCK

MoL and PCK will take necessary measures to provide at its own expense:

- (a) Counterparts allocation by MoL and PCK: MoL and PCK will allocate the counterpart personnel with appropriate number and responsibilities as listed in 7. (1) and (2) below.
- (b) Travel allowances for the counterpart personnel: MoL and PCK will basically bear the travel allowances for the counterpart personnel mentioned in 7. (1) and (2) below, and the staff of target enterprises/institutions. 
- (c) Office space with furniture and utility cost for Japanese team: MoL and PCK will provide the office space with furniture at PCK and costs of utilities for the team mentioned in 6. (1) (a) above.
- (d) Partial costs for trainings/seminars: As mentioned in 6. (1) (c) above, MoL and PCK will make every effort for fund mobilisation for trainings/seminars.
- (e) Partial costs for contracting the local resource persons: As mentioned in 6. (1) (d) above, MoL and PCK will make every effort for fund mobilisation for contracting local resource persons for the specific fields of expertise in both public and private. 

7. Implementation Structure

The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

(1) Ministry of Labour

Project Director: Permanent Secretary of the MoL will be responsible for the overall administration and implementation Project.

(2) PCK

Project Manager: the Head of PCK will be responsible for daily operations and coordination of the Project on the ground.

Staff members for daily operation (Counterpart personnel): Staff of PCK will be responsible for implementing daily tasks under the project.

(3) Japanese team

The Japanese team will give necessary technical guidance, advice and recommendations to MoL and PCK on any matters pertaining to implementation of the Project.

(4) Joint Coordinating Committee

For efficient and successful implementation of the Project, a Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established and held at least once (or twice) a year in Kenya. Proposed members and the details of JCC are described in Annex 1

8. Project Site(s) and Beneficiaries

(1) Project Sites: The Project will cover whole area of the country.

(2) Beneficiaries: Direct and Indirect beneficiaries are as follows;

<Direct Beneficiaries>

- Ministry of Labour
- PCK

<Main Indirect Beneficiaries>

- Target industries (to be determined at the outset of project)
- Technical service providers
- Related Ministries and public organizations (e.g. NESC, MoI, FKE, COTU)

9. Duration

The duration of the Project will be two (2) years.



10. Reports

JICA will prepare and submit the following reports to MoL and PCK in English.

- (1) 30 copies of Inception Report at the commencement of the first work period in the Republic of Kenya
- (2) 20 copies of Interim Report at the time about 10-15 months after the commencement of the first work period in the Republic of Kenya
- (3) 20 copies of Progress Report 1 and 2 during the Project period
- (4) 50 copies of Draft Final Report at the end of the last work period in the



Republic of Kenya

- (5) 50 copies of Final Report within one (1) month after the receipt of the comments on the Draft Final Report

11. Environmental and Social Considerations

MoL and PCK agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

III. UNDERTAKINGS OF MoL and PCK

MOL and PCK will take necessary measures to:

- (1) ensure that the technologies and knowledge acquired by the Kenyan nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of the Republic of Kenya, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of the Republic of Kenya from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and
- (2) grant privileges, exemptions and benefits to members of the Japanese team referred to in II-6 (1) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in Kenya.

IV. EVALUATION

JICA will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify sustainability and impact of the Project and draw lessons. The Republic of Kenya is required to provide necessary support for them.

1. Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
2. Follow-up surveys on necessity basis

V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT

For the purpose of promoting support for the Project, PCK will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Republic of Kenya.

VI. MUTUAL CONSULTATION

JICA and PCK will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

VII. AMENDMENTS

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between



JICA and PCK.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

Annex 1: Proposed members of Joint Coordinating Committee

A handwritten signature in black ink, consisting of a vertical line with a loop at the top and a checkmark-like shape at the bottom.A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized 'D' or 'O' shape followed by a horizontal line.A handwritten signature in black ink, appearing as a stylized 'S' or 'L' shape.

Annex 1: Proposed members of Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held whenever deems it necessary. The proposed members of JCC are as follows:

<Kenyan Side >

Chair: Permanent Secretary of MoL

Members:

- Head of PCK
- National Economic and Social Council
- Ministry of Industrialization
- Federation of Kenya Employers
- Central Organization of Trade Union
- Other personnel from concerned ministries and institutions to be appointed by the members of JCC

<Japanese Side >

- The Japanese team
- Representative(s) of JICA
- Other personnel assigned to the Project

Officials of the Embassy of Japan may attend the Committee meetings as observers.

Other observers may attend the Committee meetings upon the agreement between the Chair



Annex 2: Tentative Plan of Operation

Tentative Schedule

Project on Productivity Improvement in Republic of Kenya as of 08/12/2011

Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
Output 1 Overall situations and challenges of policies / measures and organizational framework associated with productivity improvement in the Republic of Kenya and neighbor countries are understood; and situations and challenges of Kenyan industries related to productivity issues are identified.	■																									
Output 2 The productivity is improved at the target firms / institutions; and contents (including manuals and tools) and methodology of PCK's diagnosis / productivity improvement services are developed through the PCK's pilot diagnosis / productivity improvement services implementation, thereby enhancing the capacity of PCK personnel.		■		■																						
Output 3 The ability of target TSPs is improved; and the contents (including manuals and tools) and methodology of PCK's trainers of training (ToT) are developed through the PCK's pilot ToT, thereby enhancing the capacity of PCK personnel.		■		■																						
Output 4 Appropriate role, strategies and the organizational framework of PCK are proposed toward productivity improvement in the Republic of Kenya.		■		■																					■	
In Japan	□		□	□																					□	□
Training program in Japan and visits to other country				←-----→																						
Report		▲lc/R		▲Pr/R(1)																					▲Dt/R ▲F/R	

■ : Work in Kenya □ : Work in Japan

※ Detailed work schedule will be determined at the beginning of the project.

MAIN POINTS DISCUSSED

(1) Transformation of PCK to a state corporation

MoL and PCK elaborated possible transformation and expansion of PCK to a state corporation near future. MoL and PCK assured that the role and the function of PCK will be unchanged in the Government of Kenya in spite of possible transformation. The Team confirmed the strong commitment of the Government to enhance capacity of PCK through the transformation. MoL and PCK affirmed that the core members of PCK would remain and that the transformation shall not affect implementation of the Project. Once the competent authorities approve the new legal status of PCK as a state corporation, MoL shall notify JICA in writing, and both sides shall discuss and amend the Record of Discussion if necessary.

(2) Selection of the pilot enterprises/institutions

Criteria of selecting pilot enterprises/institutions shall be discussed between PCK and the Japanese team which shall be dispatched for implementation of the Project. However, the following items are agreed as prior consensus.

- (a) Preference shall be given to the medium and small sized enterprises.
- (b) While preference is given to the manufacturing sector, the scope may include the service sector.
- (c) The pilot enterprises/institutions shall have a focus on the private sector while both sides agreed to leave a room for possible inclusion of the public institutions that play a critical role for enhancing competitiveness of the private sector.

(3) Points for consideration in developing strategies

(a) Strengthening collaboration with the related institutions

The Project shall make an effort to identify other institutions that offer services on the productivity improvement including the public and the private sectors and to develop strategies for strengthening collaboration with them.

(b) Productivity indicators

The Project shall identify needs and available data for productivity indicators and shall make recommendations for future activities.

(4) Monitoring

The Japanese team, in close consultation with MoL and PCK, shall prepare and submit reports to the Kenyan Government as specified in Item 10 of the Record of Discussion, and the JCC shall monitor the progress.



(5) Disclosure of the report

Both sides agreed that the Final Report shall be open to the general public in both countries.

