

ケニア国
労働・社会保障・サービス省
ケニア生産性センター

ケニア国
生産性向上プロジェクト
ファイナル・レポート
要約

平成 26 年 3 月
(2014 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

公益財団法人 日本生産性本部

産公
JR
14-051

目 次

第 I 部 プロジェクトの概要.....	1
1. プロジェクトの背景.....	1
2. プロジェクト協力終了後に達成が期待される目標と成果.....	1
3. プロジェクトの範囲、活動.....	2
3.1 期間.....	2
3.2 対象地域.....	2
3.3 活動.....	2
4. 業務の実施方針.....	3
4.1 開発計画調査及び実証事業を通じたプロジェクト成果の創出.....	3
4.2 他国における国家的な生産性運動の成果・知見の活用.....	3
4.3 コンサルティング手法～トヨタ生産方式（TPS）を基にした KAIZEN 手法.....	3
4.4 ケニアに適した生産性向上の普及方法の提案.....	3
4.5 生産性測定～ステークホルダーのニーズを踏まえた提案、活動の実施.....	3
4.6 PCK の受け入れ体制にあわせた業務従事者の派遣.....	4
第 II 部. ケニアにおける生産性向上のための政策、制度、組織強化.....	5
1. ケニアにおける生産性向上の現状と課題.....	5
1.1 「ケニア Vision 2030」と生産性向上.....	5
1.2 PCK の現状.....	5
2. ケニアにおける生産性向上のための政策と戦略.....	6
2.1 国家生産性政策案と国家生産性公社案.....	6
2.2 2013/2014～2017/2018 年度の PCK の戦略計画案.....	7
3. 他国からの教訓.....	8
3.1 日本.....	8
3.2 マレーシア.....	9
3.3 エチオピア.....	10
3.4 タンザニア.....	11
第 III 部 パイロット活動と技術移転.....	12
1. パイロット企業へのコンサルテーション.....	12
1.1 活動の基本方針.....	12
1.2 選定基準.....	12
1.3 コンサルティング手法.....	12
1.4 パイロット企業.....	12

1.5	パイロット企業へのコンサルテーションの成果.....	13
1.6	PCK コンサルタントの能力開発.....	14
1.7	コンサルティングマニュアル、ケースシートの作成.....	15
2.	Technical Service Providers (TSPs)向けのパイロット研修 (ToT).....	15
2.1	ToTに参加者を派遣する TSP 機関の選定.....	15
2.2	ToT の実施.....	15
2.3	ToT の成果.....	17
2.4	ToT の教材・実施マニュアルの作成.....	17
2.5	TSPs データベースの作成.....	17
3.	生産性測定に関する調査.....	17
3.1	背景.....	17
3.2	PCK の Productivity Statistics の分析.....	17
3.3	実施すべき活動の特定.....	17
3.4	生産性測定のための基礎データの入手可能性.....	18
3.5	Productivity Statistics の改善と C/P への技術移転.....	18
3.6	生産性指標に関するワークショップの開催.....	19
3.7	生産性指標普及教育プログラムの実施.....	19
3.8	Productivity Statistics の品質向上のための提案.....	20
4.	ケニアに適した生産性向上普及の方策.....	20
4.1	マレーシアにおける 5S 推進の取り組み.....	20
4.2	ケニアでの調査結果(1)- 5S 推進への PCK のニーズ.....	21
4.3	ケニアでの調査結果(2)- 5S 推進へのケニア企業のニーズ.....	21
4.4	実施すべき活動の特定.....	21
4.5	5S セルフアセスメントに関する C/P への技術移転.....	22
4.6	パイロット 5S Audit の実施.....	22
4.7	ケニアにおける 5S 推進戦略.....	22
5.	生産性普及セミナー.....	22
5.1	目的.....	22
5.2	実施概要.....	23
5.3	成果.....	23
第 IV 部	優先活動計画 (PAPs) と提言.....	24
1.	優先活動計画(PAPs).....	24
1.1	優先すべき活動とその背景.....	24
1.2	PAP の実施体制.....	26

1.3 各PAPの詳細.....	26
2. 提言.....	39
2.1 国家生産性公社法案の早期制定と国家生産性委員会の設置.....	39
2.2 PCK 職員の増員と育成～ステークホルダーが期待する活動を実施するために...	39
2.3 PCK のテクニカルオフィサーの能力開発の継続.....	39
2.4 関連省庁、ソーシャルパートナーとのネットワークの強化.....	40
2.5 地域レベルでの企業への支援体制の強化.....	41
2.6 「企業支援」「普及セミナー」「ToT」のサイクルとしての実施及びその標準化.....	41
2.7 生産性向上人材育成プログラムの強化.....	42
2.8 生産性測定に関する提言.....	42
2.9 「5S 推進」～TSP とのパートナーシップの強化.....	43

略 語 表

AU	African Union
APO	Asian Productivity Organization
CAGR	Compound Annual Growth Rate
COTU	Central Organisation of Trade Unions of Kenya
C/P	Counterpart
CS	Cabinet secretary of a ministry
EAC	East African Community
EKI	Ethiopia KAIZEN Institute
ISIC	International Standard Industrial Classification
JCC	Joint Coordinating Committee
JETRO	Japan External Trade Organization
JICA	Japan International Cooperation Agency
FKE	Federation of Kenya Employers
GCI	Global Competitiveness Index
GDP	Gross domestic product
JPC	Japan Productivity Center
KAM	Kenyan Association of Manufacturers
KCPE	Kenya Certificate of Primary Education
KCSE	Kenya Certificate of Secondary Education
KEBS	Kenya Bureau of Standards
KIBT	Kenya Institute of Business Training
KICD	Kenya Institute of Curriculum Development
KIE	Kenya Industrial Estate
KIM	Kenya Institute of Management
KIRDI	Kenya Industrial Research and Development Institution
KNBS	Kenya National Bureau of Statistics
KNCCI	Kenya National Chamber of Commerce and Industry
KNPC	Kenya National Cleaner Production Centre
KRA	Kenya Revenue Authority

KSG	Kenya School of Government
KSh (ksh)	Kenya Shilling
KTDA	Kenya Tea Development Agency
LIWA	Linking Industries With Academia
METI	Ministry of Economy, Trade and Industry, the Government of Japan
MoDP	Ministry of Devolution and Planning
MoEAACT	Ministry of East African Affairs, Commerce and Tourism
MoEST	Ministry of Education, Science and Technology
MoIED	Ministry of Industrialisation and Enterprise Development
MoLSSS	Ministry of Labour, Social Security and Services
MPC	Malaysia Productivity Corporation
MSE	Micro and small enterprises
MSEA	Micro Small Enterprises Authority
MSMEs	Micro, small, and medium enterprises
MSPS	Ministry of State for Public Service
MTP	Medium Term Plan
NESC	National Economic and Social Council
NITB	National Industrial Training Board
NITA	National Industrial Training Authority
NPA	National Productivity Authority
NT	National Treasury
OS	Occupational Standards
OVOP	One Village One Product
PAP	Priority action plan
PS	Principle secretary of a ministry
PAPA	Pan-African Productivity Association
PCK	Productivity Centre of Kenya
PI	Productivity improvement
PSCK	Public Service Commission of Kenya
PTAK	Professional Trainers Association of Kenya
SIDO	Small and Industrial Development Organisation (of Tanzania)
SP	Strategic plan
TKU	Tanzania KAIZEN Unit
TFP	Total-factor productivity
TVET	Technical and Vocational Education and Training
ToT	Training of trainers
TPS	Toyota Production System
TSP	Technical Service Provider
VA	Value added

第 I 部 プロジェクトの概要

1. プロジェクトの背景

ケニア政府は、2008年に国家開発計画である「ケニア Vision 2030」を策定した。同 Vision は、貧困の削減と所得格差の解消のため経済成長を推進している。具体的には2012年以降、年率平均10%の国内総生産（GDP）成長率を達成し、2030年までに中所得国への仲間入りを目指している。しかしながら、2008年から2012年の間における年平均成長率（CAGR）はGDP成長率が4.4%、一人当たりGDPが1.6%にとどまった。一方、ケニアの周辺国は経済成長率が高まっている。エチオピア、タンザニア、ウガンダの順で、同期間のGDPの年成長率が8.6%、6.6%、5.8%、一人当たりGDPの年成長率が5.8%、3.4%、2.4%となっている。このような状況から、Vision2030は、生産性向上はVisionが掲げる目標に達成するための不可欠な要素と認識し、生産性向上を加速するための国家的な仕組みづくりの必要性を謳っている。Vision2030の第1期中期計画では、生産性政策の策定と労働省（MoL）傘下で国家的な生産性向上を担う唯一の公共機関であるケニア生産性センター（PCK）の組織能力強化をフラッグシッププロジェクトに採り上げた。

こうした状況の中で、ケニア政府はJICAに「生産性向上プロジェクト」の実施を要請した。ケニア政府は、本プロジェクトを通して、PCKの生産性向上にかかるサービス提供能力を向上させ、かつ、ケニア政府が草案した国家生産性政策と国家生産性公社法案の制定を基にPCKを強い基盤を有する組織に移行するための技術移転を期待している。この要請に基づき、JICAは協力の枠組みについて合意し、2011年12月16日に開発計画型技術協力の実施にかかる討議議事録（R/D）の署名を行った。

2. プロジェクト協力終了後に達成が期待される目標と成果

本プロジェクトの「提案計画の活用目標」及び「活用による達成目標」は下記の通りである。

（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（Technical Service Providers: TSPs）の能力が強化される。

(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。

(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) パイロット研修により TSPs 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. プロジェクトの範囲、活動

3.1 期間

本プロジェクトは、2012年3月に国内作業を開始、24ヶ月後の2014年2月に終了した。

3.2 対象地域

パイロット活動（コンサルテーション、ToT、セミナー等）は主にナイロビで実施した。但し、パイロット企業を対象にしたコンサルテーションにつき、2社については、ナイロビ以外で実施した。

3.3 活動

- (1) 生産性向上のための政策、制度、組織強化に関する調査
- (2) パイロット企業へのコンサルテーション
- (3) 技術支援サービス機関（TSPs）トレーナー向けのパイロット研修 (ToT)
- (4) 生産性測定に関する調査
- (5) ケニアに適した生産性向上手法に関する調査・提言
- (6) 生産性普及セミナー
- (7) 他国での研修・視察
- (8) 合同調整委員会（Joint Coordinating Committee）

4. 業務の実施方針

4.1 開発計画調査及び実証事業を通じたプロジェクト成果の創出

ケニア国政府は「国家生産性政策」の策定段階にあり、PCK の組織形態、体制、人員等が大幅に変更される可能性が高かった。そのため、「開発計画調査」として、同国の生産性向上の現状と政策ニーズを調査¹し、今後の PCK の役割、優先すべき活動²等への提言を行った。加えて、パイロット企業へのコンサルテーション、TSP 向けのパイロット ToT 等の実施を通して、PCK の能力強化、職員への技術移転を行った。

4.2 他国における国家的生産性運動の成果・知見の活用

生産性向上活動は日本、及び他アジア諸国で国家的な運動として推進されている。これらの国々では、国家的な取り組みを推進し、企業の生産性向上を支援するための活動を実施する母体として、国家生産性機関が設立されている。本プロジェクトでは、日本やアジア諸国における生産性運動の成果を踏まえ、ケニアに有効な生産性向上の政策、戦略を提案した。

4.3 コンサルティング手法～トヨタ生産方式 (TPS) を基にした KAIZEN 手法

パイロット企業へのコンサルテーションは、トヨタ生産方式 (TPS) を基にした KAIZEN 手法を活用して実施した³。TPS は、トヨタ自動車 (株) が同社における生産性向上活動の実践を通じ培った KAIZEN 手法を体系化したものである。TPS は、他国における生産性向上プロジェクトのパイロット企業を対象にしたコンサルテーションでも適用され、大きな成果を上げている。

4.4 ケニアに適した生産性向上の普及方法の提案

ケニアの多くの中小企業では、生産性向上手法に関する取り組みが浸透していない。その一つの理由は、経営者にとって生産性向上活動を行うための強いインセンティブがないことである。本プロジェクトでは、生産性向上活動を推進するプログラムとして、マレーシアにおいて効果を上げた「5S 認証制度」等を紹介し、それを基にケニアに適した生産性向上の普及方法に関する提言を行った⁴。

4.5 生産性測定～ステークホルダーのニーズを踏まえた提案、活動の実施

PCK の主要なステークホルダーである FKE、COTU は、PCK に、信頼でき、中立的な生産性指標を継続的に提供することを期待している。本プロジェクトでは、主要ステークホルダーとのワークショップを開催し、その結果を踏まえて、PCK が年次に刊行している「Productivity Statistics」を

¹ 「第 II 部 2.1 国家生産性政策案と国家生産性公社案」で記載。

² 「第 IV 部 1. 優先活動計画(PAPs)」で記載。

³ 「第 III 部 1. パイロット企業へのコンサルテーション」で記載。

⁴ 「第 III 部 4.ケニアに適した生産性向上普及の方策」で記載。

改善するための技術移転を行った⁵。

4.6 PCK の受け入れ体制にあわせた業務従事者の派遣

当初計画されていた PCK の人員増加が新政府への移行に伴う諸要因により遅延した。そのため、PCK の受け入れ体制を踏まえて、業務従事者の計画を随時修正し、派遣を行った。

⁵ 「第 III 部 3. 生産性測定に関する調査」で記載。

第Ⅱ部 ケニアにおける生産性向上のための政策、制度、組織強化

1.ケニアにおける生産性向上の現状と課題

1.1 「ケニア Vision 2030」と生産性向上

「ケニア Vision 2030」は、2008～2030年における最高位の長期国家開発計画である。同計画では、年率平均10%というGDP成長率を達成することにより、2030年までに中所得国の仲間入りすることを目的としている。「Vision 2030」は「Economic Pillar」「Social Pillar」「Political Pillar」という3つの柱で構成されている。

これらの柱の政策の実現を支援するために横断的な課題が設定されている。「人材開発分野」はその一つであり、PCK及び生産性向上に関する戦略は同分野に明示されている。具体的には、生産性の水準を定期的にモニターすること、生産性向上への支援サービスを提供すること等が必要と規定されている。これらのタスクは国家生産性機関が効率性をもって担うと明示されている⁶。

「Vision 2030」の第1次中期計画（2008～2012年）で特定されたフラッグシッププロジェクトとして、国家生産性政策と国家生産性公社法案が起案され、国会に提出された。新たな第2次中期計画(2013～2017年)では、生産性向上に関連するフラッグシッププロジェクトとして、以下の3点が挙げられている。

- i) 零細小企業の成長支援、開発
- ii) 中小企業の実産性向上とクリーナープロダクションの促進
- iii) カウンティ（郡）レベルでの生産性、競争力の強化

上記の3つの基幹プロジェクトは、政府の更なる支援が必要とする脆弱な分野を補うものである。うち、第3のカウンティレベルでの生産性向上は、2010年施行の新憲法に基づく地方分権への転換に対応するものである。

1.2 PCKの現状

PCKは、2002年8月に労働・社会保障・サービス省（MoLSSS、旧労働省）、ケニア経営者連盟（FKE）、ケニア労働組合中央連合会（COTU）の三者支援を得て、会社法に基づき設立された組織である⁷。組織の目的は、国家としての競争力を強化するために、すべてのケニア人に対して生産性文化を推進することである。しかし、こうした法的位置づけとは異なり、PCKはMoLSSSに財政的、人的組織とも依存し、同省の一部局として活動を行っている。

PCKの2013-2014年度予算は、前年度より27%減少した67百万KSHである。2013年11月現在、PCKは4名のテクニカルスタッフと5名のサポートスタッフ（いずれもMoLSSSの職員）で構

⁶ The Government of Kenya (2008) Kenya Vision 2030, Page 24

⁷ Gazette Notice No. 7354 of 5th November, 2002.

成されている。政府は PCK に新たなテクニカルスタッフ 16 名を採用することを計画しているが、採用手続きは大統領選挙、及び新政府への移行等に伴い、いまだ実施されていない。しかしながら、最近、MoDP（分権・計画省）公共サービスマネジメント局が作成した MoLSSS 内での人員配置に関するレポートは、PCK は 84 名のスタッフを有することが適切と指摘している。

PCK は、公部門及び民間部門の生産性向上を主導することを担っており、具体的には「生産性向上（コンサルティング）」「生産性測定」「生産性普及」という 3 つの活動を行っている。表 2-1-1 は、PCK の外部向け業務指標の一覧である。これらの活動に加えて、PCK は国家生産性政策、国家生産性公社法案の草案づくり等を担当してきた。2013/14 年度は、10 のカウンティでの生産性普及啓発キャンペーンの実施も義務付けられている。

表 2-1-1: PCK の外部向け業務指標 (2014 年 2 月現在)

	実績				目標
	2009/10	2010/11	2011/12	2012/2013	2013/14
コンサルティング モデル企業／組織数 育成した TSPs の数	10	15	20	20	25
労働生産性指標 の開発	5 部門	5 部門	5 部門	5 部門	5 部門

備考: 生産性指標の対象 5 部門は製造業、観光業、農業、卸売／小売業、金融業。

出典: PCK Performance Review Report 2012/13 及び PCK Activity Plan 2013-2014 (Draft)

2. ケニアにおける生産性向上のための政策と戦略

本プロジェクトでは、国家生産性政策案と国家生産性公社案の改訂を支援した。また、Vision2030 の第 2 期中期計画に生産性向上に関するフラッグシッププロジェクトが掲げられるように、PCK の戦略計画案の策定を支援した。

2.1 国家生産性政策案と国家生産性公社案

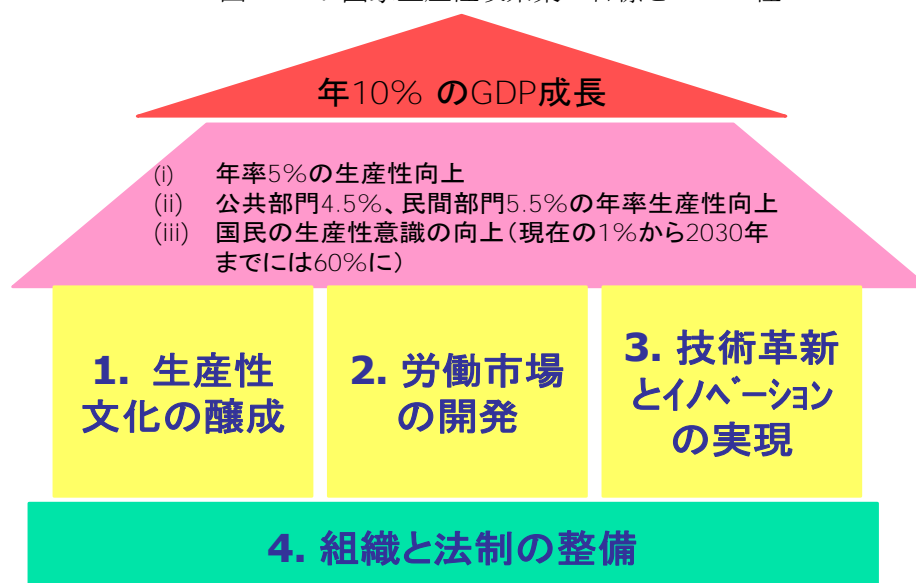
ケニア政府は、ケニア「Vision2030」における国家開発を実現するための重要な戦略として生産性向上を位置づけており、PCK の組織力を強化し、独立性を持つ組織に移行することが必要と考えている。この方針に基づき、国家生産性政策（National Productivity Policy）案と国家生産性公社法（National Productivity Authority Bill）案が策定された。同法案は、内閣の承認を得て、2013 年に国会に提出され、審議を待っている状態である。

国家生産性政策は、公共部門 4.5%、民間部門 5.5%、総計年率 5%の生産性向上、及び国民の生産性意識の向上（現在の 1%から 2030 年までに 60%）⁸を目標とする。この目標を実現するため、「1. 生産性文化の醸成」「2. 労働市場の開発」「3. 技術革新とイノベーションの実現」「4. 組織と法制の

⁸ PCK が 2005 年に実施したベースライン調査に基づく。目標の 60%は東南アジア諸国をベンチマークし設定。

整備」の4つの柱を基に、必要な活動が規定されている。

図 2-2-1: 国家生産性政策案の目標と4つの柱



出典: JICA Project Team

第1の柱「生産性文化の醸成」では、ケニア政府が国家生産性キャンペーンを推進する。また、教育カリキュラムに生産性の概念を導入することも計画されている。第2の柱「労働市場の開発」では、労働環境の改善、労使関係を改善するための生産性向上成果の公正配分の推進、雇用法の厳格な施行等が掲げられている。第3の柱「技術革新とイノベーションの実現」はR&Dの強化、経営組織のイノベーションを実現するための生産性向上技法の適用等を目指すものである。最後に第4の柱「組織と法制的整備」では、国家的な生産性向上を主導しうる組織力を有する国家生産性機関を設立することを目標としている。

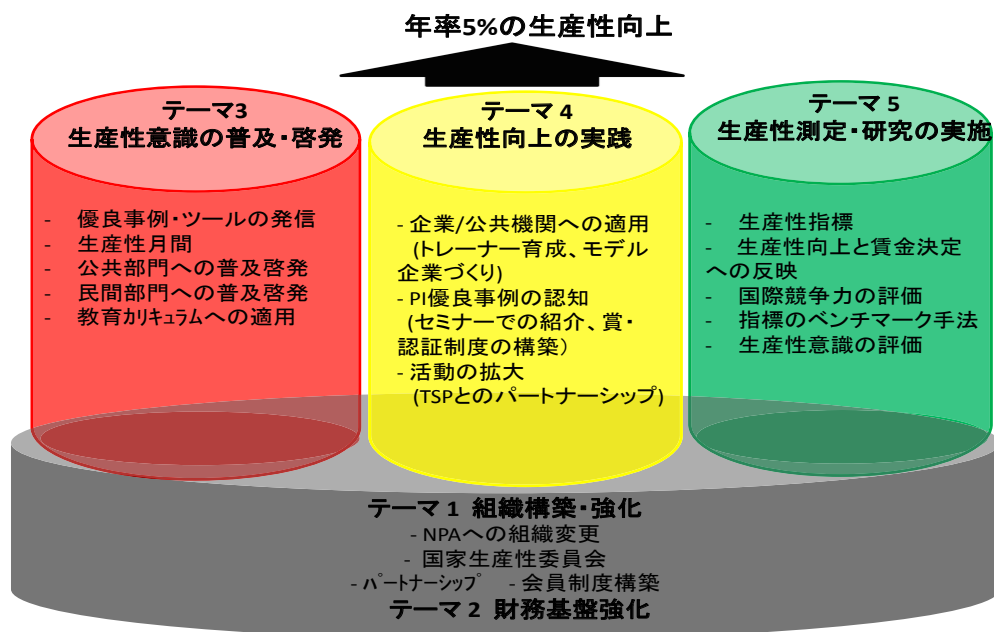
国家生産性公社法案は国家生産性政策案の第4の柱「組織と法制的整備」を法制化するものである。法案の制定により、PCKは、MoLSSS傘下の半独立機関である国家生産性公社に移行される。また、国家的な生産性向上推進のため、国家生産性委員会が設立される。

2.2 2013/2014～2017/2018年度のPCKの戦略計画案

PCKは、2013/2014～2017/2018年度の5年間で実施すべき課題を戦略計画(案)としてまとめた。図2-2-2に示すように、同計画は5つのテーマで構成されている。「生産性意識の普及啓発」(テーマ3)は公共及び民間部門に生産性向上(PI)のベストプラクティスを普及することを目指す。普及啓発に必要な教材の開発も含まれる。また、教育カリキュラムへのPIの適用も重要な課題である。「生産性向上の実践」(テーマ4)ではコンサルティングと研修を通じて公的・民間分野の組織レベルでの生産性向上手法の実践を支援する。「生産性測定・研究の実施」(テーマ5)は、労働市場を

開発、効率性を高めるための生産性指標の提供が含まれる。

図 2-2-2: PCK 戦略計画案 (2013/2014-2017/2018)



出典：JICA Project Team

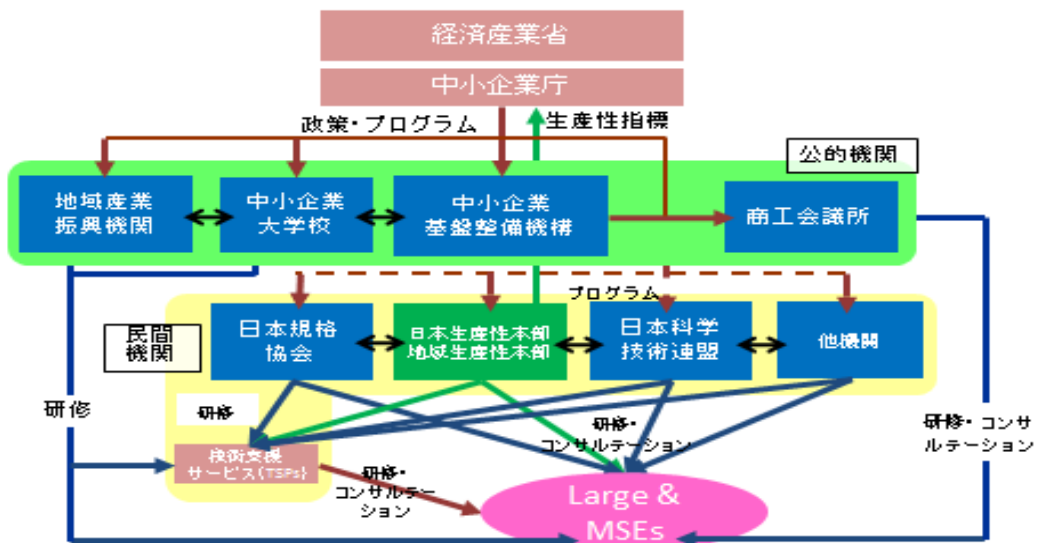
3. 他国からの教訓

本プロジェクトでは、日本、マレーシア、エチオピア、タンザニアを訪問し、中小企業支援や生産性向上関連政策、生産性向上の推進のための取り組みを学んだ。

3.1 日本

図 2-3-1 で示すように、中小企業支援や生産性向上に関する人材開発に関して、日本には様々なサービス提供機関が存在する。公的サービス機関については、中小企業基盤整備機構が中小企業支援施策全般をコーディネートし、中小企業大学校が中小企業への経営教育を提供している。民間機関として生産性・品質向上に関する研修、コンサルテーションを提供しているのは日本生産性本部、日本規格協会、日本科学技術連盟等がある。日本生産性本部は、研修、コンサルテーション活動に加え、生産性に関わる様々な課題を検討する委員会を設置し、委員会での議論を基に政策提言を行っている。また、労使協力を推進するため、生産性指標の作成、労使協議制の普及等の活動を行っている。

図 2-3-1: 日本からの教訓～中小企業振興・生産性向上のための人材育成の体系



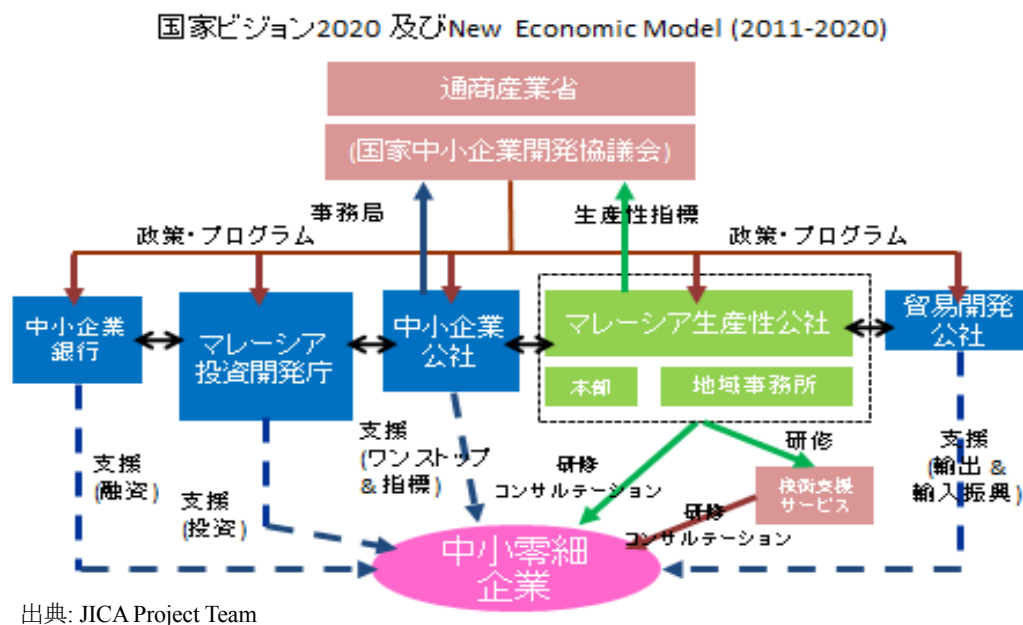
出典: JICA Project Team

3.2 マレーシア

マレーシアの国家開発計画である「Malaysia Vision 2020」は年率で GDP 成長率 6.3%を目標としている。その達成のため、「生産性向上による成長」を経済構造変革の優先課題としている。中小企業の振興を重視し、図 2-3-2 に示すように、中小企業公社 (SME Corp.) やマレーシア生産性公社 (MPC) 等の公的機関を設置し、中小企業向けの支援プログラムを提供している。

MPC は通商産業省傘下の公的機関である。マレーシアの生産性向上を主導するという、MPC の役割は「Malaysia Vision 2020」や主要な経済政策で規定されている。MPC は生産性向上を支援するため、5S/QE (品質・環境) 認証制度や Innovative Creative Circle (ICC)等のプログラムを開発している。QE/5S Certification は現場の 5S 及び品質環境の水準を評価し、一定レベルを有する組織に認証を与えるものである。ICC は現場の問題を解決するための小集団活動であり、MPC は ICC の優良事例を表彰する ICC 全国大会を開催している。また、MPC はマレーシアの生産性、競争力の水準を報告する資料として、毎年 Productivity Report を刊行している。

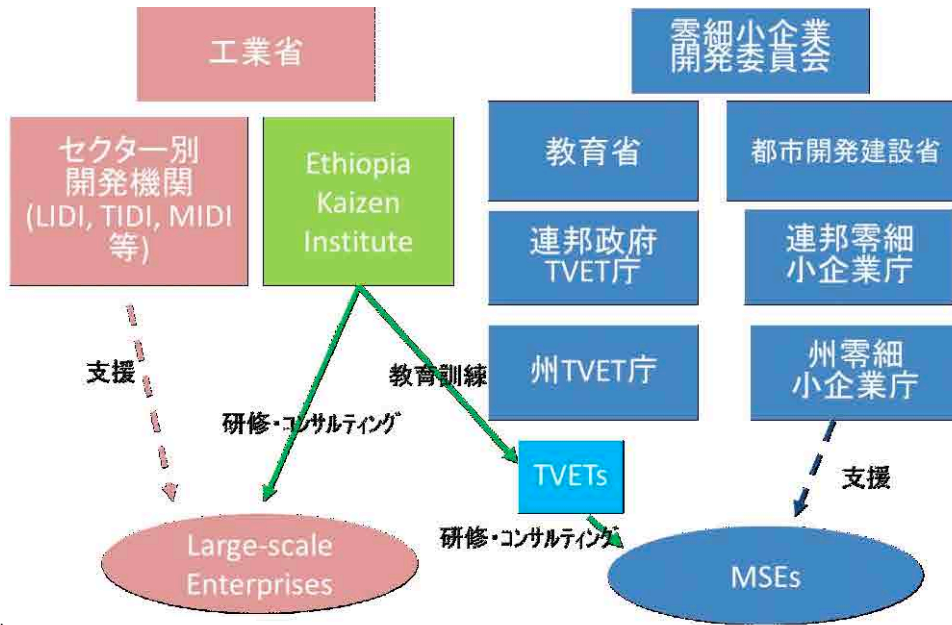
図 2-3-2: マレーシアからの教訓- 中小企業及び生産性向上支援の体系



3.3 エチオピア

KAIZEN の概念と手法の普及活動は、故メレス首相の強い意向のもと 2008 年に日本国政府に技術支援を依頼して始まった。JICA の第 1 フェーズの支援は、工業省内に結成されたタスクフォースをカウンターパートとして 2009 年に始まった。そして 2011 年にエチオピア KAIZEN インスタチュート (EKI) が半独立公的機関として設置された。現在 EKI には 13 部局 77 名の技術スタッフがあり、彼らは JICA プロジェクト内で教育を受けている。エチオピアの KAIZEN 普及の特徴は TVET 機関との深い協力関係である。エチオピアの国家中期開発計画 (Growth and Transformation Plan: 2009-14) と 2011 年に制定された零細小企業育成戦略によって、TVET は零細小企業への技術移転とコンサルティングサービスという新たな任務を担うこととなった。KAIZEN は一支援項目として零細小企業育成戦略に明記されている。この枠組みの中で、EKI は工業省傘下で大中企業を支援し、TVET は零細小企業開発庁とともに零細小企業を支援するという体制を整えている。JICA プロジェクトでは、座学及び零細小企業を対象とするモデルコンサルティング活動を通して、エチオピアの各地域から選出された TVET の講師を育成している。

図 2-3-3: エチオピアにおける KAIZEN の普及体制

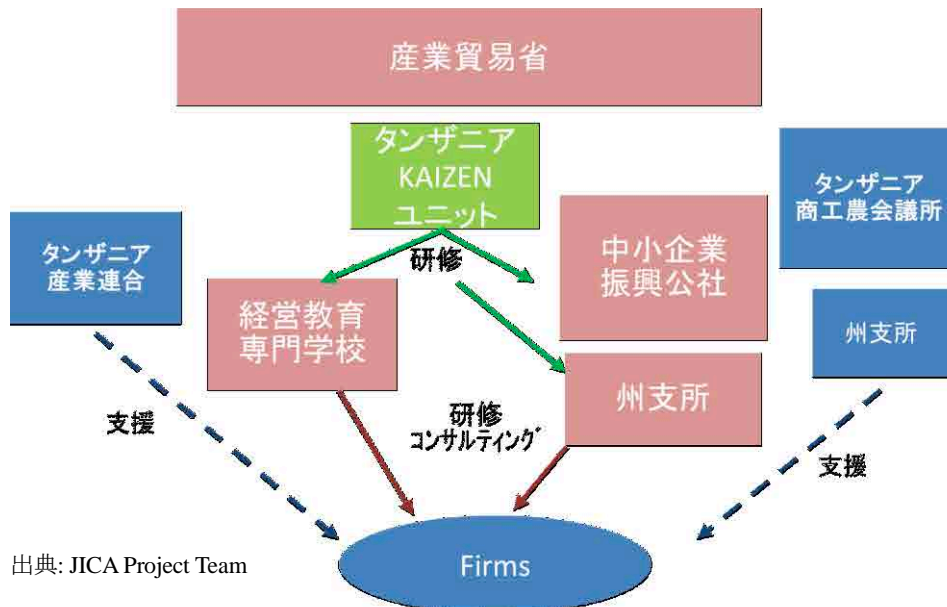


出典: JICA Project Team

3.4 タンザニア

タンザニアの KAIZEN 普及活動は始まってまもない。2013 年に産業貿易省の中に結成されたタンザニア KAIZEN ユニット (TKU) をカウンターパートとして JICA プロジェクトが開始した。TKU は同じ産業貿易省傘下の経営教育専門学校と中小企業振興公社 (SIDO) と協力し、KAIZEN サービスを提供している。タンザニアの KAIZEN 普及における潜在的な強みは、SIDO の全国に広がる地方支所の存在である。SIDO は 21 の州支所をもち、各支所には約 10 名の職員が常駐している。更に、タンザニア商工農会議所も 26 の州支所があり、それぞれの支所には情報サービスデスクが設けられている。このような地方ネットワークを活用すれば、全国レベルでの KAIZEN 普及活動が効果的に実施できるであろう。

図 2-3-4 タンザニアにおける KAIZEN の普及体制



出典: JICA Project Team

第Ⅲ部 パイロット活動と技術移転

1. パイロット企業へのコンサルテーション

1.1 活動の基本方針

- (1) コンサルテーションの主目的は、PCK 職員のコンサルティングスキルの強化である。
- (2) コンサルテーションは JICA 専門家と PCK コンサルタントが 6 回以上訪問して実施する。PCK コンサルタントは JICA 専門家のケニア不在中にも企業訪問を行う。
- (3) パイロット企業数は合計 12 社（1 年次、2 年次各 6 社）とする。
- (4) パイロット企業のうち、半数は「中小規模の製造業」から選定する。また、PCK コンサルタントにより複雑で高度な事例から学ぶ機会を与えるため、「十分な経営組織、経営管理の仕組みを有する組織（大・中堅企業）」を数社選定する。
- (5) 国家開発計画上の優先セクターである「食品・農産品加工業」から数社を選定する。また、同様の理由から「サービス（観光業関連）」を 1 社選定する。
- (6) 日本大使館及び JICA の方針に従い、「日本企業に関連する企業」を 1、2 社選定する。候補企業は JICA/JETRO からの協力を得て選定する。

1.2 選定基準

パイロット企業の選定基準は以下に示すとおり。

- (1) 経営者のコミットメント（積極性、協力、参加）
- (2) コンサルティング活動に必要な写真・ビデオ撮影の許可
- (3) 必要な経営データの提供、パイロット活動成果の公表に関する了解
- (4) 受入担当者の配置・会議室の提供
- (5) 経営状態の安定
- (6) C/P の育成に適した改善テーマの存在

1.3 コンサルティング手法

「Part I. 4. 実施方針」で示すように、本プロジェクトでは、「トヨタ生産方式を活用した改善手法（Toyota Production System: TPS）」を用いてパイロット企業でのコンサルテーションを実施した。TPS は製造業のみならず、サービス業においても生産性向上を実現できる実践的、効果的な手法であり、世界各国で活用されている。

1.4 パイロット企業

前述の選定基準を備えた合計 12 社をパイロット企業として選定した（表 3-1-1）。

表 3-1-1: パイロット企業一覧

No.	企業名	主要製品・業種	分類	紹介
第1年次				
1	Super Manufacturers Ltd.	ファイバーグラス製品	中小企業、非食品	PCK
2	Specialised Towels Manufacturers Ltd.	タオル、ブランケット	中小企業、非食品	MoIED
3	Supacosm Products Ltd.	はちみつ、ピーナッツバター加工	中小企業、食品	MoIED
4	Vegpro Ltd.	野菜加工	大企業、食品	PCK
5	Universal Corporation Ltd.	薬品	大企業、非食品	PCK
6	C&P Shoe Industries Ltd.	靴	大企業、非食品	FKE
第2年次				
1	Greenforest Foods Ltd.	はちみつ、ピーナッツ加工	中小企業、食品	MOIED
2	DAWA Ltd.	薬品	中小企業、非食品	FKE
3	Rukuriri Tea Factory, KTDA	紅茶葉	日本企業関連、食品	JETRO/JICA
4	Auto Springs Manufacturers Ltd.	自動車部品	中小企業、非食品、日本企業関連	FKE
5	Windsor Hotel	ホテル	サービス	PCK
6	AVA Ltd.	トラック組立	日本企業関連	JETRO/JICA

出典: JICA Project Team

2年目のパイロット企業のうち、Rukuriri Tea Factory はゼンショーグループとのパートナーシップで日本に紅茶を輸出している。AVA は三菱ふそう、日野自動車等のトラックの組立を行っている。また、Auto Springs は日本の自動車メーカーにワイヤーハーネス、金属部品等を供給している。

1.5 パイロット企業へのコンサルティングの成果

コンサルティングのテーマは、各社の優先課題に従って設定した。表 3-1-2 で示すように、「5S の実施⁹」「特定生産工程の生産性向上」「機械メンテナンスの改善」等が含まれる。「経営トップのコミットメント」「管理者、作業者の参加度合」「テーマ自体の困難さ」等、様々な理由でコンサルティングの成果に差がみられた。平均の改善率は第1年次が 106%、第2年次が 228.9%である。

⁹ 5S 実施のレベルは、JICA-PCK チームが、次の 5 レベルで評価している。「Very good Level (81-100%) -ケニアでのトップレベル」「Good Level (61-80%) -ケニアにおける優良レベル」「Average Level (41-60%) -他社が訪問できる、良いレベル」「Poor level (21-40%) -5S は実施されているが、十分でないレベル」「Very Poor Level (0-20%) -5S が全く行われていないレベル」

表 3-1-2: パイロット企業でのコンサルテーションの成果

[第1年次]

企業名	コンサルティングテーマ	改善率
Super Manufacturers	バスタブ組立工程の納期短縮	0 %
	5Sの実施(モデル作業場)	20 %
	小計	20%
Specialised Towel Manufacturers	完成品在庫の削減	46.9 %
	5Sの実施(モデル作業場)	30 %
	小計	76.90%
Supacosc Products	はちみつ加工工程の生産性向上	100 %
	ピーナッツ加工工程の生産性向上	214.6 %
	きな粉加工工程の生産性向上	11.5 %
	5Sの実施(モデル作業場)	30 %
	小計	356.10%
Vegpro (K)	豆類加工工程の生産性向上	56.5 %
	間接作業数者の低減	39 %
	5Sの実施(モデル作業場)	30 %
小計	125.50%	
Universal Corporation	機械停止の改善	0 %
	5Sの実施(モデル作業場)	30 %
	小計	30%
C & P Shoe Industries	機械停止の改善	0 %
	5Sの実施(モデル作業場)	30 %
	小計	30%
平均		106 %

[第2年次]

企業名	コンサルティングテーマ	改善率
Green Forest Ltd.	はちみつ加工工程の生産性向上	377 %
	ピーナッツ加工工程の生産性向上	261.6 %
	5Sの実施	25 %
	小計	663.6%
DAWA Ltd.	機械停止の改善(加工機BP102)	0 %
	加工機BP102後工程の生産性向上	0 %
	5Sの実施	35 %
小計	35.0%	
Rukuriri Tea Factory	包装工程の生産性向上	84.4 %
	発送工程の生産性向上	47.6 %
	機械停止の改善	21.1 %
	茶葉機械入れ工程の生産性向上	254.9 %
	茶葉漏れ出しの改善	0 %
	5Sの実施	35 %
小計	443.0%	
Auto Springs Manufacturers Ltd.	ワイヤーハーネス工程の生産性向上	41.6 %
	ボルト・ナット加工工程の生産性向上	0 %
	ルーフスプリング工程の生産性向上	20 %
	5Sの実施	30 %
	* 他に5Sによりスクラップ鉄が売れ、1.4百万KSHの売上	
小計	91.6%	
Windsor Hotel	管理部門の改善	0 %
	メンテナンス部門の改善	0 %
	レストラン・バックヤードの改善	39 %
	5Sの実施(モデル作業場)	30 %
小計	69.0%	
Associated Vehicle Assembler Ltd. (AVA)	Fusoラインの生産性向上	18.1 %
	CANTERラインの生産性向上	18.1 %
	5Sと「目で見える管理」の実施	35 %
小計	71.2%	
Average		228.9 %

出典: JICA Project Team

1.6 PCK コンサルタントの能力開発

本プロジェクトでは、生産性向上に関するコンサルテーションスキルは、「座学」「パイロット企業でのコンサルテーション」「コンサルテーションの経験を共有化するための C/P ミーティングと追加講義」「ToT への出席」「コンサルティングレポート、ケースシート(12社におけるコンサルティングの事例をとりまとめた資料)の作成」等を通して技術移転した。技術移転に費やした時間は

合計 510 時間であった(表 3-1-3)。

技術移転の結果、4 名の PCK コンサルタントは 5S の実施、目で見える管理の仕組みの導入、生産工程の改善といった、生産性向上に関するコンサルティングを自身で実施できるようになった。また、これらのコンサルテーションスキルにつき、新たな職員に指導できるレベルの能力を習得した。

表 3-1-3: 育成活動の結果

内容	回数	1回あたりの時間数	合計時間
座学	5	6	30
パイロット企業選定のための訪問	21	3	63
コンサルテーション	90	3	270
CPミーティング・追加講義	46	1.11	51
コンサルテーション終了後のフォローアップ訪問	4	3	12
Totalへの出席	14	6	84
合計			510

出典: JICA Project Team

1.7 コンサルティングマニュアル、ケースシートの作成

コンサルティングマニュアルが完成した。また、ケースシートが合計 148 枚作成された。ケースシートは、コンサルティングのテーマ、課題解決のために実施した活動、改善の成果（事前事後の写真等を含むもの）等がまとめられたものである。これらが、今後、PCK のコンサルティング活動に活用されることが期待される。

2. Technical Service Providers (TSPs)向けのパイロット研修 (ToT)

2.1 ToT に参加者を派遣する TSP 機関の選定

生産性向上に関連する TSPs の概要を調査した結果、本プロジェクトの ToT に参加者を派遣する TSP 機関として Kenya Institute of Business Training (KIBT)、Professional Trainers Association of Kenya (PTAK)、Kenya Institute of Management (KIM)、National Industrial Training Authority (NITA)、Kenya National Cleaner Production Centre (KNCPC)、Federation of Kenya Employers (FKE)、Academic institutions (directly or in collaboration with LIWA)、Kenya School of Government (KSG)の 8 組織を選んだ。また、MoLSSS、MoIED、Micro Small Enterprise Authority (MSEA)の 3 省庁・機関は各組織でトレーナーとしての役割を担う職員を育成するために ToT に招くこととなった。

2.2 ToT の実施

(1) ToT のテーマ

ToT のテーマは下記の 2 つを設定した。

トヨタ生産方式(TPS)を活用した改善手法 10 日間(60 時間)

[目的] TPS に基づき、現場の様々なムダを削減するために、KAIZEN を推進できる実践的能力を有する人材（トレーナー）を育成する。

[研修項目]

- TPS による改善手法の考え方、手法、効果を理解する。
- 三現、「現場」「現実」「現物」に立脚した改善手法、ノウハウを習得する。
- 「ムダとり」による改善手法を習得する。
- TPS をベースにしたコンサルティングの流れを理解する。

5S セルフアセスメント 5 日間 (30 時間)

[目的] 組織内で 5S 実施の現状を評価し、5S 活動の改善を提案できる実践的能力を有する人材（トレーナー）を育成する。

[研修項目]

- 5S セルフアセスメントの意義、5S アセスメントで提供すべき価値を理解する。
- 5S セルフアセスメント実施の流れを習得する（計画、実施、分析、報告書作成等）。
- 5S を通した生産性向上の仕組みを理解する。
- 5S セルフアセスメントを基にした提案書の作成方法、効果的な PR の方法を習得する。

(2) ToT の実施概要

ToT の実施概要は以下のとおりである。

月日	プログラム名	参加者数	会場
2013 年 7 月 8-19 日 (10 日間)	トヨタ生産方式(TPS)を活用した改善手法(第 1 回)	19	Weights & Measures 会議室
2013 年 10 月 14-18 日 (5 日間)	5S セルフアセスメント (第 1 回)	18	Weights & Measures 会議室
2013 年 11 月 4-15 日 (10 日間)	トヨタ生産方式(TPS)を活用した改善手法(第 2 回)	19	Weights & Measures 会議室
2013 年 12 月 5-11 日 (5 日間)	5S セルフアセスメント (第 2 回)	15	Weights & Measures 会議室
合計	4 回	71	

両 ToT は、座学に加え、参加者の実践力を強化するために、能力習得確認テスト、演習、本プロジェクトのパイロット企業訪問等、様々な手法を盛り込んで実施した。特にパイロット企業訪問は生産性向上手法をケニア企業に適用した場合の効果につき、わかりやすく理解を促す機会となった。

5S セルフアセスメント研修における「企業での 5S アセスメント演習」は、5S 活動の現状を評価し、更なる改善を提案するための実践的能力を養う上で効果的であったと考えられる。

2.3 ToT の成果

本 ToT では、研修への 100%の出席を修了証授与の要件とした。また、参加者には、出席へのコミットメントとして、最低限の費用負担を課した。こうした工夫もあり、参加者全員がほぼ欠席することなく、研修を修了することができた。

ToT の成果を測るために、両研修の終了後（3-6 か月後）に事後アンケートを実施したところ、両 ToT の成果を活用して、9名の参加者が 21回の外部向けセミナー又は研修の講師となり、計 1,829 名を育成したとのことである¹⁰。また、11名の参加者が 21社・組織に対してコンサルテーションを実施し、生産性の向上、労働環境の改善等、具体的な成果を創出していることがわかった。

2.4 ToT の教材・実施マニュアルの作成

2種の ToT の教材が完成した。また、ToT を実施するための必要な手続き、募集要項、評価アンケート等を含むマニュアルもとりまとめられた。

2.5 TSPs データベースの作成

TSP のデータベースが作成された。本プロジェクト終了時点で、96名のコンサルタント・トレーナーが登録されている。それぞれにつき、主な専門分野、PCK が実施した研修への参加実績、能力評価、連絡先等が登録、参照できるようになっている。今後、PCK が適切なコンサルタントやトレーナーを検索し、コンタクトをとる場合に、本データベースが活用できるものと考えられる。

3. 生産性測定に関する調査

3.1 背景

生産性指標の作成、発信は、PCK に期待される重要な役割である。PCK の主要ステークホルダーである FKE、COTU、MoLSSS の期待は、生産性関連政策の策定に活用するため、かつ賃金水準を決定するため、「信頼でき、中立的な生産性指標が継続的に提供されること」である。

3.2 PCK の Productivity Statistics の分析

PCK は、2007 年 から、毎年度、Productivity Statistics を作成している。JICA 専門家は現在の Productivity Statistics の内容を評価し、改善点を提案するとともに、必要な技術移転を行った。

3.3 実施すべき活動の特定

JICA チームと PCK は本プロジェクトで実施すべき活動として、以下を特定した。

(1) 生産性測定の基礎データの定期的な提供に関する KNBS との討議

¹⁰ 事後アンケートは 2013 年 10 月末以前に終了した 2 プログラム参加者を対象に実施した。

- (2) 生産性測定の高品質を向上するための PCK 職員への必要な技術移転の実施
- (3) Productivity Statistics 2013 案の作成支援
- (4) Productivity Statistics 2013 案の評価、改善のための、FKE、COTU、KNBS、MoLSSS を招いた「生産性指標に関するワークショップ」（計 2 回）の開催
- (5) ワークショップの結果を踏まえた Productivity Statistics 2013 案の修正及び同資料の完成への支援
- (6) FKE 及び COTU 向けの生産性指標普及教育プログラムの実施

3.4 生産性測定のための基礎データの入手可能性

信頼性の高い生産性指標を算出するために、正確性の高い基礎データの入手は不可欠である。また、よりユーザーにとって利用価値の高い生産性指標を提供するためには、基礎データ収集の範囲、頻度、データの内容等が改善される必要がある。そのために、基礎データを収集し、保有するケニア統計局(KNBS)との協力関係の強化は重要である。基礎データの提供に関する現状の課題は以下に示すとおりである。

- 労働投入における総労働時間数（マンアワー）のデータが入手困難。
- 産業レベルの資本ストック¹¹（固定資産）のデータが入手困難。
- 産出量、労働投入量¹²両方につき、フォーマル部門だけの正確な基礎データが入手困難。FKE、COTU が賃金交渉を行う上での対象となるフォーマル部門の正確な生産性が測定できない。
- 四半期や月毎といった、より頻度の高いデータの入手が困難。
- データの収集母体であるサンプル企業の定期的な見直しが行われていない。
- サブセクターレベルのデータの入手が困難。

KNBS はケニア歳入庁と、同庁が保有する個別企業の税務データの集計情報を活用して統計資料を作成することにつき、検討を行っている。課題は両機関が異なる国際標準産業分類を利用していることである。同じ分類を使用することになれば、上記課題のいくつかは解決されると考えられる。

3.5 Productivity Statistics の改善と C/P への技術移転

(1) 生産性指標に関する C/P への指導

PCK 及び MoLSSS 職員に対し、生産性指標に関する講義を実施した。講義内容は「生産性測定の重要性」「日本における生産性統計の概要」「付加価値労働生産性の計算方法」「生産性指標の読み方」等であった。

(2) Productivity Statistics の改善支援

現在の Productivity Statistics の評価結果、KNBS からのデータ入手可能性を踏まえ、JICA 専門家は Productivity Statistics 2013 の内容として下記を提案した。

¹¹ 資本ストックとは、ある時点で社会や企業が抱えている設備の量。金額換算される。

¹² 労働生産性は産出量（付加価値等）を労働投入量（労働者数、労働時間等）で割って算出される。

[Productivity Statistics 2013 の内容]

i) 生産性指標 Productivity Indices

以下の指標につき、産業全体と 6 つの主要セクターである農業、製造業、エネルギー産業、卸売・小売業、観光業、金融業について分析する。

1) 付加価値、2) 賃金付加価値生産性、3) 労働投入、4) 労働生産性、5) 労働生産性指数、6) 労働分配率¹³及び unit labor cost¹⁴

ii) 賃金と生産性～賃金改定への 5 つの要因

賃金改定に影響する主要な要因である a) 企業の支払い能力・労働生産性、b)物価上昇率、c)経済情勢 (GDP 成長率)、d) 労働市場の需給関係、e) 標準的な生活費と賃金水準のギャップ、につき、賃金との関係性、各要因の変化が賃金改定に与える影響等を解説する。

3.6 生産性指標に関するワークショップの開催

ユーザーの視点を踏まえ、「Productivity Statistics」の品質を向上させるため、生産性指標開発に関連機関する FKE、COTU、KNBS、MoLSSS のキーパーソンを招いて、「生産性指標に関するワークショップ」を 2013 年 2 月 2 日及び 8 月 1 日に 2 度開催した。

ワークショップでは、各機関の出席者から Productivity Statistics を改善するための様々な提案が出された。ワークショップでの討議を通して、各機関の生産性指標に関する理解が深まった。また、ワークショップでは、FKE、COTU 双方より、PCK に対し、生産性指標に関する普及教育プログラムの実施に関する要請があった。

3.7 生産性指標普及教育プログラムの実施

ワークショップにおける FKE 及び COTU からの要請に応え、JICA 専門家チーム及び PCK は下記の要項にて両機関向けに生産性指標普及教育プログラムを実施した。

月日	プログラム名	参加者数	会場
2013 年 11 月 4 日 14:00-16:00	FKE 向け生産性指標普及教育プログラム	12 (FKE の労使交渉に関わる職員)	FKE 会議室
2013 年 11 月 7 日 12:00-13:30	COTU 向け生産性指標普及教育プログラム	25 (COTU 傘下の労働組合の代表者)	COTU 会議室

生産性指標普及教育プログラムの成果として、最も重要なことは FKE と COTU の職員、幹部等が生産性の概念、生産性指標につき認識し、かつ理解を深めたことである。また、中立的立場から、信頼できる生産性指標を提供するという、PCK の役割についても両機関ともその意義を認めた。

教育プログラムにおける質疑の中で、個別企業レベルの労使交渉で、経営者側から生産性指標を計算するための財務データが提供されることが困難であるという現状の課題が提起された。そのた

¹³ 付加価値に占める人件費の割合

¹⁴ 生産一単位あたりに要する人件費。「雇用者報酬の総額」を「実質国内総生産(GDP)」で割った値。

め、経営者や労働組合員により広く生産性の考え方、指標の活用方法につき普及啓発を行う必要があることがわかった。

3.8 Productivity Statistics の品質向上のための提案

(1) 生産性測定の質的向上に向けた研究グループの設置

PCK が大学等の外部有識者、PCK 職員で構成される、生産性指標に関する研究グループを設置することを提案する。同グループは、1)生産性測定の精緻化、2)生産性測定でカバーする範囲の拡大等を検討することを主な役割とする。研究グループでの討議結果を Productivity Statistics の質的向上に活用するとともに、新たな研究テーマの企画に結び付けることが期待される。

(2) 生産性測定の成果の発信機能の改善

Productivity Statistics の成果は、PCK のステークホルダー、そしてより多くのソーシャルパートナーに発信されなければならない。彼らの反応、意見を基に修正、改善することにより、Productivity Statistics の品質が向上する。Productivity Statistics の冊子を広く配布するのに加え、記者発表を通してメディアへの発信も積極的に行うべきである。新聞、経済誌等を通して、Productivity Statistics の成果が発信されることで、生産性指標に関する認知度も向上するものと考えられる。

4.ケニアに適した生産性向上普及の方策

本プロジェクトでは、ケニアに適した生産性向上普及の方策について検討した。5S 手法のより広範な普及によって、ケニアにおける生産性・品質のレベルが向上し、生産性・品質向上手法の導入が促進されるものと考えられる。5S 推進による生産性向上の普及が成功した事例はマレーシアでの 5S/QE 認証制度を中核とする仕組みである。

4.1 マレーシアにおける 5S 推進の取り組み

マレーシア生産性公社 (MPC) は、5S/QE の優良事例を発信する役割を担っている。1990 年代に日本生産性本部からの支援を受け、5S 認証制度を導入して以降、5S はマレーシアで急速に普及した。2012 年 12 月の段階で、5S/QE 認証を有する組織数は 1,286 である¹⁵。2011 年には年間 431 組織であったが、2012 年には 34%増加し、577 組織となった¹⁶。5S/QE 認証制度は研修、セミナー、全国大会、事例研究会等を通して普及が進められている。

¹⁵ 5S 認証制度の組織数の情報は MPC Annual Report による。

¹⁶ 5S 認証制度の組織数の情報は MPC Annual Report による。

4.2 ケニアでの調査結果(1)- 5S 推進への PCK のニーズ

マレーシアにおける 5S 推進の成功事例を踏まえ、ケニア企業の生産性向上を普及するために、5S 賞・認証制度等の 5S 推進の取り組みが有効であるため、PCK として取り組みたいという意向を示した。PCK がケニアで国家的な生産性運動を行うための中心的役割を担うためには、PCK は 5S に関連する諸活動、すなわち、5S 手法の研修、5S に関するコンサルテーション、5S 全国大会、5S 賞・認証等を構築する必要がある。5S 推進への取り組みによって、ケニア企業の生産性向上、生産性向上の文化の構築にむけて、PCK の認知度が高まり、組織能力が強化されることが期待される。

4.3 ケニアでの調査結果(2)- 5S 推進へのケニア企業のニーズ

5S の導入に関するアンケート調査、及びパイロット企業へのコンサルテーションの結果を通して、5S 推進に関するケニア企業のニーズは以下のとおりであることがわかった。

- 現在のところ、5S はケニア企業、特に中小企業において実施されていない。5S を知識として知っているとしても、経営者、従業員は 5S を実施するための効果、インセンティブを理解していない。
- パイロット企業へのコンサルテーションの結果、ケニア企業にとって 5S が生産性を向上する上で効果的であることがわかった。JICA 及び PCK の支援を得て、パイロット企業全 12 社が 5S 活動を開始し、かつ活動を継続している。多くの会社が 5S を基礎として、さらなる生産性向上活動を実施している。
- 上記アンケート結果によれば、PCK の現在の顧客企業・組織の多くが、5S 認証制度が設立された場合、申請したいとの意欲を示した。その理由は「5S 認証を受けることが、生産性向上活動を維持するための、経営者、従業員への動機づけとなる」、「5S 認証で自社の評価が上がる」という理由からである。
- また、2013 年 9 月のマレーシア視察団では、省庁から参加した研修員全員が 5S の導入により公的部門のサービスプロセスが向上する点で同意した。5S 賞・認証制度が将来的に 5S 導入の明確な指標を提供するものであると、5S 賞・認証制度の創設をアクションプランの一つとしてまとめた。

4.4 実施すべき活動の特定

5S 推進に関する PCK の方針、及びケニア企業の明確なニーズを踏まえ、JICA 専門家チームと PCK は 5S 推進に向けて実施すべき活動を特定した。具体的には 1)マレーシアでの 5S 推進の取り組みの紹介、2)5S 促進に関するニーズ調査、3) (PCK 内の) 5S 促進ユニットの設置、4)パイロット企業での 5S の実施、5)5S セルフアセスメント ToT の実施、6)5S 促進キャンペーンの実施、7)5S 賞・認証制度の創設、等である。うち本プロジェクトでは、1)マレーシアでの 5S 推進の取り組みの紹介、2)5S 促進に関するニーズ調査、4)パイロット企業での 5S の実施、5)5S セルフアセスメント ToT の実施等の活動が実施された。他方、PCK の人員の補充が行われなかったため、その他の活動は実施され

なかった。

4.5 5Sセルフアセスメントに関する C/P への技術移転

5S 評価、診断に必要な知識、技法を移転するために、2012 年 4 月に PCK の C/P を対象に研修を実施した。また、同様の知識、技法を TSP に技術移転するために、「5S セルフアセスメント研修」(ToT) が 2013 年 10 月、12 月に合計 2 回実施された。

4.6 パイロット 5SAudit の実施

2014 年 1 月に、本プロジェクト終了後、PCK が企業に対する 5S アセスメントをスムーズに実施できるように、パイロット的に 2 社に対する 5SAudit を実施した。本パイロット活動を通して、5S Audit 実施プロセス（計画、実施、評価結果の報告）で必要な事項が明確となり、かつ、5S Audit を進めるための PCK 職員の実践的な能力が向上した。また、JICA 専門家チームが PCK Office の 5SAudit を実施し、5S レベルの評価と改善提案を行った。

4.6 ケニアにおける 5S 推進戦略

PCK は Vision2030 を実現するため、ケニアの民間部門及び公的部門で生産性向上活動を推進する上で、中心的な役割を担うことが期待される。国家レベルでの 5S の推進は生産性向上を飛躍的に進める上で有効と考えられる。

前述の活動成果を踏まえ、「National 5S Campaign（国家的 5S キャンペーン）」「National 5S Collaboration（国家的 5S コラボレーション）」「National 5S Champions（国家的 5S チャンピオン）」「National 5S Convention & Certification（国家 5S 大会と 5S 認証制度）」で構成される 5S 推進戦略を提案した（詳細は第 IV 部の「1. Priority Action Plans (PAPs) (9)」及び「2. Recommendation」参照）。

5. 生産性普及セミナー

5.1 目的

生産性普及セミナーの目的は、国家生産性政策、パイロット企業でのコンサルテーション、Productivity Statistics などの本プロジェクトの活動成果を紹介することであった。特に、パイロット企業でのコンサルテーションの成果を紹介することで、ケニア企業に生産性向上手法が適用可能であり、有効であることをより多くの参加者に理解してもらうことが重要であった。

5.2 実施概要

実施した2回のセミナーの実施概要は以下に示すとおり。

セミナー名	月日・時間	内容	参加者数	会場
第1回 生産性普及セミナー 「日本のKAIZENのケニアでの適用」	2013年 2月13日 9:00-13:30	(1) MoLSSS 代表・開会挨拶 (2) NESC 次官挨拶 (3) PCK 及び JICA プロジェクトの概要 (4) 日本における生産性運動 (5) トヨタ生産方式を活用した改善手法 (6) パイロット企業での改善活動(Vegpro 社) (7) パイロット企業での改善活動(Supacosm 社) (8) パイロット企業6社への修了証授与 (9) JICA ケニア事務所閉会挨拶	155	Sentrim Hotel 680, Nairobi
第2回 生産性普及セミナー 「生産性向上のための日本のKAIZENのケニアでの適用」	2014年 1月28日 9:00-16:00,	(1) MoLSSS 代表・開会挨拶 (2) PCK 及び JICA プロジェクトの概要 (3) 日本及び他国における生産性運動 (4) トヨタ生産方式を活用した改善手法 (5) パイロット企業での改善(Rukuriri Tea 工場) (6) パイロット企業での改善(Greenforest 社) (7) 5S アセスメントの概要とケニアへの適用 (8) PCK の Productivity Statistics2013 の紹介 (9) ケニアにおける生産性向上への政策提言 (10) パイロット企業6社への修了証授与 (11) JICA ケニア事務所閉会挨拶	270	Laico Hotel, Nairobi

5.3 成果

セミナー評価アンケートの結果、1年次、2年次セミナー参加者のほとんどがプログラムの内容に満足していることがわかった。それは他国（日本、マレーシア）における生産性向上の経験を知ることができたこと、及びケニア企業での生産性向上手法の適用事例を学ぶことができたこと等が理由である。第1年次、第2年次のセミナーとも、全国紙「Daily Nation」で参加者を募ったが、予想を大きく超える参加希望者からの申し込み、問い合わせを受けた。生産性向上関連トピックへのケニア人の高い関心が窺われた。

また、第1、2年次の生産性向上セミナーの様子は、様々なメディア（KBC テレビ News、ラジオ、新聞、インターネットメディア等）で報道された。

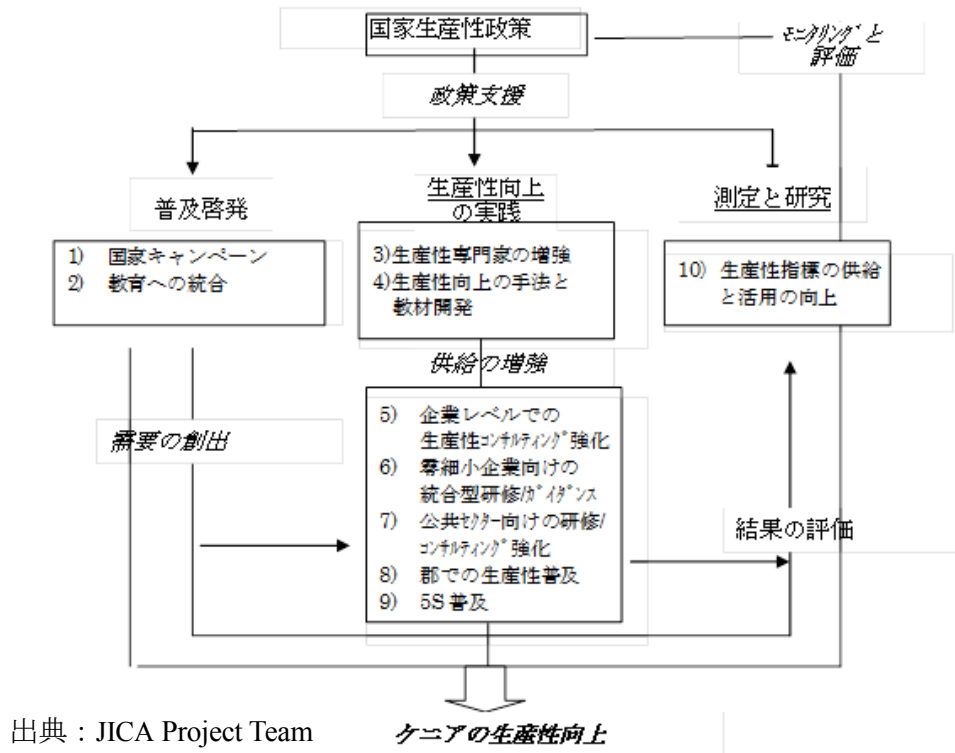
第 IV 部. 優先活動計画 (PAPs) と提言

1. 優先活動計画 (PAPs)

1.1 優先すべき活動とその背景

10 の優先活動計画 (PAPs)は、Vision2030 の第 2 期中期計画で掲げられた生産性向上にかかわるフラッグシッププロジェクトと国家生産性政策を具現化する目的で策定された。10 の PAPs は PCK の戦略計画 (2013/4-17/8 年) に掲げるテーマ 3 から 5 の各テーマから優先すべきアクションを設定した (図 4-1-1)。

図 4-1-1: 10 の PAPs の関係性



第 1 の柱は生産性の普及と啓発である。第 1 の柱は、生産性政策で掲げた目標にあわせ、ケニア国民の 60%が生産性向上の概念と手法について認知することを目指している。国家キャンペーンを促進するためにまず行うべき課題は、生産性向上に関連する諸機関との協力関係を促進する「国家生産性委員会」という強固な調整機関を設立することである。また、生産性向上の普及啓発は公共、民間セクターにおけるマネージャーと従業者等のみならず、あらゆる層の人々に働きかけなくてはならない。ゆえに、新しい概念を吸収しやすく、それを生活に取り入れることに柔軟な「若年層」に対し「生産性向上への気づき」を促進することが重要である。それにより、ケニアでの生産性文化が根付くであろう。そのためには、生産性向上につながる様々な概念を初等教育から教育カリキュラムに組み込むことが求められる。

これらのニーズを踏まえ、生産性向上の普及啓発を目的として以下2つのPAPを提案する。

- 1) 国家生産性キャンペーンの実施
- 2) 教育カリキュラムへの生産性概念と手法の適用

第1の柱で実施するPAPsにより、生産性向上の支援サービスへの需要が増すものと考えられる。そのため、第2の柱である生産性向上活動の実践では、各企業・組織の生産性向上への取り組みを支援する。生産性向上の普及啓発活動が活発に行われ、生産性向上の手法を実践する効果への認知度が高まると、生産性向上に対するコンサルテーションの需要が更に高まるであろう。本プロジェクトにおけるパイロット企業へのコンサルテーションを通して、企業が生産性向上活動への強いニーズが再確認された。パイロット企業のすべてが5S活動を開始し、ほとんどがコンサルテーション終了後も5S活動を継続している。また、5S活動を基盤として、更なる生産性向上活動を推進している。これらの企業はPCKからの追加的支援を希望している。こうしたことから、企業レベルでの生産性向上活動とトレーナー向け研修(ToT)への重要で強いニーズが潜在していると考えられる。また、生産性向上活動は、民間だけではなく公共機関でも行われなくてはならない。更に、Vision 2030の第2期中期計画の要請に応じて、零細小企業及びカウンティ(郡)レベルでの生産性向上を図るために、特別な支援プログラムが必要である。

これらのニーズを踏まえ、生産性向上活動を強化するため、以下7つのPAPを提案する。

- 3) 生産性向上のための専門家育成の強化
- 4) 生産性向上のベストプラクティス及び手法に関する教材の開発
- 5) 企業レベルでの生産性向上コンサルティングサービスの強化
- 6) 零細小企業向けの統合(パッケージ)型生産性向上研修・指導サービスの提供
- 7) 公共部門向けの生産性向上研修とコンサルティングサービスの強化
- 8) カウンティ(郡)レベルの生産性向上・競争力強化
- 9) 5S推進による生産性普及

そして、第3の柱である生産性測定と研究では、第1と第2の柱で実施したPAPsの総合的なモニタリングと評価を行い、その結果を生産性政策に反映させる。主要なステークホルダー(FKE、COTU、MoLSSS、KNBS)を招いて2回開催した生産性指標に関するワークショップの結果、生産性向上関連政策の効果を評価し、かつ賃金決定に活用するため、信頼でき、客観的な生産性指標の継続的な提供の必要性が確認された。PCKは、基礎データの提供元であるKNBSからの協力支援を得て、生産性指標の提供を行う役割を担う。更に、良好な労使関係を構築するため、生産性の考え方、生産性指標の意義等について、経営者及び労働者双方に普及啓発を継続的に実施することが必要不可欠である。

これらのニーズを踏まえ、生産性指標向上を目的として以下のPAPを提案する。

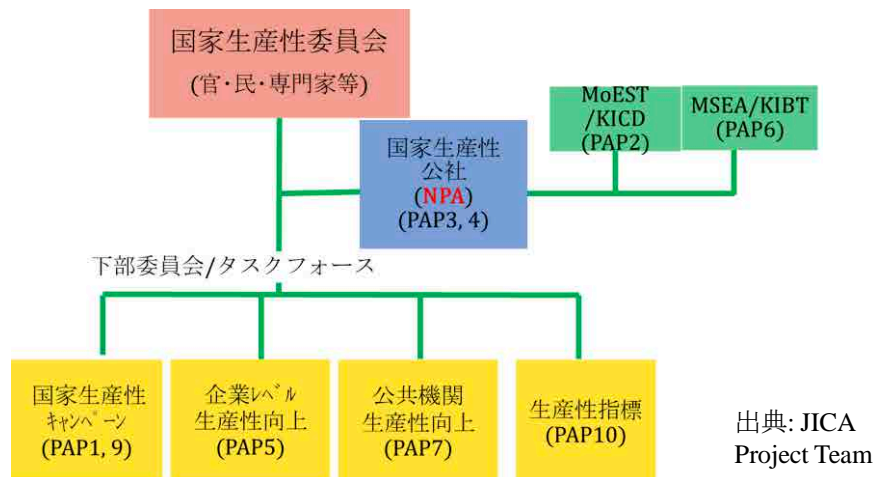
- 10) 生産性指標の提供と活用の促進

1.2 PAPの実施体制

生産性向上は国家全体に係る課題であり、生産性向上にむけた活動は多くの省庁の機能を超える横断的な課題である。従って、PAPsの実施は、国家生産性委員会により統率され、そしてケニア政府の最高位の職責を担う者が長を務めることを強く推奨する。委員会の下には各PAPの実施を担う関係者により下部委員会もしくはタスクフォースが設置されることを想定している。NPAは委員会の事務局として位置づけられ、かつ、ほとんどのPAPsの実施責任者でもある¹⁷。但し、提案したPAPsのうち2つほど例外的に国家生産性委員会の直接の管理下でないものがある。それは、PAP No.2の「教育カリキュラムへの生産性概念と手法の適用」とPAP No.6の「零細小企業向けの統合型生産性向上研修・指導サービスの提供」である。

PCKがこれらのPAPsの実施において十分に機能するには、国家生産性公社法案が施行後に設立されるNPAと同じ程度の人員がPCKに配置されることを想定している。しかしながら、PAPsは、国家生産性公社法案の施行をまたずに実施にとりかかることを推奨する。

図 4-1-2: 10のPAPの実施体制



1.3 各PAPの詳細

個々のPAPは次に続く10の各表に詳細に記載されている。

注：

- 1) 実施機関の項目欄の一番はじめに記載されている組織（下線で示す）が、各PAPで想定されるリード調整機関である。
- 2) 第1期の予算は2014/5-17/8に必要とする開発支出をJICA専門家チームが推計したものである。公的機関の経常支出は数値に含まない。
- 3) PCKとJICAプロジェクトチームが検討した結果、NPAへの移行前の2013-2014年度においては、PCKはPAP No. 1, 3, 5, 及び10（現在のPCKの業務指標と関係性が強い事項）に注力することが確認された。

¹⁷他のPAPプロジェクトで導入された多岐にわたる活動を含み、それらをカウンティの視点から横断的に行うものであるため、それ自体の実施体制の設置は必要ではない。

プロジェクト名：国家生産性キャンペーンの実施				
[背景] 本 PAP は、国家生産性委員会の主導下、国家全体で生産性文化を向上するための国家的なフレームワークを構築することである。生産性向上はケニアビジョン 2030 における目標達成のために必要不可欠である。しかしながら、ケニアにおいては生産性の概念や手法はあまり認知されていないのが現状である。国家生産性政策の柱の一つである「生産性向上の文化」を創造するために、生産性向上のために必要な基本概念と手法に関する啓発運動を行っていくことが重要になる。マレーシアやエチオピアでの成功例が示すように、国家元首がリーダーシップを発揮することが効率的な国家生産性キャンペーンの成功に繋がる。国家生産性政策や NPA 法案 14 条に明記されているように、政府、産業界、労働界、学識経験者からなる国家生産性委員会を発足させ、国家生産性キャンペーンの実施・運営を行うことが必要である。また、生産性向上の重要性を広く認知していくためには、生産性月間や生産性関連のキャンペーンなど、集中的な取り組みを行うことが必要である。当 PAP において掲げる数値目標は国家生産性政策に準じている。				
[目的]ケニア社会における様々な階層の人々が生産性の概念と手法を認識する。				
[実施機関]NPA, MoLSSS, MoIED, MoDP, FKE, COTU, KEPSA 及びメディア				
[活動範囲]				
	活動内容（担当機関）	第一期 2014-2017	第二期 2018-2022	第三期 2023-2030
(1)	国家生産性委員会設立、活動開始 [MoLSSS, NPA]	←		→
(2)	国家生産性委員会の下、国家生産性キャンペーン開催のための小委員会を発足、活動開始 (SP 1.2.1) [MoLSSS, NPA]	←		→
(3)	セッションペーパー2013年第3号における国家生産性政策を正式に開始 [MoLSSS, NPA]	↔		
(4)	小委員会が生産性月間（5S 月間等）を決定し、新聞広告を掲載 (SP 3.1.1) [NPA]	↔		
(5)	国家生産性キャンペーン実施 (SP 3.1.1) [NPA, MoLSSS, MoIED, MoDP, FKE, COTU]	←		→
(6)	生産性月間期間中に国家生産性セミナーを毎年開催 (SP 3.1.1) [NPA]	←		→
(7)	国家生産性セミナーにおいて、政府機関及び民間企業・団体の中から生産性向上において優れた実績を示した企業・団体を表彰(SP 3.1.1) [NPA]	←		→
(8)	新聞、ラジオ、テレビなどで国家生産性セミナー及び表彰企業・団体について広報(SP 3.1.1) [NPA]	←		→
[目標値]2030 年までに生産性向上の概念・手法について、ケニアの全人口の 6 割が見聞きしたことがある状況とする。				
[検証方法] 調査報告書				
[備考] 1) PAP No.8 を側面支援するため、国家生産性委員会には郡知事会議の代表も参加するのが望ましい。 2) 上記(7)にある国家生産性セミナーにおける生産性優秀賞は、PAP No.5 及び 7 に記載されているように、コンサルティングサービスを通して、当該年度における生産性向上において最も優れた実践を行った企業・団体を表彰するものである。但し、当該表彰制度が KIM、KNPCPC や KAM などの他団体が運営している表彰制度と重複しないように考慮する必要がある。				
[予想される第一期予算] 68 百万ケニアシリング				

プロジェクト名：教育カリキュラムへの生産性の概念と手法の適用			
<p>[背景]</p> <p>ケニア全体で生産性の概念と手法の認知度を向上するためには、初頭、中等、高等教育カリキュラムでそれらを徐々に教えていくことが効果的である。これは、知識偏重の教育（現在の初等、中等、職業および高等教育）から問題解決型もしくは目的重視型の教育に重点を移行させることであり、ひいては人的資源の生産性向上につながる。現在のカリキュラムでは、生産性の基本的な概念と手法は、小学校の Social Science、中等・高校の Business Study、及び職業訓練校の国家認定資格プログラムなどにおいて既に触れられている。しかし、より具体的な生産性向上手法のカリキュラムを構築し、より詳細に教授することが望ましい。つまり、生産性向上の出発点である「時間を守る」「無駄を省く」「清潔さ」「チームワーク」「リーダーシップ」等の概念を少年期において熟知させ、中等・高校や職業訓練校で、より具体的な生産性向上のための概念、手法である 5S やカイゼンを教えるといった、一貫性のあるカリキュラムが必要である。2014年初頭に開始される MoEST とケニアカリキュラム開発研究所 (KICD) による教育カリキュラム改訂過程に PCK (NPA) が参画できる可能性が高いことから、当 PAP を実施するタイミングとして今が最適と思料する。</p>			
[目的] 生徒達が生産性の概念と手法を学ぶ。			
[実施機関] KICD, MoEST, NPA, 小中学校及び高校, 職業訓練校 (Youth Polytechnic)			
[活動範囲]			
活動内容 [担当機関]	第一期 2014-2017	第二期 2018-2022	第三期 2023-2030
(1) NPA (PCK)がケニアカリキュラム開発研究所によるニーズ調査への参加 (SP 3.2) [KICD, NPA]	↔		
(2) 海外における参考事例研究 (エチオピアにおける KAIZEN を適用した労働衛生基準) [KICD, NPA]	↔		
(3) カリキュラム改訂のためのステークホルダー会議への参加 (SP 3.2) [MoEST, KICD, NPA]	↔		
(4) カウンティレベルでの生産性普及ワークショップの開催 [MoEST, NPA]	↔		
(5) 生産性向上の概念と手法を含めた改訂版シラバスの作成(SP 3.2.) [KICD, NPA]	↔		
(6) 新シラバスのための教材作成(SP 3.2) [KICD, NPA]	↔		
(7) 教員への新シラバスのオリエンテーション (SP 3.2) [KICD, NPA]	↔		
(8) 生産性向上のパイロット授業を実施 [schools]	↔		
(9) 試験的授業の結果に基づく、カリキュラムの見直し(SP 3.2) [KICD, NPA]	↔		
(10) 新カリキュラムの全国的導入[KICD]		↔	↔
[目標値] 生産性向上の概念と手法を取り入れた新カリキュラムが第二期 (2018-2022) からケニア全土で使用される。			
[検証方法] 改訂版シラバス及び教科書			
[備考]			
1) カリキュラム改訂は複雑な作業工程を伴うため、本 PAP では、NPA はビジネス分野の一メンバーとしてカリキュラム改訂プロセスに関わることを想定している。			
2) Youth Polytechnic 以外の TVET 及び高等教育機関の生産性普及は PAP No.3 の教員向け ToT を通して行う。			
[予想される第一期の予算] 39 百万ケニアシリング			

プロジェクト名：生産性向上のための専門家育成の強化				
[背景] 現在、ケニア全土の広範な業種の企業、団体において、生産性向上の必要性が叫ばれており、生産性向上のための研修及びコンサルティングを提供しうる生産性向上専門家の育成が喫緊の課題である。PCKは、これまでも主要業務としてTSPを育成するための研修を実施してきた。本プロジェクトでも、生産性向上に将来関わるトレーナー、コンサルタントを有する人材を抱えるTSPと連携し、そうした機関に5S、カイゼン、トヨタ生産方式（TPS）などの具体的な研修モジュールを提供することによって、PCKを支援した。しかしながら、PCKやNPAによるTSP育成研修プログラムだけではなく、今後、育成されたTSP機関及びそのトレーナーが研修を行うことで、生産性向上に係る専門家を更に増員することが期待される。また、ケニア企業で生産性向上を推進するためには、生産性向上スキルを有する中間管理職・従業員を育成することも必要である。				
[目的] TSPsや企業、機関などにおいて、必要な数の生産性向上専門家を育成する。				
[実施機関] NPA, MoIED, FKE, TSPs				
[活動範囲]				
	活動内容 [担当機関]	第一期 2014-2017	第二期 2018-2022	第三期 2023-2030
	(1) コンサルタントやトレーナーに対する ToT を実施 (SP 4.1.1)			
	i. コンサルタントやトレーナーに対する ToT モジュールや教材を開発、適宜修正 (SP 4.1.1) [NPA]	↔	↔	↔
	ii. 研修に参加すべきコンサルタントやトレーナーの人選基準を作成 (SP 4.1.1) [NPA]	↔	↔	↔
	iii. 生産性向上手法に関する ToT の実施 (SP 4.1.1) [NPA]	←		→
	iv. 研修後評価を基に、プログラムの見直し、改善 (SP 4.1.1) [NPA]	←		→
	v. コンサルタントやトレーナーの活動結果を評価しながら、TSP データベースの維持、改善[NPA]	←		→
	vi. コンサルタント及びトレーナーの認証システムの構築 [NPA]		↔	
	(2) 中間管理職・従業員向け研修を実施(SP 4.1.1)			
	i. 中間管理職・従業員向け研修の参加費の設定(SP 4.1.1) [NPA]	↔	↔	↔
	ii. 郡レベルでの研修実施計画の策定(SP 4.1.1、PAP No.8) [NPA, MoIED]	←		→
	iii. 中間管理職や従業員向け研修のモジュールや教材を適宜修正、改善 (SP 4.1.1) [NPA]	↔	↔	↔
	iv. 研修参加者の募集 (SP 4.1.1) [NPA]	←		→
	v. 生産性向上手法に関する研修の実施 (SP 4.1.1) [NPA, TSPs]	←		→
	vi. 研修を受講した中間管理職や従業員への指導・相談の実施(SP 4.1.1) [NPA]	←		→
[目標値] ToT 実施が年 10 回、生産性向上研修（企業向け）が計画開始年から計 100 回開催される。				
[確認方法] NPA が育成したトレーナーから研修実績に関するデータを定期的に収集する。				
[備考] 現時点でのプログラム内容に加えて、問題解決手法、品質管理、設備保全等の他の生産性向上手法に係るトレーニングを開発することが求められる。これらのプログラム開発後、コンサルタント及びトレーナーの認証システムを構築すべきである（活動内容(1)）				
[予想される第一期の予算] 67 百万ケニアシリング				

プロジェクト名：生産性向上のベストプラクティス及び手法に関する教材の開発			
[背景] 生産性の概念とその手法は未だケニアで十分に認識されているとは言い難い。国家生産性政策の柱の一つである「生産性向上の文化」を醸成するためには、生産性向上のベストプラクティス及び手法に関する教材を開発する必要がある。これらの教材を活用することによって、人々の生産性向上への気づきを促し、かつ具体的な生産性向上活動を効果的に推進することができるものと考えられる。			
[目的] 生産性向上のベストプラクティス及び手法に関する教材が開発される。			
[実施機関] NPA, MoLSSS, 企業、FKE, COTU, 大学及び研究機関			
[活動範囲]			
活動内容 [担当機関]	第一期 2014-2017	第二期 2018-2022	第三期 2023-2030
(1) 生産性向上のベストプラクティス集の開発 (SP 3.1.1) [NPA]	←→		→
(2) 生産性向上手法の教材と簡易ガイドブックの開発及び定期的な見直し(SP 3.1.1) [NPA]	←→	←→	←→
(3) 生産性向上教材の出版、セミナーや研修での配布 (SP 3.1.1) [NPA]	←→		→
(4) NPA ホームページの開設、生産性向上のベストプラクティス集や手法教材の掲載 (SP 3.1.1) [NPA]	←→		→
(5) NPA ホームページへの主要パートナーの連絡先リストの掲載 (SP 3.1.1) [NPA]	←→		→
(6) NPA ホームページへの主要な生産性統計の掲載 (SP 3.1.1) [NPA]	←→		→
[目標値] 2030年までに150のベストプラクティス集、15の生産性向上手法教材が作成される。 2023年までに毎年1000の生産性向上手法の教材がダウンロードされる。			
[確認方法] NPA 活動報告書、ホームページの内容及びアクセス記録			
[備考] 1) 生産性向上ベストプラクティス集は、ホームページに容易に掲載ができるように、各企業・団体の様々なケースから構成された2、3ページのもの望ましい。また、同ベストプラクティス集は参加者へのインパクトを重視して、短時間の映像を盛り込む等、ビジュアル面を重視すべきである (Work Item (1))。 2) 生産性向上手法教材は PAP No.3 の Work Item (2)にある生産性向上研修と同時に開発することが望ましい。			
[予想される第一期の予算] 50百万ケニアシリング			

プロジェクト名：企業レベルでの生産性向上コンサルティングサービスの強化			
[背景] 本 PAP は、Vision 2030 の第 2 次中期計画（2013-2017）における「中小企業が生産性向上」というフラッグシッププロジェクトを支援するものである。ケニアは既にグローバル経済に統合されており、国際競争力を得ていくためには、各企業が生産性向上手法を実践することが不可欠である。多くの大企業では生産性向上手法を実践し始めているが、中小企業への浸透はごく限られているのが現状である。中小企業が生産性向上手法の実践を促していくためには、同手法を効果的に職場で実践できるよう、コンサルティングサービスを適宜提供していくことが不可欠である。そこで、PCK は主要な役割として、コンサルティングサービスを提供することにより、生産性向上を実践するモデル企業を創造することが義務付けられている。より多くの企業がコンサルティングサービスを受益できるようにするために、生産性向上を実践的に支援できるコンサルタントをより多く育成することが求められる。加えて、PAP No.3 で育成した TSP と戦略的なパートナーシップを結ぶことによって、受益対象の裾野を広げていくことも必要である。			
[目的] 生産性向上手法が多くのケニア企業で実践される。			
[実施機関] NPA, MoIED, MSEA, FKE, KEPISA, KNCCI, KIBT, KNCPC, TSPs			
[活動範囲]			
活動内容（担当機関）	第一期 2014-2017	第二期 2018-2022	第三期 2023-2030
(1) 企業の生産性向上実践について戦略、計画を策定するタスクフォースの立ち上げ（参加費、地方政府レベルでの展開、戦略的パートナーなども討議）（SP 1.2, SP4.1）[NPA, MoIED, MSEA]	↔	↔	↔
(2) 中小企業向けの生産性向上コンサルティングを支援するスキームを検討するタスクフォースの設置 [NPA, MoIED, MSEA]	←		→
(3) コンсалティングサービス提供に関する TSP とのパートナーシップ構築を検討するタスクフォースの設置（SP 4.1）[NPA MoIED, MSEA]	↔	↔	↔
(4) ToT 実施（PAP No.3）	←		→
(5) 企業向けコンサルティングの実施（SP4.1）[NPA, TSPs] （ア）5S, トヨタ生産方式を基にした KAIZEN 手法、等	←		→
(6) コンсалティング成果を測定するための評価指標の開発 [NPA, TSPs]			
(7) コンсалティング成果の定期的なモニタリング（SP4.1） [NPA]	←		→
[目標値] NPA を含む全ての TSP によって、年に 100 企業及び組織にコンサルティングを実施する。			
[確認方法] NPA が育成したコンサルタントからコンサルティング実績に関するデータを定期的に収集する。			
[備考] 1) 中小企業向けコンサルティングについては、政府系 TSP が民間 TSP の市場を奪うことにならないよう、政府が一部財政支援した上で適度なコンサルティング料を設定することが必要である（活動内容（2））。 2) ナイロビから遠距離にある零細小企業に対するコンサルティング実施のために、中央政府・地方政府等からの特別な費用負担支援を実施することが望ましい			
[予想される第一期の予算] 82 百万ケニアシリング			

プロジェクト名：零細小企業向けの統合（パッケージ）型生産性向上研修・指導サービスの提供			
[背景] 本 PAP は、Vision 2030 の第 2 次中期計画（2013-2017）の「中小企業を生産性向上」というフラッグシッププロジェクトを支援するものである。零細小企業はケニアにおける最も主要な雇用吸収の場である。しかし、零細小企業のほとんどが従業員の安定的な生活を保障するに足る競争力を有していない。その理由は、零細事業者の多くが的確な経営ビジョンやビジネスプランを策定しておらず、かつ、生産性向上手法の実践を含めた基本的な経営知識を有していないためである。JICA 中小輸出業者向け貿易研修プロジェクトフェーズ 2(2010-2012)では、KIBT が企業経営で意思決定を行う経営者、管理職を対象に統合（パッケージ）型生産性向上研修・指導を実施した。このパッケージ型研修・指導は、起業家育成、マーケティング、生産性向上、財務会計等の内容で構成され、座学、現場指導を通して経営者を育成しようというものである。本研修・指導は、既に各国での試験的実践を通じて、中小企業の成長と生産性向上に有効であることが科学的に実証されている。また、ILO の支援の下に、MSEA は 2011/2012 及び 2012/2013 の 2 年度、ケニア全国で合計 2000 名の参加者を対象に「Start Your Business (SYB)」と「Improve Your Business (IYB)」という研修を実施した。SYB 及び IYB に生産性向上手法の要素と参加者の職場での指導を加えることによって、本 PAP で提案しているプログラムがより完成されたものになる。本 PAP は、MSEA、KIBT、KEPSA、KIM そして他の TSP との戦略的パートナーシップの下、生産性向上に関する研修や現場でのコンサルティングサービスへのアクセスを改善するための仕組みづくりを目的としている。			
[目的] 零細小企業の経営者がビジネスを成長させるために必要な基本的経営知識を習得する。			
[実施機関] MSEA, KIBT, NPA, MoIED, FKE, KEPSA, KNCCI, KIM, TSPs			
[活動範囲]			
活動内容 [担当機関]	第一期 2014-2017	第二期 2018-2022	第三期 2023-2030
(1) 零細小企業を生産性向上のための戦略や計画を作成するタスクフォースの設立（参加費、地方政府レベルでの展開、戦略的パートナーなども討議）(SP 1.2) [MSEA, MoIED, KIBT, NPA]	↔	↔	↔
(2) 新たな TSP が、KIBT 講師が指導する統合型研修・指導に参加することを通して当該モジュールを習得 [KIBT]	←		→
(3) 育成された TSP が実地訓練として、統合型研修・指導を実施。KIBT の指導教官が各 TSP の指導内容をモニターし、適宜アドバイスを提供 [KIBT]	←		→
(4) 零細小企業管理職向けに統合型生産性向上研修・指導を実施 (MSEA の地域事務所職員が準備・運営担当) [MSEA, MoIED, KIBT, TSP]	←		→
(5) 統合型研修・指導の成果の定期的な確認、必要な改善策の実施 (SP4.1) [MSEA, MoIED, NPA, KIBT]	←		→
[目標値] 育成された TSP により、年間 1,000 の零細小企業に対して統合（パッケージ）型研修・指導を実施する。			
[確認方法] MSEA 及び NPA が TSP から実施データを収集			
[備考] 1) 本 PAP では、零細小企業の経営者が習得したことを直ぐに実践に移せる権限を持つことから、対象者を経営者としている。2) 本研修・指導は元来クラスター（特定産業分野が地理的に集積した地域）毎に実施することを前提としている。そうすることによって、研修生の職場での指導を効率的に行い、研修生の職場での課題を座学で共有することが行える。3) ToT は Training（活動内容(2)）及び講師としての実習（同(3)）を通して行う。4) この PAP の統合的研修・指導の履修後、希望する経営者は PAP No. 5 に参加できる。			
[予想される第一期の予算] 53 百万ケニアシリング			

プロジェクト名：公共部門向けの生産性向上研修とコンサルティングサービスの強化			
[背景] ケニアでは、GDPに占める割合においても、雇用吸収力の点からも、公共機関が占める割合が非常に大きいこと、公共機関における生産性向上が極めて重要である。さらに政府は、経済成長を推進するためのファシリテーターの役割を担っている。マレーシアを例にとると、5S・カイゼン及びISO9001がすべての政府機関に導入されており、公共部門のサービス品質向上に役立っている。5S・カイゼンの実施は、よりよい職場環境、オフィスにおけるムダの排除及び市民サービスの品質向上を支えている。現在、ケニアの全政府機関は、パフォーマンスコントラクトに明記されているように、ISO9001を取得することが義務付けられている。ISO 9001は、適切な機関の認証に基づき、顧客のニーズに適合するための品質標準への準拠を担保するためのツールである。しかし、5S活動なしにISO認証のみでは職場の生産性向上は必ずしも実現されるものではない。ISOに加え、5S・カイゼンを実施することによって、政府、公共機関の効率性向上、市民満足の向上が実現されるものと考えられる。NPAはコンサルティングサービスを通して、公共部門の生産性活動導入の成功事例をつくる必要がある。実際の成功事例をとおして、政府高官が生産性向上の考え方、手法を理解し、公共部門での活用を促すことになるものと考えられる。			
[目的] 公共機関において生産性向上手法（5S・カイゼン）が採用される。			
[実施機関] MoDP, NPA, KSG, TSPs			
[活動範囲]			
活動内容 [担当機関]	第一期 2014-2017	第二期 2018-2022	第三期 2023-2030
(1) 公共機関における生産性向上を推進するための小委員会の設置 (SP 1.2.1) [NPA]	↔	↔	↔
(2) カウンティ（郡）の知事・幹部を対象とした生産性の概念に関する啓発運動の実施 (SP 3.1.3) [NPA, MoDP]	↔	↔	↔
(3) カウンティ（郡）で生産性向上を推進するためのタスクフォースの設置 [NPA, MoDP]	←		→
(4) 公共機関での生産性向上（5S・カイゼン）の導入方策を協議するワークショップの開催（主要な政府・公共機関幹部の参加による） (SP 3.1.3) [NPA]	↔	↔	↔
(5) パフォーマンスコントラクトに生産性向上の実践を明記 (SP 3.1.3) [MoDP]	←		→
(6) KSGへのToTの実施 [NPA, KSG]	↔	↔	↔
(7) 各公共機関の生産性向上責任者を対象とした生産性向上（5S及び改善）研修の実施 (PAP No.3) [NPA, KSG]	←		→
(8) 省庁・郡政府における生産性向上手法の実践指導 (PAP No. 8) [NPA]	←		→
(9) 国家生産性セミナーにおいて、最優秀生産性向上（5S・KAIZEN）省庁・公共機関の表彰 (PAP No.1) [NPA]	←		→
(10) メディアを通して公共機関の生産性向上（5S・KAIZEN）最優秀実践事例を広報 (PAP No.1) [NPA]	←		→
[目標値] 生産性向上がパフォーマンスコントラクトに基づいて実践される。			
[確認方法] パフォーマンスコントラクトの実施報告書			
[備考] MoDPは、パフォーマンスコントラクトの実績評価のために、PAP No.9 (3)に記載する5S assessment scoreを活用することが期待される。			
[予想される第一期の予算] 32百万ケニアシリング			

プロジェクト名：カウンティ（郡）レベルの生産性向上・競争力強化			
[背景] このPAPはVision 2030の第2次中期計画(2013-2017)に明記されているフラッグシッププロジェクトに基づくものである。2010年に施行されたケニア共和国新憲法では地方分権化を謳っている。カウンティ間に存在する社会的、経済的な格差を埋めていくために、カウンティレベルで生産性と競争力を強化することに焦点を当てた特別なプロジェクトが必要である。本PAPは、他のPAPプロジェクトで導入された多岐にわたる活動を含み、それらをカウンティの視点から横断的に行うものである。国家政府にとって47の郡政府の一つ一つに十分な支援を与えることは非常に難しい。郡レベルでの生産性向上を達成するためには、郡政府の強力なイニシアティブが必要不可欠である。郡政府における生産性向上の進捗状況を確認していくためには、郡レベルでの新たなモニタリングの枠組みも必要である。			
[目的] カウンティ（郡）レベルでの生産性が向上する。			
[実施機関] NPA, MoDP, MoIED, KIBT, KSG, TSPs			
[活動範囲]			
活動内容 [担当機関]	第一期 2014-2017	第二期 2018-2022	第三期 2023-2030
(1)郡政府レベルでの生産性向上の普及、生産性向上手法の導入の戦略については、下記の小委員会・タスクフォースで協議する。 - 国家生産性キャンペーン実施のための小委員会 (PAP No.1) - 企業におけるコンサルティングサービス実施のためのタスクフォース(PAP No.5) - 零細小企業生産性向上の統合（パッケージ）型的研修・指導実施のためのタスクフォース (PAP No. 6) - 公共機関で生産性向上推進に関する小委員会 (PAP No.7)	←		→
(2)郡政府レベルでの生産性向上活動モニタリングの枠組みづくり・活動の実施管理 [MoDP, MoLSSS, NPA]	←		→
(3)生産性向上の概念と手法を普及していくための簡易ガイドブックの作成 (PAP No. 4) [NPA]	↔		
(4)郡レベルにおける啓発運動を行う担当官の育成 [NPA, KIBT, MoDP]	↔		
(5)生産性の概念について郡政府の知事・幹部等への啓発運動の実施 (PAP No.1, PAP No.2, PAP No.7) [NPA, MoDP]	↔		
(6)各郡政府において、生産性向上の活動を実施するためのタスクフォースの設置、各郡における TSP の選定 [NPA, MoDP]	←		→
(7)選定された TSP に対する ToT を実施 (PAP No. 3) [NPA, certified TSPs]	←		→
(8)各郡のタスクフォース、TSP 主導でのモデル企業へのコンサルティングの実施 (PAP No.5) [Taskforce and TSPs in each county]	←		→
(9)各郡での零細小企業への統合（パッケージ）型生産性向上研修・指導の実施 [KIBT and TSPs in each county]	←		→
(10)各郡での生産性向上優秀企業・組織の選考[Taskforce in each county]	←		→
(11)各郡の生産性向上優秀企業・組織の中から大賞の選考（於：National Productivity Seminar） (PAP No. 1) [NPA]	←		→
[目標値] 各郡で生産性向上普及セミナーが実施される。／各郡にて企業に対し、生産性向上のコンサルティングが実施される。／各郡にて統合（パッケージ）型生産性向上研修・指導を零細小企業経営者が受講する。			
[確認方法] NPA からビジョン 2030 事務局に提出する報告書			
[備考] 最初にいくつかの郡でモデル活動が実施され、他の郡がその結果を確認し、このPAPへの参加を促すといった流れをつくるのが効果的である。			
[予想される第一期の予算] 323 百万ケニアシリング			

プロジェクト名：5S 推進による生産性普及			
[背景] 5S は現場における生産性向上の基礎となるものである。5S の実践によって、企業や団体における様々なムダが可視でき、KAIZEN 活動が実施しやすくなるとともに、従業員の意識変革をもたらし、更なる生産性向上の実践へとつながっていくからである。5S の実施はこれまでの慣習、組織構造やシステムの進歩的な変革を通して、民間・公共部門の長期的な改革アプローチの基礎をなすものである。国家レベルでの 5S 推進はケニアにおける飛躍的な生産性向上のための原動力となるものである。5S 認証制度は 5S を優れたレベルで実施する企業・公共機関を認証するものであり、5S 推進において最も戦略的なツールとなり得る。5S 認証制度を有する組織の中から、National Convention（国家 5S 大会）で更に最優秀賞を選考することによって、更に 5S に取り組む公共機関、民間企業が増えることが期待できるものとする。			
[目的] 5S が多くの企業・団体等で実施される。			
[実施] NPA, MoLSSS, FKE, TSPs, KEBS, media			
[活動範囲]			
活動内容 [担当機関]	第一期 2014-2017	第二期 2018-2022	第三期 2023-2030
(1) 国家 5S キャンペーンの実施(SP 4.2.2)			
i. 国家運動としての 5S 推進を国家生産性委員会にて発表(PAP No.1)[NPA]	←→		
ii. 5S 月間、5S ロゴ・スローガンの決定(PAP No.1)[NPA]		←→	
iii. 教育システムの中での 5S 普及(PAP No.2)[NPA]	←→	←→	←→
(2) 国家 5S コラボレーションの確立			
i. 国家生産性キャンペーン小委員会での 5S 推進の検討 (PAP No.1)[NPA]	←→	←→	←→
ii. 国内 TSP との 5S National Partners としての連携ネットワーク構築[NPA](PAP No.3)	←→	←→	←→
iii. 他国（近隣国）機関との連携ネットワーク構築[NPA]		←→	←→
(3) 国家 5S チャンピオンの育成			
i. 5S Assessment Score（5S 評価基準）の修正、完成	←→		
ii. 5S 内部評価者（企業向け）の育成 (PAP No.3) [NPA, TSPs]	←→	←→	←→
ii. 5S 評価者（コンサルタント役）の育成 (PAP No.3)[NPA, TSPs]	←→	←→	←→
iii. 5S 認証制度の創設・実施[NPA]		←→	←→
(4) 5S 大会及び 5S 認証制度の実施			
i. 国家生産性セミナーにおける国家 5S 大会の実施 (PAP No.1) [NPA]		←→	←→
ii. 国家生産性セミナーにおける 5S 認証／大賞の授与 (PAP No.1) [NPA]		←→	←→
[目標値] 600 の企業・組織が 2020 年までに 5S 認証を受ける。			
[確認方法] 5S 認証企業・団体の登録記録			
[備考] 公共部門に対する 5S 認証制度の推進は PAP No.7 で実施される。			
[予想される第一期の予算] 33 百万ケニアシリング			

プロジェクト名：生産性指標の提供と活用の促進			
[背景] 毎年 PCK では政策作成や賃金決定の参考資料として、生産性統計 Productivity Statistics を出版している。しかしながら、Productivity Statistics の内容と活用方法については、基礎データ、データ分析、レポート作成方法、その利用法などの様々なレベルにおいて改善の余地が多い。第一に、KNBS からの基礎データについて、その正確性とデータの分類において改善の必要がある。次に、NPA が責任を負うべきデータ分析とレポート作成方法については、本 JICA プロジェクトの技術移転で改善のための支援を行ってきたが、そうした改善への努力は今後も続けていく必要がある。最後に、Productivity Statistics の利用者を増やしていく必要があり、そのためには、NPA のホームページから同統計をダウンロードできるようにするなど、入手を容易にする必要がある。特に Productivity Statistics を有効に活用すれば、労使関係の改善に寄与するものと考えられる。言い換えれば、信頼性の高い Productivity Statistics を活用して、生産性向上運動の原則（雇用の増大、労使の協力・協議、成果の公正配分）にのっとった考え方を共有することで、より健全な労使関係を築いていくことが可能となる。			
[目的] 信頼性の高い生産性統計が作成され、より幅広い関係者に利用される。			
[実施機関] NPA, KNBS, MoLSSS, KRA, KIPPR, FKE, COTU, 及び学術関係者			
[活動範囲]			
活動内容 [担当機関]	第一期 2014-2017	第二期 2018-2022	第三期 2023-2030
(1) Productivity Statistics の提供方法の改善 (SP 5.1)			
i. Productivity Statistics の枠組みを定期的に見直し、修正する タスクフォースの設置[NPA, KNBS]	←		→
ii. KNBS と KRA の協力による、産出量、投入量、そして業 種分類等の基礎データの正確性の向上 (使用する国際標 準産業分類の統一を含め) [KNBS]	←→		
iii. Productivity Statistics (案) の作成、必要な修正[NPA]	←		→
iv. Productivity Statistics (案) を改善するためのステークホル ダーとのワークショップの開催 [NPA]	←		→
v. NPA のホームページへの Productivity Statistics の掲載 [NPA]	←		→
(2) 労使関係における Productivity Statistics の利用度向上 (SP 5.2.2)			
i. FKE と COTU メンバーへの生産性概念、統計活用に関す る普及教育の実施[NPA]	←		→
ii. FKE と COTU メンバーへの企業レベルの生産性分析手法、 賃金交渉への活用に関する教育の実施 [NPA]	←		→
[目標値]国際基準に基づく Productivity Statistics を毎年発表する。／2030 年までに労働組合の 6 割が Productivity Statistics を重要参考資料の一つとして利用する。			
[確認方法]NPA 活動報告書及び労働組合に対するアンケート			
[備考] タスクフォースには同統計の品質向上のため、生産性に造詣の深い学術関係者の参加が望ましい。同関係者は生産性統計の分析領域の拡大に寄与することが可能である。			
[予想される第一期の予算] 30 百万ケニアシリング			

[単位] PAPの実施のために必要な第1期(2014-2017)予算の推計根拠

(単位: 千ケニアシリング)

PAP No.1: 国家生産性キャンペーンの実施

国家生産性政策の発表・宣伝 (1回)	10,000
生産性月間における広報掲載 (4年分)	8,000
国家生産性セミナーの会場費 (4箇所 x 4年)	14,400
国家生産性セミナー主催者の旅費宿泊費 (4箇所 x 4年)	1,704
国家生産性セミナーにおける表彰 (4年分)	2,000
国家生産性セミナーの記事掲載 (4年分)	16,000
その他宣伝広報活動費 (4年分)	16,000
Total	68,104

PAP No.2: 教育カリキュラムへの生産性の概念と手法の適用

生産性向上手法テキストの開発費 (4年分)	13,800
生産性向上啓発テキストの開発費 (4年分)	8,600
教育機関向け生産性啓発ワークショップ (1ワークショップ x 12カウンティ x 4年)	9,600
生産性啓発ワークショップ主催者の旅費宿泊費 (9回 x 4年)	2,352
ナイロビでの ToT (6プログラム x 20名; 2017年分のみ計上)	2,400
地方での ToT (4プログラム x 20名; 2017年分のみ計上)	2,240
Total	38,992

PAP No.3: 生産性向上のための専門家育成の強化

ナイロビでの ToT (6プログラム x 20名 x 4年)	4,560
地方での ToT (4プログラム x 20名 x 4年)	7,200
ToTの教材及びコンサルタント・トレーナー認可制度の開発	2,520
ナイロビでの中間職・従業員向けのトレーニング (60プログラム x 20名 x 4年; 実施はNPA並びにTSPによる)	24,000
地方での中間職・従業員向けのトレーニング (40プログラム x 20名 x 4年; 実施はNPA並びにTSPによる)	27,200
中間職・従業員向けの教材開発費	1,200
Total	66,680

PAP No.4: 生産性向上のベストプラクティス及び手法に関する教材の開発

生産性向上のベストプラクティス集の制作 (冊子及びDVDs) (4年分)	17,600
生産性向上手法のテキストブック制作 (4年分)	13,800
生産性向上手法のテキストブック制作 (4年分)	8,600
ホームページの開発維持費 (4年分)	10,400
Total	50,400

PAP No.5: 企業レベルでの生産性向上コンサルティングサービスの強化

Salaries of the private experts for consultation in Nairobi (50社 x 6回訪問 x 50% x 4年; 50%分の人件費を民間TSPからの派遣と想定して計上)	27,000
Salaries of the private experts for consultation outside Nairobi (50社 x 6回訪問 x 50% x 4年; ; 50%分の人件費を民間TSPからの派遣と想定して計上)	27,000
地方出張旅費宿泊費(50社 x 6回訪問 x 4年)	27,000
機材	1,200
Total	82,200

PAP No.6: 零細小企業向けの統合（パッケージ）型生産性向上研修・指導サービスの提供

ToT 用文具 (20 名 x 4 年)	320
地方から ToT に参加する人の旅費宿泊費 (10 名 x 4 年)	4,200
MSE 研修会場費 (1 プログラム x 12 カウンティ x 4 年)	7,200
MSE 研修文具 (42 MSEs x 1 プログラム x 12 カウンティ x 4 年)	4,000
MSE 研修のための講師の旅費宿泊費	22,080
民間講師の件数費 (180 日 x 3 名 x 4 年; 50%の講師が民間派遣と想定。1 プログラム 1 モジュールあたり 10 日間勤務)	15,600
Total	53,400

PAP No.7: 公共部門向けの生産性向上研修とコンサルティングサービスの強化

Stationary and copies for workshops: (50 名 x 10 カウンティ x 12 カウンティ x 5 日 x 4 年; 政府の会場を使用することを想定して、会場費は計上しない)	200
講師の旅費宿泊費	13,440
啓発、表彰、宣伝 (4 年間; PAP No. 1 より)	18,000
Total	31,640

PAP No.8: カウンティ（郡）レベルの生産性向上・競争力強化

PAP No.1	68,104
PAP No.2 (教育機関向け啓発ワークショップと同主催者の旅費宿泊費)	9,600
PAP No.2 (地方での ToT)	8,960
PAP No.3 (地方での活動分)	52,400
PAP No. 4 (生産性向上啓発テキストの制作費)	8,600
PAP No.5 (地方でのコンサルティング活動費)	72,000
PAP No.6	71,600
PAP No.7	31,640
Total	322,904

PAP No.9: 生産性指標の提供と活用の促進

5S 委員会運営費 (4 年分)	11,200
5S 評価実施 (4 年分)	7,000
5 S コンベンション開催費 (4 年分)	10,400
5S 評価者向け ToT (4 年分)	1,680
5S 訓練費 (4 年分)	2,360
Total	32,640

PAP No.10: 生産性指標の提供と活用の促進

関係者との生産性指標ワークショップ開催費 (4 年分)	4,000
生産性指標レポートと関連資料の制作費 (4 年分)	8,000
ホームページの制作・維持費 (PAP No.3)	10,400
民間の生産性指標専門家への件数費 (4 年分)	8,000
Total	30,400

注：

- 1) () 内に PAP No. が示されている場合は、当該予算項目が他の PAP と重複計上していることを示す。
- 2) 政府機関の経常経費は予算に含まれていない。

2. 提言

今後、本プロジェクトの成果を持続し、かつ、ケニアにおける生産性向上を更に推進するための提言を以下に記載する。

2.1 国家生産性公社法案の早期制定と国家生産性委員会の設置

生産性向上は産業分野、省庁を超えた横断的な課題であり、様々なステークホルダーを巻き込むため、生産性の概念と手法の国家的な導入には、強力な推進機関と政府における強いリーダーシップが必要である。エチオピアでは、生産性向上手法を基本とした KAIZEN の普及が国家元首（首相）のイニシアティブで進められている。首相のリーダーシップの下、エチオピア KAIZEN Institute (EKI) は、JICA の支援を受け、KAIZEN 推進母体として4年という短期間で77名の職員と13部局を持つまでに急速に組織力を強化した。EKIはKAIZENに関するコンサルテーション、研修を通して、同国における生産性向上の中心的な役割を担っている。

ケニアにおける生産性と競争力を強化するためには、ケニア政府は国家生産性公社法案を早期に制定し、PCK から NPA への移行を進めるべきである。また、生産性向上に関連する省庁、産業界、労働界、生産性分野の学識者等の代表によって構成される国家生産性委員会を設置すべきである。同委員会は政府の最高責任者が議長を務め、国家レベルで生産性向上戦略を検討すべきである。

2.2 PCK 職員の増員と育成～ステークホルダーが期待する活動を実施するために

生産性向上は、Vision2030 を実現するための最優先課題である。プロジェクト期間中、PCK には、民間分野への生産性普及、生産性適用の支援、生産性指標の開発といった従来からの役割に加え、政府における生産性向上、公的機関の生産性測定といった新たな役割も期待されるようになった。また、本プロジェクトで、パイロットとして実施した生産性向上のためのコンサルテーション、TSP を対象にした ToT、生産性測定等を通して、様々なステークホルダーの新たなニーズが開拓されたものと考えられる。

こうしたニーズに応え、また本プロジェクトの成果を持続するために、PCK のテクニカルスタッフは国家生産性公社法の制定を待たず、すぐに増員されるべきである。

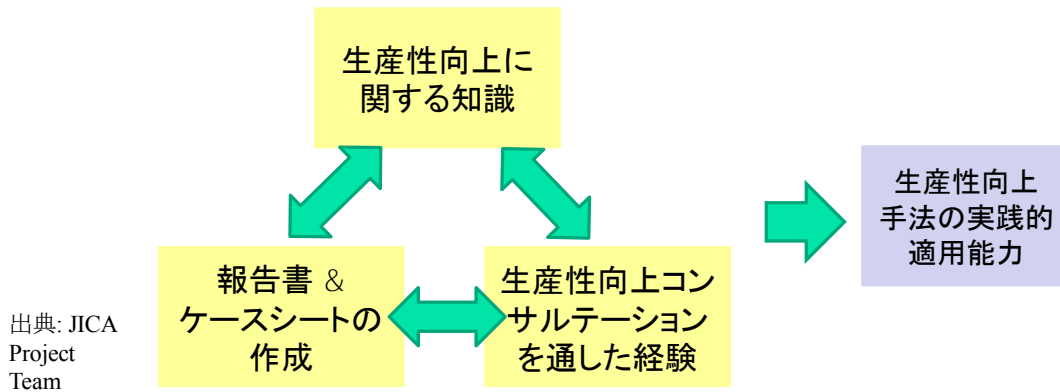
2.3 PCK のテクニカルオフィサーの能力開発の継続

本プロジェクトで、生産性向上コンサルタントとして育成された PCK のテクニカルオフィサーは4名に留まった。しかしながら、これら4名は、生産性向上につき、新たな職員を育成するために必要な能力を習得した。本プロジェクトの終了後、彼らが中核となり、新職員の能力開発を進めることが期待される。

生産性向上コンサルタントの能力開発につき、本プロジェクトで能力開発を行った中核的能力は「5S 及び KAIZEN を実際の工場やオフィスに適用する能力」である。現場の課題を解決するため

に必要な専門知識を基に、パイロット企業での経験を通して実践力が強化される。また、実践での経験を基にした知識が、報告書の作成やコンサルティングの優良事例をケースシートとしてまとめることを通して、より確固たるものとなっていく。こうした能力開発のサイクル（図 4-2-1）が定着していくことが期待される。

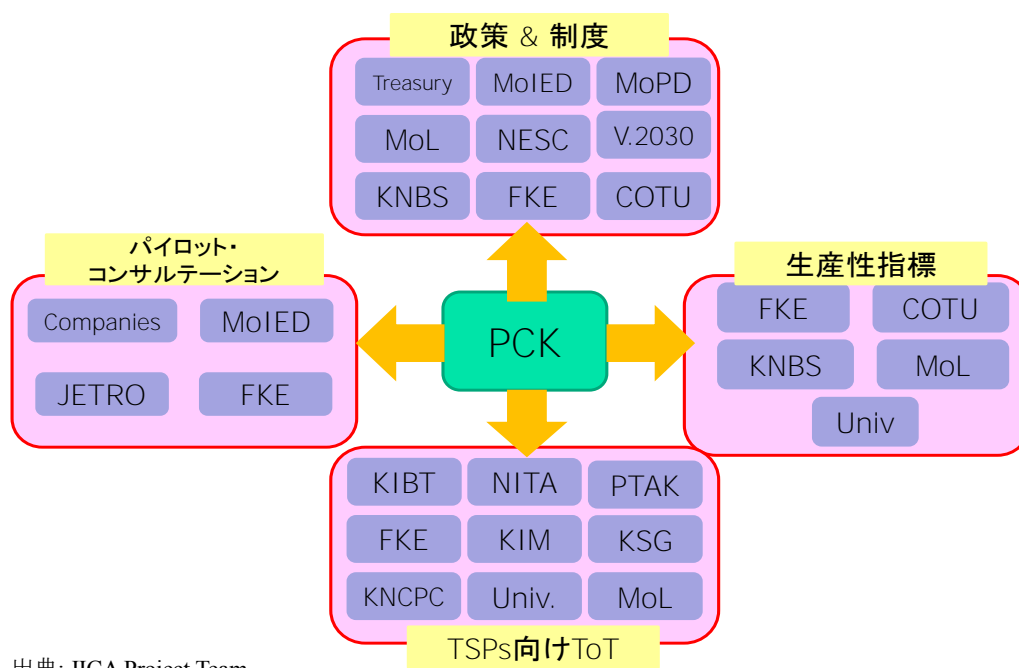
図 4-2-1: コンサルタントの能力開発サイクル



2.4 関連省庁とソーシャルパートナーとのネットワークの強化

図 4-2-2 は、本プロジェクト活動で構築・強化したネットワークである。様々な機関、ソーシャルパートナーを巻き込んで活動を行うことによって、活動の品質が向上する。また、PCK にとって、新たな活動へのニーズをつかむことが可能になる。PAP を効果的に実施するために、こうした関係省庁やソーシャルパートナーとの関係性を維持、強化することが重要である。

図 4-2-2: 本プロジェクトで構築・強化したネットワーク



2.5 地域レベルでの企業への支援体制の強化

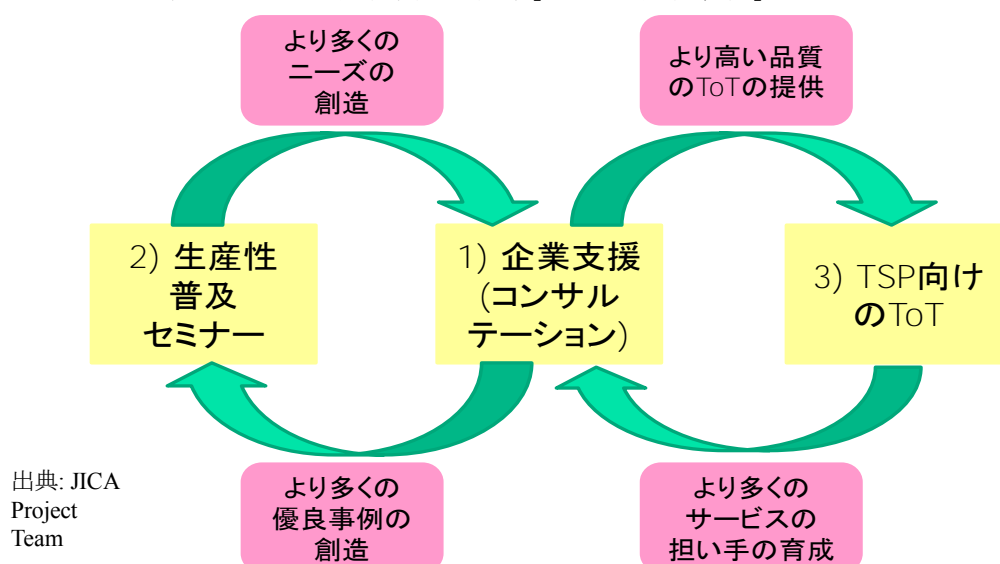
本プロジェクトで訪問した日本、マレーシア、エチオピア、タンザニアの4か国には、適切な数の技術スタッフを有する産業振興機関が各地域に存在し、恒常的に支援サービスを提供している。対象的に、現状のケニアのカウンティレベルでの企業支援体制は分散的である。カウンティには省庁や公的機関から配置された職員、支所があるものの、いずれも地域全域を継続的に支援するための十分な人員や資金を有していない。また、中央政府からの支援プログラムもあるが、中央から人員を派遣し実施するのは効率的でなく、継続的ではない。Vision2030 第2次中期計画の優先プロジェクトである「カウンティレベルでの生産性向上」(PAP No.8)を促進するためにも、ケニア政府がカウンティでの産業を支援するための統合的な組織体制の構築にむけた調査を行うことを提案する。

2.6 「企業支援」、「普及セミナー」「ToT」のサイクルとしての実施及びその標準化

ケニアにおいて生産性向上を推進するためには、1)企業支援 (コンサルテーション)の実施を通して、優良企業の事例をより多く創造することが必要である。多様な成功事例を含めることで、2)生産性向上セミナーの品質が向上し、その結果、1)企業支援への新たな需要が喚起される。トレーナー・コンサルタントが1)企業支援活動でより多くの経験を積むことによって、彼らが講師を担う3)TSP向け ToTの品質が向上する。3)TSP向け ToTの実施を通して、1)企業支援を担う人材(トレーナー・コンサルタント)が新たに供給される。

本プロジェクトは、図4-2-3で示すように、「企業支援」、「普及セミナー」「ToT」をサイクルとして実施した。PCKが、本プロジェクト終了後もこのサイクルを実施し、標準化していくことが期待される。

図4-2-3: 「生産性向上の実践」と「生産性普及」のサイクル



2.7 生産性向上人材の研修プログラムの強化

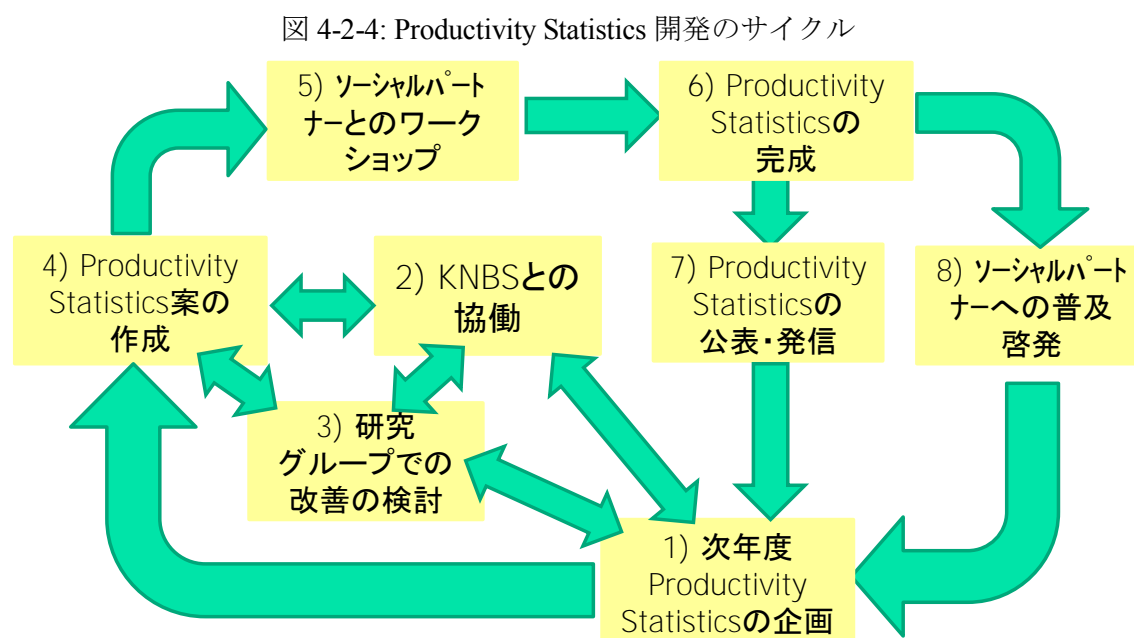
PCK の研修を受講したコンサルタント・トレーナーはケニア国内で生産性向上を普及するために重要な人的資源である。そのため、PCK は ToT を通してより多くの TSP を育成していくことが期待される。また、PCK は育成した TSP と強いネットワークを構築する必要がある。また、PCK は本プロジェクトで作成し、改良した TSP のデータベースを有効に活用していくべきである。

PCK は本プロジェクトの開始以前から生産性向上の普及啓発研修プログラム（基礎コース）を実施する能力を既に有している。本プロジェクトにおいて、よりフォーカスした、先進的な2つの ToT をパイロットとして実施した。PCK は、今後、既存プログラム、及び2つの ToT の研修コンテンツをベースに、コンサルタント、トレーナー、企業管理者、従業員等、異なるレベルの人材育成に対応する研修プログラムを開発・提供していくことが期待される。

2.8 生産性測定に関する提言

(1) Productivity Statistics の改善・活用に向けた事業サイクルの構築

本プロジェクトでは、生産性測定に関するいくつかのパイロット活動が実施された。これらは、図 4-2-4 で示す Productivity Statistics を開発するための PDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルを構成する活動である。このサイクルは、Productivity Statistics の品質を継続的に改善することを担保し、更に生産性指標に関するステークホルダーの理解を促進する上で重要である。加えて、PCK は生産性指標を適切に解釈し、簡潔にレポートとしてまとめられるよう、職員の能力の研鑽を継続していくことが必要である。



出典: JICA Project Team

(2) 生産性測定の基礎データの改善

PCK がより正確な生産性指標を提供するためには、基礎データの提供機関である KNBS がデータ

の収集方式（データ収集頻度の増加、より詳細な産業分類でのデータの提供、地域別のデータの提供、より正確なフォーマル部門のデータの提供等）を改善することが期待される。また、KNBSは2014年に産業連関表¹⁸を公表する計画を持っているとのことである。もし、PCKがそれを活用できれば、PCKのProductivity Statisticsが質的に改善されるものと考えられる。

2.9 「5S 推進」～TSP とのパートナーシップの強化

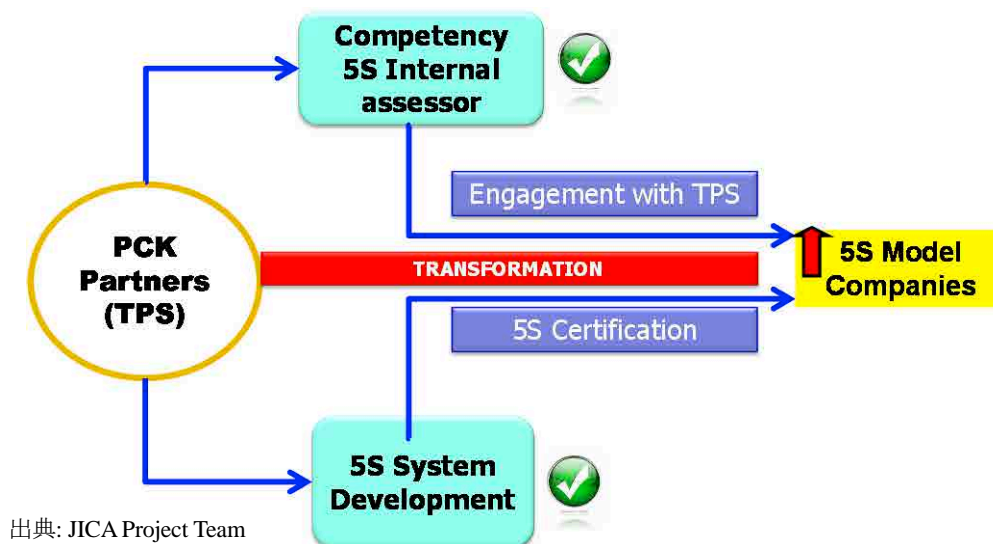
5Sはすべての生産性向上活動の第一段階となる。PCKの顧客企業へのアンケート調査結果では、もし、5S認証の仕組みがケニアで創設されたならば、多くの企業が5S認証制度に取り組みたいという意思を持っていることが確認された。

「5S 推進」はPAP No.9で示した5S推進戦略で実施することが期待される。同戦略は「国家5Sキャンペーンの実施」「国家5Sコラボレーションの確立」「国家5Sチャンピオンの育成」「5S大会及び5S認証制度の実施」の4項目で構成されている。

本戦略において、PCKはまず「国家5Sコラボレーションの確立」の一環として、TSPとのパートナーシップの強化を図るべきである。一つの方法は5S内部評価者研修を通してTSPの能力強化を継続することである。次に、TSPとの協働によるコンサルテーションの実施である。こうしたパートナーシップにより、PCKは5Sのモデルとなる企業をより多く創設することができる。

こうした取り組みを踏まえて、5Sアセスメントの仕組み、5S認証制度が確立されれば、統合的に5Sを推進する体制が強化され、大きなインパクトが創出されることが期待される。

図 4-2-5: PCK の 5S 推進への流れ



¹⁸産業連関表は、産業ごとの生産・販売等の取引額を行列形式にした指標。産業相互の関係（生産構造、販売構造）がわかる（例：A産業はB産業から原材料を購入している等）。