

エチオピア出張報告（第 10 回）

2011 年 1 月 31 日
GRIPS 開発フォーラム

GRIPS 開発フォーラムの大野健一と大野泉の 2 名は、JICA の派遣により、2011 年 1 月 16 日～21 日にエチオピアを訪問し、日エ間の産業政策対話を継続実施した。JICA 本部からはアフリカ部の佐野景子課長、産業開発部の本間徹国際協力専門員、水沼由佳子調査役が参加した。JICA カイゼン・コンサルタントチームの一部も同時期に到着した。メレス首相をはじめとする政府首脳との面談や第 7 回ハイレベルフォーラム（HLF）開催を支援して下さった岸野博之大使、石井貴朗書記官をはじめとする在エチオピア日本大使館、および大田孝治所長、晋川眞次長、野口義明企画調査員を含む JICA エチオピア事務所の協力に深く感謝したい。以下、今回の概要を記す（日程・面談先は別添参照）。

1. 産業戦略のつくり方（第 7 回ハイレベルフォーラム、関連会合）

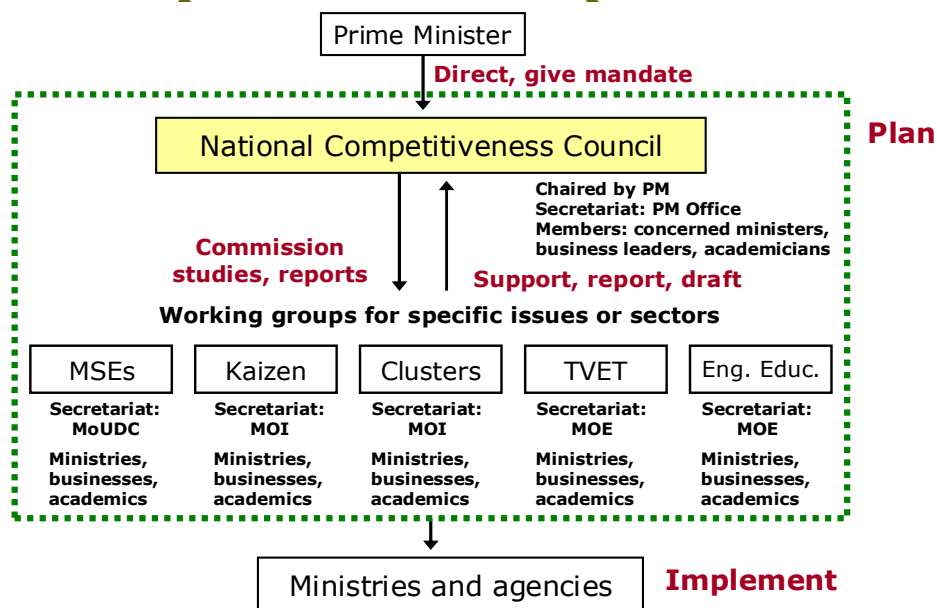
昨年 10 月に発足したメレス第三次政権は、新 5 ヶ年開発計画（Growth and Transformation Plan: GTP、2010/11～2014/15 年）で多くの野心的な目標を掲げ、これからのエチオピアの開発は GTP 達成を唯一最大の目的として展開することとなった。各省庁は担当分野の目標実現を担われ、各大臣は目標達成の競争を通じて評価されることになったといっても過言ではない。また新政権は、貿易産業省を貿易省と工業省に分離し、また零細小企業（MSE）支援の権限を産業省から都市開発建設省に移すなど、産業政策を分権化する方向での省庁再編を実施した。さらに政府内では、2010 年春頃より、MSE 戦略や日本が深く関わりつつあるカイゼン制度化などの重要産業戦略が非常な速さで準備されており、その質や実施可能性、直接担当者以外のステークホルダーの関与欠如などが問題として浮上してきた。以上を背景として、GRIPS・JICA 関係者の中でエチオピア政府の産業戦略の策定方法についての懸念が抱かれるようになり、今回の政策対話は、それを先方に正面から問題提起することを主目的として行われた。

我々はまず、新体制下でカイゼン制度化や MSE 政策などに関わる政策担当者に面会し、政策内容および政策作成の手順・組織についての情報を収集するとともに、新任の大臣・国務大臣・顧問らとの関係構築をおこなった。とりわけ重要な人物は、メレス首相、マコネン大臣・タデッセ国務大臣（工業省）、アルカバ首相顧問（MSE 戦略の取りまとめ役）、メクリア大臣（都市開発建設省）、アブラハム国務大臣（財政経済開発省）、ゲタフン氏（工業省、わが国のカイゼン支援におけるカウンターパートおよび MSE 戦略・輸入代替産業戦略の主要起草者）などである。アルカバ首相顧問は初対面だったが、担当分野の政策組織について明快な説明を受けた。別途、同様の問題につき独・世銀とも意見交換を行った（後述）。

1 月 20 日にシェラトンホテルで開催された第 7 回ハイレベルフォーラムも、GTP の工業目標を達成するための政策体制をテーマとして、日エ双方から率直な報告と意見交換が行われた。まず工業省のアーメド氏（国務大臣顧問）から GTP の工業目標とそれを達成するために工業省が編成しつつある新組織および省庁間連携メカニズムが報告され、次に GRIPS

の大野健一から東アジア各国の事例をもとに、重要戦略を立案実施するために必要な政策手順、およびこの手順を実施するための政策体制について報告があった。さらに大野は、①政策はスピードより質を重視すべきこと、②日本が関わるカイゼン制度化の実施体制がいまだ不明確なこと、③工業分野の諸重要戦略（カイゼン、MSE、TVET など）を推進・調整する仕組みとして「国家競争力委員会」（下図）を提案すること、の 3 点を提起した。参加者からは強い関心も寄せられたが、いずれにせよ、政策手続きや政策組織に関する外部者の提案が十分理解され行動に移されるには時間がかかるであろう。今回は HLF 参加者への問題提起という第一ステップであり、それに関する限りは成功したといえよう¹。

Ethiopia: “Tatakidai” Proposal for NCC



Note: This is a preliminary idea of K. Ohno to initiate discussion; listed issues and ministries are suggestions only; everything is subject to addition, deletion or change.

エチオピア政府が抱える政策策定上の課題は複合的・多面的である。我々が収集した情報や見解をもとにそれらを整理すると以下になるだろう。これらの課題は相互依存している。

第1に、質とスピードの問題。首相ないし GTP の強い圧力を受け、重要政策が数ヶ月単位で次々と製造されているが、深い知識と経験を欠き、踏むべき合意形成過程も飛ばした作業は実施可能性を保証しないし、政策学習にも結びつかない。中高所得国でも新政策の策定には 2～3 年かかる。「急がば回れ」のメッセージはまだエチオピア政府に届いていない。

第2に、合意形成過程の欠如。我々は標準的な政策策定過程として、①リーダーのビジョン、②内外ステークホルダーの議論を通じての目標・方向性・戦略等の合意、③ドラフティング、の 3 ステップを示したが、エチオピアは①から③に飛び、最も重要な②の合意形成

¹ なお、メレス首相には 2010 年 7 月に、マコネン新工業大臣には 2010 年 10 月に、GRIPS 大野健一からの書簡の形で重要工業戦略の策定過程についての問題をすでに提起している。今回の HLF 発表はそれをより詳細かつ包括的に提示したものである。

が貧弱である。ゆえに文書が完成しても、関係省庁の協力や企業の参加が期待できない。

第3に、複雑な仕組みの積み上げによる混乱。MSE 政策を複数官庁に委ね調整メカニズムも複数つくる、零細小企業から大中企業への卒業のために追加制度をデザインする、TVET のモジュールやレベルを多数設定しカリキュラムの複雑化と教員不足を招く、などがその例である。エチオピアの限られた政策能力や人材・資金不足を考えると、制度はできるだけ統一的で単純明快なものを志向すべきであろう。

第4に、複数プレーヤー間の競争の強制。メレス首相は重要課題をめぐり複数の官庁、ドナー、投資家等を競わせて優秀な成績を取った者にお墨付きを与えるという方針である。だが、長期の努力を要する新制度構築にこのような競争を導入すれば、資金・人材の分散、拙速な実施、政治闘争などを招き、すべての試みが中途半端に終わる危険を伴う。むしろ早い段階で、信頼できる担当者・機関を定め全幅の信頼を与えた方が成功の確率は高まる。

第5に、カイゼン制度化への政策体制の不備。日本が支援しているカイゼンはエチオピアで重要な役割を担うことが決まっているが、その制度化・標準化を担う中核省・中核機関、省庁間の役割分担、とりわけ TVET との関係、MSE 戦略との連携などがいまだ不明確であり、カイゼンの主導権をめぐる争いさえ発生している。こうした状況では JICA 支援に十分な効果が期待できないので、まずこの不確実をエチオピア側に解消してもらう必要がある²。

第6に、工業省編成に関するいくつかの疑問。一国の産業振興に必要な権限・ツールはできるだけ集中すべきであり、今回の省庁分割はむしろ逆方向である。これをうまく機能させるには、かなり高度な省庁間調整が必要となる。また工業省は実施機関（各 Institute）を外に出し自立性を与えると同時に、省内に投資・エンジニアリング能力開発、生産性・マーケティング能力開発、官民対話・インセンティブ、工業団地の4局を新設する計画であるが、内局と外部機関の間に権限重複や分担不明を生じさせないか。優秀人材の希少性に鑑み、工業省内の戦略策定権限は（タイ・マレーシアのように）企画を担う一局に集中すべきであり、他方で各実施機関の政策策定・調整能力を強化して、各分野での真の中核機関として育てるべきであろう。

2. メレス首相との会見

2011年1月19日午後、岸野大使、GRIPS および JICA は首相官邸にて2時間弱にわたりメレス首相と意見交換を行った。まず岸野大使から、産業政策対話はエチオピア政府の見解・計画を知るよい機会だが、今回を含めてあと2回を残すのみとなった、春以降も政策対話を継続すべきか、する場合はテーマ、方法、回数等をどうするかについて首相の見解を尋ねた。首相は、政策対話はエチオピアにとって大きな助け（great help）なので継続して

² 今回、カイゼンのパイロットプロジェクトおよび制度化のカウンターパートであるゲタフン氏からは、首相案件かつ国民運動であるカイゼンへの JICA 支援計画がエチオピア側の意向よりも遅くかつ不十分につながる点が再三かつ強く指摘された。だが、エチオピア側の現体制のままでカイゼン制度化を開始しても十分な成果は得られない。JICA 支援の拡大はエチオピア政府の体制構築と同時進行的かつ相互依存的に実施されるべきであろう。

いただきたい、ただし頻度はある程度減らしても構わないとの回答であった。

大野健一はカイゼンと政策対話の現況について報告した。カイゼンのパイロットプロジェクトは第 2 グループ企業の指導が順調に進行中であり、マニュアルやビデオも作られ、現地作業は 4 月に終了予定である。2 月からは制度化のアドバイスを行う専門家が入り、8 月から本格的な制度化作業のチームが始動する予定である。政策対話については、上記の政策体制に関連して、以下の問題を首相に提起した。

第 1 に、日本側とエチオピア側でカイゼン支援の進捗状況に対する評価が分かれていること。日本側は、カイゼンを新制度かつ国民運動として定着させるためにはそれなりの準備と手順が必要であり、現在は諸課題を日エ共同で解決しながら満足すべき速度で進んでいると考えている。一方工業省やそのカイゼンチームは、GTP 達成の圧力下、カイゼン制度化の準備に何年もかけてはられないので JICA はもっと速度を上げ、支援枠組みも拡張すべきだと要望している。この緊張関係はある意味で不可避かつ予想されるものである。シンガポールでさえ 1980 年代には日本の生産性運動への支援が遅すぎると感じていたが、十年近くの努力後、最終的にはすばらしい結果を得た。

第 2 に、カイゼンにせよ、MSE 政策にせよ、現在のエチオピアの政策は数名の上級政策担当者が大きな個人的努力を払って内輪で作成している。最初はそれでよいが、できるだけ速やかに正式・公開・統合化された政策策定に移行し、個人に依存しない維持可能な政策手続きを確立すべきである。カイゼンについては、現在多くの組織が強い関心を持ち、工業省・JICA の正式ライン以外にも、TVET (独エ合同による Engineering Capacity Building Program (ECBP) が支援)、メケレの企業群、民間企業、世銀研修などが、政府の標準化・公認がないままにランダムに「カイゼン」を実施している。本来はエチオピア・カイゼン・インスティテュート (EKI) 設立を待つべきだが、彼らの欲求は止められそうにないので当面はランダムなカイゼンを肯定してもいいだろう。だが今年後半には JICA 支援のカイゼン制度化作業が本格的に立ち上がるので、それまでに貴政府にカイゼン制度化のための政策組織を明確化していただきたい。できれば半年内、遅くとも 2011 年末までにこれを終え、権限・役割分担、他工業目標との関係、省庁間調整メカニズムをはっきり打ち出してほしい。これまで皆が自由にやっていた「カイゼン」は EKI が打ち出す基準・内容に収束せねばならない。その代わり JICA もできるだけ速度で支援を展開する。GTP の残りの 4 年は、この体制のもとでカイゼンの導入と制度化をフルスケールで行うこととしたい。

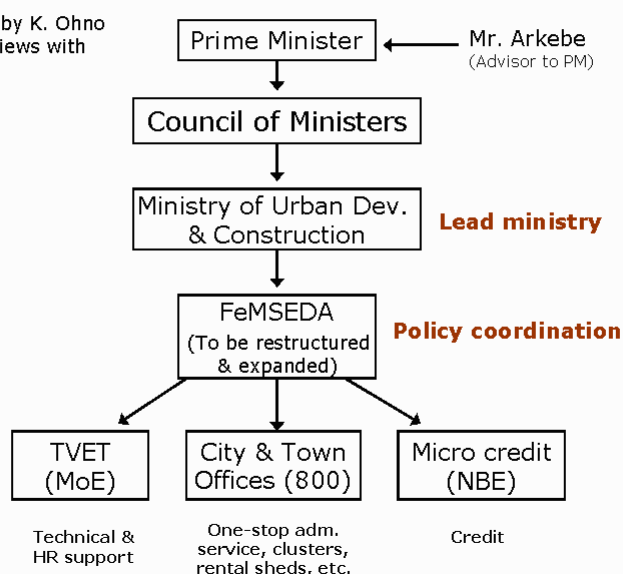
首相の発言は以下のとおり。

カイゼンがあちこちで実施されるのは、一つには人々ができるだけ早く経営上の問題を解決したいと望むからであり、もう一つは、混乱したカイゼン展開の中から自然淘汰を通じて成功した 1 つか 2 つのモデルを選択するプロセスだからである。過渡期に多くの試みがなされることは、分権化の枠組のもとでは必ずしも悪いことではない。民間企業には強制できないが、少なくとも公的機関を通じるカイゼン制度化については、中心機関は JICA 支援を得て創設される EKI である。

MSE 政策については、2010 年 9 月に承認されたが、今いくらか調整をしており今週末に決定される予定である。(大野がアルカバ首相顧問から聴取した MSE 政策の組織体制の図を示したところ) 政策体制はこの図のとおりである。FeMSEDA が権限・能力を強化した上で central clearing house となり、その下にある ReMSEDA (都市・農村オフィス) が行政サービス、クラスター、簡易貸し工場 (rental sheds) 等を提供する。教育省下の TVET は地方レベルでとりわけ製造業に対して、従来の教育訓練に加えて個別企業への技術支援 (industrial extension service) を行う。エチオピア国家銀行 (NBE) が管轄するところの諸マイクロファイナンス機関は零細小企業金融を行う。

MSE Policy Organization as Currently Envisaged

Source: Drawn by K. Ohno based on interviews with policy makers.



なお TVET も EKI も、それぞれの管轄官庁 (教育省および工業省) にアカウントブルであると同時に、独立機関として官民のメンバーからなる Board of Director をもつことになる。関係機関間の調整も、各省からの代表によってこの Board で行われる。

さらにマクロ担当、個別セクター (砂糖、通信、電力、鉄道等) 担当の小委員会も設置される予定である。ヌワイ顧問が率いているエチオピア開発研究所 (EDRI) も、韓国開発研究所 (KDI) のような政策支援型シンクタンクに再編する。この決定はあと 2~3 週間で行うが、実際に機能するには 2 年はかかるだろう。韓国の POSCO はすでに政策企画支援に関心を表明している。政策人材育成には、マクロ、ミクロに加えて経済政策ができる人材も養成せねばならない。

話は変わるが、複数の軍需、国有、民間の金属機械企業をあわせて Metal & Engineering Corporation なる新企業を創設した。同社に砂糖、尿素、セメントなどの工場建設を課している。これは、外国企業に入札させて同社がそれを管理する方法と、インド人・フィリピン人などの技術者がエチオピア人と一緒に作業して OJT 式に技術を教える方法の 2 種類で

やっている。最初の砂糖工場は多くのインド人・キューバ人の助けを得て建設するが、その後の尿素工場等はエチオピア人のやる部分を増やしていきたい。難しい機械・部品等は輸入でよいが残りはエチオピア側がやる。これは工場設備の建設と操業・維持管理の両方で行う。

明治日本では、西洋人の指導を受けながらエンジニアが工場機械建設の技術を早く学んだと聞いている（大野が明治日本の技術者育成について追加説明）。わが国では長い間ドイツに技術者を教育してもらっているが、訓練が終わって帰国しても（道路建設以外は）実践的には使い物になっていない。ドイツは技術を教えるのに時間がかかりすぎている。何百人ものフィリピン人やインド人にも助けてもらっているが、日本にも支援いただけないか。対象は、他国がすでに支援した工場でも別の工場でもいい。日本を他国と競わせるという意図ではなく、日本式・アジア式のやり方を導入してもらいたいのだ。韓国や台湾も技術を早く学んだと聞くが、我々は両国へのよいアクセスがない。具体的には、第 1 に、明治初期を中心に日本人がどのようにして西洋技術を効果的に学んだかについての情報がいただきたい。形式は問わないが、たとえば公務員研修等が考えられよう。第 2 に、引退した日本人技術者による OJT 式訓練をエチオピア人に提供してほしい。この訓練は、工場建設を含むという意味で、カイゼンよりはより広いものだ（本間専門員から、製造技術にかかる JICA の協力には機械設備の据付・維持管理技術も含まれることもあること等を紹介）。岸野大使は、第 2 のオプションについて海外経験のある日本企業の協力が得られないか検討すると述べた。

さらに他のいくつかの話題が議論された。

現在 ECBP/TVET で進めているカリキュラム改革で、多くの職種（32）と 5 つの技術レベルを掛け合わせるカリキュラムは複雑すぎないか、という当方の問いに対して、首相も、あまり細分化された課程は賛成しないが、あれはドイツ側が要求したものであり、いずれにせよ実験段階だが、最初の 3 レベルでは一般的な教育内容を中心とする方が合理的だと述べた。また JICA の理数科教育を技術教育にまで拡張できないかとの質問があった。

1 月 6 日に突然導入された物価統制について尋ねたところ、あれは物価統制ではなく民間情報に基づき設定された価格措置であること、少数の流通業者が価格吊り上げや投機的売り惜しみをしているので彼らの最低限の行動規律と適正利潤を実現するために、3~6 ヶ月の試験期間として実施しているものであるとの説明であった。もし彼らが行動を正せばよいが、そうでないときには政府による直接輸入や外国人による輸入自由化も最終手段として考えている。この政策は小規模多数の小売業者を苦しめる目的はなく、アジスアベバ市当局が価格表示のない商店の営業許可を取り消したのはやりすぎだったと述べた。

大野泉は、製造業は従業員 30 人を境に MSE から中大企業に卒業するわけだが、支援のスムーズな移行は可能かたずねた。首相はこれに対し、MSE が卒業したがるのは税を払いたくないからと、手厚い支援を失いたくないからだろうが、前者に対しては MSE にも税を払わせてギャップが生じないようにし、後者にはエチオピア開発銀行による両者を埋める新クレジットを提供させる。また零細企業にも給与天引きを行い、集めた資金を彼らの

起業支援に回したい。さらに首相は、新 MSE 政策の下では製造業・非製造業を問わず、すべての MSE は(工業省ではなく)都市開発建設省の管轄である、ただし工業省も FeMSEDA の理事会メンバーとして関与は可能であると述べた。

3. 今後の方向性

2009 年 6 月以来、2 年間の支援として四半期に 1 度実施してきた日エ産業政策対話は、次回(第 8 回)で最終回となる。現行フェーズの産業政策対話は GTP 策定プロセスへの貢献(特に産業開発)を意図して取組んできた。昨年 10 月のメレス第三次政権発足をうけて、エチオピア政府はドナーに対して GTP 達成のための支援を期待している。その意味で次回をひとつの区切りとして、GTP 実施支援の観点から今後の進め方を検討することは適切と思われる。また今夏から、JICA のカイゼン支援もパイロット段階から制度化・運動への展開をめざす第二フェーズに進む。こういった事情をふまえ、以下、今後の方向性や留意すべき点について考えるところを記す。

<カイゼン制度化にむけたエチオピア側の準備>

今回の HLF や実務レベル協議で焦点となったのは、パイロットプロジェクトが中心だったカイゼン第一フェーズ終了後(2011 年 6 月、ただし JICA カイゼン調査団のエチオピア滞在は 4 月まで)から、第二フェーズ開始までの「空白期間」に対するエチオピア実務レベルからの懸念である。第二フェーズの開始時期をさらに早め、あるいは第一フェーズ終了後も専門家をカイゼンユニットに継続派遣してほしいとの要望がゲタフン氏から再三出された。エチオピア側の熱意は大いに評価すべきだが、JICA 調査団の滞在いかににかかわらず、エチオピア政府側で第二フェーズの実施に必要な体制整備を進めることが重要であり、日本側としてはこの点をマコネン大臣やタデッセ国務大臣を含む工業省トップに明確に伝えるべきである。具体的には、①エチオピア側がカイゼンや MSE 支援に関する省庁連携体制の詳細を明確にすること、②カイゼン支援の第二フェーズの開始を待たずに、工業省と EKI がカイゼン制度化・全国展開の主務官庁・機関として 2011 年内に活動を始めることを何らかの形で明確に声明し、他省庁・機関からこのことにつき事前合意をとりつけること³、さらに③カイゼンユニットから EKI への組織・人事等の継続性や工業省内での位置づけを明確にし、仮に JICA 側に「空白期間」があっても、それに関わらず第二フェーズを順調に立ち上げるために必要な作業を洗い出し取組んでいくこと、を要請すべきである。

<次回 HLF>

次回の産業政策対話は 2011 年 4 月下旬～5 月中旬の期間に開催する方向で調整する。現行フェーズの最終回となるので、冒頭で JICA より、全体を総括する発言ないし発表を行うことを検討していただきたい。テーマについては、マコネン工業大臣の意向を十分ふまえ、また新 MSE 政策の策定状況やカイゼン制度化にむけた準備状況、省庁間協力関係構築の可

³ 上述のとおり、メレス首相は 1 月 19 日の我々との面会で、EKI がカイゼンの中核機関になることを明言している。

能性等も勘案する必要がある。現時点では、適切なテーマ選定のためには情報収集と思考・協議の時間がもう少し必要であるように思われる。たとえば、ミッション中にメクリア都市開発建設大臣から提案のあった、彼自身による新 MSE 政策の紹介プレゼンも検討に値する。また、前回 HLF で関心を集めた生産性向上運動に関して、シンガポール以外の国の経験（例えばボツワナ）を紹介することも一案である⁴。いずれにせよ、2 月中旬に派遣予定の JICA 専門家がエチオピア側とともに EKI 構想を固めるタイミング、および第二フェーズプロジェクトの詳細計画策定を行うミッション派遣のスケジュールも念頭において、MSE 支援や TVET との関係を含め、カイゼン制度化のために有用な議論の場になるとよいであろう。

<現行フェーズ後の取組み>

今回の面会では、メレス首相、工業省のマコネン大臣やタデッセ国務大臣等からは産業政策対話の継続要望がだされた。ヌアイ首相経済顧問は、今後の取組みのあり方について持ち帰って検討したいとのことだった。いかなる形態にせよ、もし産業政策対話を継続していく場合には、GTP 実施支援に焦点をあてることが重要になろう。現時点での暫定的な考えではあるが、その実施形式として、以下の一つないし複数の組み合わせが考えられよう。

- ① GTP 実施状況・発生課題に関する日エ間の意見交換・アドバイスのための会議を開催。
- ② 現行フェーズの成果品や GRIPS 開発フォーラムの研究等を活用し、今後増員・強化される予定の工業省、都市開発建設省、零細小企業開発庁等の行政官、さらには政策シンクタンク機能をもつことが期待されている EDRI 研究者等を対象に、産業政策の策定・実施論に関するセミナーないし集中講義を実施。連携先機関の候補としては、エ国内で行政官育成をおこなっている Civil Service College や Ethiopian Management Institute が考えられよう。
- ③ 具体的政策イシューを選んで実践的セミナーを実施。テーマとしては、工場建設・運営を通じての技術移転の東アジア経験（メレス首相の要請）、輸出振興政策のレビューと改定（マコネン工業大臣の質問・構想）、現行 TVET と日本等の TVET の比較・評価、東アジアにおける工業団地建設・運営のベストプラクティス、中小企業診断制度の内容と東アジアにおける普及状況、シンガポール等の生産性運動の展開方法のさらなる詳細、などが考えられる。テーマによっては、韓国やシンガポール等からの講師招聘も検討すべきである。

<アフリカ・カイゼン会議の開催>

ここ数年 JICA のカイゼン協力はアフリカでも広がりを見せ（チュニジア、エジプト、ケニア、エチオピア、ザンビア等）、他のアフリカ諸国・機関の関心を集めている（AU、EAC、タンザニア、ガーナ等）。また自らのイニシアティブや他ドナーの支援でカイゼンを導入し

⁴ アジスアベバ大学のダニエル教授は、昨夏 GRIPS 開発フォーラムの研究チームとともにシンガポールを訪問し生産性向上の取組みについて調査しており、さらに今年 2 月下旬にはボツワナを訪問し、同国の国家生産性センター（BNPC）をはじめとする関係諸機関から情報収集する予定である。ボツワナはシンガポールから生産性向上運動の国際協力をうけたほか、現在 SADC の生産性向上のハブになるべく準備中である。

ている国もある（モーリシャス、ボツワナ、ブルキナファソ等）。「カイゼン」への関心の高まりをふまえ、日本が関心あるアフリカ諸国に呼びかけ、カイゼンの経験を紹介・相互学習する会議を開催することはきわめて有用と考える。TICAD IV フォローアップ会合のサイドイベントとして企画する可能性を含め、検討する意義はあると思われる。

4. その他の訪問

上記の諸会合に加え、アジスアベバ市内の職業訓練校やエチオピア投資庁を訪問し、その活動について理解を深めた。また、世銀の大橋所長や ECBP 次席マネージャー（ドイツ側代表）のベッカー氏と面談し、GTP 実施にむけたドナー支援、特に民間セクター開発における今後の支援の方向性を聴取した。

<TVET>

1942年に設立されエチオピアで最も歴史がある Addis Ababa Tegbrareid TVET College を訪れ、ECBP の支援で学長として派遣されているドイツ人専門家およびエチオピア人スタッフと面談した。ECBP の一貫で導入された新しい TVET システム（32 の職種基準、レベル分割、学業ではなく達成能力に基づく資格評価制度等）は、同校でも導入が始まっている⁵。Tegbrareid TVET College は約 3,000 人の普通科学生と同じく約 3,000 人の再教育学生を擁し、普通科卒業生の 7 割以上は就職している。しかし、政府の TVET 拡充策により学生数は増加の一途をたどっており、教師の負荷は増している⁶。新システムのもとの職種・レベルの細分化により、教師の負担は高まる一方のことだった。前述したように、新 MSE 政策のもとでは、TVET は現行の学生対象の職業訓練に加えて、MSE を対象とした技術・経営指導（industrial extension services）も提供することが期待されている。企業指導のノウハウをもつ教師の育成・確保が TVET で短期間にできるかについては予断を許さない。この点については、後述の ECBP のベッカー氏も慎重な意見であった。なお、この TVET でも 1 年前から数箇所の部署でカイゼンを導入し始めている。

<エチオピア投資庁（EIA）>

EIA は 1992 年 5 月に制定された投資法にもとづき同年 7 月に設立された。工業省が所轄するが、スタッフ約 130 名の自律的な機関である。翌年には 9 州と 2 つの特別市にも投資オフィスが設置された。アジスアベバに在する EIA は外国直接投資（FDI）のフォーカルポイントであり、州の投資オフィスは国内投資のみを管轄する。7 年前に「ワンストップサービス」が導入され、投資ライセンスや労働許可証等の許認可に要する時間は大幅に短縮された。その反面、ミッションが EIA 長官に最近の FDI 動向（金額、件数の推移）や主要投資国・主要分野などを聞いたところ、即座に回答できず、のちに担当者から資料を送らせると約束した⁷。これを見る限りデータ整備、対外宣伝活動、情報提供サービス、認可済投

⁵ ただし、同校で働く青年海外協力隊員によれば、必ずしも全学科で同時に新システム導入が進んでいるわけではない模様。

⁶ 全国の TVET 総数は 1995 年の 17 校から現在の 800 校に拡大し、卒業生は 3 万人から 100 万人に増加した。

⁷ 2008 年に我々が初めて EIA を訪問した時も同様の質問に対し、同長官から全く同じ返答があった。

資案件対応、戦略的思考等の面で強化する余地は大きいと感じられる。また予算・人材の制約から FDI の戦略的誘致を実施するには至っていないとのことだが、工業省が掲げる重点業種の野心的な生産目標を達成するには国内投資だけでは不可能であり、工業団地を含めた FDI の大小が決定的にその可否を左右する。この観点からも、GTP 目標と整合的かつ積極的な FDI マーケティングが不可欠である。EIA 長官からは、JICA 支援への期待が示された。

<ドナーの取組み（世界銀行、ドイツ）>

本報告第 1 節で述べた、エチオピアの産業戦略のつくり方に関する問題意識や懸念を共有したところ、世銀の大橋所長や ECBP のベッカー氏からも同様の認識が示された。世銀の大橋所長からは、GTP 実施においてはスピードが先にあり、各施策の整合性がないまま実施に移され混乱を招いた例（昨年 9 月の為替切下げ、今月の物価統制など）や省庁間調整の悪さの指摘があった。GTP 実施支援については、一般財政支援を通じた包括的な政策対話を行う環境にはないが、基礎サービスの提供に焦点をあてた地方交付金型の財政支援（PBS）が比較的成果をあげているとの認識のもと、民間セクター開発に焦点をあてた財政支援を検討中である（DFID、カナダ、EU、オランダ、イタリアなど）。GTP 目標そのものではなく中間段階の目標を設定し、進捗・成果をふまえて課題を洗い出し、その解決のための具体的な議論をエチオピア関係機関と行っていきたいとのことであった。

ドイツはエチオピアとの共同プログラムとして、2005 年から ECBP を支援中である。一般の省庁再編により、今まで主要なカウンターパートであった能力開発省が人事省に変わり、総合調整機関としての影響力が弱まったと感じており、今後はライン省庁との連携を強化する方向で検討中である。ECBP の柱のひとつである民間セクター開発では工業省が主なカウンターパートになるが、マコネン大臣との対話の充実はこれからの課題とのことだった。なお、留意すべき点として、ECBP はエチオピア側とドイツ側で予算を 50%ずつ折半し共同プログラムとして意思決定や実施を行ってきたが、強いオーナーシップをもつエチオピアとドイツ側の関心・制約との折り合いをつけるのは容易でなく、ドイツ政府としては、今後は ECBP のプログラムの中でドイツ側の観点でプライオリティの高い活動に絞って支援していくよう方針変更をしたとの説明があった。本国政府・議会への説明責任も考慮した結果であろう。また専門家派遣のタイミングについても、迅速性を求めるエチオピア側と適格専門家の選定に一定の時間を要するドイツ側の間で摩擦も少なくないとの説明があり、カイゼン制度化において JICA が直面している課題と共通点が多いと感じた。

以上

別添：日程・面談先

日程・面談先（GRIPS チームのみ）

- 1月16日（日） JICA 本部チームとともにアジスアベバ着
JICA 事務所と打合わせ（大田事務所長、晋川次長、野口企画調査員）
- 1月17日（月） 財政経済開発省にてアブラハム国務大臣と GTP や零細小企業政策につき意見交換、アジスアベバ Tegbrareid TVET College を訪問しアルバート学長（ECBP 専門家）他 2 名と面談・視察、都市開発建設省にてメクリア大臣と零細小企業政策について意見交換、金属産業開発センター所長・カイゼンユニット長のゲタフン氏と意見交換（カイゼンプロジェクトの進捗と制度化、零細小企業支援における TVET との連携など）
- 1月18日（火） 産業省にてマコネン大臣とタデッセ国務大臣と意見交換（GTP、カイゼンプロジェクトの進捗と制度化、零細小企業支援における産業省の役割など）、首相官邸にてアルカバ首相顧問（零細小企業担当）と零細小企業政策について意見交換、在エチオピア日本大使館にて岸野大使と第 7 回ハイレベルフォーラムの準備会議、大使公邸でエチオピア側関連大臣・国務大臣等を招いての夕食会
- 1月19日（水・祝） ホテルにてオロミヤ州マルチセクター計画策定支援プロジェクトの IDCJ チームと打合せ（藪田氏、三井氏、桑原氏）、首相官邸にてメレス首相との会見
- 1月20日（木） アジスアベバのシェラトンホテルにて、EDRI・JICA 共催による政策対話、第 7 回ハイレベルフォーラム（午前半日のクローズドセッションと昼食）、ヌアイ首相経済顧問が議事、岸野大使、タデッセ国務大臣（工業省）、アブラハム国務大臣（財政経済開発省）、デサレン国務大臣（都市開発建設省）等が出席。報告はアーマド氏（産業省の組織・体制の報告）、大野健一（重要政策決定のための組織・制度）、午後、エチオピア投資庁にてアビ長官と意見交換、ECBP 次席マネージャーのベッカー氏（ドイツ側のプログラムリーダー）と意見交換
- 1月21日（金） 世界銀行の大橋所長との意見交換（GTP に対する世銀の支援、民間セクター開発への取り組みなど）、JICA 事務所にてゲタフン所長と意見交換（零細小企業支援と工業省の役割、カイゼン制度化にむけた取り組み）、JICA 事務所にてラップアップ会合

アジスアベバ発、ドバイ経由で帰国（翌日到着）