

経済・社会発展に貢献する 様々な分野での「カイゼン」事例

製造業の生産性向上から派生したカイゼンは、保健・医療、教育、行政など幅広い分野で採用、実施され、途上国の経済・社会発展に貢献しています。

エチオピア

【産業】カイゼン指導で200社近くが生産性向上で効果 品質・生産性向上(カイゼン)普及能力開発プロジェクト

工業化への経済構造転換を目指すエチオピアでは、品質・生産性向上を通じた産業競争力の強化が課題となっています。カイゼンこそが成長へのカギと考えたエチオピア政府は、首相の強いイニシアティブにより、エチオピアカイゼン機構(EKI)を設置し、日本の支援を通じて、コンサルタント等の育成及び大企業から零細企業に至るまでカイゼン指導を行ってきました。EKIは世界でも初のカイゼンの名を冠した政府機関です。現在では、カイゼンが国家計画の中でも重要な位置に置かれ、200社以上でカイゼンが実践されており、これまでに平均で37.2%の生産性向上、55.2%のムダ削減を実現しました。また、2015年1月時点では全国で3,590のQCサークル活動が確認されています。



タンザニア

【保健】全国67病院のサービスの質改善で患者の満足度が向上 保健人材開発強化プロジェクト

保健医療サービスの質の向上は、今日の途上国が直面している最も重要な課題のひとつで、カイゼンはサービスの質改善を図る有効な手段のひとつです。タンザニアでは慢性的な資源不足の中、公的医療サービスの質の課題を抱えていました。そこで、カイゼンを導入したところ、病院スタッフの仕事の効率上がり、患者の待ち時間を短縮し、点滴に伴う静脈炎発生率や検査不能な検体率を削減させるなど、多くの具体的な成果をあげ患者のサービスに対する満足度向上に繋がりました。また、期限切れ薬品の削減などにより、無駄な経費を削減し、病院収入が向上するなどの成果も出ています。今では全国67カ所の公的病院でカイゼンが実施され、多くの医療スタッフや患者がその効果を実感しています。



バングラデシュ

【行政】2万人の公務員が行政サービスの質全体の向上を目指す TQMを通じた公共サービス改善プロジェクト

バングラデシュの公務員制度は過度な中央集権や非効率性など多くの課題を抱えており、特に公務員の意識改革と業務改善は大きな課題といわれてきました。これに対しJICAはバングラデシュの公務員研修所と協力して、公務員研修コースに総合品質管理(TQM)の考え方を導入し、TQMの実践を通じた行政サービスの改善を目指しています。参加者である公務員は研修の中で、行政サービスの受益者となる住民のニーズを意識しながら自分達の職場の具体的な業務改善計画を作成し、受講後は住民へのサービス向上のために改善の実践に取り組みます。日常の気付きを通して、業務の質を向上させていくこのような「カイゼン運動」を、全国およそ2万人の公務員が取り組み、行政サービスの質全体が向上することをバングラデシュ政府は目指しています。



写真：JICA

独立行政法人 国際協力機構 〒102-8012 東京都千代田区二番町 5-25 二番町センタービル

産業開発・公共政策部民間セクターグループ 電話：03-5226-8055 URL：http://www.jica.go.jp/activities/issues/private_sec/approach.html

2015年9月

—— ジャパンブランド ——

日本の高度経済成長の原動力となった 品質・生産性向上アプローチ

カイゼン(KAIZEN)



トヨタ、ホンダ、ソニーなど世界に名だたる大企業はじめ、

日本の製造業発展に大きな役割を果たしてきたのが「カイゼン」活動です。

「カイゼン」はモノづくり大国・日本で独自の進化を遂げた品質・生産性向上にかかる

多くの手法の総称であり、高度経済成長を生産現場で支えてきた取り組みです。

「カイゼン」は、チームワークや社員の自立性、創造性を育てるなど、人材育成にも効果的でもあります。

「カイゼン」の考えは生産現場のみならず、行政や保健・医療、教育といった

様々な分野の発展にも貢献しています。



日本発、また国際協力の現場で培われた、ユニークなノウハウ・経験・技術が、多くの開発途上国の現場で役立っています。これらの問題解決に有効な手法や事業モデルを国際協力における「ジャパンブランド」として世界に向けて発信し、活用を促進しています。



※SDGsの17の目標のうち、関連のあるものを表しています。

途上国から注目を集める日本のカイゼン

今では品質の高さで知られるMade in Japanですが、かつては日本製品は「安かろう、悪かろう」で品質の悪さが指摘されていました。そんな中、1950年に品質管理の専門家、デミング博士がアメリカから招へいされ、統計学を用いた品質管理手法を日本に紹介して以来、日本の産業界で品質改善活動が広まりました。さらに、企業・労働組合・学識者によって進められた生産性運動が国民的運動として広まり、日本企業の近代化を推し進めました。こうして海外から輸入された品質管理、生産性向上手法は日本独自の発展を遂げていきます。日本の高度経済成長の立役者の一つは日本全国で展開された品質・生産性向上 (カイゼン) 活動とも言えます。

カイゼンの強みと日本の協力

カイゼンは新たな投資がなくても出来るというところに魅力があります。お金、モノがあまりない中でも、あるものから始めることが出来ます。また、イノベーション (技術革新) が経営者や一部技術者で起こされるものであるのに対し、カイゼンは、経営者から現場の作業員まで全ての人がかわり、出来ることから実施し、着実に、コツコツと積み上げていく継続的な取り組みです。誰でもカイゼンの提案が出ますが、それを生かすには、提案を受け入れ、積極的に評価するトップ (経営者) のイニシアティブが重要となります。

カイゼンは一人一人の貢献が問われる取り組みであるため、従業員のモチベーション、モラル、チームワークの向上に役立つことでも知られて

現在、途上国の多くは貧困から脱却するために工業化を図り産業の高度化を目指しています。これらの国が国際競争力をつけるためには、戦後日本と同じく、品質・生産性をあげていく必要があります。

日本ではトヨタをはじめ、国際的にも有名な大企業から小さな町工場までカイゼンを実践しています。また、これらの企業のアジアを中心とした海外進出に伴い、海外でも多く実践され、国際化が進んできています。実践的な様々な手法が揃えられているカイゼンは途上国にとっても受け入れやすく、多くの成功例を有する日本の支援が求められています。今やカイゼンは「KAIZEN」として世界的に認知された言葉になっています。

います。

欧米諸国の支援が経営者に対する経営マネジメント向上や国際基準取得支援に重点が置かれている中、カイゼンを通じた日本の支援は、従業員のマインドセットの変革から始まり、全社的な取り組みを通じて、生産性・品質の向上を図ることを目的としています。両者は相互に補完しあうものですが、カイゼンは収益や効率性だけでなく、そこで働く人々やサービスを受ける顧客の満足度等、より「人」に焦点を当てたアプローチと言えるかもしれません。

カイゼンはもともと製造業から始まった取り組みですが、今ではサービス業、行政機関、病院、教育機関等、様々な分野で実践されています。

●カイゼンの特徴、代表的なツール・アプローチと効果



カイゼンの代表的なツール・アプローチ	5S	「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」の頭文字を取って名付けられたカイゼン手法。短期間で成果を可視化できるため、関係者が達成感を得やすい。
	QCサークル	現場の知見を活かし、継続的にカイゼンに取り組むために自主的に行う小集団活動。メンバーの能力向上・自己実現につながるとともに、チームによる問題解決を通して、チームワークの形成・成長にも役立つ。
	IE	人、設備、材料・資材、情報、エネルギー等の生産資源を有効活用するためのワークシステムの設計、導入、運用、改善に関する総合的工学技術。
	TQM	総合的品質管理とも呼ばれる。組織のトップが制定した経営戦略をブレイクダウンして品質目標、顧客満足度に落とし込み、全組織に展開していくもの。

※ QC : Quality Control, IE : Industrial Engineering, TQM : Total Quality Management
保健医療分野では QC サークルのことを QIT (Quality Improvement Team)、WIT (Work Improvement Team) と呼ぶ。

世界各地に広がる日本式「カイゼン」活動

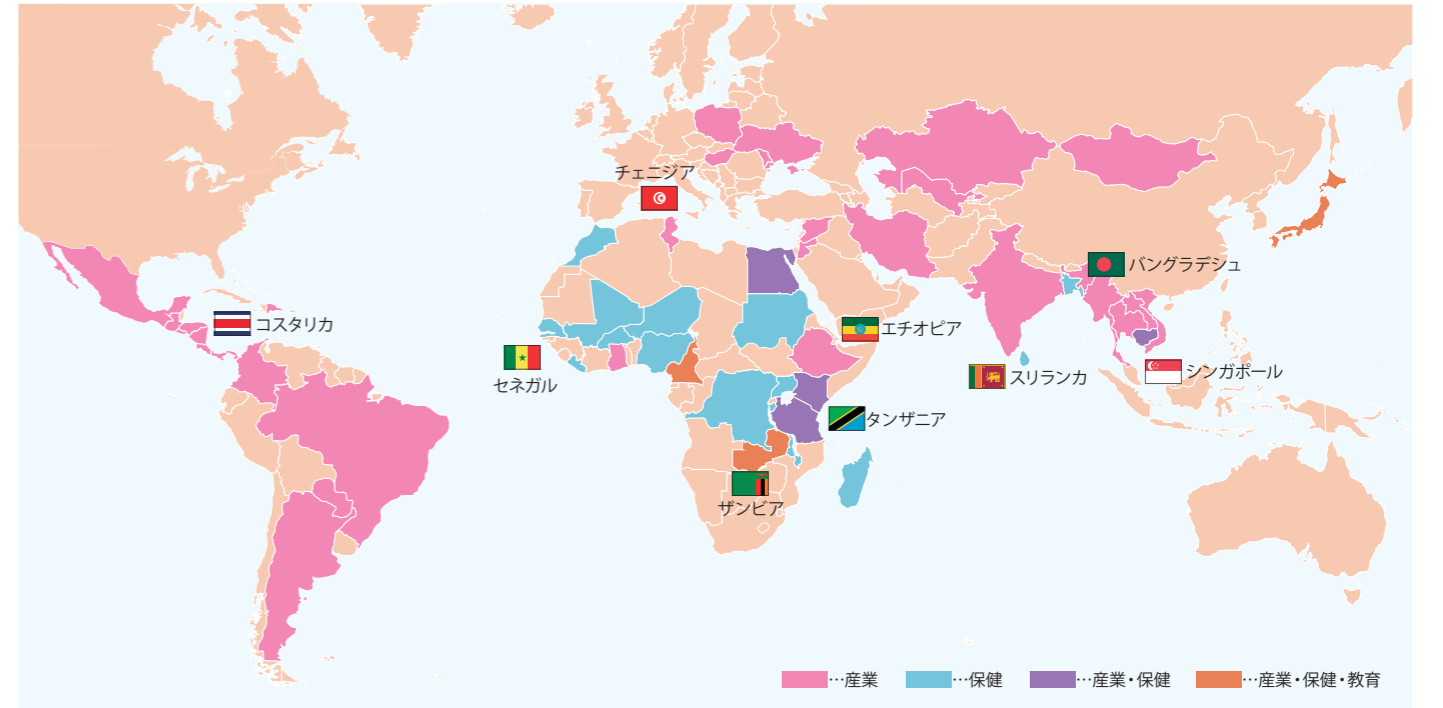
1983年にシンガポールで生産性向上プロジェクトを開始したのを皮切りに、JICAは世界各地にカイゼンを活用した製造業の品質や生産性の向上、中小企業の経営改善、さらには途上国でカイゼンの普及を担う人材の育成、組織・体制の強化に取り組んできました。当初アジアで導入されたカイゼンプロジェクトは、その後東欧諸国、中南米に広がり、現在ではアフリカで展開しています。JICAはこれまでに30カ国以上に対してカイゼンの支援を行ってきました。また、各国で企業支援業務を担う行政官や企業経営幹部等を年間100名程度日本に受け入れ、企業の現場

視察を通じた実践的な研修を実施しています。また、カイゼンを指導するシニア海外ボランティアも世界各国に派遣しています。

さらに最近では、製造業だけでなく、保健、行政等他の分野でもカイゼンプロジェクトを実施しています。保健分野では、2007年に「きれいな病院プログラム」を通じてアフリカ15カ国の病院へのカイゼン導入の支援を開始したことを皮切りに、今ではアフリカ、アジアを含む21カ国の約500の保健医療施設でJICAの支援で導入されたカイゼン活動が実施されています。

●世界に広がる JICA のカイゼン協力

シンガポール 生産性向上プロジェクト シンガポール国家生産性庁(現在の規格・生産性・革新庁)に、企業診断や品質管理のノウハウを伝授。200社以上にカイゼン指導を実施。約200人が日本での研修に参加。	コスタリカ 中小企業の品質・生産性向上に係るファシリテーター能力向上プロジェクト JICAが10年以上にわたり支援してきた中米域内産業技術育成センターは、現在では中米域内8カ国にカイゼン指導を行うことができるまでに成長。	チュニジア 品質・生産性向上プロジェクト 電気、機械及び包装分野で19名のコンサルタントを育成し、50のモデル企業に対して5S、シングル段取り*などのカイゼン指導を実施。	日本 (全世界対象) 中小企業の品質・生産性向上のための指導能力強化(集団研修) 日本企業におけるものづくり精神及びカイゼンの理論や実践のための手法並びに人づくりに関するノウハウを学ぶ研修。毎年各国からの参加者が集まる評価の高いコース。
---	--	---	--



セネガル 母子保健サービス改善プロジェクト 母子保健サービスの質向上を目指し、5Sカイゼンを主要要素を含む母子保健強化モデルを形成。現在は、同モデルの全国的な拡大普及に取り組んでいる。	バングラデシュ 母性保護サービス強化プロジェクト 政府が進める県・郡病院におけるカイゼン活動について、一部の病院での実施促進を行うとともに、政策として定着するように政府のモニタリング、監督機能の強化を実施。	スリランカ 5S-カイゼン-TQM 能力強化(第3国研修) アフリカ、アジア、中東、欧州の11カ国の保健省・病院関係者を対象に、2014年度より新たにスリランカで第三国研修を実施。	ザンビア 授業実践能力強化プロジェクト よりよい授業の実施と指導力向上のため、教員同士が授業を準備、実施、観察し合い、改善案を検討する授業研究という仕組みを2005年から導入。
--	---	--	--

※カイゼンによって金型の交換時間を短縮し、10分以内に金型交換を完了すること。