

カイゼン from JAPAN

日本の高度経済成長の原動力の一つとして、
多くの生産現場にプラスの変化を生み出してきた「カイゼン」。
小さな努力の積み重ねが大きな成果を生む、“ヒューマンフレンドリー”な
日本の品質・生産性向上手法が、世界の生産現場で存在感を高めている。

取材協力：政策研究大学院大学 (GRIPS) 大塚啓二郎教授、園部哲史教授

トヨタ生産方式が 各国企業のベンチマークに

トヨタ、ホンダ、ソニー、東芝……。世界に名だたる日本の大企業も、かつては小さな町工場として始まった。それから長い年月をかけ、今の地位を築き上げてきたのは、技術や製品の改良、品質や生産性の向上といった地道な企業努力があったからにはかならない。

こうした日本の製造業の発展過程において、大きな役割を果たしてきたのが、日本人なら一度は耳にしたことがあるであろう「カイゼン」活動。これまで多くの企業で、それぞれの分野や規模、生産環境などに応じた方法で、品質や生産性を向上させるための取り組みが実践されてきた。カイゼンは、日本で独自に進化を遂げてきたそうした多くの手法の総称であり、戦後の高度経済成長を生産現場から支えてきた。

中でも象徴的なのが、世界のトヨタ。こと、トヨタ自動車工業株式会社が確立してきた、「トヨタ生産方式」。在庫を持たず、必要なものを必要なだけ、必要な時に生産する「ジャストインタイム」や、効率的・合理的な生産を行う上でなくすべき「7つのムダ」※1、生産現場の状況や課題となっていることをデータやグラフなどで分かりやすく示し、生産者の間での円滑な情報共有を図る「見える化」など、さまざまな手法を体系化。これを実践することで、トヨタは世界で1、2を争う自動車メーカーへと成長した。

アメリカ生まれ、 日本育ち!?

カイゼンが日本で発展するきっかけは、戦後間もない時期、アメリカで使われていた製造業の品質管理手法が伝えられたことだった。1950年、日本の国勢調査の企画立案に携わっていた統計学者のエドワーズ・デミング博士が、統計学を用いた品質管理を日本の企業経営者や技術者に指導。これを取り入れた多くの企業が、工程を見直して品質のバラツキを抑えることで、生産性の向上に成功する。そして60、70年代には、この手法を基礎に、設備の改良、新工具の開発、不良品の削減、整理整頓、作業の安全性確保など、あらゆる生産工程で改善が続けられ、その中から「5S」※2や「TQC」※3といった、カイゼンの根幹を成す日本独自の優れた取り組みが数多く生まれた。

カイゼン活動を多くの日本企業が採用するようになった80年代以降になると、アメリカを中心とする産業先進国の企業も、日本の製造業躍進の原動力となったTQCやトヨタ生産方式などに注目。それを学んで自社に導入し始め、カイゼン手法は国際的にも認知されるようになった。モノづくり大国・日本の屋台骨を支えてきたカイゼンが、世界に広く認められたのだ。

※1 作り過ぎのムダ、手待ちのムダ、運搬のムダ、加工のムダ、在庫のムダ、動作のムダ、不良品のムダ。

※2 7ページ参照。

※3 Total Quality Controlの略。製造部門で行われる品質管理の手法を、それ以外の部門にも適用し、全社的に取り組む企業の統合的品質管理のこと。

ボトムアップが生み出す 大きな変化

「カイゼンのスタンスは、『現状』を踏まえてできることから始めよう、というもの。高価で革新的な設備などの投資は、必ずしも必要ではありません。そう話すのは、カイゼンに造詣が深く、アジアやアフリカの産業振興支援にも携わる、政策研究大学院大学（GRIPS）の大塚啓二郎教授。「日本の製造現場では、作業者が小グループを作って問題点について話し合い、アイデアを出しながら現場の視点に立った改善策を見いだしてきました。カイゼンは、あくまで働く人間が主役。こうした『ボトムアップ』型のアプローチが、一人一人のモチベーションやモラル、チームワークの向上へとつながり、優れた品質や生産性を実現してきたのです」。

「カイゼンのスタンスは、『現状』を踏まえてできることから始めよう、というもの。高価で革新的な設備などの投資は、必ずしも必要ではありません。そう話すのは、カイゼンに造詣が深く、アジアやアフリカの産業振興支援にも携わる、政策研究大学院大学（GRIPS）の大塚啓二郎教授。「日本の製造現場では、作業者が小グループを作って問題点について話し合い、アイデアを出しながら現場の視点に立った改善策を見いだしてきました。カイゼンは、あくまで働く人間が主役。こうした『ボトムアップ』型のアプローチが、一人一人のモチベーションやモラル、チームワークの向上へとつながり、優れた品質や生産性を実現してきたのです」。

途上国へ拡大 JICAも後押し

世界に目を向ければ、多くの途上国ではいまだ産業が十分に発展しておらず、雇用の拡大や貧困削減、国全体の経済基盤や競争力の強化が大きな課題となっている。そうした中、途上国の産業振興や中小企業の育成に力を入れるJICAは、83年にシンガポールで生産性向上支援を開始したのを皮切りに、世界各国で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・体制の強化などに取り組んでいる。これは、技術面を指導する専門家や製造現場での豊富な経験を持つシニア海外ボランティアの派遣、カイゼンに努めた業績を上げている日本の企業の視察・研修などを通じて実施。そして長年のこうした協力が実り、途上国の企業にもカイゼンの概念が広く知られるようになった。

開発経済学が専門の園部哲史GRIPS教授は、「カイゼンは職場の全員が参加でき、努力の成果を実感、共感しやすいため、ヒューマンフレンドリィで継続性も高い。また、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す」と、カイゼンを通じて途上国での支援の意義を強調する。最近はそのようなカイゼンのユ

ニバーサルな特性を生かし、企業の生産現場のみならず、行政や保健・医療、教育といったさまざまな分野でも、「5S」をはじめとするカイゼンを活用した支援がJICAによって実施されている。

ちょっとしたアイデアや工夫、小さな努力の積み重ねが、大きな成果を生み出すカイゼン。モノづくり大国・日本が世界に誇る「ブランド」の一つとして、今後ますます世界に広がっていくに違いない。



JICAの協力により、きれいに管理されるようになったタンザニアムベヤ病院のカルテ(P14)に関連記事

ヒンディー語

1. संगठन
2. व्यवस्था
3. सफाई
4. स्वच्छता
5. अनुशासन

スペイン語

1. Descarte
2. Orden
3. Limpieza
4. Estandarización
5. Disciplina

インドネシア語

1. Keteraturan
2. kerapian
3. kebersihan
4. kelestarian
5. kedisiplinan

ベトナム語

1. Sàng lọc
2. Sắp xếp
3. Sạch sẽ
4. Chuẩn xác
5. Sẵn sàng

タイ語

1. สะสาง
2. สะดวก
3. สะอาด
4. สุขลักษณะ
5. สร้างนิสัย

スワヒリ語

1. Sasambua
2. Seti
3. Safisha
4. Sanifisha
5. shikilia

英語

1. Sort
2. Set
3. Shine
4. Standardize
5. Sustain

ポルトガル語

1. Senso de utilização
2. Senso de ordenação
3. Senso de limpeza
4. Senso de normalização
5. Senso de autodisciplina

トルコ語

1. Sınıflandırma
2. Düzenleme
3. Standartlaştırma
4. Temizlik
5. Disiplin

アムハラ語

1. ጥገና
2. ጥረቶች
3. ጥራት
4. ጥሰታ
5. ጥዘት

アラビア語

1. تصنيف
2. ترتيب
3. تنظيف مستمر
4. توحيد المعايير
5. الانضباط

クメール語

1. សម្របសម្រួល
2. សណ្តាប់ធ្នាប់
3. សំអាត
4. ស្តង់ដារ
5. ស្ម័គ្រស្មើ

フランス語

1. Trier-Débarasser
2. Etablir-Ordonner
3. Lustrer
4. Standardiser
5. Perenniser

トルコ語

1. Definicija
2. Uredenje
3. Čišćenje
4. Standardizacija
5. Disciplina

クロアチア語

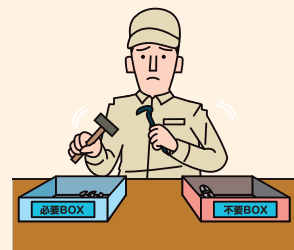
モンテネグロ語

セルビア語

ボスニア語

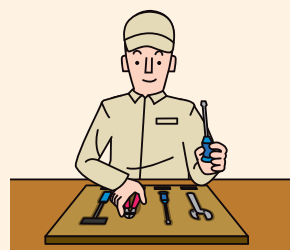
カイゼン活動の基礎 「5S」とは!?

品質・生産性の向上を目的に、モノやサービスの生産現場で行われているカイゼン活動。その最も基礎的な取り組みが「5S」だ。高度経済成長を支えた日本発の5Sは今、各国の言語に翻訳され、浸透し始めている。



1. 整理 (Seiri)

使うモノと使わないモノを分ける



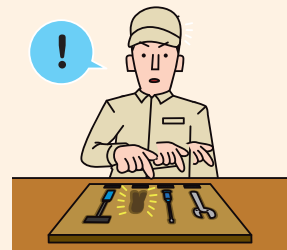
2. 整頓 (Seiton)

使うモノを決めた場所に置く



3. 清掃 (Seisou)

使うモノを掃除する&故障していないかをチェック



4. 清潔 (Seiketsu)

整理・整頓・清掃の3Sを維持する



5. しつけ (Shitsuke)

整理・整頓・清掃・清潔の4Sを徹底・継続させるための習慣づけ