

日本の戦後復興の底力に学びたい

「この棚のファイルは、色分けして並べましよう」

「効率的に作業するには、勤務シフトの改善も必要ですね」

日本から飛行機で約7時間、アジアと世界の中継地として栄えるシンガポール。郊外の製造工場を話しているのは、現地コンサルタント企業「HOSHIN」のラム・チュン・シー社長。中小企業の生産性向上を目指し、アセアン諸国を駆け回る敏腕コンサルタントだ。

「実は、日本語の『方針（ほうしん）』を会社名にしたんですよ」と笑うラムさん。そう、彼の指導の基本となっているのは、日本発の「カイゼン」活動。「20年以上前、日本企業で5S※1やQCサークル※2の取り組みを見て、大きな衝撃を受けました。ラムさんは1983～90年、JICAの「シンガポール生産性向上プロジェクト」の一環で行われた研修で来日。3カ月半、日本企業の視察を通じて「カイゼン」のノウハウを学んだ。「どの工場も信じられないくらいキレイに清掃されていた。経営陣が労働者の意見を積極的に取り入れている点も新鮮でした」。

事の始まりは、81年1月にアセアン諸国を歴訪した鈴木善幸首相（当時）が打ち出した「アセアン造り計画」。域内の人材育成に重きを置いたこの計画に、総額1億米ドルの支援を表明した。これを受け同年6月、シンガポールのリー・クアン・ユー首

相（当時）と公益財団法人日本生産性本部

の郷司浩平名誉会長が会談。リー首相は、日本の高度経済成長を支えた生産性運動の話聞き、「日本は資源小国でありながら、戦後劇的な経済発展を遂げた。その基礎を築いた生産性運動、カイゼン、や5Sなどの管理技術を導入したい」と要請した。それまで労働集約型の産業構造を推進してきたシンガポールにとって、さらなる発展を遂げるためには、知識・資本集約型への移行が最優先課題だったのだ。

そこでJICAは83年、シンガポール国家生産性庁（NPB）と協働で「シンガポール生産性向上プロジェクト」を開始。これは、物資供与にとどまらない、人材育成というソフト面に特化したJICA初の生産性向上分野の支援への挑戦だった。

共に奮闘した生産性ファミリー

プロジェクトの最終目標は、NPBが自らの力で、生産性運動を継続的に展開できる組織として発展すること。そこでまずはNPB職員を対象に、日本人が築き上げてきた「生産性向上」の理念を学ぶ講義が始まった。しかし1年がたったころ、プロジェクトは暗礁に乗り上げる。当時、プロジェクトメンバーの一人だった日本生産性本部の谷口恒明理事長いわく、「目に見えた成果がちっとも見えてこない」と不満の声が上がってきたからだ。

日本では、生産性向上のために5Sが必要ということも、皆が分かっている前提だった。しかしシンガポールには、そんな素地はまったくない。定量的な成果や理論的な説明が何よりも重視される。日本の「暗黙知」をNPB職員に伝えるには、机上の学びではなく、まずは現場でやって見せる必要があったのだ。「彼らが求めていたのは、エデュケーション（教育）ではなく、トレーニング（訓練）だったんです」と谷口理事長は振り返る。

そこでJICAは、シンガポールの実情と日本の生産現場に詳しい、民間出身の桜井清彦さんをプロジェクトのチームリーダーに招いて、従来の支援体制を一新。これまでアドバイザーに徹していたJICA専門家もとにかく現場に足を運び、シンガポール人に徹底的に「カイゼン」を指導した。使用工具の整理、在庫の管理、ハウレンソウ（報告・連絡・相談）の徹底…。一つ一つの小さな積み重ねによって生まれる多くの効果を目の当たりにして、次第にNPB職員の間にも生産性向上の精神が浸透していった。

「月一回、両国の代表者が顔をつき合わせるとにかく意見をぶつけ合う。理屈にならない反論は通じませんが、日本人側も理論的のものを言う技が身に付きました」と話すのは、3代目チームリーダーの福田靖さん。そんな人間くさい付き合いをしているうちに双方の溝が埋まっていき、生産性ファミリーとしての意識が育っていったという。そしていつの間にか、NPB職員は自ら企業診断を実践できるまでに成長していったのだ。

さらにプロジェクトでは、カイゼンを指導する際に使用するテキストも作成。しか



1984年、シンガポールの新聞に掲載されたプロジェクトの広報記事。「日本のマネジメントの“秘密”を暴くため国家生産性庁の職員が渡日」と紹介

プロジェクトの健闘をたたえ合い、握手を交わす日本生産性本部の宮井仁之助理事長（当時）とシンガポールの責任者

シンガポールの誕生秘話

アジア経済の中心地として、世界から熱い視線を浴びるシンガポール。多国籍企業の進出なども後押しし、順調な経済成長を遂げている。そのシンガポール産業界の発展の裏にあったのは、JICA専門家たちが伝えた「生産性向上」の取り組みだった。



History

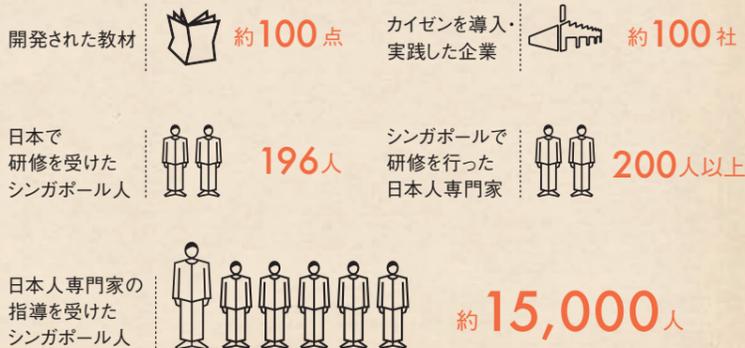
次世代への財産

し最初に完成したのは日本語を英語に直訳したもので、シンガポールで使用するには不十分と言わざるを得なかった。「これでは話にならない」。日本人とシンガポール人が二人三脚で、一から翻訳をやり直した。一切妥協を許さず、JICAに物申し続けたNPB。そこには支援する側、される側の枠を超えた、協働の姿があった。

2年のフォロワーアップ期間を経て、90年にプロジェクトは終了。リー首相は「生産性とは絶え間ない改善。われわれが目標に到達するのは10年後だ」と、引き続き、明日への挑戦を続けていく決意を表明した。あれから20年。日本の生産性運動やカイゼンは、シンガポールの文化として浸透。現地の企業人に根付き、この国の経済成長の要となっている。

※1 整理、整頓、清掃、清潔、しつけの頭文字を取ったもの。生産性向上のため、現場で徹底されるべき取り組み。
※2 職場内で品質管理（Quality Control）を自主的に行う小グループ。

プロジェクト7年間の主な成果



1985年、アイシン精機株式会社で2週間研修を受けたラムさん（上写真、後列右から3人目）。現在はコンサルタントとして活躍している（右写真、左から2人目）



アフリカも「カイゼン」に注目

JICAの生産性向上分野の支援は、アジアだけでなく、中東、中南米、アフリカにも広がっている。その一つが、2009年からエチオピアで実施されている「品質・生産性向上計画調査（通称：カイゼンプロジェクト）」だ。

エチオピアでは、メレス・ゼナウイ首相のリーダーシップの下、工業省に「カイゼンユニット」が設置され、日本のカイゼンを応用した「エチオピア式生産性向上」の全国普及計画を策定している。「カイゼンは、日本だけでなく多くの国で成果を上げている。文化的環境に関係なく、どこでも適応しうる万国共通の経営哲学だと思った」とメレス首相。全従業員が参加することで継続的な改善が期待できるという点が、カイゼンの利点の一つだと評価している。

JICAは30社を対象にパイロットプロジェクトを実施し、企業診断を通じて「カイゼン」を伝授。「将来的には、全国にカイゼンを普及し、すべての企業において生産性の向上、製品の品質改善を期待したい」とメレス首相は意気込んでいる。



今年5月、プロジェクトで作成されたカイゼン・マニュアルをメレス首相（右）に手渡すJICA産業開発・公共政策部の桑島京子部長