

# 視察先別報告 エチオピア

## 【技術協力プロジェクト】

### 品質・生産性向上（カイゼン）普及能力開発プロジェクト

#### 概要

日本式の品質・生産性向上の理念・手法として、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を含む「カイゼン」の導入を支援することにより、民間セクターの開発、特に成長の停滞している製造業の品質・生産性の向上による競争力強化を実現する。JICAが2009年10月から2011年5月まで「品質・生産性向上計画調査」を実施したことを受け、エチオピア工業省は、エチオピアカイゼン機構（Ethiopian KAIZEN Institute：EKI）を設立した。カイゼンを民間企業へ持続的に普及させる仕組みを確立し、カイゼンを実施する民間企業を増加させるのが目標。

01

井口 久美子 専門家から「カイゼン」の5Sの「整理」「整頓」の二つを実践するだけでも生産性が3割アップしたことをお聞きした。無駄を出さないということを徹底して指導されている。しかし遅刻や長時間休憩に抵抗を感じない従業員に「カイゼン」を定着させる苦勞を感じた。「カイゼン」を導入している靴工場は、工場の至るところに「カイゼン」に関する理念が書かれていた。作業員は担当の業務をきちんとこなしていたが、商品禁止ライン内に製品が山積みになっているなど、指導者が不在になると自発的なカイゼンの実践は難しいようだ。是非「カイゼン」をエチオピアの国に根付かせてほしい。「カイゼン」は哲学であると言うJICA専門家の言葉に信念を感じた。

02

板野 光司 生産性を上げるために導入されたのがカイゼンである。ここでは、まずカイゼンを指導するコンサルタントを日本人技術者が育成し、そのコンサルタントが大企業から零細企業まで担当し、無償で生産効率を上げる取り組みをしている。コンサルタントはカイゼンを単なる品質改善のツールと見なさず、哲学として深く理解できていた。もとの工場の生産性が非常に悪かったこともあり、成果は目に見えて良好であった。カイゼン中の企業を視察すると至る所にKAIZENや5Sのといった張り紙が目に入ってきた。ただ、コンサルタントからのトップダウンで実施されており、今回の視察内容だけでは企業の従業員レベルで根付いているかは判断できなかった。

03

今村 健司 EKIのビルに到着すると若い男性が我々をビデオカメラで取材している。彼は27歳、EKIコンサルタントである。大学を卒業し、カイゼン活動のコンサルタントとして4年活躍している。彼にマイクを向けるとカイゼンに対する熱い想いを語ってくれた。2008年、当時のメレス首相は先進国のベストプラクティスを自国に取り込むために、日本式の品質・生産性向上の理念を国民に教育することを推奨した。それから5年、特に女性の活躍が目覚ましい。国が推進する軽工業分野には女性が活躍する食品や衣料に関する事業が多い。日本から派遣された専門家はピーク時で10名。彼らが向上心溢れるエチオピア人指導者を育てることで、さらにカイゼン理念が裾野に広まっていく。その数は間接的に1万人以上。理念の伝播は日本への理解とも思われ、それがエチオピアの知識層に日本の貢献を知らしめていると感じた。

04

久保 雅義 軽工業での生産過程の効率を良くする「改善」を超えて、哲学としてのカイゼンを国民全体に浸透させようとするのがエチオピア流である。カイゼンは、書類をアルファベット順に並べることから、台所のコンロの高さの調節まで、生活の隅々に行き渡るもので、ある意味で国民性を変えようという壮大な試みである。故メレス首相が強い思いをもって、エチオピアへの「改善」導入を日本に直談判したところから始まった。毎年2桁の経済成長を遂げている今だからこそ、カイゼンの効果がみえる最適の時期であり、国内にカイゼンを広めていく指導者の育成段階は、弟子から孫弟子の世代の入り口にきている。人を「育てる」日本の支援は確かに効いている。

05

進藤 千枝 EKIのリーダーは、よくカイゼンの有効性をよく認識していると思う。ただ、エチオピアと日本の国民性（勤勉であること、几帳面であることなど）の違いがあり、カイゼンが多くの工場労働者に根付くには時間がかかるだろうと思う。日本ではあたりまえのカイゼンという「企業哲学」にまで昇華させるには、幼児教育からKAIZENを教育する必要性を感じた。リーダーだけではなく、多くの労働者が個々に数値目標を掲げ「少しでもよくなるう」という意識を持ち続けるには、まだまだ時間がかかると思った。エチオピアが示す日本の企業理念への畏敬の念を感じた視察だった。

Federal Democratic Republic of Ethiopia

- 06 塚田 好美 エチオピア国内でのIT環境は脆弱だと予想していたが、首都アジスアベバ市内でもICT機器（情報通信技術）は十分に普及していなかった。現代のインターネット情報時代に、世界の情報を素早くキャッチすることや品質・生産性向上のためにICT機器の導入は絶大な効果だと思われる。カイゼンの、哲学ではない手段としての一方法だが、IT環境の整備やICT機器の導入は今後のエチオピア国発展に大きく寄与すると思われる。
- OK JAMAICA社の靴工場は「カイゼン」が取り入れられた現場。カイゼンが、ものの見方や習慣としての「哲学」であるなら、現場で働く人たちに浸透してはならない。「KAIZEN」、「5S」と書かれたポスターや、材料・商品を仕分けるラベルは貼られているものの、従業員へのマインドセットまでできているのかは疑問だった。しかし、従業員の多くがニコニコしながら働いている様子を見ると、楽しく、快適に働くことができるような職場環境を作ること大切だと感じた。
- 
- 07 富田 すみれ子 ODAの使い道や国際協力の形が問われる中で、カイゼンの様なケースこそが最も残されるべき日本らしい国際協力の方法であると感じた。中国が進出するアフリカにおいて、日本だからこそ出来る国際協力や支援の形を考えた時に、日本式の品質・生産性向上の理念・手法であるカイゼンは間違いなく挙げられる例の一つであろう。日本に昔からある「改善」、という日本人にとってはごく平凡な考え方が、遠く離れたアフリカの土地でビジネスの変革に使われているという事を私は誇りに思う。エチオピア前首相の呼びかけによりはじまったカイゼンはエチオピア全土で広く知られる。エチオピアカイゼン機構ではカイゼンを学ぶ為のトレーニングが行われ、エチオピアという国全体のカイゼンそして日本への尊敬と期待を感じた。
- 
- 08 中村 明夫 総事業費5.6億円と資金負担は比較的少ない。金を使わず、知恵を使い相手にも評価される点を勘案しており、今後のODA施策の柱の一つになると期待を持たせるものであった。現状のカイゼンは、日本が支援してきたEKIの訓練指導により一定程度根付いている。しかし、このカイゼンは、トップダウンの色彩が強いと感じた。本来の「カイゼン」は、現場からのボトムアップによる浸透性と持続性を持った活動である。また、チームワークや会社に対する忠誠心という企業風土は全員参加で作っていく必要がある。カイゼンを単なるQC活動<sup>1</sup>で終わらせて欲しくない。今後日本の製造企業の進出により、模範を示すことができれば、更に説得力のある活動となる。近い将来その日が来ることを切望する。
- 
- 09 橋本 佳澄 海外の民間企業を誘致したいようだが、日本からエチオピアへ民間投資はほとんど行われていない。なぜか。距離だけの問題ではないだろう。人材の不足やインフラの未整備をはじめとして、エチオピア側がビジネスの基盤を欠いていることが要因ではないだろうか。エチオピア政府の意思決定の遅さもそれに拍車をかけているといえる。その一方で、OK JAMAICA社の靴工場では、カイゼンの精神が随所に行きわたっているのを感じた。安定した生産ラインがあるおかげで、海外との取引も積極的に行われている。日本式の品質・生産性向上の理念が導入されなければ実現しなかっただろう。
- 
- 10 三谷 剛 1人の女性が、どうやってカイゼンを適用させるのかをホワイトボード上のタスク一覧で説明してくれました。いくつかのテーブルで、4人が1組になり検討している部屋でのことでした。作業の合間でありながら、1つ質問するとその倍は勢いよく話してくれる様は自分の仕事に誇りを持っていると感じさせました。
- そして、カイゼンを適用した靴工場を訪問した際に、工場長は「Quality（クオリティー）こそが生き残るカギだ」と言い、日本から積極的に学び、見せびらかすかのように工場を案内してくれました。KAIZENはソフトであり、それが働く人の誇り、姿勢に繋がっています。ハードであるインフラは効果が見えやすく効果も測定しやすい傾向があります。日本が提供したカイゼンというソフトは、効果測定はしづらいですが、大いなる可能性があることを感じました。
- 
- 11 金子 卓渡 当初、日本で生まれたカイゼンの考えがエチオピアで根付くのかと疑問を持っていた。しかし、カイゼンを国策にしているというだけある。単なる生産性向上のツールではなく、「昨日より今日、今日より明日」といった永遠の哲学として普及させる意気込みが窺えた。カイゼン活動を取り入れた現場として、革靴を製造する工場を見学。入口にはカイゼンボードが張られ、工場内は整理整頓されていた。EKIの指導により、既存の設備のまま1日96足から288足と大幅に生産性が向上したという。今後、エチオピア発展の要として活動がさらに高度化され、国際的に通用するレベルになることが期待される。そのためには、短期的な成果に満足せず、現場レベルの人間も向上心を持ち続けられる仕組みを整え、さらにそれを持続性させる工夫が必要と感じた。

1 QC活動：Quality Control。品質管理。