



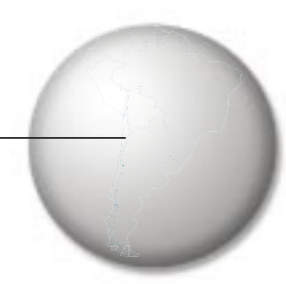
出勤のコーヒーを一杯飲むと、会議室兼オフィスでその日のスケジュールを確認。七つ道具をそろえて工場へ技術指導に向かう

FIELD SKETCH

「ダイさん、これならどうですか？」 中小企業の経営改善を支援するシニア

南米の長細い国で有名なチリ。チリはこの数年経済的に大きく発展し、現在、アルゼンチンやブラジルと並んでラテン諸国の経済大国と呼ばれるほどに成長した。けれど現地を訪れてみると、大企業の発展の影では中小企業の倒産が目立ち、経営再建に向けて日本の協力が求められていた。

文・写真 = すずき ともこ (フォトエッセイスト)
text and photos by Suzuki Tomoko



チリ
CHILE

整理整頓は効率よく働くための基本。今までは使いっぱなしで道具がなくなることも多かったが、使用后すぐに元の位置に戻す習慣をつけて悩みは解決

中小企業が求む 日本人エキスパート

チリには、主に機械産業分野の企業が所属する冶金・金属機械産業協会（ASIMET）がある。協会は主に中小企業で形成されているが、地下採掘用の大型ドリルパイプやパイプ、チューブといった大きなものを作る会社から、水道用メーターを作るといった会社、また鉄鋼や角材や研磨材の手メーカーまで多種多様だ。

そんなさまざまな企業が急速に成長している一方、激しい競争社会で従来通りの事業を営む中小企業は倒産の危機に直面し始

めた。山積みになっていく在庫品。事業の効率化を図り、生き延びていくにはどうしたらいいのだろう。新しい課題を克服するため、ASIMETは経済先進国の代表としての日本にエキスパートの派遣を求めた。そして2005年、この地にやってきたのがシニア海外ボランティアの大門正征さんだ。現在63歳の大門さんの任務は、チリの首都サンティアゴで協会に所属する中小企業の経営管理と品質管理をすること。大門さんは定年まで日本の企業で経営管理に携わっていたその道のエキスパートである。チリでの仕事は初めてというが、以前の経験から海外での即戦力が期待できるシニア世代



若い現場監督に会議の段取りを教える。今では現場監督だけで準備ができるようになり、大門さんは補足事項を付け加えれば良かった



機械の位置を新しく変えた後、働き具合をチェック。後ろの現場監督は従業員のすべての動きを線で描き、各所にかかる時間を記入。これをもとに無駄な動きを会議で話し合う

厳しい目で改善を

こうして指導は始まった。十数社の職種は異なり、業務のレベルにもばらつきがあったが、「人間はどこも同じで、必ず意欲やアイデアに富んだ人材がいて、動機付けさえすればさらに組織は活性化する」と思い、大門さんは各社に合ったアプローチを試みた。幹部レベルには「在庫の削減」や「生産性の改善」といった経営のアドバイスをし、現場では職員が理解しやすいよう、体を使って細かい注意をする。例えば段取りの大切さを教える場合には、道具を使う順に配置しておけば余計な動作を省いて無駄なく働くことができ、時間短縮が生産性アップにもつながるといふ具合だ。水道用のメーターを製造する企業「SEN



「KAIZEN」と書かれた張り紙。会社のモットーは「改善」だ。整理、整頓、清掃、清潔、しつけの「5S」の5項目も目覚ましく改善された

SUS」のサラサール社長は「大門さんは職員全員から『ダイさん』という愛称で呼ばれ、何でも相談できる人。厳しいですが、従業員に愛情を持ってしっかりと注意すると同時に褒めてくれる親方です。彼が来てから会社全体のやる気が高まり、毎週彼が出す宿題をもとに職員が新しいものを考えようという習慣ができました。また、職員の無駄な動きがなくなりました。在庫が減って、会社の負担が激減し、売り上げも伸びています」と、大門さんの功績をたたえ、任期が終了した後は給料を出すのでとどまってほしいとまで言っている。また、顧問弁護士のクリスチャンさんは「今までも経済効果を狙って欧米のNGOから技術者を呼んだけれど、皆、学者肌の者ばかり。理論を唱えるだけで立て直しは成功しなかった」と話す。職員と交流を深めながら実際に現場に入り、的確な指導をしながら一緒に働く技術者は初めてだと、大門さんの仕事ぶりに驚いていた。

ダイさんに認められたい

大門さんはアドバイザーとして任務に全力投球するだけでなく、自分の任期が終了した後も現地の職場監督が引き続き指示できるような人材を育てている。その期待に心えたいと

若い現場監督のダニエルさんは、いつも大門さんと工場の中を歩き回り、注意事項をすべてメモ帳に書き留め、カメラで必ず指摘前と指摘後の映像を写してマネジメント改善のノウハウを研究している。



きちんと整頓された工場内。以前は無駄話や無駄な動きをする人で通路がにぎわっていたが、今は皆がそれぞれの持ち場で歩かず効率よく働くようになった

「ダイさん、これならどうですか？」

工場を見回る大門さんを呼び止め、新しく出来上がった部品作りの型を見せに来た職員がいた。大門さんのアドバイスを参考に、自分で模索しながら効率よく動く機械の一部を完成させたようである。「このように皆、ダイさんに認められたい」と言う。

「この国では単に怒鳴る上司は多いけれど、技術向上を見込んで厳しく注意してくれる人はなかなかいません。ダイさんが注意するということは、その後必ず良い結果が期待できるといふことですから皆も頑張ります。そして出来栄が良ければダイさんは喜んで褒めてくれるのでうれしんですね」とサラサー

ル社長は話す。

大門さんは、仕事の効果を皆で見るために、定期的に各自の仕事ぶりをストップウォッチで計り、前回と比較する。日本の職員が9分で終わらせる作業を、ここでは42分かかって

いた。「日本はお金があるから機械も新しいに決まっている」と、投げやりな調子で食って掛かる職員もいたが、大門さんは現地で覚えたスペイン語でこう答えた。

「有名なトヨタでさえ古い機械も使っている。でもきちんと整備をしているから古さは製品に影響しない。君たちの国がお金をかけられないのは知っている。だからあるものを十分

使って良いものを作る。協力は惜しまないし、アイデアが必要な何でも提供しよう。私はそのためにいるのだから一緒に働こう！」

大門さんの熱意と、現地人の輪に入って共に働く意欲には脱帽だ。彼のアドバイスによ

り、今では作業時間が15分に短縮されるまでになった。

「シニアの海外派遣は、日本とチリの協定による一ポランティアにすぎませんが、私にとっては毎日が真剣勝負です。日本の会社に出社しているときと変わらない気持ちですから、日本にいたときと同じようにストレスはありますよ(笑)。それに毎日違う会社を合計13社ほど回って監理するので、日本にいるときよりも13倍の個々の挑戦、宿題に取り組んでいるんですよ」

大門さんのような技術と心を通じて世界のフィールドで活躍する真の技術者が、もっと日本から途上国へ飛び出していくことを期待したい。



「箱が崩れたら危険。またその後の始末が大変なので2つに分けること」と注意を受け、積み上げられた箱の写真を撮る現場監督。改善課題として会議で報告する予定だ

FIELD SKETCH