

「私たちが、品質管理の活動を行うQCサークルを部署ごとに行き、社員が自ら職場の課題を見つけ、解決に取り組んでいます」。説明しているのは、研修の講師を務める原英樹さんだ。工場では、作業工程や安全対策を作業場ごとに掲示したり、部品の箱ごとに番号タグを付けて管理したり、社員の発案から生まれた手法が取り入

「部品に傷が付いていないか、最後は必ず人の目でチェックします」
箱の中にびっしりと詰められているのは、厚さ数センチほどの小さな部品。その一つ一つを、従業員が顕微鏡を使って念入りに検査している。ここは、自動車部品などの表面加工処理を行う愛知県内のメーカー企業、株式会社サーテックカリアの工場だ。同社の強みは、徹底した品質管理であり、その技術やノウハウを学ぶために、今年7月、アフリカから7人の研修員が訪れた。

**研修員をとりこにする
数々のアイデア**

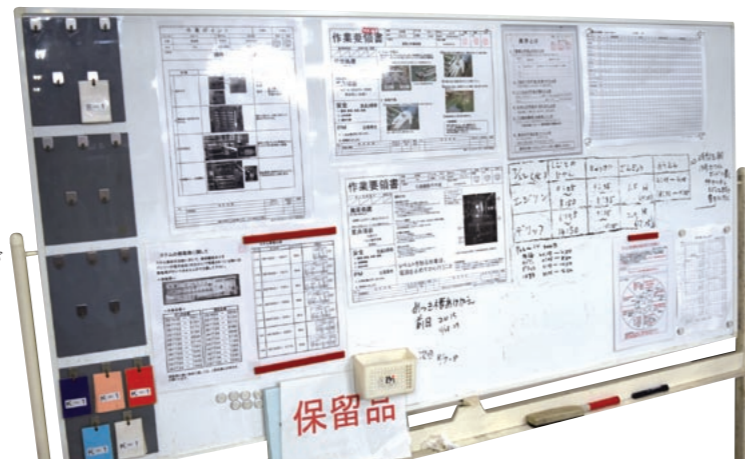


プロジェクトの鍵をたたえ合い、握手を交わす日本生産性本部の宮井仁之助理事長(当時)とシンガポールの担当者

れられている。1時間かけて工場内を見学した研修員からは、「どれもシンプルながら取り組みであることを知った」「母国でも品質管理の大切さを伝えたい」といった声が聞かれた。
現場で働く人たちが知恵を出し合い、作業効率の向上や安全性の確保といった業務の見直しを図る「カイゼン」。日本発のこのアイデアは、戦後の高度経済成長を生産現場から支え、今では多くの開発途上国でも生かされている。こうした中、実際に日本の企業を訪問

してカイゼンを学ぶJICAの研修コースは、途上国の人たちから高い人気を集めている。まさに、世界に誇る日本の知恵として、その名が広く知られるようになったカイゼンだが、その道のりは決して平坦なものではなかった。
**世界に広がる
第一歩となった瞬間**
時はさかのぼり1983年。シンガポールのリー・クアン・ユー首相(当時)がカイゼン運動の話聞いたことをきっかけに、日本の支援の下、「シンガポール生産性向上プロジェクト」が始まった。JICAにとって、人材育成というソフト面に特化した初の生産性向上分野の支援であり、カイゼンが世界へと羽ばたいていく原点となった。しかし、当初からすんなりと現地の人たちに受け入れられたわけではない。合理性や結果を重視するアメリカ式の生産管理が教えられてきたシンガポールでは、すぐに目に見える成果が表れない日本式の考え方はなかなか理解されなかったのだ。そこで、日

本人専門家たちは、教育でなく「訓練」を重視し、工具の整理や在庫の管理といった小さな積み重ねの大切さを、実際にやって見せながら現場に根付かせていき、シンガポールの文化とも言えるまでに浸透させた。
「日本やアジア諸国でカイゼンのニーズが高まったのは、各国の高度経済成長期でした。そして今、アフリカがその時期に入っているのです」。こう話すのは、これまで数々の途上国でカイゼンプロジェクトに携わってきた杉本清次JICA専門家だ。シンガポールで成功を取った後、カイゼンは、中東、中南米、アフリカの国々にも広がりを見せている。その一つが、杉本専門家がプロジェクトの総括を務めるエチオピアだ。「エチオピアは第二次産業のGDP構成比がわずかに10%余りと極端に低く、中でも製造業は5%前後にとどまっています。問



研修が行われた企業では、作業工程や注意事項が一目で分かるように掲示されている



日本のメーカー企業で、徹底した検査体制について学ぶ海外からの研修員

日本の製造現場から、世界の現場へ

戦後の日本経済の成長を支えてきた「カイゼン」。
今や、「KAIZEN」として、その言葉は国外にも通用する。
アフリカを中心に、さらなる広がりを見せる「日本の知恵」に迫った。



エチオピア
from ETHIOPIA

一方、副総括を務める藤田健司専門家は、現地の関係省庁と連携しながら、カイゼンを長期的に続けていくための組織づくりをサポートしている。現地の人と同じ目線に立つことを心掛けているという藤田専門家は、「過去にはチュニジアやケニアのプロジェクトに携わり、セミナーの開催や教材の作成などを通じて行政担当者らにカイゼンの重要性を説明したり、将来的な組織体制について助言を行ったりしました。その知見を、エチオピアでも生かしたいと考えています」と語る。

今回、その組織づくりの対象となる機関が、工業省の傘下に設立された「エチオピアカイゼン機構（EKI）」だ。行政担当者やコンサルタントなど約100人のメンバーで構成され、その中には、現地で「ミスターカイゼン」と呼ばれるキーパーソンが存在する。その人物こそ、EKIのゲタフン・タデッセ所長だ。カイゼンを普及したいという気持ちは人一倍強く、とにかく勉強熱心だと杉本専門家は明かす。「昨年、私がゲタフンが自分で書いたカイゼンに関する論文を私のところに持ってきて、意見を求めました。アドバイスやコメントを書いて渡すと非常に感謝され、その時に彼の熱意を感じました」。

現在、EKIの長期運営計画の作成も進んでいるが、そこでも、ゲタフン所長が率先して他のメンバーたちを引っ張っている。「計画の前提となるビジョンや戦略を練るため、カイゼンの手法をリストアップしてほしい」とゲタフン所長から持ち掛けられました。その後、理解や適用の難易度に応じて、カイゼン手法を段階分けし、それをたたき台にして協議を重ねました。彼はおそらく60歳を超えていると思いますが、とてもエネルギーが豊富で、今後もカイゼン普及の中心人物になると思います」と杉本専門家も期待を寄せる。

こうした努力が実を結び、エチオピアでは、カイゼンという言葉が広く国民に知られるようになった。また、企業の生産性や品質にも確実に効果が表れている。最終段階を迎えるプロジェクトは、高い関心を示す同国政府の強力なイ

強力なパートナー
ミスターカイゼン



5Sを取り入れた結果、木材が整理された企業



アルゼンチンのプロジェクト時代の杉本専門家(左から3人目)

指導者を育成するという人づく

題となっていたのが、製品の企画力の弱さと、品質に対する意識の低さ。そこで、このカイゼンが生かされるはずだと考えたのです。

それぞれの企業に
適したカイゼンを

2009年。まずは、約30社のモデル企業を選び、カイゼンによって品質や生産性の向上に効果が見られるかどうか調査を行った。約1年半にわたり、基本的な知識や技術の指導などを続けた結果、カイゼンが企業にとって有効であることが実証された。そこで次のス

トップとして、モデル企業の数も約200社に増やし、業種も製造業だけでなく、木工、金属加工、縫製、食品などに拡大し、カイゼンを全国普及させていくための取り組みがスタートした。

大きな目標の一つが、カイゼンを指導できる現地のコンサルタントを育成することだ。そこで、杉本専門家はコンサルタントと共に小零細企業を回り、実地訓練を行うことになったが、いきなり最初の壁に直面した。企業の経営者に、「あなたの職場にはどのような問題がありますか」と尋ねると、ほとんどの企業から「問題はない」という答えが返ってきた。品質や生産性が低いことを認識しながらも、職場の問題として捉えていない企業が多いのだ。そこで、これまでチュニジアやアルゼンチンでもカイゼンの普及に貢献してきた経験を生かし、質問の仕方を「あなたは何を改善したいですか」と変えることで、「商品の塗装のむらをなくしたい」「欠陥商品を減らしたい」などと、経営者が次々と問題点を話し始めた。「もちろん、誰もが良い商品を作りたいと考えているので、そのためにもカイゼンが重要であると伝え、意欲を引き出すことが重要なのです。また、私たちが企業に直接指導することはできるだけ控え、現地の指導者を育成するという人づく

り」を大切にするように心掛けています」と杉本専門家は話す。こうして問題点を洗い出していく中で、一口に品質や生産性が低いといっても、その原因は企業によってさまざまであることが分かってきた。例えば、コンクリートを製造する会社では、設備配置の関係で、重いコンクリートブロックを抱えて工場内の端から端へと運ぶ必要があった。「こうした設備の位置や通路の状態といったレイアウト」を考えていない企業は多く、作業効率の面だけでなく、安全性の面でも問題がありました。そこで、図面を示して、適切な配置になるように改善すると、それだけで生産性が4割向上した企業もありました」と杉本専門家は話す。



レイアウトが問題となっていたコンクリートブロックの製造会社では、図面を見せながら改善指導を行った



カイゼンに取り組んだエチオピアの企業に、修了証が授与された。さらに全国的に普及させるための取り組みが、今も進められている