


エチオピアでは、故メレス・ゼナウイ首相の要請でカイゼンの普及・展開が始まり、JICAが協力してきた。2011年に設立されたエチオピアカイゼン機構（EKI）は、民間企業・公的セクターへの普及の中核を担っている。「エチオピアは、カイゼンの全国展開で成果をあげています」と、JICA 産業開発・公共政策部の鈴木桃子さんは言う。

近年は、2025年までの所得国入りを目指し、人材育成、品質・生産性向上および競争力強化に力を入れている。「これまでのカイゼンは5Sなどの初級レベルで、EKIだけでも広めることができるようになってきました。そこで今回のプロジェクトでは中級レベルのカイゼンの指導ができるコンサルタントをEKI内で育成しています」と鈴木さん。これまでの研修で50人近い中級コンサルタントが生まれ、企業と一緒に高度なカイゼンに取り組んでいる。

**カイゼンでさらなる成長を目指す**

今回顧客のニーズを取り込んで製品の品質を決める手法（QFD：Quality Function Deployment）を活用し、コンサルタントや日本人の専門家とともに製品開発に取り組んだ。「製造現場の効率化だけでなく、こうした新商品開発の取り組みは商品の付加価値向上につながるイノベーションへの一歩だと思えます。中級レベルのカイゼンを指導できる人材を増やすことで、エチオピアの製造業の全体的な底上げにつながると感じています」と鈴木さんは言う。

専門家 **池田克登志**（いけだ・かつとし）さん  
作業現場を気持ちよく安全に働ける場所にすれば生産性と品質が向上し、付加価値を作り出す企業に成長していきます。そのためにいちばん適した手法が全員参加で取り組むカイゼンであることを伝えました。よい結果を報告するコンサルタントやカイゼンを実施した工程の作業者の笑顔は、なにもにもかえりたいです。




この手順だと組み立てやすいわ

作業がしやすくなっています

**カイゼンに取り組む意欲を引き出す**

案件名 品質・生産性向上プロジェクト(フェーズ2)  
2016年1月～2019年12月(チュニジア)

コンサルタント **ハテム・アモール**さん  
現場でのカイゼン指導では、データに基づいたシンプルな解決策を追求し、自分が学んできたカイゼンの理論や知識を深めることができました。わかりやすく、短時間で明確な結果を出せる池田さんの近くで学べたことは、とてもよい経験になりました。カイゼンに終わりはないので、今後、いろいろな企業で実績を積み、実力を向上させていきたいです。

部品機器を製造しているソメフ社では、コンサルタントを迎えて人間工学を取り入れた工場内のレイアウトの変更や段取りの改善（射出成型機の機種切り替え時間短縮）などに取り組む、ある工程では生産性を73パーセントアップ、作業の段取り時間を41パーセント削減している。さらに売り上げの1パーセントを研究開発に投資し、3Dプリンターの導入やスマートフォンで家庭内の家電を動かすことができる製品の開発が始まっているそうだ。

こうした企業のひとつであるカングルー・シューズは、エチオピアの多くの革靴メーカーと同様、外国メーカーの製品を製造・輸出したことはあっても、自社で開発した製品を輸出した経験はなかった。

「既存の事業の効率化と生産性向上を図り、そこで得た売り上げを研究開発などの投資に回すことは企業の成長にとって不可欠なことです。より多くの企業にカイゼンを通じて成長してもらいたい」と鈴木さんは期待を込めている。

「エチオピアは、カイゼンの全国展開で成果をあげています」と、JICA 産業開発・公共政策部の鈴木桃子さんは言う。

**カイゼンで商品開発の過程を学ぶ**

イノベーションを起こす/**人を育てる** 企業編

# 付加価値を生むカイゼンへ

アフリカの国々で取り入れられている日本流の品質・生産性向上の手法「カイゼン」。そのノウハウは、アフリカの製造業でイノベーションを起こす土台を整えている。

**カイゼンとは?**  
日本の高度成長期に、おもに製造業で品質や生産性を上げるために培われた理念や手法のこと。アフリカの国々が、工場での作業工程に5S(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)などのカイゼンを取り入れ、作業効率を大幅に改善している。さらに、ISO9001や企業が直面する課題解決のための経営戦略やマーケティング技術を取得する中級カイゼンに取り組む国も出てきている。




作業のスペースは整理整頓され、作業効率の向上が定着している。

効率化だけでなく付加価値向上につなげる

案件名 品質・生産性向上、競争力強化のためのカイゼン実施促進能力向上プロジェクト  
2015年6月～2020年6月(エチオピア)

EKIコンサルタント **サラマウィット・デスタ**さん  
QFDの理論は大学院で学んだだけなので、本当に取り組めるのかとまどいもありました。しかし、国内のニーズを知るためにマーケット調査を行い、それに基づいた商品開発を企業に提案し、実行することの大切さを西田さんから教わりました。理論だけでは何も生み出せないこと、強い意志と行動力を持つことがコンサルタントにとって大切であることを学ぶことができました。



専門家 **西田岱輔**（にしだ・たいすけ）さん  
今回のQFDは、製品戦略の領域に属する高度なものでした。EKIの研修生は予想以上の熱心さでテーマに取り組み、すぐれた結果を出しました。7か月という短期間でこのテーマに挑戦する強い意志と実行力を持ったことは、優れたコンサルタントに最も求められる要素です。その資質の高さを再認識し、将来性に大きな期待を持ってました。

