

カイゼン支援からみたTICADプロセス

現地リーダー人材の育成・登用と長期の視点が肝要

2006年に始まったアフリカへのカイゼン支援は、産業人材育成と民間セクター開発におけるアフリカ開発会議（TICAD）プロセスの重要な柱へと成長した。今年10月8～9日、エチオピアのアジスアベバで第7回アフリカ・カイゼン年次会合（AKAC）が開催され、参加国は活発な意見交換を行った。エチオピアとの産業政策対話や国際協力機構（JICA）緒方貞子平和開発研究所の研究プロジェクトを通じて長年、日本のカイゼン支援に関わってきた本誌論説委員の大野泉氏がその歩みを振り返り、今後を展望する。

産業人材の育成支援

JICAとアフリカ連合開発庁（AUDA・NEPAD）が共催した第7回AKACには、アフリカ諸国のカイゼン普及組織、民間企業、汎アフリカ生産性協会（PAPA）、アジア生産性機構（APO）、ドナー、研究者など、アジア・アフリカ・南米から約400人が参加した。また、国内・周辺国へのカイゼン普及の拠点の役割を担うTICAD産業人材育成センターの完工式典も行われた。同センターは2013年のTICAD Vで日本政府が打ち出した産業人材育成支援イニシアティブの一環で、無償資金協力により建設された。アフリカにおけるカイゼン支援は、2006年のJICAのチュニジアへの技術協力にさかのぼり、今まで計9カ国で実施されている＝右



アジスアベバのTICAD産業人材育成センターの外観
＝設計・監理日本工業大学「コーエリサーチ&コンサルティング」

表参照。特にエチオピアへの協力は、2008年のTICAD IV直後に、チュニジアの例を知った故メレス・ゼナウイ首相自らの要請で、筆者が関わった二国間産業政策対話とセットで2009年に始まった。フェーズ2に先立ち、エチオピア政府は自国予算でエチオピア・カイゼン機構（現在のエチオピア・カイゼン・エクセレンスセンター）を設立。政府の強いコミットメントのもと、現在JICAはフェーズ4の支援を実施中だ。2016年にはアジスアベバでアフリカ11カ国を集めてカイゼン知見共有セミナーが開催され、これが第1回AKACとなった。

こうした流れを受け、日本政府は2016年のTICAD VIでアフリカ・カイゼン・イニシアティブ（AKI）を発表、JICAはAUDA・NEPADと連携し、

2017～27年の10年計画でアフリカにおける持続的なカイゼンの普及展開を支援している。

TICADプロセスを通じ、カイゼンを切り口として、ソフトとハードの両面でアフリカの産業人材育成支援

が発展してきたことは特筆される。

アフリカ流のカイゼンを広める

カイゼンは、第二次世界大戦後に日本が米国から学んだ品質・生産性向上の手法に、QCサークル（小集団改善活動）を始め、生産現場からの提案による参加型活動などを取り入れて、日本流に発展させたものだ。外来知識を学ぶ際に、受容する側が現地の実情に応じて、自らの社会に内在的な視点で読み替え適応させる「翻訳的適応」は、アフリカでカイゼンを広める時でも極めて重要だ。

AKIは、カイゼンをアフリカ流の内容と方法で国レベル、さらには大陸レベルに普及展開していく野心的な取り組みだ。アジアでは、カイゼンは主に民間主導で広がった。日本企業が国際的な生産ネットワークを構築する過程で、現地パートナー企業・人材に品質・生産性向上を指導してきたからだ。一方、アフリカでは日本企業の進出が限定的で、当面は技術協力やAKIの役割が重要になる。

今般、筆者はAKACに参加し、強い感銘を受けた。AKI10年計画後の持続性を念頭に、今まで築

いた組織基盤をどのようにカイゼン普及の地域拠点へと発展させるか、各国の固有性を尊重しながらも大陸レベルで一定の質を確保するためにカリキュラム標準化やカイゼン指導員の資格認証、成果指標（KPI）、企業表彰の基準など、JICA事業のカウンターパート（CP）機関の関係者らが具体的な議論をしていた。彼らは2020年以降、ワーキンググループで検討を続けており、日本人専門家も側面支援している。

翻訳的適応の鍵は現地リーダー

ここで中核的な役割を担っているのが、エチオピア・カイゼン機構の初代所長を務めたゲタフン・タデッセ・メコネン氏だ。ゲタフン氏はJICA支援の下で、カイゼン指導員の育成に努めた。当初わずか10人だった工業省内のユニットは、2017年には100人規模の指導員を擁するカイゼン普及組織へと発展した。

ゲタフン氏は日本人専門家から学びながら、エチオピア流に翻訳的適応してカイゼンの導入・普及に取り組んだ。例えば、積極的に意思表示しつづけるエチオピア

人の気質を考慮し、日本流の自主的なQCサークルは、管理職が任命するトップダウン方式へと修正された。また、カイゼン手法をレベル分けした習得の優先順位付けや、大学院にカイゼンコースを設けて指導員の奨学制度を作るなど、給与以外のインセンティブも考案された。同氏は定年退職後、現地専門家として、アフリカ諸国に対して自国流のカイゼンを普及するノウハウを助言するなど、AKIやAKACを通じて大陸レベルの取り組みを推進している。JICA事業のCPとして育った人材が10年余を経て、アフリカワイドで活躍しているのは実に感慨深い。

日本のアフリカ協力への提言

最後に、TICADプロセスで培ったカイゼン支援の経験を基に、今後のアフリカ開発協力に向けて3つ提言したい。第1に、日本が貢献できる優先開発課題において、長年の協力で育まれた情熱と能力ある現地人材を主要な専門家として積極登用すること。

第2に、個々のプロジェクトで得られた経験を関係者・機関で共有し、相互学習するプロセスを



政策研究大学院大学（GRIPS）教授 大野 泉
津田塾大学国際関係学卒業。国際協力事業団（現・国際協力機構）に入団。1987年に米プリンストン大学で修士号を取得後、世界銀行・国際協力銀行などで勤務。2002年よりGRIPS教授。18年10月～20年9月までJICA緒方貞子平和開発研究所長を務める。

ること。これにより各国のやり方を尊重しつつも横断的に取り組むべき重要課題が明らかになる。日本はファシリテータ役として、こうした機会や人材ネットワークの提供などで側面支援をすべきだ。そのためには長期の視点で取り組む必要がある。今回のAKAC直後に新TICADセンターで行われた能力強化研修は、まさにCP機関の相互学習の機会となった。

第3に、産業開発の文脈では、政策決定者、および産業団体を含むアフリカの組織、国際機関など多様なステークホルダーを巻き込み、やる気のある国、ひいては大陸レベルで、政策・ビジネス環境改善、企業の能力強化などに取り組むプラットフォームをつくること。カイゼンは企業内の品質・生産性向上活動だが、産業競争力を強化するには企業を取り巻く外的環境の整備も必要だ。その意味では、アフリカの政策リーダーや産業界への働き掛けを含め、包括的なアプローチの中にAKIを位置付けることも重要と考える。

アフリカ諸国へのカイゼン普及プロジェクト

	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3	フェーズ4
チュニジア	2006～08	2009～13	2016～21	
エジプト	2007～11			
エチオピア	2009～11	2011～14	2015～20	2021～26
ガーナ	2012～15	2015～19	2021～26	
ケニア	2012～14	2015～19	2021～25	
タンザニア	2013～16	2017～22	2023～27	
ザンビア	2014～16	2017～22		
カメルーン	2015～17	2019～23	2023～27	
南アフリカ	2015～17	2017～20	2022～27	

出所：Jin & Ohno (2022) Figure 1.1と菊池剛(2021)の資料をもとに筆者にてアップデート(2023年10月末時点の情報)