

アフリカ・カイゼンイニシアティブと翻訳的適応

GRIPS開発フォーラム勉強会
2021年10月29日(金)

神 公明

JICA緒方研究所兼経済開発部

カイゼンの定義

英語で言うカイゼンとは、マネジメントに関する知識体系やノウハウの総称であり、継続的、参加型、漸進的、低コスト型の手法により、品質(Q)、生産性(P)、コスト(C)、納品(D)、安全性(S)、意欲(M)、職場環境(E) (QPCDSME)において改善をたらすこと。

カイゼンに含まれる概念

基本原則 (Principle),
システム (TQM、TPS、TPM),
方法 (PDCA、5S)及び
手法 (7QCツール、ムダ取り、見える化)

Source: Sonobe 2018

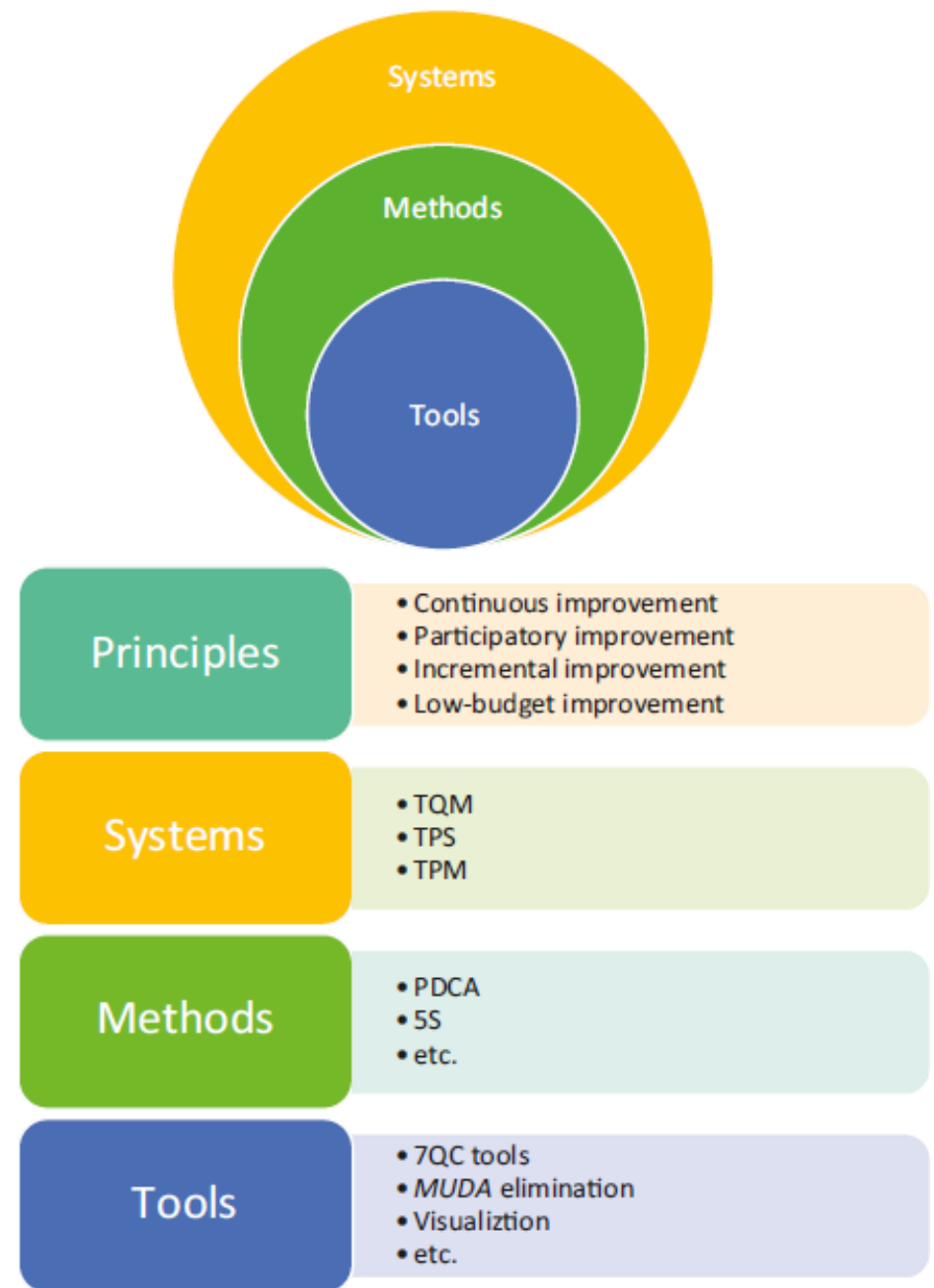
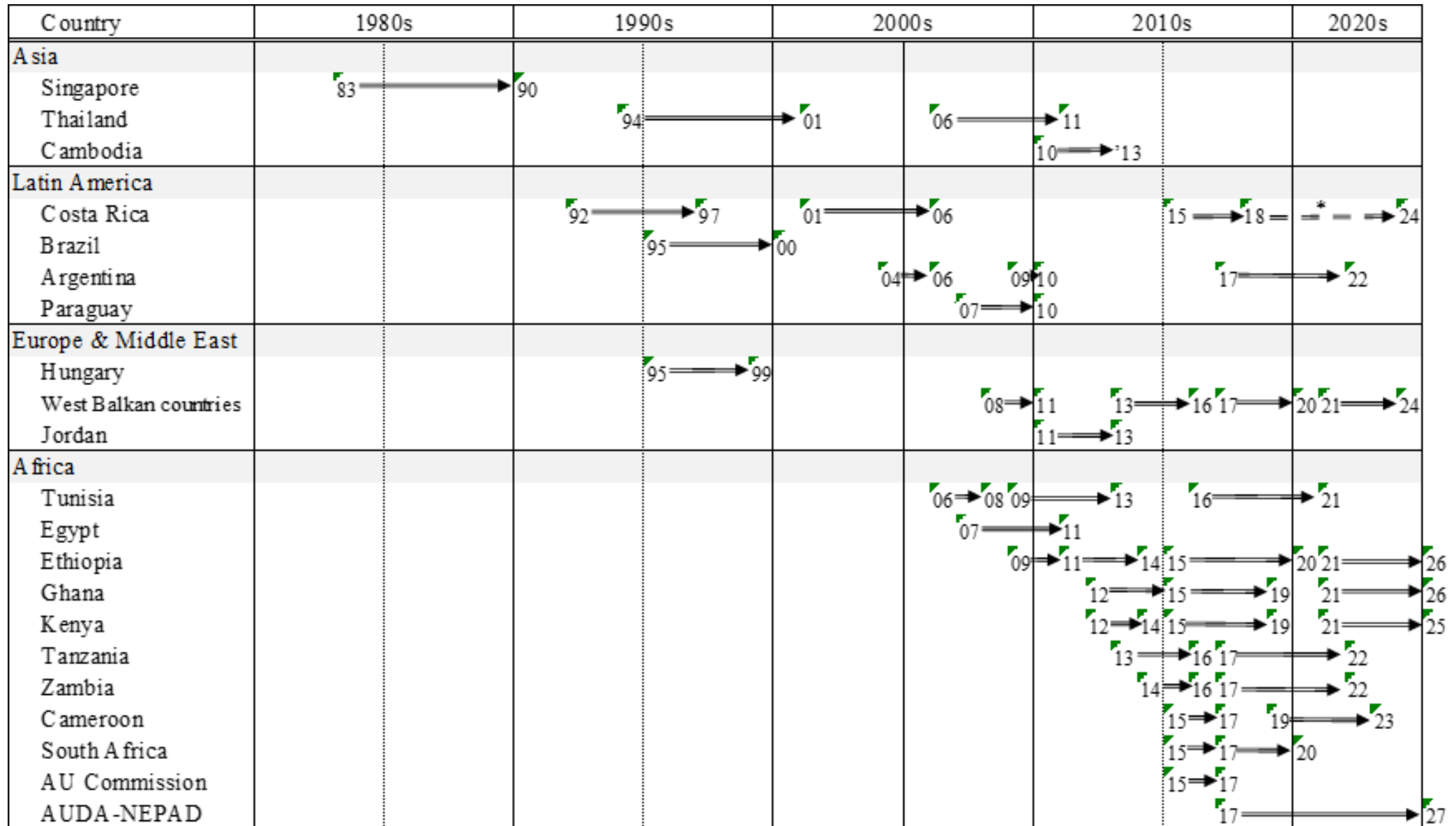


Fig. 1.1 Kaizen tools, systems, methods, and principles. (Source: Created by the author)

カイゼンに関する主なJICAプロジェクト（2021年6月時点）



Source: Jin & Ohno forthcoming

* JICA supports Dominican Rep., El Salvador, Nicaragua, Guatemala, and Honduras in collaboration with Costa Rica.

JICA と AUDA-NEPADによる アフリカ・カイゼンイニシアティブ(2017-2027)

基本方針

- (1) アフリカに於ける産業化と経済構造転換の促進
- (2) 働き甲斐のある人間らしい仕事と雇用の創出
- (3) 競争力がある技能を持った革新的な人材の育成

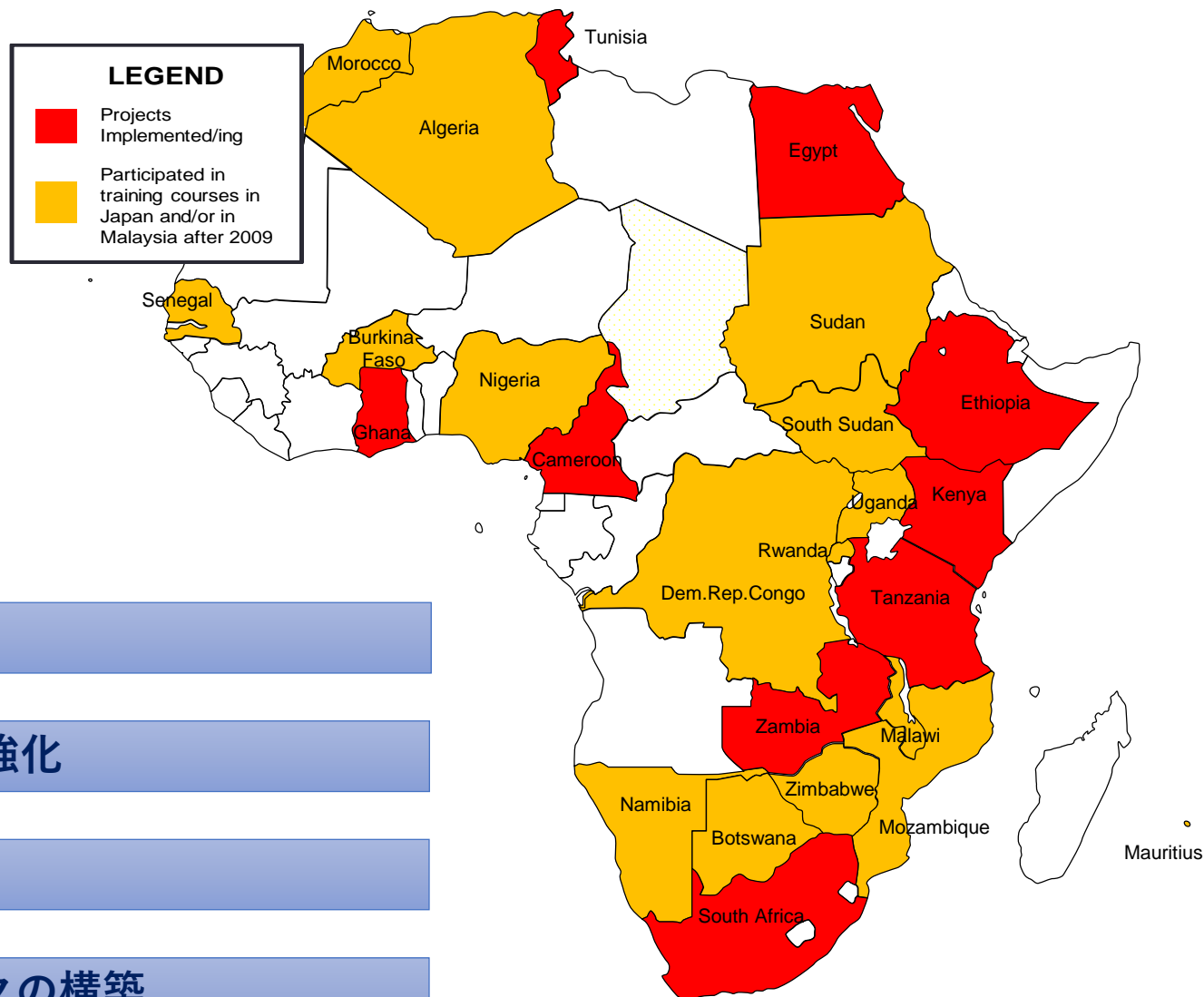
主な戦略

政策提言の取りまとめと発信

センター・オブ・エクセレンスの設置と機能強化

アフリカに於けるカイゼンの標準化

カイゼン普及促進機関の国際的なネットワークの構築



カイゼンのカスタマイゼーションと翻訳的適応

- ❖ カイゼンは「未だに進化している概念で、それを活用する組織や時間、活用の文脈に合わせて異なった意味を持つ」と、メキシコの事例を分析したガルシア-アルカラズ等は指摘している。(Garcia-Alcaraz et al 2017)
- ❖ エチオピアにおけるカイゼン普及を見ると、初代EKI所長はこれまでカスタマイゼーションが重要であると主張し、また実践してきた。具体的には、QCサークル(自主的活動)とクロスファンクショナルチーム(任命に基づく活動)を融合したチーム形成や、独自の普及戦略(TIISOモデル、カイゼンのレベル分け)の適用などが挙げられる(Mekonen 2018, Jin 2020)。
- ❖ 他方、翻訳的適応は、開発途上国が近代化の過程で、先進国から移入したシステムや新しい文化が、途上国の社会に適応していくプロセスを表しているため、社会や文化に関連した変化を表している。(前川 2000)
- ❖ 外国から導入された技術を、受け手の側が自らの価値基準に照らして変化させることが、翻訳的適応の重要な要素である。その意味では、翻訳的適応は、カスタマイゼーションよりも途上国側のオーナーシップの重要性を強調した概念(用語)となっている。(Jin & Ohno forthcoming)

カイゼン活動と企業ガバナンスの変化

- カイゼンの見える化とは、組織内において仕事に関する情報を共有すること、問題を早期に発見するため或いはカイゼンの促進のために、図や表、グラフ等を用いること。また、同様の目的で、音や光を用いることもある。(Sugimoto 2018)
- カイゼン活動は、参加型のボトムアップアプローチと、経営層のコミットメントによるトップダウンアプローチの組み合わせであり、企業内のコミュニケーションを向上させる。(Jin 2020)
- 1955年に、日本政府と日本生産性本部は、(1)雇用の確保、(2)労使協調、(3)生産性向上の成果は経営者、労働者、消費者に公正に配分される、旨を示した生産性運動の三原則を発表している。(社会経済生産性本部 2005).
- カイゼン活動は、コミュニケーションや透明性の向上、成果の公正な配分を通じて、企業のガバナンスの向上にも役立つ可能性がある。このため、現在行われているカイゼンプロジェクトにおいても影響をモニタリングすることが望ましい。

カイゼンを通じた非認知的能力の向上

- ❖ 人のスキルは試験で計測可能な認知的能力と、試験では計測できない非認知的能力に分けられる。非認知的能力は更に、i) 忍耐力・やり抜く力、ii) 自己管理能力、iii) 社会的能力に分けられる。(Zhou 2016)
- ❖ 『世界開発報告書2019』では、デジタル技術の発達に伴い、労働市場においては、3つのタイプの能力が今後ますます重要になると指摘している。それは、①高度な認知的能力、②社会行動的能力、と③これらの能力の組み合わせ。社会行動的能力は非認知能力に近い概念。(World Bank 2019)
- ❖ 非認知能力を伸ばすには、幼児期における教育が重要である旨、指摘されている。しかし、既に就労している大人に対して、デジタル化に対応するために非認知能力を伸ばす方法については、明確になっていない。
- ❖ カイゼンによるグループ活動や同僚とのコミュニケーション増加により、労働者は社会的能力を伸ばすことができる。(Jin 2020)。
- ❖ カイゼン型の継続した活動や、グループ活動は、忍耐力・やり抜く力を向上させるのに有効である。(Duckworth 2016)

カイゼン活動の効果を評価する視点

カイゼン活動によって企業や個人に起こる変化については、更なる研究が必要。

キャパシティ デベロップメント 理論	カイゼンのもたらす変化	菊池剛氏の論点
制度・社会	ビジネス環境、 雇用・勤労に関する制度・慣習	
組織の能力	品質、生産性、コスト、納品に関する 技術的能力 コーポレートガバナンス (情報共有、透明性)	ネット・ワークレベルの能力
個人の能力	計測・分析・考察に係る認知的能力 自己管理、社会的スキル等の 非認知的能力	組織レベルの能力 個人レベルの能力

出典：発表者

References

- 前川啓治. 2000. 『開発の人類学 文化接合から翻訳的適応へ』. 新曜社
- 社会経済生産性本部. 2005. 『生産性運動 50 年史』. 社会経済生産性本部
- Duckworth, A. 2016. *GRIT: The Power of Passion and Perseverance*. New York: Scribner.
- Garcia-Alcaraz J. L. et al. 2017. *Kaizen Planning, Implementing and Controlling*. Springer
- Jin, K. 2018. "Role of Kaizen in Japan's Overseas Development Cooperation." In *Applying the Kaizen in Africa: A New Avenue for Industrial Development*, edited by Keiji Otsuka, et al., Chapter 2. Palgrave Macmillan.
- Jin, K. 2020. "Kaizen Promotion in Ethiopia: A Role of the Government and Change of Mindset of People." In *Workers, Managers, Productivity: Kaizen in Developing Countries*, edited by Hosono et al., Chapter 5. Palgrave Macmillan
- Jin, K. Forthcoming. "Development of Non-cognitive/Socio-behavioral Skills through *Kaizen* in the Era of Digital Transformation." In *Promoting Quality and Productivity Improvement / Kaizen in Africa*, edited by Jin and Ohno, JICA Research Institute.
- Jin, K. and I. Ohno. Forthcoming. "Chapter 1. Overview: Technology Transfer for Quality and Productivity Improvement in Africa and Its Implications for Translative Adaptation." In *Promoting Quality and Productivity Improvement / Kaizen in Africa*, edited by Jin and Ohno, JICA Research Institute.
- Mekonen, G. T. 2018. "Kaizen as Policy Instrument: The Case of Ethiopia." In *Applying the Kaizen in Africa: A New Avenue for Industrial Development*, edited by Keiji Otsuka, et al., Chapter 5. Palgrave Macmillan.
- Sonobe, T. 2018. "How Kaizen Brightens Africa's Future." In *Applying the Kaizen in Africa: A New Avenue for Industrial Development*, edited by Otsuka et al., Chapter 1. Palgrave Macmillan.
- Sugimoto, S. 2018. "Kaizen in Practice." In *Applying the Kaizen in Africa: A New Avenue for Industrial Development*, edited by Otsuka et al., Chapter 3. Palgrave Macmillan.
- World Bank. 2019. *The World Development Report 2019, The Changing Nature of Work*. Washington, The World Bank.
- Zhou, K. 2016. "Non-cognitive Skills: Definitions, Measurement and Malleability." Paper commissioned for the Global Education Monitoring Report 2016, Education for People and Planet: Creating Sustainable Futures for All. Paris: UNESCO.