

ブルキナファソにおけるQCサークルの導入 ～日本型経営手法のアフリカへの適用可能性～



第7回 アフリカ産業戦略勉強会
2010年1月13日(水)
GRIPS/開発フォーラム
上江洲佐代子 s-uesu@grips.ac.jp



背景・概要

- 「国際開発戦略と日本型の成長支援アプローチ」の情報収集と分析にかかる調査（平成21年度JICA開発研究所委託調査）の一環として実施。
- 目的：ブルキナファソにおける日本型の成長支援（Quality Control : QCサークル、カイゼン）の経験を通し、構造調整支援等との補完性や、他国への移転可能性を検討する。

構成

1. ブルキナファソの概況
2. QCサークル活動の展開
3. 他ドナーの支援との補完性
4. 日本型経営手法の適用可能性
5. 日本の支援への示唆



1. ブルキナファソ概況



- HDI 2009 177位(全182カ国)
- Doing Business 147位(183カ国)
- 主要産業:農業(綿花、牧畜等)、金等
- 工業:GDPの17%(2007年)、製造業はGDPの14%、綿花加工、砂糖精製、二輪用タイヤ、食品加工等
- 政治:コンパオレ政権下(1987年~)で安定
- 政策面でのEUの強い影響
- 隣国(特にコートジボワール)の経済状況に大きく左右される
- 改革の「優等生」(世銀、IMF)
- 勤勉な国民性



1. 独立以降の経済政策

- 1960～70年代
国営企業設立・促進、実体経済はフランス(農業、工業)、レバノン・シリア(商業)等の外国資本による寡占
- 1983～87年
サンカラ政権下の社会主義革命(トップダウンからボトムアップへの転換)、再分配政策、国営企業への挺入れ
- 1991年～
構造調整受け入れ、民営化・自由化の推進
- 1994年
セーファーフラン(西アフリカ仏語圏の共同通貨)の50%切り下げ
- 2000年～
UEMOA(西アフリカ経済通貨同盟)域外共通関税の導入
初代PRSP策定(2002年HIPC CP到達)

2. ブルキナファソにおける QCサークル活動の展開





2. QCサークルの導入(1)

- 世銀邦人職員(鈴木博明氏、現世銀東アジア地域)が1987年に国営企業改革ミッションで訪問した際、工業省内の職員レクリエーションとして実施されていたバレーボールに参加したことが契機
- 目的:組織・制度能力の強化(Capacity Development)。工業省、企業のQC担当者、地元の専門家を対象に、日本科学技術連盟(JUSE)の専門家(宮内氏、金子氏)による日本、ブルキナファソ、フランスでの研修・OJTの実施

2. QCサークルの導入(2)

1989年～1991年 工業省下のパイロット事業(SPPF、5万ドル)として、国営・民間企業3(5?)社を対象にQCサークル導入。

- 1991年～1994年 構造調整融資の一環として日本基金から100万ドルを拠出し、対象企業の拡大(9社)とABCERQの設立・強化を支援(フェーズ1)。

1991年以降、National Quality Day (QCサークル大会)を開催

1992年、アジア諸国の経験を参考に、ABCERQ(ブルキナQCサークルと参加型管理協会)を設立

1992年以降、公的セクターへの適用拡大(アフリカの公的セクターでの初の適用事例)

- 1995年～2000年 フェーズ2

1995年以降は、ABCERQが中心となり、企業への研修や評価等を実施

- 2002年にABMAQ(ブルキナ品質管理協会)に組織改革

2. QCサークル活動の評価(90年代)

- 短期的には、QCサークル導入により、業務の効率化につながった他、労働環境が好転。管理職と労働者間のコミュニケーションも改善し、社員のモチベーションにも好影響(1995年評価報告書)
- より中期的には、経営陣のコミットメント不足や、restructuringの対象となった企業では労働者のモラルが低下し活動が低迷。そのため、QCサークルの成果は”mix”(1999年評価報告書)
- ブルキナの経験の西アフリカ域内への共有(セネガル、ニジェール、マリ、ギニア等→UEMOAプログラムへのscaling up)

2. QCサークルの経験：企業レベル

SAP Olympique(成功例の一つ)

- 1974年設立、二輪用タイヤ、チャンバー等の製造業
- QCサークル導入のパイロット企業の一つ(1989年～)、QCサークル大会で何度も入賞経験あり。現在も13のQCサークルが活動。
- 「品質」が売り。国内および域内市場向けに展開
- 「QCサークルは、構造調整策等の厳しい環境下において、国内企業が『生き残る』手段を与えた」(2009年11月のインタビューより)

2. QCサークルの経験：企業レベル

IFA (Société Industrielle du Faso)

- ヤマハ、プジョー等の二輪車の組み立て工場。
- QCサークル導入のパイロット企業の一つで、90年代はQCサークル大会で3度優勝。1988年以降ヤマハの技術者によるOJTも入ったが、その後仏企業CFAOの傘下に入り、品質向上に関する取り組みは低下。
- 1994年の民営化時は優良企業の一つであったが、2000年の優遇措置の撤廃、2004年のセクター自由化によりアジアからの廉価な輸入品や隣国からの密輸等に押されて経営が悪化し、2009年12月に事業閉鎖



2. 民間企業と公的機関

- 民間企業、公的機関の双方で適用可能(トップマネジメントのコミットメントや、組織のビジョン次第)
- 民間企業: 厳しい経済環境下でも導入可能。しかし民営化や合理化など先行きが不透明な状況では、メンバーの士気が上がらず失敗することもある
- 公的機関: 民間企業よりも安定した環境でQCサークルに取り組むことが可能。一方で、QCサークル活動から生じる金銭的・非金銭的なインセンティブがない(見えづらい)ため、活動が低迷することもある

2. QCサークルの現状・主な課題(1)

企業レベル

- 大企業・公的機関約15社が実施(中小・零細企業は、ABMAQのサービスが有料であるためアクセスが難しい)。
- QCサークルの効用は多くのメンバーが認めているものの、1999年の評価と同様、**経営陣のコミットメントが得られない**ため、メンバーの士気が低下する他、品質向上に関する取り組みが十分に内部化されていないケースもある。
- 従来のマネジメント方式(仏式)との軋轢も一因か(管理職が、労働者に対する自らの優位性を失うという認識)
- QCサークルは、品質・生産性向上に向けた取り組みの一つであるが、それのみで厳しい環境を生き抜けない。ISO等の取得を含め、**より包括的な取り組みの中に位置づけ直す**必要がある。

2. QCサークルの現状・主な課題(2)

ABMAQおよび政府レベル

- 世銀の支援終了後政府からの補助金がなく、また主な収入源である企業研修は、企業側に資金的な余裕がないため減少。苦肉の策として、会議室の賃貸サービスにより活動費を捻出。このため、QCサークルの普及や新たな活動が難しく、若干停滞気味。
- 他機関(認証機関等)との役割の重複
- このため、政府ハイレベルでの品質向上に関する政策策定と、それに伴う諸機関(ABMAQ含む)の再構築を提言中

対外的な要因

- 国内の消費者は、品質よりも価格を重視(アジアからの廉価な輸入品や、密輸品との競合)

3. 他ドナーの支援



3. 他ドナー支援との関係

- 1991年の構造調整以降、多くの民間セクター開発案件が実施されている。主なものは輸出セクターでの品質向上(EU等)、ビジネス環境改善、企業のBusiness Development Service(BDS)へのアクセス支援(世銀)、中小企業振興等
- 2002年～ 民間企業を対象としたBDSの総合機関(Maison de l'Entreprise:MEBF)を設置。世銀、EUが拠出。
- EU/UNIDOによるUEMOA地域品質向上プログラムは、企業のISO取得等を支援
- 上記支援との直接的な連携はないが、ABMAQの研修が1コンポーネントとなる場合も多い

3. EUによる輸出振興

UCOBAM(農協組合): インゲン等の対EU市場輸出、ジャムの製造



EUのACP協定枠組み下で、対EU市場の輸出基準遵守に向けた技術指導を受けている。そのため、輸出にかかる情報整備(データ管理・書類作成等)は一定以上のレベルにある



輸出基準遵守に焦点が当たり、季節外の工場内は清潔・整理整頓が徹底されていない。故障した機械は欧州からの代替品待ちで稼動しておらず

3. UNIDOによる食品加工業品質向上支援

SODEPAL:パン、ビスケット等の製造(従業員28名、期間雇用約100名)



創業者(右)。品質向上に対する創業者の強いコミットメントあり



QCサークルは導入していないが、作業場では5S等を徹底している



適正技術の使用(ベトナムから中古品を輸入)



コスト高を克服するため、一部の工程は電力の安い夜間に作業



CSRの一環として、幼児、女性の栄養改善プロジェクトにも関与(Vitalineという栄養補助食品)

4. 日本型経営手法の適用可能性



4. 日本型経営手法の途上国への適用可能性

- Kaplinsky(1995), Wilson et al(1995), APO(1996), Perry (1999), Kojima & Kaplinsky (2004), Clark et al(2009) 等：
日本型経営手法の途上国の適用は、**一定条件下で可能。**
- GDF(2009): カイゼンの途上国への適用について
- Barratt Brown(1995)、服部(1965、1999):
欧州企業と比べ、日本企業は現地への技術移転を促したとの認識

4. 日本型と欧米型 (カイゼンとイノベーション)

Table 1-2. Features of *Kaizen* and Innovation

	<i>Kaizen</i>	Innovation
1. Effect	Long-term and long-lasting but undramatic	Short-term but dramatic
2. Pace	Small steps	Big steps
3. Timeframe	Continuous and incremental	Intermittent and non-incremental
4. Change	Gradual and constant	Abrupt and volatile
5. Involvement	Everybody	Select few champions
6. Approach	Collectivism, group efforts, systems approach	Rugged individualism, individual ideas and efforts
7. Mode	Maintenance and improvement	Scrap and build
8. Spark	Conventional know-how and state of the art	Technological breakthroughs, new inventions, new theories
9. Practical requirements	Requires little investment but great effort to maintain it	Requires large investment but little effort to maintain it
10. Effort orientation	People	Technology
11. Evaluation criteria	Process and efforts for better results	Results and profits
12. Advantage	Works well in slow-growth economy	Better suited to fast-growth economy

Source: Imai (1986, p.25).



4. 日本型経営手法とアフリカ

- QCサークルのブルキナファソへの浸透を促した要因として、研究者からは、日本型の経営手法とブルキナファソの社会的価値観(Dia 1996)との類似性、あるいはアフリカの価値観に基づく経営概念“Ubuntu”(Illa & Karsten 2009)との親和性が高い点が指摘されている(=西欧型の経営手法よりも、参加型のカイゼン等の方がなじみやすい)
- 十分な技術移転をせず、形式的な適用のみ(例:セネガル、ニジェール)では機能しない
- 現実には、アフリカに強く根付いている西欧型+アフリカ型に近い日本型(+国によっては新興国?)をミックスしながら、アフリカ型を作り出していくことが重要。

5. 日本の支援への示唆



5. ブルキナファソ、西アフリカにおける 協力可能性

- 政府ハイレベルでの品質向上に関する政策策定と、それに伴う諸機関（ABMAQ含む）の再構築に向けた支援
案：次期PRSP（2010年中に改訂）へのインプット、
チュニジアに倣った産業レベルアップへの支援
（他ドナーとの連携）
- QCサークル、カイゼンに関する知識のブラッシュアップ
案：西アフリカ地域を対象としたセミナー実施
- 保健セクターでの適用
事例：JICAによるバンフォラ地方病院でのTQM適用、
西アフリカ地域研修（保健分野でのTQM）



5. まとめ

- 日本人専門家による技術移転が功を奏した例であり、日本の顔が見えやすい支援（ブルキナでは「QCサークル＝日本」）
- 現地に根付くためには、西欧型＋日本型を現地の文脈に合わせる複数の調整作業が必要
- パイロット的に始まった事業をどう国家レベルにscaling upし、持続させていくか
- 知識・技術の内部化やアップデートにかかるコストも低開発国の企業では無視できないため、FDI流入が見込めない国では、依然として外部者（ドナー）の役割は重要
- 長期的には、当該国（周辺国）での企業との関係構築も視野に入れた支援を検討する必要あり



ブルキナファソのMr. Quality
Justin Bayili氏

ABMAQ事務局長
Ouédraogo Ousséini氏