

第7回 アフリカ産業戦略勉強会 議事録案
「ブルキナファソにおける QC サークルの経験
～日本型経営手法のアフリカへの適用可能性～」

日 時：2010年1月13日（水） 18時半～20時半

講 師：上江洲佐代子（政策研究大学院大学 開発フォーラム 研究助手）

ゲスト：福井龍氏（世界銀行東京開発ラーニングセンター マネージャー）、
金子憲治氏（(有)サービス経営研究所 代表取締役所長）

場 所：GRIPS 4階 4A 会議室

参加者：公的機関、民間企業、研究者計 20 名、事務局 3 名、合計 23 名

冒頭、本学の大野泉より、本勉強会の趣旨と世界銀行によるブルキナファソの事例概要（日本拠出の PHRD 基金で支援）、そして 1990 年代に同案件に従事されたゲストの福井氏、金子氏を紹介し、その後、上江洲よりプレゼンテーションを行った。

1. ブルキナファソにおける QC サークルの経験

(1) QC サークル導入の経験

- ・ 現在、JICA 開発研究所からの委託調査として「国際開発戦略と日本型成長支援アプローチ」の情報収集と分析にかかる調査を実施中であり、事例分析のひとつとして、ブルキナの経験を整理することで、日本型の成長支援（QC サークル、カイゼン）の他ドナーの支援との補完性や他国への移転可能性につき検証することを目的としている。
- ・ ブルキナファソの経済社会概要については、配布資料①の 3、4 頁を参照ありがたいが、本案件には、1991 年に世銀の構造調整融資を受け入れ、それまでの社会主義的な政策から自由化・民営化へと転換する中で、国内企業の足腰を鍛えるという目的があった。
- ・ QC サークルの導入は、世銀邦人職員の鈴木博明氏が、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大会に参加したことが契機であった。鈴木氏は、幹部から若手までと一緒にバレーボールに参加する姿に着想を得て、職場内で小規模の集団を作って問題解決に当たる日本の QC サークル活動の導入について工業省幹部に持ちかけたところ、幹部も関心を示したことから、案件実施へとつながった経緯がある。
- ・ 世銀の支援概要については配布資料①の 6、7 頁を参照ありがたいが、日本科学技術連盟（JUSE）の宮内氏と、本日ゲストとして出席頂いている金子氏による技術指導や日本、アジア諸国への視察旅行等を通し、組織・制度能力の強化を目指した。特に 1991 年以降は、アジア諸国の事例に倣って QC サークルを普及するための協会（ABCERQ→現在は ABMAQ に改名）を設置し、同協会を中心に、民間企業・公的機関への QC サークルの導入を図っている。

- 1990年代に2回外部評価が行われており、1995年には、業務の効率化や労使間のコミュニケーションの改善などポジティブな成果があったと評価された一方、導入から10年経った1999年の評価では、経営陣のコミットメント不足等により、QCサークルの成果は“mix”とされている（配布資料①8頁）。
- 企業レベルでの成果を取り上げると、まず成功例として挙げられるのが二輪用タイヤ等を製造しているSAP Olympiqueである（配布資料①9頁）。SAPは1989年にQCサークルが導入された時のパイロット企業の一つであり、現在までQCサークル活動が根付いている民間企業である。2009年11月の現地でのヒアリングでは、「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」とのコメントがあり、現在もQCサークルに対し高いコミットメントがある様子が伺えた。一方、同じくパイロット企業の一つであり、ヤマハ等二輪車の組み立てを行っていたSIFAについては、90年代は品質管理に熱心に取り組んでいたものの、その後の経営陣の変化や自由化の影響を受けて経営が悪化し、2009年12月に事業を閉鎖した（配布資料①10頁）。その他にも、今般の現地調査でヒアリングを行った企業の概要とQCサークル、品質管理への取り組みをまとめたものが配布資料②の表である。
- 導入から20年が経過し、企業レベルでのQCサークルの現状や課題を挙げると、QCサークルの効用は皆が認めているものの、1999年の評価時と同様に、経営陣のコミットメントが得られず、品質向上に関する取り組みが十分に企業に内部化されていない点が指摘できる。その一因に、従来のマネジメント方式であるフランス式のやり方との軋轢があることも考えられる。また、QCサークルのみで厳しい経済環境を生き抜くことが難しく、ISO等のより包括的な取り組みの中に位置づけ直す必要性が出てきたことも指摘できる。次に、ABMAQおよび政府レベルでの課題を挙げると、ABMAQは政府からの補助金を受けていないため、世銀の支援終了後は資金的に厳しく活動が停滞している状況にある。このため、ABMAQは、工業省と共同で、政府ハイレベルでの品質向上に関する政策策定と、それに伴い諸機関（ABMAQ等を含む）の再構築を提言している。

(2) 他ドナーの支援

- 1991年の経済政策の方向転換以降、多くの民間セクター開発案件が実施されている（配布資料①15頁）。主なものは、2002年に設置されたMaison de l'Entreprise Burkina Faso (MEBF)という、民間企業を対象としたBusiness Development Serviceの総合機関であり、世銀、EUが拠出している。また、EU、UNIDOによるUEMOA地域品質向上プログラムが実施されている。UEMOAの地域プログラムは、ブルキナファソの事例を西アフリカ地域に拡大したものであり、企業のISO取得等を支援している。ABMAQの支援は、これらの支援と間接的に連携している。
- EUによる輸出振興策の例として、UCOBAMという、農村部の農業組合と結びついてインゲン等をEU市場に輸出している企業を訪問した（配布資料①16頁）。写真（左）は、

対 EU 市場輸出に向けた様々な基準を満たしていることを示した証書であり、輸出にかかる情報整備は一定以上のレベルに達している状況が窺えた。その一方で、写真（右）の工場（作業場）を見ると、季節外だったこともあるが、清潔・整理整頓などが徹底されておらず、故障した機械は欧州からの代替品待ちで稼動していないという、途上国の工場の典型例であった。

- UNIDO による食品加工業品質向上支援の例として訪問したのが、女性企業家が立ち上げた SODEPAL である（配布資料①17 頁）。創業者は品質向上に対し深くコミットしており、QC サークルは導入していないものの、作業場内での 5S を徹底している。また、適正技術を導入するよう心がけているという話で、機械もベトナム等からの中古品を活用している。ブルキナファソにおいても、電力高が経済の競争力を阻害する大きな要因となっているが、SODEPAL は、コスト削減のため、一部工程は電力の安い夜間に操業する等、様々な工夫をしている。また最近では、CSR の一環として、幼児等の栄養改善プロジェクトに関与している。

(3) 日本型経営手法のアフリカへの適用可能性（配布資料①19～21 頁）

- 日本型経営手法とは何を意味するかという問題もあるが、その一方で、現在 JICA と共同で産業政策対話やカイゼンプロジェクトを実施しているエチオピアや、ブルキナファソにおける現地調査を通し、アフリカ側からの日本型経営手法に対する期待も多く聞かれたため、ここでは、文献レビューおよびブルキナファソでのヒアリング結果を簡潔に紹介する。
- 日本型経営手法の途上国への適用については、90 年代中盤に議論が活発になされ、また最近になって、英国の研究者である Raphael Kaplinsky らにより、再度その有効性が論じられている。それらの議論をもとに、途上国におけるカイゼンの適用可能性を紹介したのが、開発フォーラムによる出版物（Introducing Kaizen in Africa）である。また、印象論に留まるものの、欧州企業に比べて日本企業は現地への技術移転を促したという認識は、内外の識者から指摘されており、この点について今後更なる実証分析を行うのも面白いのではないかと。
- ブルキナファソの事例についても、Mamadou Dia（1996）が出版した世銀の報告書上で、日本型の経営手法とアフリカの社会的価値観との類似性が取り上げられている他、今般面談したワガドゥグ大学の Honorine Illa 教授らからは、“Ubuntu”（アフリカの価値観に基づく経営概念）と日本型経営手法との親和性が指摘されている。とはいえ、日本型の手法がそのままアフリカに馴染むのではなく、現実には、アフリカに深く根付いている西欧型（フランス型）と、アフリカ型に近いとされる日本型をミックスした上で、現地の状況に即したアフリカ型を作り出していくという複数の調整作業が必要になると考える。

(4) 日本の支援への示唆（配布資料①23頁）

- ・ 本調査は、ブルキナファソや西アフリカに対する日本の協力可能性を調査・提案することを目的とはしていないが、現地でのヒアリングを通し、日本人専門家による支援がいまだに根付いている状況から、以下のような支援策を講じるのも一案ではないかと考えた。
- ・ まず、先ほど紹介した、政府ハイレベルでの品質向上に関する政策策定と、それに伴い諸機関の再構築に向けた支援については、現在改定中の次期 PRSP へのインプットや、産業レベルアップに向けた支援が考えられる。これは大きな取り組みなので、他ドナーとの連携が不可欠である。加えて、90年代を通し日本人専門家から受けた技術・知識移転を、現地の関係者は熱心に行っているにも関わらず、現在では若干風化しつつあるため、QC サークルやカイゼンに関するセミナーを西アフリカ地域レベルで開催するのも良いのではないかと考える。なお、JICA は 2009 年より保健分野での TQM 適用支援を開始しているところ、まずはこの取り組みをエントリーポイントとして、ブルキナファソおよび西アフリカにおける QC サークル、カイゼンのブラッシュアップを図ることも可能であるだろう。

2.（同案件に従事した）ゲストからの説明

（福井龍氏）

- ・ 1995 年から 1999 年まで世銀アフリカ地域で、本案件のタスクマネージャーを務めたが、ブルキナファソにおける QC サークル活動がここまで制度化されるとは予想していなかった。ここで指摘したいのは、QC サークルは言語や文化の壁を超える、想像以上にパワフルなツールであること。例えば技術指導に携わった宮内氏が話す英語を仏語に通訳するなど、いくつかの壁があったにも関わらず、ブルキナ人が十分にそれを理解し、自ら取り組み始めたのは、QC サークルが普遍的なアプローチであることの証左である。また、QC サークルは製造業に限定されるものではなく、小規模集団による問題分析と解決が必要とされる職場ではどこでも適用可能である点。次に、有能なローカルスタッフ（この場合は ABMAQ 前代表の Justin Bayili 氏）の存在も不可欠であること。
- ・ 日本らしい支援というのは、当初から打ち出す必要はない。
- ・ 厳しい環境下でも QC サークル活動が残ったのは、ひとえに宮内氏のアプローチによるところが大きいであろう。宮内氏は、参加型やオーナーシップが重視される前から、やる人の意欲と自主性を重んじ、テーマ設定や分析も自ら指導しなかった。時間、労力、資金ともにかかるやり方ではあるが、これにより、ブルキナの企業や組織内に QC サークル活動をビルトインさせることが可能になったと考える。
- ・ 今後については、90年代に築かれた礎をうまくつないでいくことを期待する。特に西アフリカ諸国（UEMOA レベル）への拡大は、1990 年代中盤に試みたもののうまく根付かなかった経緯もあり、遺憾であった。これも今後の取り組みとして重要であろう。

(金子憲治氏)

- ・ 本案件には、通算 12 年にわたり従事し、ブルキナファソには 20 回ほど出張した。そのため、今でも Justin Bayili 氏や企業の関係者等とは連絡をとっている。
- ・ 宮内氏からは、現地の研修者に「教えない」ようにと話があった。
- ・ QC サークルの導入当初は 5S の概念から着手したが、工場内がひどく汚れているのに「汚い」の概念がわからない。そのため、拭き掃除後の雑巾の汚れのレベルをいくつか見せながら「清潔」の実践に取り組んだが、それに 3 年かかった。
- ・ ブルキナファソの案件に従事して以降、QC サークル活動により人材が育成される場に数多く立ち会ってきた。自分自身、ブルキナファソでの経験から、(例えば、雑巾の汚れ具合を写真で見せる等で)評価判定基準の可視化を図らないとコミュニケーションが成り立たないことに気づき、そのような問題意識に基づいて QC サークル活動等を指導してきた。これらの経験からいえることは、ブルキナファソでも日本の中小企業でも、抱える課題は一緒であるということ。
- ・ 参考までに、インドにおける QC サークル活動の事例を紹介すると、2002 年に日本のデミング賞を受賞した二輪車の製造を行っている TVS という現地企業がある。ここは 1997 年までスズキとの合弁企業であったが、その後スズキが撤退し、それ以降、インドの状況に合わせた設計変更 (現地の道路に合わせたタイヤや、修理のしやすさ等) を行うことで市場を爆発的に伸ばした。
- ・ ブルキナファソの場合、QC サークルにより企業・組織内の人材が育成され、これから技術・経営面への展開 (TQM の導入) を図ろうというタイミングで世銀による支援が終了し、中途半端に終わってしまったのが遺憾であるが、人材が育った点は強調しておきたい。

3. 質疑応答の概要

- ・ QC サークルを「日本型の支援」と打ち出すよりも、福井氏の指摘にあるように「パワフルな援助ツール」という切り口で打ち出した方が効果的ではないか (成功すれば、日本型というのは後からついてくるもの)。南南協力を通じた支援というのも、日本のプレゼンスを高めるのに一役買うのではないかと考える。
→ (福井氏) 日本らしさを強調する必要がないことは同感。当時の世銀アフリカ地域内で、日本の手法で適用できるものを探したものの見当たらず、唯一直球ではまったのがブルキナファソにおける QC サークルの導入であった。なお、西アフリカ諸国間においても、文化的な差はあり、例えば個人主義的な傾向が強いセネガルでは QC サークルはあまり根付かなかった。今後、アフリカにおいて、QC サークル等の手法が適用できるかは、アフリカの民間セクターが抱える “Missing Middle (中間管理職の欠如)” という課題にうまく対応できるかどうかにかかっているだろう。
- ・ トップマネジメントからのコミットメントがないという点について、その原因と、克服

策はあるか。

→（金子氏）トップマネジメントの関与を促すため、海外（アジア諸国）での QC サークルに官民双方の人材を連れていき、刺激を与える方策は有効であった。

→（上江洲）原因としては、まず頻繁な人事異動が挙げられる。これは、QC サークルが企業内部に十分に内部化されていないことにもつながる問題であろう。また、ブルキナファソ人からの指摘はなかったが、日本型経営手法を導入している企業との関係がないことも、トップマネジメントの関心の薄さにつながったといえる。

- QC サークルは生産性・品質向上にかかる技術・手法として捉えられているが、一方で、内陸国等の厳しい経済環境下におかれている国に対して、パフォーマンスの良好な輸出産業にターゲットして QC サークル等を導入していくやり方（＝産業戦略という視点を持って QC サークルを行う）も、今後の可能性として考えられるのではないか。

→（金子氏）当時は、人材育成を目的として技術指導を行っていたが、産業振興の枠組み内での実施というのも興味深い。
- 日本によるカイゼン支援の成功事例として、シンガポールが挙げられる。これは、10 年間、長期・短期を併せて 150 名の日本人専門家を派遣し、同時にシンガポール人にも日本での研修を行ったという非常に大掛かりな案件であるが、今のように短期で成果を出すことが求められる時勢においては、ここまでのコミットメントは難しいという現状もある。
- 西アフリカ地域レベルでの支援可能性について。現在の日本の支援スキームでは、効果的に対応するのが難しい点もあるのではないか。例えば、南部アフリカ地域のナミビアにおいても、現地政府より QC サークルの導入を要請されたが、それを地域レベルでの協力を結び付けていくのは難しい。
- インドについては、カースト制度という障壁があったにもかかわらず、社員が協力しあって QC サークル活動を成功させている事例がある。違った文化で適用が可能かという議論については、エチオピアのカイゼンプロジェクト導入にあたって議論があったが、インドやタイ、ブラジルの事例からも、可能性は十分にあると考えられる。
- インドについては、スズキが撤退した後も品質管理手法は残ったのか。

→（金子氏）現地企業がデザインを行いたいという考えを示し、スズキの方針と合致しなくなったため、撤退することになったが、現場での品質管理手法は残った。
- “Ubuntu”という概念が日本とアフリカと共通のものであるという指摘があったが、ブルキナファソではどのようなものがあったか。

→（金子氏）穏やかで、親切、真面目な国民性が類似点であった。また、政治が安定している点も、案件の成功には不可欠であった。

4. まとめと今後の予定

- まとめとして上江洲より、ブルキナファソでは QC サークルは既に根付いている手法で

あり、実際に人材も育成されていることから、大掛かりな資金・人材の投入ではなくても、ほんの少しの支援で、また活性化される可能性が高い状況にあることに言及した。

- 本事例を含む「国際開発戦略と日本型の成長支援アプローチ」の最終報告書は、本年4月頃に完成する予定。
- 今後の勉強会については今年度内の実施を予定しているが、日時・テーマは未定のため、決定次第、案内することとした。