



アルゼンチンで KAIZEN の今 ーアルゼンチン企業が関心を寄せる日本式経営

相川 知子

去る 2017 年 10 月 25 日、アルゼンチンの国立工業技術院 (INTI) と国際協力機構 (JICA) の間で「KAIZEN TANGO プロジェクト」がアルゼンチン外務省にてオープニングセレモニーを開催。ガブリエラ・ミケティ副大統領も出席し、アルゼンチン中に大きく報道され、2020 年までに 100 社に KAIZEN を導入すると発表された。

KAIZEN とは、日本人にとっては当たり前の、より良くしていくとすることであり、身近な問題を解決して行きながら、発展させることである。しかしながら、この KAIZEN はアルゼンチンにおいて新しい意味を獲得し、概念を構築している語彙となっているようだ。本稿はこの考察を行いながら、アルゼンチンが新しく変わりつつあるのか、すなわち、アルゼンチン人気質に実際に「改善」があるのかを、アルゼンチンの内側からレポートする。

KAIZEN という言葉の背後にある社会文化的概念形成の現状

日本の企業活動で改善と言えば、日常茶飯事の動作かもしれない。しかしながら、現在アルゼンチンで KAIZEN とは、「継続して物事を発展させ、よりよ

くしていくこと」、スペイン語では MEJORA CONTINUA (継続的改善) と訳されるがこの KAIZEN と日本語での使用が好まれる。すなわち、現在アルゼンチンで KAIZEN と言えば、「改善」自体の意味だけではないものに至っているようだ。

上記の KAIZEN TANGO パートナーシップの発表の後、ネット新聞で速報性と内容に定評のあるインフォバエ (“INFOBAE”) は 2017 年 11 月 11 日、以下のように報道していた。

「日本の仕事の秩序と哲学は世界中から羨望の念を持たれている。第二次世界大戦の後、奮い立ち、成長し、近年、経済と技術の世界の強国と成った。」

「この類まれな成長と指導力は仕事術である KAIZEN に起因する。職場のあらゆる分野で生産性と競争力を向上させる目的を持っている。」

アルゼンチン経済業界雑誌アペルトウーラ (“APERTURA”) でも 2017 年 10 月 26 日同様の報道があった。

「日本は 6 百万ドルの投資をこの KAIZEN TANGO プロジェクトに投下し、アルゼンチン中小企業 100 社に恩恵を供する。」

ところで、この KAIZEN に

TANGO がついているのは、一般的なアルゼンチンの TANGO ではなく、実は JICA のアルゼンチンにおけるカイゼン導入プロジェクトの正式名称の英訳 “Technical Assistance Network for Global Opportunities on KAIZEN” となり、グローバル・カイゼン・ネットワーク展開プロジェクト 自体の頭文字をとると TANGO になるからである。

TOYOTA 生産システムとカイゼン

トヨタアルゼンチン社は 1997 年から工場の操業を開始しているが、その数年前から日本語、日本文化、そしてトヨタ生産方式の導入である社員研修を行い、準備をしていた。

ここで、多くのアルゼンチン人エンジニアは 3M や 5S を中心にトヨタ生産方式を学ばされた。最初はその意味、コンセプトを理解してもらうのに時間がかかった。さらに意味というより日本文化、日本人の製造業への考え方をエンジニアは学んだが、この人達は工員を取りまとめる班長、課長レベルであった。しかしながら、問題は工場における工員であった。なぜこのような活動を行わなければならないのか、改善のための提案

を工場で行うのは私達の仕事の範疇に入っているのか、という疑問が呈された。改善のためのアイデアを出すのに、それでは最初はインセンティブになる褒美を出さなければならないというイニシアティブは現場サイドの提案で始められた。

その一方で、TOYOTA アルゼンチンだけではなく、関連部品メーカーでも工員を統括する幹部のためのセミナーが繰り返された。特に工場内でリーダーとなる人たちへ教えることを教えるための講義があった。「最初はやって見せ、そして一緒に行い、そして一人でできるように見守る」という三要素術は、どんな行動においても示唆を与えるものであり、即ちカイゼンを行う前の段階、つまり人々の実践行動への準備を整える必要があったのである。

JICAの30年間の中小企業支援

一方 JICA では 1987 年から、アルゼンチンの中小企業振興のため、アルゼンチン中小企業支援へ

の中心的機関である国立工業技術院 (INTI) の経営・生産管理技術支援部門に対し、以下の協力により体制強化を図ってきた。

- ・ 研修員受入 (約30名)
- ・ シニア海外ボランティア (18名)
- ・ 開発調査「中小企業活性化支援計画調査」(2004~06年)
- ・ 開発調査「ア国中小企業経営生産管理技術の普及体制構築計画」(2009~10年)
- ・ 第三国研修「中小企業における経営・生産管理技術の応用コース」(2011~16年)

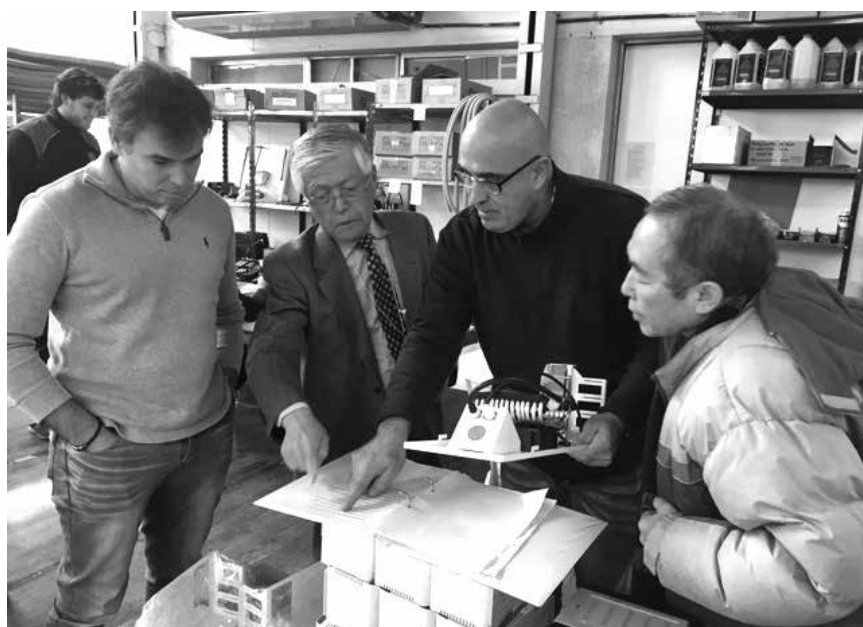
アルゼンチンにおいて中小企業は、国内企業総数の 98% を占めており、当国の経済発展において非常に重要な役割を果たす。特に近年、2015 年 12 月に発足したマクリ大統領率いる新政権になったことが経済の開放と自由化へと経済政策の転換を図ることになり、日本を戦略パートナーとして、関係強化だけではなく、今後の企業進出・投資を呼び込もうとしている。

しかしながら、旧政権の保護主義政策の影響によって、国内中小企業の品質管理並びに競争力は低く、外国との質の高い貿易取引を図り、海外からの投資の呼び込み、販売力を向上させるには、現地サプライヤーの育成が急務となっている。そのため、JICA は従来の品質管理の手法である、5S 活動に端を発する一連の改善活動を近年当地で認識されつつある「日本式マネージメント」と枠に入れ、これにより中小企業における経営・生産管理 (品質・生産性向上、現場改善等) のノウハウと技術が既に蓄積されていた INTI から「KAIZEN」を展開する結果となった。

そのため、この INTI を中心に初年は 20 社が選出され、日本からの KAIZEN 指導者の手ほどきを座学だけではなく、実際に現場で OJT が実行されることになった。

JICA アルゼンチン事務所の三田村所長は、本プロジェクト実施に当たり「カイゼンの導入は、執行部から会社のオーナーそしてそれぞれの労働者までが関わる。よくなるのには時間がかかること、企業の全員が参加して初めて達成され、職場の平等な関係が重要視される。これはアルゼンチン企業文化の変化を意味している」と強調している。

これは、『授人以魚 不如授人以漁』という老子の言葉にまとめられる。魚をあげるのではなく、魚を釣ることを教える。即ち開発援助活動で、物品を寄贈するだけよりは、それらの物を作ったり開発できる技術を伝える。この教育こそが重要であり、そしてそのノウハウが今後現地の人達の持続的発展につながる。



JICA KAIZEN TANGO PROYECTO の JICA 専門家の活動。OJT を行っている。(JICA アルゼンチン事務所提供)

KAIZENという枠では2004年から続けられてきたが、今回2018年からあらためてKAIZEN TANGOとして強化される。アルゼンチン工業省と国立技術院 (INTI) と JICA の間で2017年5月31日に覚書の取り交わし、さらに10月25日にはガブリエラ・ミケティ副大統領も出席し、正式な始動式が行われた。

現在、このKAIZENに取り組み、日本からの専門家に指導を受けているアルゼンチンの20社は、サンファン州では登山用衣類、鉦山重機、濃縮果汁の企業、ブエノスアイレス州では自動車部品、衣類関係、白物家電、靴の企業、コルドバ州では自動車部品 (スプリング、プレス加工、ラジエーターパイプ)、サンタフェ州では靴と農業機械、ネウケン州では世界で一番南にあるワイン醸造メーカーである。

アルゼンチンにおける日本式生産 マネジメントKAIZENの今

—5Sコンクールの開催

日本式生産マネジメント

KAIZENの浸透とともに、2016年から“Premio Nacional 5S” (アルゼンチン全国5S大賞) というコンクールが発足した。AOTSアルゼンチン同窓会が主催し、在アルゼンチン日本大使館、ホンダ、トヨタ、ヤマハ、アルゼンチンカイゼン振興協会 (SAMECO)、アルゼンチン国立工業技術院 BTMU Global Business Insight EMEA & Americas 13 (INTI)、JICA、在重日本商工会議所が審査員として協力している。中小企業の組織実践と生産性の向上を5Sを通じて図る狙いがあると、アレハンドロ・マクリ委員長は説明している。即ちKAIZENである

また時代の変遷から現在、アルゼンチン・ビジネスマンの間でも、もはやKAIZENと言え、日本式生産マネジメント方式を指すようになった。

つまり、日本での工業生産を中心とする継続的な改善によって、工場の生産性を向上させ、さらに競争力を高め、日本の技術発展、経済成長、そのイメージすべてを含有しているのがアルゼンチン

のスペイン語の文脈で使われるKAIZENであり、もはや企業哲学の範疇である。

これは1940年代後半にアルゼンチンの産業革命を目標として労働者を支持基盤として設立したものの、逆に労働者に権利と権力を過大に与えてしまったペロン党以来のアルゼンチン人の労働者に対する考え方と対立することになる。工場労働者は守られるべき存在ということが大義名分とし義務を忘れてその権利を主張しすぎる傾向に陥ることがある。この既得権維持意識が高い労働組合が、アルゼンチンの労使関係の根幹にある問題である。

雇用者が労働者に支払う賃金に占める税・社会保障負担の割合は34.6% (2017年OECD調べ) と南米一の高さは経営者を悩ませるものであるが、これまでカイゼンによって労働者自らが実際に仕事の中で作業場の環境改善を提案することまでいくのか、あるいは労働者はそれによって新たな仕事が増えることになるのを恐れて尻込みするのか、労使それぞれの危惧、根本的な考え方の差があった。しかし5Sコンクールが見せてくれたのは、カイゼンの導入に困難はあったものの、徐々にアルゼンチン企業に浸透していることである。

アルゼンチンの実際の

カイゼンリーダーはマクリ大統領

マクリ大統領の政党名は、CAMBIEMOS カンビエモス (一緒に変革しよう) である。「変革しよう」は、変えよう=カイゼンにフィットしている党名ではないか。

マウリシオ・マクリ氏は、経営



KAIZEN 日本式マネジメント 2017年5Sコンクール (写真は、左から福嶋大使、5Sコンクール入賞者、ロベルト・デジョバンニニ AOTSアルゼンチン代表、アレハンドロ・マクリ5Sコンクール委員長 (AOTS ARGENTINA 提供))

難に陥ったボカ・ジュニオルスというサッカーチームを会長として立て直した後、ブエノスアイレス市長となり、同市に多くの改革をもたらした。洪水防止の工事、メトロブスというバス専用レーンの導入など、どんどんきれいに便利に整備した、これぞアルゼンチン版カイゼンリーダーと言ってもいいだろう。

アルゼンチンはインフレを止め、自国通貨を国民が信用するようにすることが必須課題であり、アルゼンチンが新しく変わろうと健闘していることを国際的に認められなければならない。そのため KAIZEN TANGO を利用してその生産力を向上させ品質を高め、日本的に実行するだけでなく、日本社会の価値観・考え方・習慣とともに、生産技術力として KAIZEN という哲学がアルゼンチンに浸透し、またカイゼン指導者を通じてアルゼンチン独自の創造性が発揮されたとき、世界からアルゼンチンは戦略的ポテンシャルパートナーとして評価されるようになるに違いない。

2018年3月15日の第1回

KAIZEN - TANGO セミナーで、自称カイゼンマン佐々木一氏は、その可能性についていみじくも次のように語っている。「アルゼンチンでカイゼンを教えることは、私達自身にとっても学びの場となっています。アルゼンチンの方に工場での作業姿勢について作業効率改善の見地から、体の向きをこう、90度に変えた方がいいというアドバイスをしたのですが、ああそれならその次の動作から45度の方がいいですねと、新しい提案がありました。すばらしいことです。これがカイゼンなのです。アルゼンチンの方々は大変クリエイティブです。私も考えてみなかったカイゼンが出てきます」と。

(あいかわともこ 在ブエノスアイレス。
通訳、教師、異文化コミュニケーター、
食品ロジスティックススペシャリスト)



JICA KAIZEN TANGO 第1回セミナー—講師は佐々木一先生（筆者撮影）