

## 経験をシェアする～論文作成に挑む

菊池 剛

満 69 歳を迎える 2008 年の春、私は拓殖大学大学院の博士課程(国際協力学研究科)に入学した。それは、自分が過去 40 余年にわたり国際協力の仕事に携わり、その貴重な経験をまとめてみたいという単純な動機からであった。また、親しい人の一言「貴重な経験は独り占めにするのではなく、他にも分かち与えるべきである」が、それを後押ししてくれた。論文にまとめることは、経験のシェアの一つの方法と考えなおし、大学院で研究のプロの指導を受けようと決めたのであった。

博士課程は通常 3 年間で修了可能であるが、私の場合仕事(国際協力機構＝JICA のプロジェクト)に携わりながらであったため、修了まで 6 年費やすことになった。

学位論文の題は、『『仲介型』技術移転に関する考察:3 段階モデルの構築と適用』である。論文の内容は、産業分野の国際協力の経験を技術移転の視点から整理したものである。JICA による国際協力の場合は、日本のプロジェクトチーム(技術保有者＝技術を身に付けた専門家やコンサルタントで構成)より相手国の公的機関を介して現地企業(最終技術利用者)に技術が移転される。本論では、その形態を『仲介型』技術移転と呼んでいる。

博士論文が対象とした技術は、第2次大戦後、特に 1950 年代以降の日本の産業発展に寄与した生産管理技術、具体的には、品質・生産性向上やコスト削減や納期短縮などの手法や考え方である。企業の製造現場では、それを“カイゼン”と呼んでいる。論文に取り上げた事例は、私がプロジェクトのリーダーとして携わった、チュニジア(2006 年-2008 年)、アルゼンチン(2009-10)、エチオピア(2011-2014)、メキシコ(2014-2015)の4ヶ国におけるカイゼン普及プロジェクトの経験である。

博士論文以外に、機会あるごとに「経験のシェア」を念頭に論文と取り組んだ。博士課程修了後には、JICA 緒方貞子平和開発研究所(JICA-ORI)の研究プロジェクトに参加し、特に 2019 年より 2024 年 3 月までの 5 年間は、同研究所より委嘱を受けて研究プロジェクト『日本の産業発展と開発協力の経験』に参加している。この研究は、私の経験をまとめようとする方向にまさに一致するものであった。

博士課程に入って以降今日までの 15 年間、発表した論文(殆どは事例研究)は 12 (和文 4、英文 8)に及んでいる(参照:発表論文一覧)。私の論文が収録された文献や論文集の出版元は、拓殖大学大学院国際協力学研究科、政策研究大学院大学開発フォーラム(GRIPS-DF)、JICA 緒方貞子平和開発研究所(JICA-ORI)、国際開発学会、開発技術学会、Routledge、Palgrave Macmillan、Springer などである。

私が論文を通じて経験や考え方を、特にシェアしたい相手は、産業分野の国際協力を携わっている人、海外も含めて同分野の研究者や政策担当者である。ところが、一国の首相が私の論文を読んで、アクションを起こしたということは、全く思いもよらないことであった。

2006年より2008年までの2年間、JICA 支援によるカイゼン普及プロジェクトがチュニジアにおいて実施された。これはアフリカ大陸における JICA によるプロジェクト・ベースのカイゼン普及の初めての試みであった。私は日本側のリーダーとしてこのプロジェクトに携わった。

日本で発展した生産管理技術、つまり品質向上や生産性向上などの手法や考え方が、果して産業風土や企業文化の異なるアフリカの地に適用できるのか、効果を生み出せるのか、そしてそれらが移転可能なのか。当初、JICA 内部でも疑問視する人がいたといわれる。チュニジア側にもこのプロジェクトが成果を生み出せるのか、当初は懸念する表情が窺われた。しかし、JICA が派遣したプロジェクトチームは、国の内外でのカイゼン指導の経験豊かな専門家で構成されており、成果は上げられると秘かに自信を持っていた。

当時チュニジアは、欧州連合(EU)から品質向上の国際支援を受けていた。EU の支援は ISO 9000 シリーズを中心に品質向上を指導するものであり、日本の支援は企業ごとに異なる課題に応じたカイゼン手法や考え方をもち指導するものであった。前者は ISO の国際標準の規格に沿ったいわばレディメイドのアプローチであり、日本のアプローチはオーダーメイドのアプローチという違いがあった。

カイゼン導入の指導を受けたチュニジアの企業は、生産性の向上、生産設備の稼働率の向上、不良品率の減少、コスト削減など短期間に目に見える効果を体験し、はじめ半信半疑であった仲介機関(公的機関)もその成果を見てカイゼンの効果を認め、官民ともにカイゼンに対する見方が変わるようになった。このような成果を踏まえて、EU と日本の品質向上に対するアプローチの比較を試み、GRIPS-DF の勧めもあり、論文 *The Quality and Productivity Improvement Project in Tunisia: A Comparison of Japanese and EU Approaches* をまとめたのである。

2008年夏、JICA の主催により、エチオピアの首都アジスアベバにおいて、当時の首相メレス氏の出席の下に、産業政策にかかわる会議が開催された。この会議において、GRIPS-DF の大野健一・大野泉両教授による、アジアの産業発展や産業政策の経験についてのプレゼンテーションが行われ、また両教授より日英援助連携報告書 (*Diversity and Complementarity in Development Aid : East Asian Lessons for African Growth*) が首相に手渡された。

首相は会議中、そこに収録されている私の論文 *The Quality and Productivity Improvement Project in Tunisia* に眼を通していたという。翌週、同首相は駐エチオピア日本大使を首相官邸に招き、“Please do a kaizen project in Ethiopia just as you did in Tunisia” と述べたとされる(大野両教授の資料による)。

日本政府は首相の熱意ある要請を受け入れ、翌 2009 年より、同首相の強力なリーダーシップの下、国を挙げてカイゼン普及プロジェクトが実施された。私は、2011 年より始まった同国に対する第 2 次カイゼン普及プロジェクト(2011-2014)にリーダーとして参加した。

2011 年には、エチオピア・カイゼン機構(Ethiopia Kaizen Institute)が設置され、2013 年には国家カイゼン会議 (National Kaizen Council)の設置(議長は首相)、カイゼン人材資格認証制度の確立、企業のみならず学校・病院・地方政府に対するカイゼン訓練及びコンサルティングサービスの提供システムの確立、さらにはカイゼン修士課程・博士課程の設置など、アフリカにおけるカイゼン普及のモデル国となっている。

私の論文にたまたま眼を通された一国の首相により、ここまでカイゼンが普及発展したことは、全く想定外としか言いようがない。

今では、チュニジアやエチオピアと類似のカイゼン普及プロジェクトが、両国を含めアフリカ 9 カ国で実施され、この他にカイゼン研修を受けた国は 16 カ国に及び、アフリカ大陸 54 カ国のうち約半数近くの国が日本よりカイゼンを学んでいる。JICA は更にアフリカの他の国にもカイゼン普及を図ろうとしている。

私は、学位論文を含め、経験のシェアの一つの方法として論文に取り組んできた。論文作成に当たっては、自分の考え方にコメントしアドバイスしてくれる人が身近にいることが重要であり不可欠である。その点、私は、博士論文の指導教官・柳原透教授(当時)をはじめ優れた研究指導者・研究仲間に恵まれた。振り返ってみて、実務家でありながら、ここ 15 年の間に 12 の論文と取り組めたことに、自分ながらよくやれたと驚いている。それができたのも、根気強く指導してくれたこれらの方々のお蔭である。

2023 年 10 月に Springer より書籍 *Introducing Foreign Models for Development: Japanese Experience and Cooperation in the Age of New Technology* edited by Ohno I, Jin K, Amatsu K & Mori J (2023) が発刊された。その第 7 章に私の論文 *Promoting Kaizen in Africa: 10-Years of Experience of Japanese Cooperation in Tunisia and Ethiopia* が収録されている。これを以って国際協力の経験に関する論文への私の挑戦は終りとしたい。

## [発表論文一覧]

博士課程入学以降(2008年～現在)、発表した論文(主に事例研究)は以下の通りである。カッコ内は、私の論文が収録されている文献・論文集である。

- ① “The Quality and Productivity Improvement Project in Tunisia:A Comparison of Japanese and EU Approaches”  
(政策研究大学院大学 開発フォーラム=GRIPS-DF 編纂 *Diversity and Complementarity in Development Aid : East Asian Lessons for African Growth*, 2008年)
- ② “JICA-Supported Project for Quality and Productivity Improvement in Tunisia ”  
(GRIPS-DF 編纂 *Introducing Kaizen in Africa*, 2009年)
- ③ 『政府開発援助(ODA)における産業技術移転モデル案とその適用例』  
(拓殖大学大学院国際協力学研究科編纂 『国際開発学研究(Vol.8 No.2)』、勁草書房、2009年)
- ④ 『産業技術移転モデル構築に関する考察』  
(開発技術学会・会報 『開発技術』、2010年)
- ⑤ 『日本における生産管理技術の導入・開発・普及に果たした民間団体の役割』  
(拓殖大学大学院『国際協力学研究科紀要(第4号)』、2011年)
- ⑥ “ The Role of Private Organizations in the Introduction, Development and Diffusion of Production Management Technology in Japan”(⑤の英訳版。GRIPS-DF 編纂 *Kaizen National Movement*, 2011年)
- ⑦ “ Quality and Productivity Improvement Project in Tunisia ”  
(GRIPS-DF①の増補版 *Eastern and Western Ideas for African Growth:Diversity and Complementarity in Development Aid* , Routledge, 2013年)
- ⑧ 博士論文『仲介型技術移転に関する考察:3段階モデルの構築とその適用』  
(拓殖大学大学院国際協力学研究科 後期博士課程修了、2014)
- ⑨ “Kaizen and Standardization”(鈴木桃子との共同執筆)  
大塚啓二郎・神公明・園部哲史編 *Applying the Kaizen in Africa*, Palgrave

Macmillan, 2018 年)

- ⑩ 『生産性/品質向上支援体制の形成と展開』（柳原透・黒田和光・菊池剛）（国際開発学会・会報『国際開発研究（Vol.27 No.2）』、2018 年）
- ⑪ “A Comparative Study of Kaizen Projects in Tunisia and Ethiopia ”  
（神公明・大野泉編 *Promoting Quality and Production Improvement/ Kaizen in Africa: Japanese Experiences of Industrial Development and Development Cooperation*, JICA-ORI 2022 年）
- ⑫ “Promoting Kaizen in Africa:10-Years of Japanese Cooperation in Tunisia and Ethiopia ”  
（大野泉・神公明・天津邦明・森純一編、*Introducing Foreign Models for Development: Japanese Experience and Cooperation in the Age of New Technology*, Springer, 2023 年）

※ 以上の他に、“カイゼンを広めにアフリカへ：エチオピア・カイゼン普及プロジェクト”と題した体験記が、日刊工業新聞社の月刊雑誌『工場管理』に、2021 年 9 月号から 2022 年 11 月まで 15 回にわたって掲載された。

[備考] 本エッセイは、2024 年 2 月発刊の小樽商科大学同窓会誌の『緑丘（135 号）』に巻頭随筆として、“発表論文一覧”を除き、掲載されたものである。

