



カイゼンコンサルタント

みやはら ひろあき

# 宮原 弘明

日本生産性本部のカイゼンコンサルタントとして  
ミャンマー生産性本部設立支援事業や、  
オンライン課題別研修講師等多数のプロジェクト  
に携わる。

日本生産性本部では、アフリカ、南米、アジア、ロシア等を対象に技術協力事業を実施しています。今回はミャンマーやケニア、アルゼンチンで現地コンサルタントの育成、現地企業のコンサルティングにコンサルタントとして従事している宮原専門家に、これまでの職業経験がどのように活かされているか、現在従事している業務の魅力ややりがい、コロナ禍でのリモート指導の課題などを伺いました。

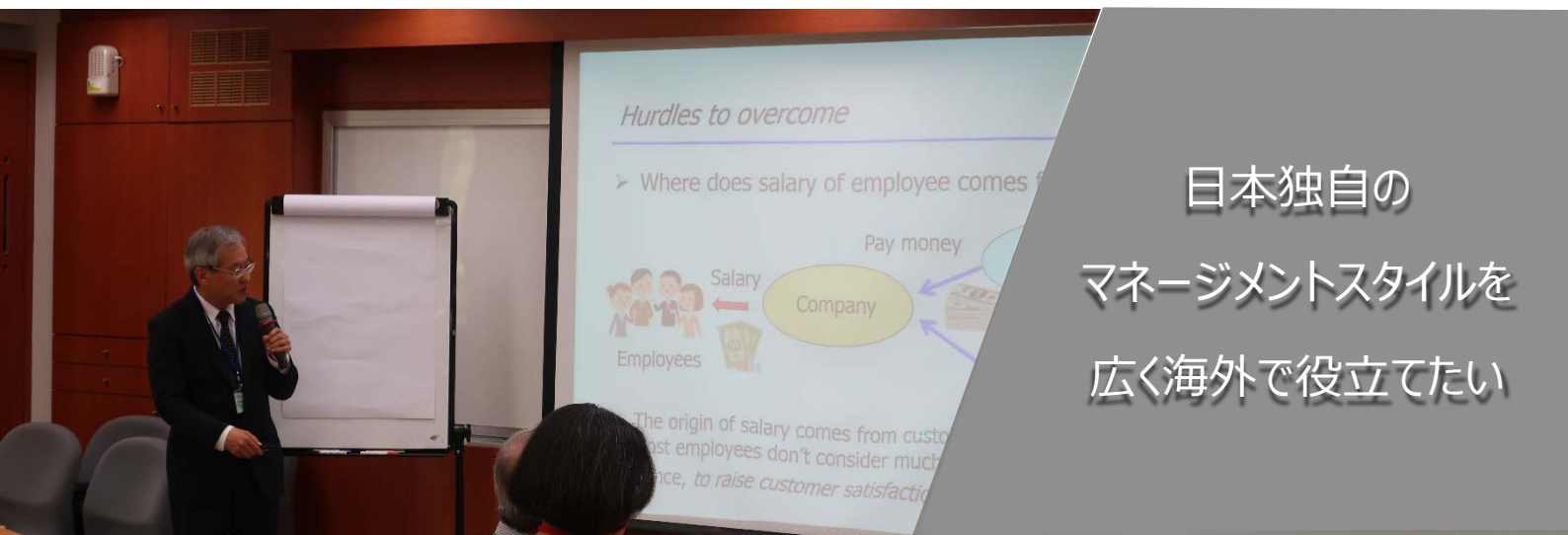
これまでのキャリアについて教えていただけますでしょうか。

日本生産性本部にお世話になる前は、大手鉄鋼会社とその関連グループ会社に約40年間在籍しておりました。会社生活の大半は、京浜工業地帯にある製鉄所勤務で、電気制御設備部門の開発と保全を担う技術系スタッフとライン管理業務に従事してまいりました。そのとき培った5S、カイゼン、TPMなどの現場指導と実践が、現在の業務を行う上で貴重なバックグラウンドになっております。特に製鉄所の現場では、QCサークルとTPM活動が盛んに行われており、安全管理、工場管理とともに、当時の実務経験が海外で企業を視察する場合の目が養われたのでは、と思います。製鉄所勤務のあとは、本社とグループ会社の技術企画と経営企画スタッフ部門で、設備計画、研究開発計画、経営戦略、品質管理、TQM、営業戦略など、企業経営のベースとなるマネジメント業務をひと通り体験してまいりました。海外では、マネージャー層を対象とした研修とセミナーを行うことがありますので、当時の経験がここでも役に立っているのでは、と感じております。



## カイゼンコンサルタントになろうと思われた理由を教えてください。

もともと学生時代から海外で働いてみたいという希望がありました。入社した会社では、海外赴任の機会はありませんでしたが、定年退職後、第2の人生でできれば海外関連の仕事に就きたいと考えていました。幸い日本生産本部で海外カイゼンコンサルタントを公募していることを知り、自分が会社勤務時代に培った経験を海外で生かすことができるのでは、と考えて応募いたしました。もうひとつの動機は、5S・カイゼンやトヨタ生産方式という日本で発明されて発展した日本独自のマネジメントスタイルを広く海外で役立てたいと思うからです。日本的な経営手法については、国内外であれこれ言われていますが、私は戦後の何も無い状態からここまで発展できたのは、日本的なマネジメントスタイルのお蔭だと信じております。5S・カイゼンやトヨタ生産方式は、非常に人間臭いところがあるので、海外で人間が居るところならどこにでも展開できるのでは、と確信しています。青臭い言い方も知れませんが、海外の人たちが、日本的なマネジメントスタイルを習得することによって、日本をより理解し、より良い生活がおくれるようになれば、日本及び勤めていた会社に恩返しができるのでは、と思っています。



日本独自の  
マネジメントスタイルを  
広く海外で役立てたい

台湾でのコンサルタント向け講義の様子

## コンサルタントとしてのやりがい・魅力は何でしょうか？

海外カイゼンコンサルタントの仕事の面白さは、指導した結果がすぐ出るので、それを体験できることでしょうか。逆にそれがプレッシャーにもなりますが。最初はなかなかカイゼンが進まなかった企業が、ある時期を境に急激にカイゼン活動が進み、いままで得られなかったような成果を目の当たりにすることは非常に嬉しいことであり、楽しみです。特に海外の企業では、まっさらな状態からスタートする機会が多いので、半年間の指導でも明らかな成果が出ます。最初は胡散臭い目で私達を見ていた企業が、最後はこのプロジェクトをやってよかった、と言われるのがやりがいです。

また、企業に勤めているときには存在していなかった新しい技術や概念、例えば第4次産業革命やIoT(Internet of Things)について、どう考えるのか、講演または講義して欲しいと頼まれます。そうなりますと、自分で調査なり勉強をして、自分なりの考え方を整理して纏めなければなりません。このように世の中の新しいことを自ら習得する機会にも恵まれますので、自分自身の知識が増えることも魅力的です。

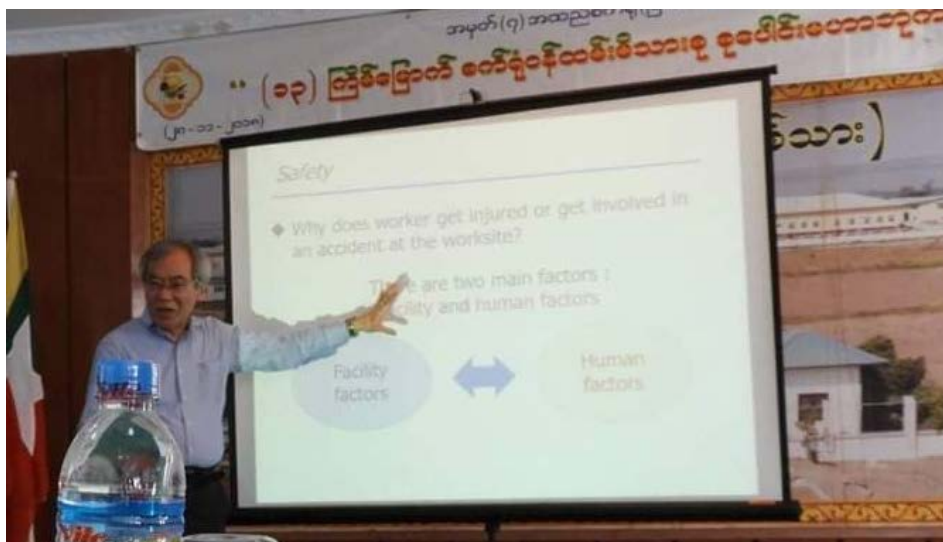


## ミャンマー生産性本部設立支援事業において、現地で指導するにあたって印象に残っている経験はありますか？

ミャンマーの人たちは親切で、穏和でかつ真面目なところがあるので、日本人の性格と良く似ているところがあります。現地の生産性本部のコンサルタントも、短時間でいろいろな事を勉強して吸収していただき、即戦力として活躍されています。また現地で指導した企業の方々も素直に私達を受け入れて下さったので、非常に仕事がやり易かったです。ミャンマーは、今後カイゼンをはじめとする日本のマネジメントスタイルが広く根付くのでは、と期待しております。

現地指導でのエピソードをひとつ。ある工場では、ネズミが入ってきて原材料を荒らすので、その対策について考えることになりました。

日本人ならば、「ネズミが工場に侵入してくることをいかに防ぐか」という対策を考えるとと思いますが、この工場では、至るところにネズミトラップを設置して、ネズミを捕まえた従業員に賞金を出す、という対策を取りました。これには面喰らいましたが、たしかに一理あります。文化の違いでしょうか、「その不都合な事象が生じないようにするためにはどうすればいいのか」という考え方に至るまでにはまだ時間がかかるのでは、と感じました。今後のことですが、ミャンマーの生産本部は設立してからまだ間もないため、新型コロナウイルス禍が収まったら、現地で活動された日本人専門家と一緒にミャンマーを再度訪問し、いろいろなお手伝いができれば、と思っています。



ミャンマーでの講演の様子

## ご指導いただく中で今までで一番大変だったことは何ですか？

国内外のスタッフの円滑な働きのお蔭で、仕事の面ではあまり挫折感や悩みを感じることはありませんでした。海外で仕事をすると、直前のスケジュール変更、お互い認識していることの食い違いやキャンセルはしょっちゅうある話なので、これをいちいち気にしてはストレスが溜まるばかりで仕事が進みませんので、かなりの割り切りが必要だと思います。幸いなことに私は海外派遣で事故や病気にかかったことはありませんが、やはり慣れていない環境で長期間生活するため、自分自身でしっかり体調管理を行うことが肝要だと思います。東南アジアの某国にはじめて訪れたとき、調子に乗って食べ過ぎてお腹の具合が悪くして、夜中に何度も起きてトイレに行った経験があります。日本から持参した薬は効きません。翌日、現地の人から頂いた薬を飲んだら一発で効いて治りましたが、それからは現地での食事にも充分留意し、油っこい食べ物は避けるようにしました。現地でその話をすると、ニヤツとされ、「〇〇国によこそ」と握手を求められることがあります。



現場で指導する時との違いや工夫など、オンラインでの研修・コンサルティングをやってみた感想を教えてください。

新型コロナウイルス禍で、いままで経験したことのない広範囲なオンラインコンサルティングを行っています。直接相手と対面することもなく、かつ企業現場を訪問しないで、どこまでカイゼンコンサルティングが行えるのかなど、ある種の実験を行っていると言ってもいいでしょう。本来であれば私達が現地に行って直接現場を見ることが鉄則ですが、それが出来ない環境の中で、どこまでリモートでカバーできるのか、あるいはどこまで現地コンサルタントがサポートできるのかなど、いろいろな点を見極める必要があります。



遠隔研修用ビデオ収録の様子

リモートでコンサルティングを行う場合の最大の難点は、相手の理解度を掌握しきれないことだと思います。そこで、いかに相手と密にコミュニケーションをとってゆくかが重要で、派遣型プロジェクトに比べても、会議や打合せを行う機会は確実に増えると思います。

あるプロジェクトでは、現地の人がビデオカメラで撮影しながら現場を歩き回り、同時に私達が日本でその映像を見ながら、「あれを見たい」とか、「もっとカメラを近づけて」と言って、あたかも自分が現地に行っているような感じでヴァーチャルウォークスルーする試みも考えられています。このようにいろいろな試みを行ってみて、リモートで研修・コンサルティングを行う経験を積み重ねる良い機会だと捉えています。

企業でお勤めだった時の経験に関して、カイゼンコンサルタントとして現地コンサルタントや企業に指導する上で役に立った経験と、逆に初めてで戸惑った経験について教えてください。

はじめて海外の現地企業を訪問するとき、まず相手企業から「この日本人は一体何しに来たのか」と胡散臭く思われます。最初は戸惑いましたが、これは日本の企業でも同じで、何か新しいことをはじめようとするとき、多かれ少なかれそのような態度で迎えられます。コンサルタントとしては、自分の経験に基づいて、ああやれ、こうやれと現場を指導したい面があると思いますが、これはご法度です。現地コンサルタントや企業の方々には、自分達で問題点を見つけて、自分達でそれを解決するための方策を考える、そして私達カイゼンコンサルタントはそれについてヒントを与え、助成する、という進め方が肝要だと思います。

特に海外の現場ワーカーは、自分の担当業務領域がはっきりして、それ以外のことに手を出ることが禁止されているため、いままでの仕事以外にプラスアルファのことをやることについて相当な抵抗感があります。カイゼンコンサルタントはこのような逆境にも耐えて業務を進めることが要求されますが、それをうまく進めるためには、三つの点があると思います。まずトップマネジメントがどこまで理解されて旗を振っていただけるのが極めて重要です。そして2番目は、私達カイゼンコンサルタントと共に歩んでくれる現場のマネージャーがいることです。もうひとつは、ワーカーが「自分の仕事をもっと楽にできるようになった」あるいは、「自分が提案したことが即反映されてやりがいが出てきた」、というような職場の雰囲気をつくり出すか、が重要な点だと思います。



### 最後に、今後チャレンジしたいことがあれば教えてください。

国内外コンサルタントになろうと思った動機のところでも触れましたが、世界ではまだまだ5S・カイゼンやトヨタ生産方式をはじめとする日本的な経営マネジメントの適用によって発展できる国、企業がたくさんあると思います。特にアフリカ、東南アジア諸国では、今後も日本の支援・指導に期待するところが多いと思います。今後もいままで訪れたことのない国・地域にも赴いて、自国と現地企業の発展に寄与できる人材を地道に育成して、日本的マネジメントの本質を理解し、さらに日本をより理解される人を増やすことができれば、と考えております。

質問は以上です。宮原専門家ありがとうございました！

### 〈お話を聞いて〉

今回初めての専門家インタビューとなりましたが、宮原専門家には一つ一つ丁寧に答えて頂きました。途上国でのコンサルティングは文化や環境の違いから当然大変な事も多いと思いますが、成果が出ると現地の社員の皆さんが目を輝かせて喜んでくれるなど、やりがいも大きいと感じました。また初めての経験も「新しいことを自ら習得する機会」と前向きな姿勢も印象的でした。現地コンサルタントや現地企業の目線に合わせながら、これまでのご自分の経験をまとめ、相手にとって学びやすく、使いやすく、教えやすいかたちで伝えていく工夫をされていると感じました。

カイゼンコンサルタントは海外に興味があり、自国と現地企業の発展に寄与できる人材を育成するという高い志を持つ方にはとても魅力的な仕事なのではないかと思います。(編集担当者)