

もりやま かんいち
森山 寛一

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う

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。今回はザンビアやロシア、ガーナで現地コンサルタントの育成、現地企業の生産性向上指導にコンサルタントとして従事している森山専門家に、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。

1967年に（株）日立製作所に入社、以降44年間に亘り主にコンピューター記憶装置（HDD）の開発、設計、製造、品質保証に係る業務に従事し2011年に同社を退社しました。

同年10月から日本生産性本部国際協力部の参与として海外技術協力業務に携わらせて頂くことになり、開発途上国に対する品質・生産性向上指導に取り組み現在に至っています。この間の主な取り組み業務は継続中の案件含めて以下の通りです。

- ・独立行政法人国際協力機構（JICA）や経済産業省の実施する海外からの受け入れ研修での指導
- ・アフリカザンビア共和国でのカイゼン指導者育成、企業での生産性向上指導
- ・アフリカ地域におけるカイゼン支援に係る標準化アプローチの検討
- ・ロシア企業におけるカイゼンの指導
- ・アフリカガーナ国におけるカイゼンを用いた企業の生産性向上指導



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。

以前勤務していた会社で設計、製造、生産技術、品質保証など種々の業務経験させて頂きました。また同社の海外生産拠点で業務を担当する機会もあり、現地オペレーションや量産工場での品質・生産向上の取り組みを経験することが出来ました。

退職のタイミングで、生産性本部に関係のある社内の知人から国際協力部のお仕事を紹介して頂き、自分のこれまでの経験を活かせる取り組みと考え始めさせて頂きました。

コンサルタントとしてのやりがい・魅力は何でしょうか？

やはり現場で実際に品質・生産性向上の指導・取り組みを行い、結果が具体的な成果として現れた時です。カウンターパート機関の指導者や企業の担当者と一緒になって課題に取り組み、対策を考えて実行に移し、具体的成果に結びついた時は本当に嬉しく感じます。

また日本と企業文化の全く異なる海外現地企業で、マネージメントと従業員間での信頼関係構築や従業員の自発的な改善活動推進の指導を行い、少しでもカイゼンのマインドについての理解が得られ、社内一体となって活動が動き始めた時も非常に大きな励みを感じることが出来ます（これはかなり時間が掛かりあまり短期間の指導では困難ですが）。



ザンビア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？

カウンターパート機関に所属する育成対象コンサルタントの潜在的資質は高く、人柄や価値観において日本人と共通する点も多いと感じました。しかしながら仕事を遂行する上での計画性、取り組む業務の優先順位付け、時間管理の意識等に関しては当初はかなり大きなギャップを感じました。少しじれったさを感じながらも、彼らの生活習慣や価値観の違い等も尊重しながら根気強く指導を続けた結果、3年後にはかなり改善することが出来たと感じています。一方的な押し付けではなく、歴史や文化、生活習慣の違い等を尊重しながら、必要なポイントは根気強く指導継続することの大切さを改めて感じました。



2016年ザンビアでのカウンターパート座学教育

またパイロット企業でのカイゼンキックオフ/Big cleaning day のイベント等も非常に印象に残っています。多くのパイロット企業が、企業トップも参加してキックオフ/Big cleaning day のイベント開催しカイゼン活動をスタートさせます。この場がマネージメントと従業員のアイスブレイクの機会ともなります。一例としてご紹介しますと指導企業の中に航空貨物の輸出入取り扱い企業がありましたが、ここでのキックオフ/Big cleaning day は CEO も参加しての非常に盛り上がりのある楽しいイベントでした。従業員と一緒に半日の大清掃を実施しましたが、CEO とカイゼン担当リーダーの強いリーダーシップとカイゼンへの熱意が従業員に伝わり、その後の大きな活動成果に繋がった例として大変印象に残っています。



2016年ザンビア OJT 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？

1. カウンターパート機関の予算が限られていることから、特に育成対象コンサルタントへの給与支払いや、OJTに伴う地方出張の手当支払いが遅れ、出張ができずに活動に支障をきたすことが多々発生しました。
2. 先ほど述べたような習慣や意識の違いによる活動推進の難しさ。
3. 日本国内での受け入れ研修では、研修者が世界各国から参加していることから考え方や知識レベルに相違があり、チームとしての活動がスムーズに進まず、その調整や指導に苦心することがあります。

その他には参考として、全く個人的な話となりますが、現地での業務では自身の体調管理が非常に重要となります。ザンビアでの現地業務中に、日本で全く予兆の無かった歯痛発症に突然襲われ、最終的に現地の歯科で歯の治療（抜歯）を受けた経験があります。また昼食に事務所近くの売店のエッグバーガーを食べた時におなかを壊し、発熱もあったので発症3日目頃に病院に行ったのですが、マラリアを疑われ検査を受けた経験もあります。幸いマラリアではなくバーガーの卵が悪かったことが診断結果で判明しましたが。



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

コロナ禍でのオンライン研修の経験は始まったばかりですが、直接会ったことのない現地カウンターパートとのコミュニケーションはかなり難しいものと感じています。カウンターパートの人となりや技術レベルが把握できていない状況でのオンライン研修は、相手の理解度確認や補足説明等が難しいと感じています。これはリアルタイムでの Q&A セッション等も適宜組み合わせ合わせて相互理解を深めながら実施して行くことが大切かと感じています。

また企業に対する遠隔コンサルティングも今後計画されていますが、特にカイゼンは現場を見ていない中での指導は非常に難しいものと感じています。対応としては出来るだけ現地コンサルタントに積極的に活動に加わってもらい、彼らを通して現地事情を可能な限り把握しながら適切なアドバイスを実施していければと考えています。



2020年訪日研修の様子

今年はオンラインでのリモート研修を予定している

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。

カイゼンを指導する上で、現役時代に実務を通じて得た知識・経験が座学指導や現場でのカイゼン指導に直接的に役立っていると感じています。現地コンサルタントには知識だけでなく、経験を積むことの大切さを出来るだけ指導したいと努めています。

また日本国内と海外生産拠点の双方でオペレーションを経験出来たことも、国民性の違いや産業発展レベルの違いを理解して指導する上で役に立っているのではないかと個人的には感じています。特に日本的な考え方・管理手法を一方的に押し付ける方法では決して良い結果には結びつかないと考えています。

一方で学問的に論理立て勉強する機会が少なかったため、教える立場になった時にカイゼンの手法・ツールを体系的に理解・整理し、教材を準備して論理的に説明する必要に迫られ苦労しました。またいろいろ難しい課題に直面した時に、先輩コンサルタントの方から頂いたアドバイスやご指導が非常に大きな助けとなりました。

品質・生産性向上に関する勉強の継続：品質・生産性向上の取り組みは範囲も広く、まだまだ知識の不足や未経験の分野がありますので継続して勉強して行きたいと考えています。

英語力のレベルアップ（無理かと思いますが）：遠隔指導が多くなって更にその必要性を感じています。

現地業務に対応できる体力作りの継続：ウォーキングや水泳に努めています。

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。

カイゼン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ー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、日本的マネー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。森山専門家ありがとうございました！

〈お話を聞いて〉

森山専門家には2011年から10年にわたって当財団の国際協力事業に従事していただいています。ロシアやザンビア等多くの国での様々な経験をお持ちですが、なかなかその内容を詳しくお伺いする機会はありませんでした。今回このような形で印象に残っている事ややりがい、大変な点等、貴重なお話を伺うことができ大変嬉しく思います。「一方的な押し付けではなく、歴史や文化、生活習慣の違い等を尊重しながら、必要なポイントは根気強く指導継続することの大切さ」は異なる文化や立場の人と仕事をする上でとても大事な要素ではないかと思います。私自身国際協力に係る者として改めて意識していこうと思いました。（編集担当者）