

カメルーン共和国
中小企業・社会経済・手工業省
中小企業振興庁

カメルーン共和国
中小企業品質・生産性向上
(カイゼン) プロジェクト
ファイナル・レポート
要約

平成 29 年 9 月
(2017 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

アイ・シー・ネット株式会社
株式会社パデコ

産公
JR
17-076

プロジェクトの写真

	
<p>2015年10月：女性起業家の化粧品メーカーへの訪問時。ニーズ調査の際は、再委託せずC/Pと専門家でペアを組み、4チームに分かれて100社を訪問。</p>	<p>2016年2月：ガーナへの第三国研修を実施し、他の開発パートナーとの連携事例などを学ぶ。写真は、アグリビジネス企業への視察風景。</p>
	
<p>2016年3月：エチオピアでのセミナー中、チュニジアを始めとする仏語圏参加者やアフリカ連合(AU)関係者と議論するC/P。</p>	<p>2016年5月：第1バッチの8週間研修内で、ストップウォッチで諸作業の所要時間やムダな時間を計測する実習。座学研修の50%以上は演習で構成。</p>
<p style="text-align: center;">MOZALE - Douala Service (Propriétaire Femme)</p> <p style="text-align: center;">Une salle de formation mal utilisée a retrouvé ses fonctions initiales après le "5S"!!!</p> 	
<p>2016年5月：14社での5S実習中は、対象企業の職員にその日の活動写真をメールで毎日送るよう指導。上は倉庫を整頓後、会議室になった事例。</p>	<p>2016年6月：魚骨図で分析した後、カイゼン計画を作成する電気工事業の職員たち。給料未払いが続いていた社に明るい兆しが見えた瞬間である。</p>



2016年8月：埼玉にある中小企業「日幸電機工業」での5S・カイゼン活動を見学。本邦研修中は、トヨタの工場も訪問し、カイゼン研修も受講した。



2016年9月：日本大使公邸に、中小企業省大臣、中小企業振興庁の長官、JICA 所員と団員が招待され、カイゼンプロジェクトの進捗を説明。



2016年9月：第2バッチ8週間研修からは、第1バッチで育てた受講生が講師を担当。上記は、PCの効率化を図る、デジタルカイゼンの実習中。



2016年9月：金属加工業者での集団5S実習中、倉庫からトラック3台分の不要物が発生した。一部の鉄くずは業者が買い取ってくれた。



2016年9月：診断報告書の発表会。金属加工工場内を会場にし、60名近くが参加し、3つのチームが診断結果を発表した。中小企業省の次官も参加。



2016年10月：第2バッチの8週間研修と同時期に、特別財務研修と現場実習を開催。財務の知識はビジネスプラン作成にも役立つと考えている。



2016年10月：お台場で行われた外務省主催のイベントで、同案件が作成した仏語版のミュージックビデオが流された。画像はYouTubeにもアップ。



2016年10月：8週間研修の際中に、コンサルタント、パイロット企業関係者とGIZ関係者と共にCAMI-TOYOTAヤウンデ支店を視察。



2016年10月：農業専門学校の卒業式で、スイス大使や労働職業訓練省大臣と挨拶する日本大使。フランス開発庁（AFD）が、同校の5S・カイゼンの実施費用を負担した。



2016年11月：私立のクリニックで5S・カイゼン実習を提供した後に、カメルーンの国営放送が同院を取材。翌年1月に番組が全国放映された。



2016年11月：第2バッチ修了証書授与式が中小企業省本部で開催。バナー、パンフレット、会食代はC/P側がすべて負担。大臣、大使など100名が参加。



2016年11月：JICA アフリカ部長が、パイロット企業の縫製工場にて激励の挨拶を行う。同社は、本プロジェクトのブルーの作業服の製作も担っている。



2017年1月：GIZが、カイゼン・コンサルタントの費用を全額負担して、GIZ カメルーン本部事務所のオフィスカイゼン研修を実施した。



2017年2月：ドゥアラにて、第1バッチの13社と第3バッチの13社が集合し、円テーブルを活用した経験共有会を開催。



2017年2月：在カメルーンフランス大使館のホームページで、フランス開発庁（AFD）のプロジェクトが費用負担したカイゼン研修の様子が綴られている。



2017年3月：8週間研修の会場であり、パイロット企業にもなっているホテルの従業員たちと SWOT 分析やカイゼン活動計画作成を実施。



2017年3月：元サッカーの日本代表の永島氏が日本のTVクルーと縫製工場を訪問。同工場が作成した三色のポロシャツを着て、意見交換。



2017年3月：中小企業振興庁ドゥアラ支部が主体的にカイゼンを実施。72時間以内に完了するはずの企業の登記を実現するカイゼン計画を作成。

第1章 カメルーンの中小企業振興の現状とプロジェクトの概要

カメルーン政府は2009年に「成長と雇用のための戦略文書」(DSCE 2010-2020)を作成し、民間セクターを活性化する重点課題の一つとして、中小企業(SME)の振興を掲げている。それを担うのが中小企業・社会経済・手工業省(MINPMEESA、以後「中小企業省」と略す)であり、併せて中小企業支援の個別施策実施のための機関として、中小企業振興庁(SME Promotion Agency)が2013年に設立された。JICAは、中小企業振興マスタープランの策定支援やアドバイザーの派遣などを通じ、日本の「5S・カイゼン」を中心とした品質・生産性向上(カイゼン)活動が、カメルーンの中小企業でも効果的であることを確認した。このような背景の下、中小企業の経営力向上のため、5S・カイゼンを軸としたビジネス開発サービス(BDS)の提供能力強化を主眼とした2年間の開発調査型技術協力プロジェクトが実施されることとなった。このプロジェクトでは、2015年10月から2017年7月まで現地で活動を行った。プロジェクトの達成目標およびアウトプット(成果)は次の表に示す通り。

達成目標	<ul style="list-style-type: none">• コンサルタント養成プログラムを通じて中小企業振興庁においてサービスを提供するコンサルタントが養成される。• 養成されたコンサルタントによってカメルーンの中小企業が指導され、カイゼン活動が導入される。
アウトプット (成果)	<ol style="list-style-type: none">1) 中小企業省において、BDS提供の戦略が策定される。2) 中小企業省及び中小企業振興庁において、コンサルティング・サービスを中心としたBDS提供のガイドラインが策定される。3) 中小企業振興庁において、カイゼン活動支援を軸としたBDSを提供するコンサルタント養成のためのプログラムが策定される。

本プロジェクトでは中小企業省と中小企業振興庁をカウンターパート(C/P)とし、5Sや企業診断を含むカイゼン・アプローチを用いて、約40人の民間を含むコンサルタントを8週間研修の場で養成し、同時に約40社のパイロット企業でカイゼンを導入した。多くのアフリカのカイゼンを用いたプロジェクトでは、政府系のスタッフをカイゼンのコンサルタントとして育成してきたが、元々カイゼンは日本では、民間企業から生まれてきたアプローチであり、アジア・欧米諸国などにおいても、多くの民間のコンサルタントがその普及に貢献してきた。

こうした民間コンサルタントを活用する、カイゼン活動を中心としたBDSが、カメルーン国内の中小企業に広く導入されていくことを試行的に目指す。そのため、今後5年~10年間のカイゼン活動によるBDS提供を促進するための「戦略」と、コンサルタントの育成方法や、コンサルタントを企業に派遣する際の具体的なロジスティック作業などをとりまとめる「ガイドライン」の2種類の文書の原案を策定した。

成長と雇用のための戦略文書(DSCE)において重点課題として挙げられている中小企業振興に関しては、本プロジェクトの主要なカウンターパート(C/P)機関でもある中小企業省と中小企業振興庁がその中心的な役割を果たしている。中小企業省は法制度の整備や起

業支援をはじめ、主に政策立案機能を担っている。そして、具体的な中小企業支援策の実施機関である中小企業振興庁では、新規創業を促進するための諸施策のひとつとして、申請手続きの窓口を一本化するワン・ストップ・ショップの整備を進め、2017年1月には全10州での設置が完了した。

本プロジェクトの活動の中心となるカイゼンは、トヨタ生産方式に代表される日本発の経営管理手法で、作業効率の向上や安全性の確保などを現場主導による全員参加で行うことや、品質管理を行うためのQCサークル活動を推進することなどに特徴がある。カイゼンを導入する際には、その基本的なステップとして資機材や文書の整理・整頓を行い、清掃を伴いながら、作業環境の標準化や従業員のしつけを促す5Sという活動から開始することが多い。この5Sによるアプローチは、経済的負担をほとんど必要とせず、また取り組みの効果を視覚的に実感しやすいという点などから途上国の中小企業での導入も容易であり、JICAもアフリカをはじめとした各国で5Sをベースとしたカイゼンの普及を行っている。

第2章 カメルーンの中小企業およびその支援組織に関する調査

本プロジェクトの主要な活動である、カイゼン・コンサルタント養成研修や、BDS提供戦略およびBDS提供に向けた運営ガイドラインの策定に先立ち、カメルーンの中小企業の現状と、BDS提供に関する現状やニーズを確認するための調査を、中小企業、BDSプロバイダー、援助機関などに対して実施した。

2015年10月から11月にかけて実施した中小企業への調査では、コンサルタント養成研修でカイゼン活動のOJTを実施するためのパイロット企業を選定することも目的としており、カメルーン最大の都市であるドゥアラの64社、首都ヤウンデの36社、計100社の中小企業を訪問した。調査を通じて、カメルーンの中小企業は資金調達、顧客の開拓やマッチング、マーケティング、品質・生産性向上、技術開発、人的資源管理など、企業経営のさまざまな面で課題を抱えていることが判明し、これらの課題に対応するためのBDS提供に対するニーズも同様に高く、コンサルタント養成研修の実施に際してはこうした状況を踏まえたうえで、5S・カイゼンをベースとした研修コンテンツの詳細を検討することになった。

100社の中から、食品、金属加工、建設、木材加工、繊維、サービス（ホテル、病院、清掃業）などドゥアラ28社、ヤウンデ14社の計42社に5S・カイゼンのニーズがあると判断し、これらの企業に研修のOJTとしてコンサルタント候補生を派遣することとした。しかし、多くの企業が当初、他の開発パートナーのプロジェクトと同様に、研修受け入れの見返りに資金援助や補助金があるものと考えていた。こうした企業が選定されないように、カイゼンを希望する各企業には一定の負担を求め、コンサルタント候補生に昼食や作業をする机を提供することを、コンサルタント候補生へのOJTによるBDSを提供する条件とし、適切な企業の選定がなされる工夫を施した。併せて、撮影した写真の開示や情報提供をいとわないこと、さらには研修のうち5S実践の期間においては、従業員がコンサルタント候補生と一緒に手を動かす用意があることなどに関する開始前の合意が、研修の円滑な実施には必要になるという仮定に立ち、企業側とのコミュニケーションを図ることとした。

2016年1月から2月には、BDSを提供する民間コンサルティング会社、各国援助機関および国際機関、中小企業関連団体、金融機関などの中小企業支援組織への調査を実施した。その結果、BDSプロバイダーが提供する研修の多くが5日間以内で実施されており、テーマ別にパッケージ化して短期間のBDSとして提供する傾向が見られた。日本などで実施される本来のカイゼン活動のように、長期間にわたってコンサルタントを派遣するような方法は、予算的制約の大きいカメルーンをはじめとした多くのサブ・サハラ・アフリカ諸国の政府系機関や中小企業では持続性の観点から実施が難しいと考えられた。また、教室内で一方的な知識注入型の研修を提供するにとどまっていたり、定型的な解決策しか提示しないようなBDSプロバイダーが大半で、中小企業100社への調査でもニーズの高かった、現場で経営者や従業員と同じ目線で、手を一緒に動かしながら解決策を導くようなコンサルタントがあまり存在しないことも分かってきた。

援助機関への調査では、フランス開発庁（AFD）、アフリカ開発銀行、EUなど多くの開発パートナーが、アグリビジネス分野の中小企業への支援を重視していることが判明した。また、国連工業機関（UNIDO）とEUなどが品質・生産性向上のプロジェクトを実施しているものの、こうした取り組みはISO取得の支援など、基本的には中規模以上の企業を念頭に置いており、カメルーン企業の75%を占める、零細企業などのニーズに十分に答えるプログラムが不足している実態も浮かび上がった。

第3章 カイゼン・コンサルタント養成研修の実施

プロジェクトの成果3「中小企業振興庁において、カイゼン活動支援を軸としたBDSを提供するコンサルタント養成のためのプログラムが策定される」に関連して、その中心的な活動としてカイゼン・コンサルタント養成のための8週間研修を3回行い、その中で女性14人を含む合計41人のコンサルタントを41社・組織に送る形でOJT研修を実施した。第1回目（ドゥアラ）と第2回目（ヤウンデ）のコンサルタント候補生募集の際には、新聞3紙に広告を出した。第3回目（ドゥアラ）の募集時には、カイゼンが一定程度認知されだしたので、口コミ中心に広報活動を展開した。その結果、3回の募集期間合計で283人の応募があった。

8週間研修は、主に以下の4つのパートから構成されている。

- a) 教室内での座学講義やSWOT分析などの参加型ワークショップ【2週間】
- b) コンサルタント候補生全員が1つの企業で、5S・カイゼン・診断活動を行う集団研修【2週間】
- c) コンサルタント候補生が担当する14社にそれぞれ分かれて、5S・カイゼン・診断の3種類の活動を1週間ずつ行う個別実習【3週間】
- d) カイゼンを導入した14社への相互訪問と全体発表会【1週間】

なお、「5S」をはじめとする1週間の現場実習の内容は、他の開発パートナーや政府の予算がついた際に、そのまま1週間パッケージ研修を提供できるよう、最初からその構成プログラムを意識したコンテンツをデザインした。実際に、2016年10月には、AFDのプロジェクトであるPMEAAの費用負担で、育成されたコンサルタントが早速この5Sパッケー

ジ研修を提供する機会を得たほか、ドイツ国際協力公社（GIZ）のカメルーン事務所本部やプロジェクト事務所でも、同様の研修が実現した。

第1バッチで育成したカメルーン人コンサルタントのうち、優秀だった4人を第2バッチのシニアコンサルタント候補生として選抜し、研修の指導にあたらせた。第3バッチでは2人入れ替わり、同じく4人体制で指導した。その他、第3バッチでは、省庁に所属する別の4人が2週間の座学研修の講師役を、4人の民間出身のコンサルタントと共に務めた。

8週間研修の実施時、1) 研修プログラムに対する受講生の満足度、2) OJT 企業への5S・カイゼン活動の実施による効果、3) コンサルタント候補者としての能力評価の3点について調査した。1) については、第1バッチでは主に日本人専門家が指導を行っていたものを、第2バッチ以降はシニアコンサルタント候補生を中心にカメルーン人が直接指導する体制に移行したが、受講生の満足度は引き続き高く、研修コンテンツの標準化によるノウハウ移転が順調に進んだことがうかがえる。また、座学講義が長期間続く場合には、集中して研修に取り組めないという意見が寄せられる傾向にあり、2カ月間の研修の第1週目から第4週目については、2週連続で実施していた座学を第2バッチ以降は実習と1週間単位で交互に行う形に改め、受講者のモチベーションを維持するように努めた。2) に関しては、5SやQCサークルの各種手法など、カイゼンに関する具体的な進め方の理解が大きく向上したことに加え、企業の経営理念が従業員に広く共有されるようになり、カイゼンを通じた経営向上への参加意識の高まりが認められた。3) に関しては、カイゼン・コンサルタント、特にシニアレベルのコンサルタントになる条件として、講義スキル、OJT指導、指導を任せられる信頼度という3点を重視して評価した。41名の受講者のほぼ全員がアシスタントレベルのコンサルタントとしてのスキルは有しており、その上位3割程度はシニアコンサルタント候補になり得るといった結果となった。なお、日本人専門家とCPのそれぞれによる評価結果も、ほぼ一致することが分かってきた。

8週間の研修後のモニタリング活動のシステム化についても試みた。モニタリング活動は、8週間の研修期間中や、その後においても、企業のスタッフが活動状況をメーリングリストに送り、コストをかけずに高頻度のモニタリングを行える「メールを活用した情報共有型のモニタリング」、14社などの1バッチ分の企業とコンサルタントが一堂に集って成果を発表する「集会型モニタリング」、そして、コンサルタントやインスペクターと呼ばれるCP職員が実際に企業を訪問し、現場の状況を詳細に確認する「訪問型モニタリング」の3種類を実施した。そうした中から、カイゼンの効果として、集客数や売り上げが伸びた、在庫率が下がった、電気代が節約できた、様々な工夫を用いたカイゼン活動が顧客に認められた、などといった事例が観察できた。

様々な活動を実施する中で、当初想定していなかったいくつかのテーマが重要であることが分かってきた。プロジェクトで作成を指導した診断報告書は、経営の現状を把握・分析することが中心で、中長期的なマーケティング戦略や収支予測などにはそれほど力点を置いていなかった。一方、カメルーンで一般的に作成され、金融機関からの資金調達の際の参考資料にも用いられるビジネスプランは、本プロジェクトで作成を指導した診断報告書とその目次構成なども類似性があることが分かってきた。そして、このようなビジネスプランは、将来的な戦略や予測がより重視され、中小企業や他の開発パートナーからのニ

ーズも高いことから、本プロジェクトのコンサルタント養成研修でも一部 OJT 企業を対象に、ビジネスプラン作成をサポートした。さらには、コンサルタントがこうしたビジネスプランを作成したり、政府系機関の職員がカイゼンの実施や補助金の対象となる企業を選定したりする際には、財務諸表を読み込んで分析し、企業の経営状態を適切に把握する能力が必要となるため、8 週間研修とは別に、財務分析に関する 5 日間の研修を 2 回、試行的に実施した。さらに、女性の起業家や従業員の活躍は中小企業全体の底上げに貢献するという考え方から、カイゼン活動における女性の役割についての調査を行った。女性の積極的な参加によってカイゼンや企業全体の活動に多様な考え方を取り入れ、活性化することにつながるという提言をまとめ、ジェンダーに関する研修コンテンツも作成した。

第4章 周辺国および日本における BDS 提供政策・施策に関する調査

カイゼン・コンサルタント養成研修や、BDS 提供戦略や BDS 提供に向けた運営ガイドラインの策定に活用するため、C/P とともにガーナ、エチオピア、ケニアの第三国研修と、日本への本邦研修を実施し、中小企業振興や BDS 提供体制に関する情報収集を行った。

2016 年 2 月に訪問したガーナでは、カメルーンに先行して実施されている JICA のカイゼン推進プロジェクトを視察し、5S・カイゼン活動の現場に触れることができた。ガーナでは中小企業振興機関が全国に拠点を持ち、きめ細かい中小企業支援を行っていること、他の開発パートナーや省庁と連携して農産加工品を中心とした中小企業振興策が図られていること、経営者のモチベーションが高く、やる気がある企業を 5S・カイゼンのモデル企業とすることで波及効果が期待できること、他の開発パートナーと連携することで中小零細企業振興活動を行うコンサルタント派遣の原資を得られる可能性があることなどが教訓として得られた。

次に、2016 年 3 月にエチオピアで開催された、アフリカ各国の JICA カイゼン事業関係者が知見を共有するためのネットワーク会合に参加し、併せて、同国におけるカイゼン普及の拠点であるエチオピア・カイゼン機構 (EKI)、女性起業家、日系企業などを訪問した。この訪問を通じて、同行した中小企業省次官と中小企業振興庁長官が、財務省に対してカイゼンの認知度向上の働きかけや、政府予算の獲得を積極的に行うことの必要性、ジェンダーの視点がエチオピアのカイゼン案件でも重視されていることなどを強く認識するようになった。また、コンサルタントに女性や比較的年齢の若い人材を登用して活性化を図ることや、日本のやり方をそのまま持ち込むのではなく、実施国の状況に合わせて研修教材やツールの現地化を推進することの重要性も教訓として得られた。

2016 年 7 月から 8 月にかけて、本邦研修を実施し、日本の公的機関の中小企業支援サービスや BDS を提供する人材の育成・活用状況、民間企業が 5S・カイゼンを実践している現場などに触れた。カイゼン発祥の地であるトヨタ自動車の工場や、カイゼン普及を行っている民間コンサルティング会社を訪問し、来日前、カイゼンを担うのは官の側だと考えていた多くの C/P の認識を変えるきっかけとなった。同行した中小企業省次官は、今回の研修によって官民が連携して民間のコンサルタントを育成するメリットを理解できたと発言したほか、最終日のプレゼンテーションでは 4 年間で中小企業 1,000 社に 5S・カイゼンを

導入する考えがあることを発表した。

2017年4月には、ケニアで開催された第2回のカイゼン知見共有ネットワーク会合に参加し、病院をはじめ、幅広い業種に5S・カイゼンが活用可能であることなどを学んだ。

第5章 BDS 提供戦略と運営ガイドラインの策定

コンサルタント養成研修の実施、カメルーンや周辺国および日本のBDS提供の現状、関係者との協議によって得た情報などをもとに、プロジェクトの成果1「中小企業省において、BDS提供の戦略が策定される」および成果2「中小企業省及び中小企業振興庁において、コンサルティング・サービスを中心としたBDS提供のガイドラインが策定される」に関する活動を実施した。

BDS提供戦略については、こうしたプロジェクト活動によって得た情報、特にOJTの対象となった企業の実態、要望などを参考とし、その実施に係る戦略オプション（選択肢）を検討した。そのうえで、成長と雇用のための戦略文書（DSCE）において民間セクター関連での最重要課題である「企業のビジネス継続性の向上」と「企業による雇用創出の拡大」を開発目標として設定し、これを頂点とするBDS提供戦略の全体像の中に各戦略オプションを位置づけ、BDS提供戦略の原案を作成した。具体的には、「企業のビジネス継続性の向上」においては品質・生産性の向上、ビジネススキルの向上、資金アクセス向上の3つを、「企業による雇用創出の拡大」においてはインフォーマルセクターのフォーマル化、新規事業の創出の2つをそれぞれサブ目標として設定した。この原案は2016年10月から11月にかけて、中小企業省次官が招集したBDS提供戦略策定会議や各JCCにおいて、経済団体を含む関係者との協議結果をふまえて作成したものである。その後も改定を続け、戦略オプションを実施する際に必要となる実施体制と必要経費の積算を行うなど、BDS提供戦略の実効性を高め、2017年7月に内容を最終的に確定させた。

BDS提供戦略に加えて、その実践のために、本プロジェクトでの主要活動であったコンサルタント養成研修を中心に、カイゼンに重点を置いたBDS提供に関する運営ガイドラインを策定した。このガイドラインには、受講者やOJT受け入れ企業の選定、研修教材の準備や講師の育成、ロジスティクス、研修実施後のモニタリングといった研修の運営管理や、コンサルタントと企業とのマッチング方法などの内容が含まれる。また、官民両セクターから選ばれ本プロジェクトで養成された中小企業支援コンサルタントを効果的に活用するための方策も盛り込まれている。

第6章 広報活動・外部連携

プロジェクトの活動やカイゼンの広報のため、テレビや新聞など既存のメディアや、FacebookやYouTubeといったソーシャルメディアを積極的に活用した。具体的な取り組みとしては、新聞広告でコンサルタント候補生を募集したり、研修の修了証書授与式でテレビの取材を受けたりした。また、カイゼンのミュージックビデオをフランス語と英語の双

方の言語で作成し、既存の TV での放映や、ソーシャルメディアで公開し、広く全国の中小企業に 5S やカイゼンといったキー・ワードを普及することを試みた。

2 章で述べた、国際機関や援助機関など開発パートナーへの調査をきっかけに、早い段階から多くのこうした開発パートナーに対する渉外活動を開始し、各種メディアを活用した広報活動を進めた結果、多くの開発パートナーがカイゼン・コンサルタントに関心を持ち、連携が進んだ。特に AFD のプロジェクトは、カイゼン・コンサルタントが提供する BDS に対してコンサルタントフィーを負担する形で、アグリビジネス系の中小企業などでカイゼンの導入を開始し、その模様は在カメルーンフランス大使館のホームページでも紹介された。GIZ は、彼らが実施するプロジェクトにカイゼンの研修生を受け入れ、5S・カイゼンに関する知見を深める取り組みを実施した。また、GIZ のカメルーン事務所が費用負担し、研修修了生が同事務所でオフィスカイゼン活動を実施した。これ以外に、国連開発計画（UNDP）も極北州にてカイゼン・コンサルタントを活用することに前向きであったり、国際金融公社（IFC）が実施した中小企業振興庁の 5 カ年計画の中にも、カイゼン活動がその予算案とともに掲載されるなどの成果が得られた。

第7章 プロジェクトの総括と今後への提言

計 3 回の 8 週間コンサルタント養成研修、第三国研修や本邦研修、BDS 提供戦略とガイドラインの策定などのプロジェクトの活動を通じて、カメルーンにおける 5S・カイゼンの普及や BDS 提供に関して、以下のような教訓が得られた。

(1) 研修のあり方

- ・ 中小企業に対して、1 週間単位の標準化されたパッケージ研修を提供できれば、相手国政府や開発パートナーの予算の捻出に関する理解も得られやすくなり、持続性や再現性が高まる。
- ・ 経営者や従業員と同じ目線で、現場で手を一緒に動かしながら解決策を導く指導法により、企業内でのカイゼンが進み、ひいてはそのような指導ができるコンサルタントが育成される。
- ・ 座学研修などは知識注入型の一方的な講義を避け、参加型の実習を多用したほうが、学習効果が高まる。また、研修コンテンツはカメルーンの現場にあったものに絶えず改変していくことが持続性を担保する上でも重要である。
- ・ 5S・カイゼンが、研修に参加したコンサルタントに理解され、身に付くかどうかは、5S の 5 段階目にあたる、しつけ（英語では self discipline [自己統制] と訳されている）を理解できるかどうか重要なポイントである。しつけを参加者自らに実感してもらうためには、遅刻厳禁、始業時間、休憩時間の厳守などのタイムマネジメントの徹底が有効であった。

(2) 企業経営者やコンサルタントのコミットメント

- ・ カイゼン・コンサルタントを受け入れるために、企業側にも最低限の負担を求めた方が、カイゼン活動に対する当事者意識の高い企業が選定されることになり、結果的に効果が上がる。また、カイゼン活動への資機材の投入を限定的にするこ

とにより、カイゼンの趣旨がより伝わり、活動が持続する。

- ・ 企業のセクターについては、製造業だけではなく、ホテルや保健医療セクターなどのサービス業からも強いニーズがある。またこうした業種は全国各地に存在し、経済的に余裕のある企業も多いので、今後有力な対象先になると考えられる。
- ・ コンサルタント養成時についても、金銭を支給しなくても積極的に受講する心がまえをもった人を選抜した方が、優秀な人材を育成できる。

(3) C/P の能力開発

- ・ C/P がプロジェクトへのロジスティクスを含む、各活動への参加を通じて PDCA サイクルを学んで実践し、継続的に業務の質や効率性を高めていくことで、カイゼンについての理解を深めることができる。コンサルタント養成研修も、回を重ねるごとに C/P やシニアコンサルタントが PDCA サイクルに習熟し、最終的には大半の業務をこうした現地講師陣が自ら運営、モニタリングする体制に移行した。
- ・ 民間企業のコンサルタントと、調整業務を行う省庁側の役割分担を理解し、民間にできることは民間に委託するという発想や能力を養うことが重要である。

こうした、5S・カイゼンを軸とした中小企業支援の現場における具体的な教訓のほか、中小企業省や中小企業振興庁の BDS 提供に関する実施体制などについても様々な課題が明らかになった。

BDS 関連の政府予算の確保や、中小企業振興庁でのカイゼン専属スタッフの配置とその能力強化については、プロジェクト開始当初から C/P への働きかけを続けており、少しずつ進捗はみられる。しかし今後、カメルーン側が持続的かつ自立的にカイゼン普及に取り組んでいくためには、特に中小企業振興庁とそれをサポートする中小企業省の一層の努力が必要となる。特に、ロジスティクス面も含めた、コーディネーターとしての C/P の事務調整能力の強化が求められる。このようにカメルーン政府の BDS 提供体制が確保されたうえで、5S・カイゼンの普及拡大に向けて今後、本プロジェクトで得た成果を拡大・発展させるためには、次のような活動が具体的に必要になると考えられる。

最初に挙げられるのが、コンサルタント養成研修とそれを通じて育成されるカイゼン・コンサルタントの質、量双方の強化である。まず、本プロジェクトで作成した研修のコンテンツや運営管理ツールの改良作業を入念に行い、ドゥアラとヤウンデの 2 都市で試行了た取り組みをカメルーンの他の地域にも展開する。次に取り組みやすい 5S を中心にコンサルタントの育成や企業への派遣を実施する。研修も今回のような 8 週間連続のものではなく、1 週間単位でパッケージ化し、コンサルタントの適性或ニーズに応じてカスタマイズすることで、より多くのコンサルタントを効率的に育成することが可能になると考えられる。一方、中小企業と深く関わる中で、幅広い経営支援ニーズに応える必要が生じた場合に有効となる、財務やマーケティング、在庫管理、高度な生産・品質管理など、いわば応用編の BDS の提供体制の整備についても対応を検討すべきである。

次に、こうした BDS 提供体制を支える C/P、特に中小企業支援に関する諸施策の実施主体となる中小企業振興庁の能力強化が必要となる。カイゼンを広く普及していくには、民間コンサルタントの積極的活用は不可欠であり、中小企業振興庁には、こうした中小企業支援人材を効率的に育成、管理する体制が求められる。人材のデータベース化や BDS を必

要とする中小企業とのマッチング、コンサルタントのモニタリング・評価システムの構築に関する実施体制を整備することなどが当面の主要活動になると予想される。

そして、カメルーンの中小企業振興策の柱の一つとしてカイゼンをさらに積極的に導入するため、中小企業省および中小企業振興庁において、カイゼン振興を中心とした政策立案・実施能力を強化することも重要である。具体的には、本プロジェクトで策定した **BDS** 提供戦略および運営ガイドラインに基づいて、カイゼンの全国展開普及政策の策定や民間コンサルタントの活用方針の検討、開発パートナーや他省庁などとの連携策の強化、カイゼン広報戦略などが考えられる。

本文には、以下の資料が添付されている。

1. **BDS** 提供戦略
2. **BDS** 提供に向けた運営ガイドライン
3. 活動実績表
4. 41 のパイロット企業・組織での **5S**・カイゼン活動概要
5. ベースライン・エンドライン調査詳細

