

サウジアラビア王国
サウジアラビア標準化公団
ファハド国王記念病院

サウジアラビア王国
公的機関におけるカイゼン普及
情報収集・確認調査
報告書

平成 30 年 4 月
(2018 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社グローバル開発経営コンサルタンツ
株式会社フジタプランニング

中欧
JR
18-017

調査確認プロジェクト対象地位置図

本調査確認プロジェクト対象地図（サウジアラビア）



地図の出典：Perry-Castaneda Library Map Collection

主要写真



SASO リヤド本部
(2017/10/01)



カイゼン導入研修
(SASO, 2017/10/01)



情報交換会：経済企画省参加
(2017/10/17)



小集団活動モニタリング
(KFMC, 2017/11/1)



カイゼン QC7 ステップ研修
(KFMC, 2017/12/24)



公的機関向け研修
(2018/01/30)



公的機関向け研修
(2018/01/31)



TQM/MBO 研修
(KFMC, 2018/02/13)



KSC 能力強化ワークショップ
(KFMC, 2018/02/20)



カイゼン・フォーラム
(2018/02/28)



カイゼン・フォーラム
(2018/02/28)



国家警備省保健部との会合
(2018/03/04)

注：写真の配列は、時系列に従う。

サウジアラビア公的機関におけるカイゼン普及情報収集・確認調査
目次

1. 本調査活動の背景・目的・目標	1
1.1 本調査活動の背景と現状	1
1.2 プロジェクトの目的	1
1.3 調査実施機関	1
1.4 コンサルタント・チームの派遣概要とカイゼン・パイロット活動の概略	2
2. カイゼン促進のための情報収集活動	5
2.1 カイゼン・パイロット活動	5
2.1.1 SASO	5
2.1.1.1 SASO の概要	5
2.1.1.2 カイゼンの実施構造	8
2.1.1.3 研修	14
2.1.1.4 カイゼン活動と業績	15
2.1.1.5 後続カイゼン活動への問題点、助言並びに提案事項	23
2.1.1.6 本格的カイゼン活動に関する背景	27
2.1.2 KFMC	28
2.1.2.1 KFMC の組織概要	28
2.1.2.2 カイゼン活動の実施体制	32
2.1.2.3 研修	35
2.1.2.4 実際のカイゼン活動と実績	36
2.1.2.5 課題及び更なるカイゼン活動推進に向けた提案	43
2.1.3 共通の活動	44
2.1.3.1 定例情報交換会	44
2.1.3.2 カイゼン・フォーラム「SASO と KFMC において日本のカイゼンモデルを 適用した経験から」	45
2.2 カイゼン普及計画のためのその他の関連する調査	48
2.2.1 コンサルタント・チームが報告をするべき公的機関	48
2.2.2 その他の関連公的機関	50
2.2.3 クウェートにおける情報収集活動	51
3. カイゼン普及計画	53
3.1 カイゼン普及計画の背景とあらまし	53
3.1.1 カイゼン普及計画への前提：	53
3.1.2 現状と将来への方向性：	53
3.2 カテゴリー別カイゼン普及計画	54
3.2.1 非保健医療分野でのカイゼン普及計画案	54
3.2.2 保健医療分野でのカイゼン普及計画案	61
4. 結語	79

図表目次

表 1:	インタビュー調査の日程.....	29
表 2:	KFMC の概要.....	29
表 3:	年間外来患者数と年間入院患者数.....	29
表 4:	KFMC 内の職種別医療従事者数（サウジアラビア国籍、外国籍別）.....	30
表 5:	各部門・部署の現状の課題.....	30
表 6:	QMD の概要.....	32
表 7:	KFMC における小集団.....	34
表 8:	カイゼン提案数（提出数と実施数）.....	36
表 9:	QC7 ステップ活動で選定されたカイゼンテーマと進捗.....	38
表 10:	モニタリング・技術指導の実施日程.....	40
表 11:	カイゼン・パイロット活動における KPI の結果.....	41
表 12:	KFMC において持続可能なカイゼン活動のための 6 要素の詳細.....	62
表 13:	専門家の派遣予定時期と業務内容.....	73
図 1:	コンサルタント・チームの構成とカイゼン・パイロット活動の実施体制.....	2
図 2:	プロジェクト全体のフロー図.....	4
図 3:	カイゼン・パイロット活動のための組織構造.....	9
図 4:	KSC の組織図と担当対象部門.....	33
図 5:	カイゼン提案により改善が期待される要素.....	37
図 6:	KFMC において「カイゼン文化」を確立するための 6 要素の概念図.....	61
図 7:	KFMC におけるカイゼンの本格的実施計画のために必要な最低限の活動とその規模.....	62
図 8:	KFMC におけるカイゼン活動 3 カ年計画.....	63
図 9:	KFMC における導入段階のスケジュール.....	64
図 10:	KFMC における本格的実施段階のスケジュール.....	64
図 11:	KFMC における定期的なモニタリングと報告手順の概要.....	67
図 12:	KFMC 外への普及計画.....	71
図 13:	KFMC における導入段階の専門家派遣スケジュール案.....	72
図 14:	KFMC における本格的実施段階の専門家派遣スケジュール案.....	72
図 15:	国家警備省パイロット病院において「カイゼン文化」を確立するための 6 要素の概念図.....	74
図 16:	国家警備省保健局におけるカイゼンの本格的実施計画のために必要な最低限の活動とその規模.....	75
図 17:	国家警備省保健局におけるパイロット活動支援のための専門家派遣スケジュール案.....	75
図 18:	クウェートにおいて「カイゼン文化」を確立するための 6 要素の概念図.....	76
図 19:	クウェートにおけるカイゼンの本格的実施計画のために必要な最低限の活動とその規模.....	77
図 20:	クウェートにおけるパイロット活動支援のための専門家派遣スケジュール案.....	78

略語表

略語	英語	日本語
CBAHI	Saudi Central Board for Accreditation of Healthcare Institutions	サウジ病院機能評価中央委員会
CEO	Chief Executive Officer	最高経営責任者
CSF	Critical Success Factor	最重要成功要因
ER	Emergency Room	救急救命室
GACA	General Authority of Civil Aviation	サウジ民間航空局
HIS	Hospital Information System	病院情報システム
ICU	Intensive Care Unit	集中治療室
ISO	International Organization for Standardization	国際標準化機構
IT	Information Technology	情報技術
JCI	Joint Commission International	医療施設認定合同機構（米国のNPO）
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
KFMC	King Fahd Medical City	ファハド国王記念病院
KPI	Key Performance Indicator	重要業績評価指標
KSA	Kingdom of Saudi Arabia	サウジアラビア王国
KSC	Kaizen Steering Committee	カイゼン運営委員会
LIMS	Laboratory Information Management System	試験所情報マネジメントシステム
MBO	Management by Objective	目標管理
OPD	Outpatient Department	外来部門
QA	Quality Assurance	品質保証
QC	Quality Control	品質管理
QI	Quality Improvement	品質改善
QIP	Quality Improvement Plan	質改善計画
QMD	Quality Management Department	質管理部門
SACA	Saudi Academy of Civil Aviation	サウジ民間航空アカデミー
SASO	Saudi Standards, Metrology and Quality Organization	サウジアラビア標準化公団
SCM	Supply Chain Management	物流管理
SEHAI	Saudi Electronics and Home Appliances Institute	サウジアラビア電子機器・家電製品研修所
TOR	Terms of Reference	業務分掌
TQM	Total Quality Management	総合的品質経営
TVTC	Technical and Vocational Training Corporation	技術・職業訓練公社

1. 本調査活動の背景・目的・目標

1.1 本調査活動の背景と現状

サウジアラビア王国（以下、「サ」国と称する）は、脱石油依存経済、産業の多角化を図ることにより、国家財政の健全化と経済の近代化を目指して、人材育成、公的サービスの民営化、外資導入などの経済改革を推進中であるが、その進捗は難航していた。

このような状況下、2016年4月、「サ」国政府は、「活力ある社会」、「繁栄する経済」、「野心的国家」という三つの柱からなる「Vision 2030」を発表した。これらの三つのテーマを実現するために、「サ」国政府は、更にダイナミックな経済改革に着手した。「サ」国政府は、Vision 2030を実現するには、公的機関の生産性を向上することが不可欠であると強調する一方、公的機関の生産性向上の一つとしてのカイゼンの考え方を普及させるべく、日本国政府に対して支援を要請した。本要請に対して、国際協力機構（以下、「JICA」と称する）は、2016年12月～2017年3月にかけて「サ」国公的機関に対してカイゼン活動の導入と実践の可否を確認するべく、「サウジアラビアにおけるカイゼン普及情報収集・確認調査（カイゼン普及）」（以下、「先行調査」と称する）を実施した。

先行調査の結果、カイゼンの考え方を導入して展開する必要性と妥当性が確認され、先行調査報告書では、カイゼンの導入と実践の方法、即ち、どのように公的機関にカイゼン活動を導入し定着させ普及させるかについては、いくつかのカイゼン・パイロット活動を実施することにより確認されるであろうと結論付けられた。加えて、カイゼン・パイロット活動を展開する対象として二つの公的機関：規格、標準、校正、ISOの如き国際規格・標準を任務とするサウジアラビア標準化機構：“Saudi Standards, Metrology and Quality Organization”（以下、「SASO」と称する）、並びに保健省の旗艦病院のひとつであるファハド国王記念病院：“King Fahd Medical City”（以下、「KFMC」と称する）、が提案された。

ここに、JICAは、先行調査に引き続き、「サウジアラビア公的機関におけるカイゼン普及情報収集・確認調査」を実施することを決定し、SASOとKFMCでのカイゼン・パイロット活動を支援すること、またその他の公的機関に対する調査活動を実施することにより、カイゼン普及を展開するべく2017年7月から、日本人コンサルタント（以下、「コンサルタント・チーム」と称する）を派遣した。かくして、コンサルタント・チームが1.4(2)に記載されている如く、「サ」国に対して3度派遣されることとなった。

1.2 プロジェクトの目的

「サ」国公的機関に対するカイゼン活動導入・展開の「JICA技術協力」の可能性を確認する上で、次の二点が重要である。

- ▶ カイゼン・パイロット機関（SASOとKFMC）にカイゼン運営委員会（以下、「KSC」と称する）の如きカイゼン関連組織体を構築し、カイゼン・パイロット活動を実施すること。
- ▶ カイゼン・パイロット機関でのカイゼン・パイロット活動の結果に基づき、公的機関に対する業務効率と生産性を高める方法として、カイゼン普及計画を作成すること。

1.3 調査実施機関

コンサルタント・チームは、次の三つのカテゴリーの公的機関を本調査の対象機関としてプロジェクトを開始した。

(1) カイゼン・パイロット機関：SASO 及び KFMC

カイゼン・パイロット機関へのカイゼン・パイロット活動が、コンサルタント・チームの支援により両機関で実施された。

(2) コンサルタント・チームが報告をする対象の公的機関：経済企画省、商業投資省及び保健省

コンサルタント・チームは、現地調査活動期間中に、これらの省に対してカイゼン・パイロット活動の進捗を報告し、カイゼン普及計画案を説明することを念頭に置いた。

(3) その他の公的機関：

先行調査の結果、JICA は、「サ」国公的機関においてカイゼン活動を促進するプロジェクトのために、二つのカイゼン・パイロット機関を選定した。他方、コンサルタント・チームは、以下の公的機関に対してもカイゼン活動の導入の可能性と必要性を見極めることとした。

➤ **教育省、TVTC（技術・職業訓練公社）、環境・農水省等：**

コンサルタント・チームは、これらの公的機関に対して、先方から要請があればセミナーを開催し、またカイゼン導入の必要性と普及につき確認することを念頭に置いた。その場合、コンサルタント・チームは、カイゼン・パイロット活動と SASO 及び KFMC での計画が支障を受けないように配慮することとしていた。

➤ **SEHAI(サウジアラビア電子機器・家電製品研修所)、SACA (サウジ民間航空アカデミー)、GACA (サウジ民間航空局)：**

これらの機関に対し、先行調査でセミナーを実施した経緯がある。コンサルタント・チームは、カイゼンのための技術的助言を提供することを念頭に置いた。(即ち、もしも、これらの機関が要請すれば、セミナーを実施する)。その場合、コンサルタント・チームは、カイゼン・パイロット活動と SASO 及び KFMC での計画が支障を受けないように配慮することとした。

1.4 コンサルタント・チームの派遣概要とカイゼン・パイロット活動の概略

(1) コンサルタント・チームの構成とカイゼン・パイロット活動の実施体制

下表のとおりである。

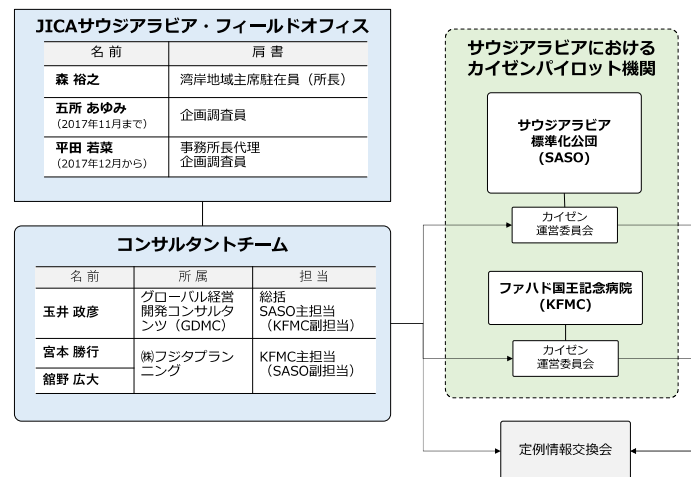


図 1: コンサルタント・チームの構成とカイゼン・パイロット活動の実施体制

(2) コンサルタント・チームのカイゼン・パイロット活動への派遣記録

第1次現地調査活動開始直後、「サ」国政府は、本来は、2017年9月1日から開始されるはずのイード(Eid)休暇につき、公務員には1週間早い8月25日から開始するとの発表を行った。そのため、SASO、KFMCとの協議した結果、コンサルタント・チームは、第1次現地調査期間を1週間短縮し、また第2次の現地調査には1週間早めてリヤドに戻ることを決定した。

No.	コンサルタント・チーム	第1次現地調査	第2次現地調査	第3次現地調査	派遣期間
1.	玉井政彦	31日	52日	52日	135日
		2017年 7月28日～8月27日	2017年 9月29日～11月19日	2018年 1月19日～3月10日	
2.	宮本勝行	17日	---	36日	53日
		2017年 8月11日～8月27日	---	2018年 1月19日～2月23日	
3.	舘野広大	30日	52日	30日	112日
		2017年 7月28日～8月26日	2017年 9月29日～11月19日	2018年 2月9日～3月10日	

(3) カイゼン・パイロット活動実施フロー

プロジェクト全体フローのイメージは次頁の図2の通り。

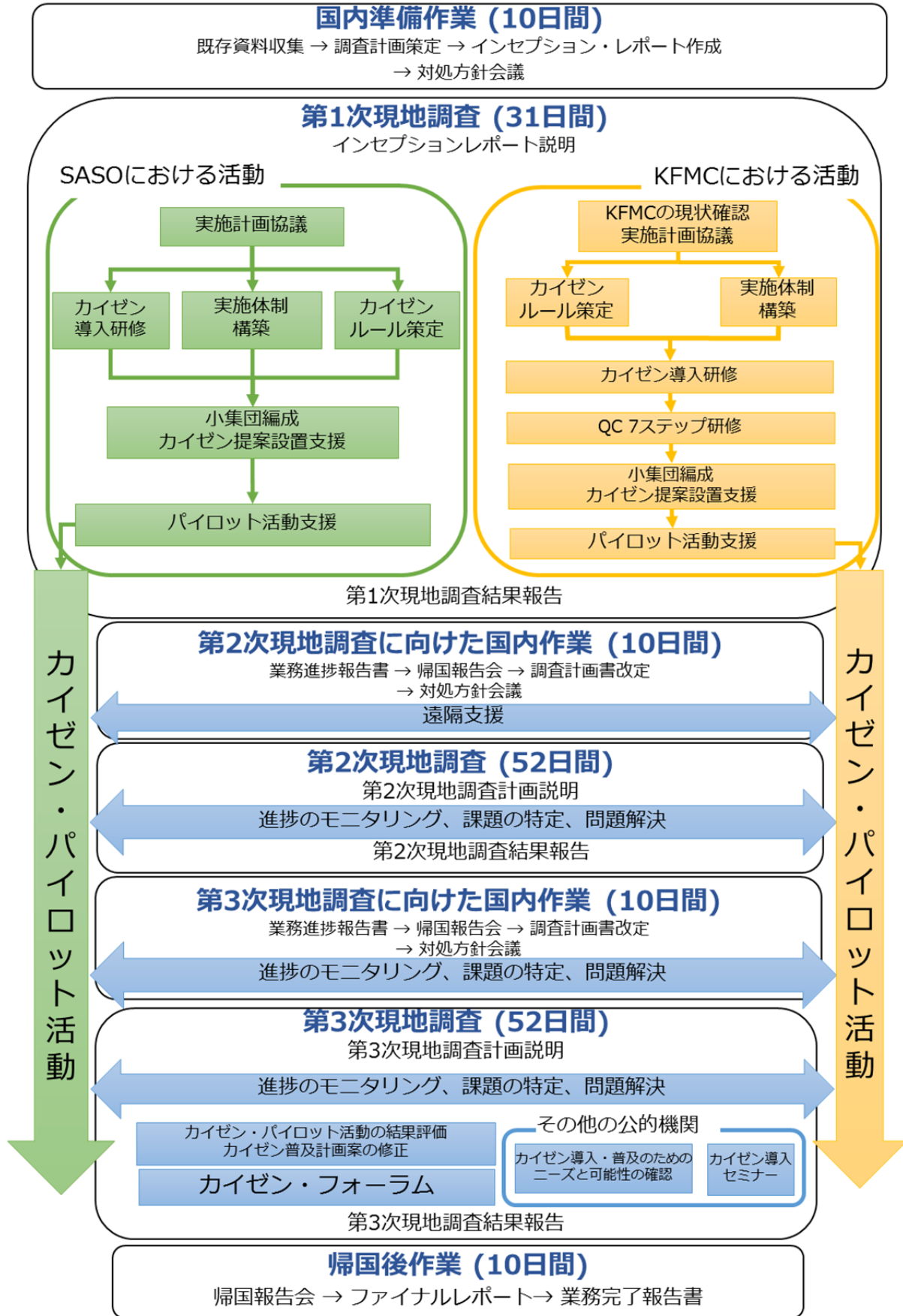


図 2: プロジェクト全体のフロー図

2. カイゼン促進のための情報収集活動

2.1 カイゼン・パイロット活動

カイゼン・パイロット活動の目的は、カイゼン・パイロット機関にカイゼンが効果的に導入展開されるかどうかを調査すること、またこれらの機関が将来、「サ」国内でのカイゼン普及のために一定の望ましい結果を残すことになるのかどうかを確認することである。

2.1.1 SASO

2.1.1.1 SASO の概要

(1) SASO の職員数

SASO 全体組織（トップマネジメント、管理職、及び職員を含む）の職員数は、下表にて示すように 2017 年 11 月現在、815 名である。

[全従業員数]

No.	組織名	サウジ人	非サウジ人	合計
1	SASO リヤド本部	649	13	662
2	SASO 東部地域支所	61	-	61
3	SASO 西部地域支所	92	-	92
総合計		802	13	815

[SASO リヤド本部の部門レベル従業員数¹]

No.	部門名	サウジ人	非サウジ人	合計
1	Governor's Office	21	-	21
2	Office of Strategic Management	7	-	7
3	Public Relations and Media	15	-	15
4	Financial Auditor	1	-	1
5	King Abdulaziz Quality Award	5	-	5
6	Internal Auditing	5	-	5
7	International Cooperation	9	4	13
8	Legal Affairs	6	-	6
9	Secretariat of the Saudi Accreditation Committee	12	-	12
10	Information Technology Department	38	4	42
11	Financial and Administrative Affairs Department	81	-	81
12	Human Resources Department	51	-	51
13	Deputy Governor for Research and Development	23	-	23
14	Deputy Governor for Quality and Conformity	8	2	10
15	Conformity Department	23	-	23
16	Quality Department	11	-	11
17	Certification Department	46	-	46
18	Deputy Governor for Standards and Laboratories	7	-	7
19	Standards	68	-	68
20	Laboratories	123	-	123
21	National Measurement and Calibration Center	70	3	73
22	Engineering Projects	13	-	13
23	Energy Efficiency Initiatives Unit	2	-	2
24	Documentation and Archive Center	4	-	4
Grand Total		649	13	662

¹ 上記の表には管理職 (directors/managers) の員数も含まれる。部門別員数は人材企画部門 Mr. Ahmand Alzaben 局長から聴取したものである。

(2) SASO 試験所の予備知識²

SASO は、サウジ標準の作成と必要な調査に貢献するべく 1978 年に「試験所管理本部」を創設した。「試験所管理本部」は、電気や電子工学、機械、金属、化学、石油等の商品、繊維製品、土木・建設資材、プラスチック製品やおもちゃなどのサンプルをそれぞれの製品基準に基づき測定し、テストされた製品の報告書を作成し、顧客に結果報告書を提供するなど、これらの商品・製品がサウジの規格（標準）に合致することを保証している。

SASO 試験所は、試験所テスト結果に対して国際的承認を付与する国際規格 ISO（17025：2005³）の認証を取得している。テスト結果を迅速、かつ正確に取得するために、各種分野の近代的テクノロジーの進歩に追随するべく、最新式の装置をリヤド試験所、東部・西部地域支所にある試験所に導入し、強化してきた。試験所の主要な顧客は商業投資省とサウジ税関である。

現在、リヤド試験所管理部門の試験所は、以下の通りである。

1. 試験所品質・支援(以下、「Q&S」)部門
2. 機械・建設資材試験所
3. 化学・石油製品試験所
4. 一般資材・繊維製品試験所
5. エネルギー効率・電気製品試験所
6. 車両検査・燃料効率試験所

(3) SASO におけるパイロットカイゼン組織

SASO は、カイゼン・パイロット活動の対象として、上述の 5 つの試験所と 1 つの部門（試験所 Q&S 部門）を選定した。その組織構造は次頁の通りである。

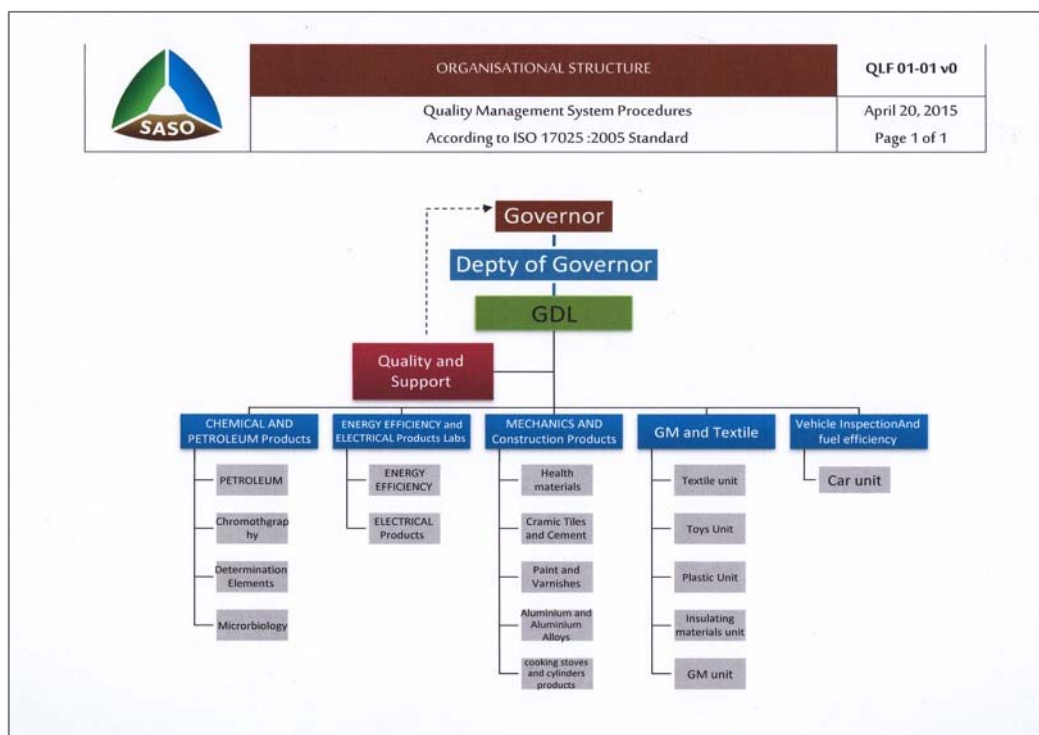
カイゼン・パイロット活動を開始するに当たり、SASO は、標準と試験所担当の Abdullah AlGahtani 副総裁（以下、「Gahtani 副総裁」と称する）が委員長である KSC を発足させた。

KSC とカイゼン監査チームの組織構造は、p.9 図 3 に示す通り。

図 3 に記載の試験所の一般スタッフがカイゼン・パイロット活動に参画したが、彼らとの使用言語は、基本的にアラビア語を使わざるを得ず、通訳者を介することになった。従い、研修等では、常に通訳者を雇用した。尚、管理職は英語能力の高いものが多いことを付言しておく。

² Website <https://www.saso.gov.sa/en/labs/Pages/default.aspx> を基に作成

³ 「試験所認定」と呼ばれ、製品検査や分析・測定などを行う試験所及び計測機器の校正業務を行う。校正機関に対する要求事項が定められている。



KSCは、もともと15のカイゼン小集団を選定したが、最終的に、17の小集団が設立された⁴。小集団リーダーの名前とその所属試験所、管理者名が下記表に記載されている。各カイゼン小集団のスタッフ名は添付資料Iに記載されている。

No.	小集団リーダー	所属試験所・部署名	管理者名	人数
1	Hani Flemban	試験所 Q&S 部門	Ali Q. AlAnbari	8
2	Khaled AlGahtani	同上	Ali Q. AlAnbari	8
3	Saed AlZahrani	機械・建設資材試験所	Ahmed AlSaudi	7
4	Dhafir AlAjmi	同上	Ahmed AlSaudi	6
5	Ahmed Alyammani	同上	Ahmed AlSaudi	6
6	Jalal AlHussain	化学・石油製品試験所	Mohammed AlHussin	7
7	Ibrahim AlMosa	同上	Mohammed AlHussin	7
8	Abdulwahab Abushaatat	同上	Mohammed AlHussin	6
9	Khalid AlSolmi	一般資材・繊維製品試験所	Mohammed AlSofian	5
10	Abdullah AlShehri	同上	Mohammed AlSofian	7
11	Yahia AlFaifi	同上	Mohammed AlSofian	8
12	Mohammed AlOtaibi	同上	Mohammed AlSofian	6
13	Faisal AlHarbi	エネルギー効率・電気製品試験所	Turki AlGahtani	6
14	Ibrahim T. Al-Tassan	同上	Turki AlGahtani	6
15	Hatim Al-Qahtani	車両検査・燃料効率試験所	Mazen AlDeghaim	3
16	Hatim Al-Qahtani	同上	Mazen AlDeghaim	6
17	Abdullah AlMasoud	エネルギー効率・電気製品試験所	Turki AlGahtani	7
合計：2018年2月現在				109

⁴ No. 16/No. 17 カイゼン小集団は、新しく設立され、実質的なグループ活動ができなかった。No. 15 カイゼン小集団のメンバー数は、3名であることから実質的なカイゼン活動は難しい。

各試験所がカイゼン活動の最初の段階で取り上げた問題点を次に記載する。

試験所 Q&S 部門	<ul style="list-style-type: none"> - 総合管理部門と各試験所との情報交換システムの問題。 - 試験所情報マネジメントシステム (LIMS) が十分に機能していない。 - 顧客への最終報告書提出に時間がかかっている。
機械・建設資材試験所	<ul style="list-style-type: none"> - サンプル準備ワークショップの手続きが改善されるべき。 - 倉庫のサンプル保管の 5S 活動がなされていない。従い、倉庫内がごたごたと混乱している。 - 試験所内がいつも不快なおいで充滿している。
化学・石油製品試験所	<ul style="list-style-type: none"> - サンプル倉庫内のレイアウトが悪く、環境保全も良くない。 - 化学物質廃棄の方法が日常の仕事上、不適切である。 - 使用済み溶剤がリサイクルされていない。 - 参照試料の購買手続きが見直されるべきである。
一般資材・繊維製品試験所	<ul style="list-style-type: none"> - 顧客への結果報告書の引き渡し時期が遅すぎる。 - 試験所内部のサンプルの貯蔵条件がよくなく、倉庫内の 5S 活動がなされていない。 - 顧客へのテスト報告書の引き渡しに時間がかかりすぎている。 - 試験所内の燃焼排ガス排出システムが良くなく、化学物質を含む悪臭が試験所ビル全体にいきわたっている。
エネルギー効率・電気製品試験所	<ul style="list-style-type: none"> - 試験所内のテスト・サンプルの授受手続きを改善するべきである。 - 試験所内通路にはいつも、テスト・サンプルが積み上げられ仕事をすすんで危険である。
車両検査・燃料効率試験所	<ul style="list-style-type: none"> - 車両点検環境状況がテストには適していない。

カイゼン活動を通して、報告書の納期 (Delivery) に関する問題がいくつかの小集団活動で認識された。この問題は、顧客不満足の原因となっているはずであることから、これらの小集団は顧客への最終報告書の引き渡し時間を短縮する努力をした。

2.1.1.2 カイゼンの実施構造

カイゼン研修コース及びカイゼン活動の開始前に、キックオフ・ミーティングの開催、KSC の設立、その他作業部会の創設などいくつかの作業が、コンサルタント・チームの支援のもと実施された。これらは SASO が効果的なカイゼン活動を実施するための前提条件である。

KSC は、カイゼン・パイロット活動の進捗を測定するために、コンサルタント・チームが準備したものを基にチェックリスト (添付資料 II を参照) を作成した。

(1) 本プロジェクトのキックオフ・ミーティングの開催

本プロジェクトのキックオフ・ミーティングは 2017 年 7 月 30 日に開催された。出席者は下表の通り：

SASO 側出席者	<ul style="list-style-type: none"> - Gahtani 副総裁 (標準・試験所担当) - カイゼン活動関係者 12 名
JICA サウジフィールド・オフィス	<ul style="list-style-type: none"> - 森代表 - 五所企画調査員
コンサルタント・チーム	<ul style="list-style-type: none"> - 玉井 - 館野

会議中、コンサルタント・チームは、カイゼン・パイロット活動計画概要につき説明をしたが、これは事前にインセプション・レポート（Inception Report）として副総裁に提出した内容であった。計画概要は、異議もなく全出席者により承認された。

Gahtani 副総裁から、SASO は既にモニタリング活動をする「カイゼン・プロジェクト・チーム」を発足させたとの説明があった。そのメンバーは、下表の通り。

Position	Name
Project Sponsor	Gahtani 副総裁
Project Supervisor	Mr. Abdulaziz I. AlOhaidib, 試験所本部長
Deputy Project Supervisor	Mr. Ahmed S. AlSaudi, 機械・建設資材試験所長
Project Manager	Mr. Ali Q. Al-Anbari, SASO 試験所 Q&S 部門長
Deputy Project Manager	Mr. Mustafa J. AlBayedh, 試験所 Q&S 援部門 試験所分析官

更に、会議中、SASO のカイゼン・パイロット活動展開に統括責任を持つ KSC の執行役員が次の通り選出された：

- ✓ 委員長：Gahtani 副総裁
- ✓ 副委員長：Mr. Younes M. AlMalik, 研究所長（以下、「Malik 所長」と称する）
- ✓ 副委員長：Eng. Ali Q. Al-Anbari, 試験所品質・支援部門長（以下、「Anbari 部門長」と称する）

(2) カイゼン・パイロット活動のための組織構造の設立

上述の通り、SASO は、KSC とカイゼン・プロジェクト・チームを設立した。しかしながら、8月8日、KSC の二人の副委員長とコンサルタント・チームが、カイゼン・パイロット活動に適合する組織構造につき話し合い、カイゼン・プロジェクト・チームを本来のミッションを示す「カイゼン監査チーム」へと名称変更をした。

またカイゼン活動規則の検討中、KSC には二つの作業部会、即ち、「小集団作業部会」と「カイゼン提案作業部会」を含めることとした。従い、SASO のカイゼン関係の組織構造の概念的スキームは図3の通りとなった。

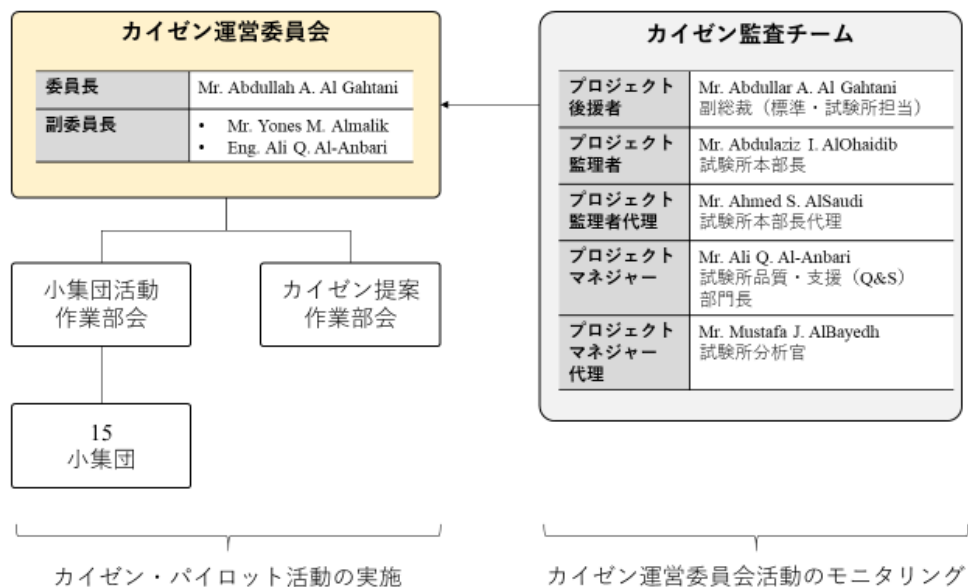


図 3: カイゼン・パイロット活動のための組織構造

当初、SASO は、15 のカイゼン小集団を編成した（メンバー数は 6～8 人）。小集団は、5 カ月（その後 6 カ月に変更された）内で解決されるべきカイゼンテーマを選定することにした。これらの 15 の小集団のリーダーたちは、小集団作業部会のメンバーでもある。

KSC の二人の副委員長は、カイゼン提案作業部会のメンバーを 6 人選出した。KSC は実質的には、二人の副委員長で運営されたことから、コンサルタント・チームは日常の活動を補佐するセクレタリーを任命するように勧めた。

(3) カイゼン・パイロット活動規則の編成

SASO は、コンサルタント・チームが準備したモデル・カイゼン活動ルールに基づき、SASO 用の「カイゼン活動規則」（添付資料 III を参照）を編成した。当該規則に従い、KSC は、小集団を組織化し、カイゼン提案活動を含むカイゼン活動の準備に入った。KSC は、カイゼン活動をイード（Eid）休暇明けの最初の日から開始することを決定し、9 月中旬から開始した。

(4) カイゼン・パイロット活動の内・外宣言発表

KSC の二人の副委員長とコンサルタント・チームは、2017 年 8 月 1 日、内部発表宣言書（英語版）を検討し、KSC は英語版をベースにアラビア語版の宣言書を独自に検討した。

KSC は、2017 年 8 月 8 日、試験所の全スタッフに対して、アラビア語でカイゼン・パイロット活動の開始につき内部宣言（添付資料 IV を参照）を発表した。これは、SASO にとり、歴史的イベントであった。この宣言発表後、100 名程の試験所スタッフを対象とするカイゼン研修コースが開始されたからである。同日、SASO の国際広報局は電子版新聞（アラビア語版）を使いカイゼン・パイロット活動の開始につき発表した。電子版新聞記事は、7 件ほど発表されたが、その内、主要な記事 2 件につき添付資料 V を参照いただきたい。オリジナル版は、アラビア語につき、英語語翻訳版（グーグル翻訳を利用）も付す。

(5) カイゼン・パイロット活動のための KPI(重要業績評価指標)設定

KSC とコンサルタント・チームとの協議の結果、SASO はカイゼン・パイロット活動を評価するために次頁の KPI 評価リストを作成した（ここには、Anbari 部門長による評価結果も記載する）。

No.	KPI	どのように評価するか？	点数				
			5	4	3	2	1
カイゼン・パイロット活動の全般的評価							
1	生産性向上の視点でのカイゼン活動満足度 <評価調査は 2018 年 3 月に実施された>						
	Gahtani 副総裁の満足度	結果：期待以上の出来であった：5 点 結果：期待通りの出来であった：3 点 結果：期待以下の出来であった：1 点			✓		
	KSC 副委員長の満足度	結果：期待以上の出来であった：5 点 結果：期待通りの出来であった：3 点 結果：期待以下の出来であった：1 点			✓		
	Director/Manager の満足度	結果：期待以上の出来であった：5 点 結果：期待通りの出来であった：3 点 結果：期待以下の出来であった：1 点			✓		
2	研修コースに参加し、修了した者の数	出席率が、 80%以上：5 点	✓				

No.	KPI	どのように評価するか？	点数				
			5	4	3	2	1
		70%以上：4点 60%以上：3点 50%以上：2点 49%以下：1点					
小計			14点				
小集団活動							
3	テーマとして選定した問題を解決した小集団の数 もともと、15小集団で開始。その後、2グループが加わり17小集団となったものの、15小集団が問題解決を図った。	10小集団以上：5点 8小集団以上：4点 6小集団以上：3点 4小集団以上：2点 3小集団以下：1点			✓		
4	優秀な結果を残した小集団の数	8小集団以上：5点 6小集団以上：4点 4小集団以上：3点 3小集団以上：2点 2小集団以下：1点			✓		
Sub-Total			6点				
カイゼン提案活動							
5	6カ月間のカイゼン提案数 (2017年9月10日～2018年2月28日迄) 目標：1提案/人・月	500提案以上：5点 400提案以上：4点 250提案以上：3点 150提案以上：2点 149提案以下：1点			✓		
6	6カ月間のカイゼン提案実施件数(2017年9月10日～2018年2月28日迄)	250提案以上：5点 150提案以上：4点 100提案以上：3点 80提案以上：2点 79提案以下：1点			✓		
小計			6点				

SASO 小集団 QC 7 ステップ活動							
★印は、これらの小集団が2018年2月28日のカイゼン・フォーラムでプレゼンテーションをした優秀小集団であることを示す。							
7	No. 1 小集団	テーマ：機器類の2018年度外部校正コストの削減。 (目標) カイゼン前：400,000リヤル → カイゼン後：280,000リヤル 結果：期待以上の出来であった：5点 結果：期待通りの出来であった：3点 結果：期待以下の出来であった：1点			✓		
8	No. 2 小集団	テーマ：顧客が試験所からテスト報告書を受け取る時間を短縮する。 (目標) カイゼン前：5実働日 → カイゼン後：2実働日 結果：期待以上の出来であった：5点 結果：期待通りの出来であった：3点 結果：期待以下の出来であった：1点			✓		

9	No. 3 小集団 *	<p>テーマ：テスト・サンプル製作の外注製作を減らし、内作を増やす。</p> <p>(目標)</p> <p>カイゼン前：150,000 リヤル/年 → カイゼン後：0 リヤル/年 (外注コスト)</p> <p>結果：期待以上の出来であった：5 点 結果：期待通りの出来であった：3 点 結果：期待以下の出来であった：1 点</p>	✓				
10	No. 4 小集団	<p>テーマ：セメントとセラミック部門の不適切な保管によるサンプル損傷数を減らす。</p> <p>(目標)</p> <p>カイゼン前：30 サンプル/年 → カイゼン後：0 サンプル/年</p> <p>結果：期待以上の出来であった：5 点 結果：期待通りの出来であった：3 点 結果：期待以下の出来であった：1 点</p>		✓			
11	No. 5 小集団	<p>テーマ：配管・衛生材料部門の悪臭に妨げられる作業時間の減少。</p> <p>(目標)</p> <p>カイゼン前：8 時間/週 → カイゼン後：0 時間/週</p> <p>結果：期待以上の出来であった：5 点 結果：期待通りの出来であった：3 点 結果：期待以下の出来であった：1 点</p>			✓		
12	No. 6 小集団*	<p>テーマ：試験所石油製品部門のテスト完了後のサンプル数減少。</p> <p>(目標)</p> <p>カイゼン前：300 サンプル/6 月 → カイゼン後：0 サンプル</p> <p>結果：期待以上の出来であった：5 点 結果：期待通りの出来であった：3 点 結果：期待以下の出来であった：1 点</p>	✓				
13	No. 7 小集団	<p>テーマ：化学物質廃棄物のリサイクルコストの削減。</p> <p>(目標)</p> <p>カイゼン前：50,000 リヤル/月 → カイゼン後：20,000 リヤル/月</p> <p>結果：期待以上の出来であった：5 点 結果：期待通りの出来であった：3 点 結果：期待以下の出来であった：1 点</p>				✓	
14	No. 8 小集団	<p>テーマ：参照試料の購入コストの削減。</p> <p>(目標)</p> <p>カイゼン前：100,000 リヤル/年 → カイゼン後：30,000 リヤル/年</p> <p>結果：期待以上の出来であった：5 点 結果：期待通りの出来であった：3 点 結果：期待以下の出来であった：1 点</p>			✓		
15	No. 9 小集団*	<p>テーマ：熱絶縁部門のポリスチレン・サンプルのテスト報告書の引き渡し時期の短縮。</p> <p>(目標)</p> <p>カイゼン前：30 実働日 → カイゼン後：20 実働日 (33%低減)</p> <p>結果：期待以上の出来であった：5 点 結果：期待通りの出来であった：3 点 結果：期待以下の出来であった：1 点</p>	✓				

16	No. 10 小集団	<p>テーマ：一般資材部門での不良保管状況によるサンプル損傷の減少。</p> <p>(目標)</p> <p>カイゼン前：174 サンプル → カイゼン後：0 サンプル</p> <p>結果：期待以上の出来であった：5 点 結果：期待通りの出来であった：3 点 結果：期待以下の出来であった：1 点</p>					✓
17	No. 11 小集団	<p>テーマ：プラスチック部門のプラスチック・サンプルテスト報告書の引き渡し時期の短縮。</p> <p>(目標)</p> <p>カイゼン前：190 実働日 → カイゼン後：10 実働日</p> <p>結果：期待以上の出来であった：5 点 結果：期待通りの出来であった：3 点 結果：期待以下の出来であった：1 点</p>					✓
18	No. 12 小集団	<p>テーマ：テスト中の不合格サンプル数の減少。</p> <p>(目標)</p> <p>カイゼン前：56 サンプル → カイゼン後：42 サンプル</p> <p>結果：期待以上の出来であった：5 点 結果：期待通りの出来であった：3 点 結果：期待以下の出来であった：1 点</p>				✓	
19	No. 13 小集団★	<p>テーマ：テスト・サンプル（湯沸し器）の受け入れと引き渡しの手続変更によるテスト報告書の引き渡し時期の短縮。</p> <p>(目標)</p> <p>カイゼン前：11 実働日 → カイゼン後：5 実働日</p> <p>結果：期待以上の出来であった：5 点 結果：期待通りの出来であった：3 点 結果：期待以下の出来であった：1 点</p>	✓				
20	No. 14 小集団	<p>テーマ：試験所内部通路床のサンプル積み上げ数を減らす。</p> <p>(目標)</p> <p>カイゼン前：141 サンプル → カイゼン後：60 サンプル</p> <p>結果：期待以上の出来であった：5 点 結果：期待通りの出来であった：3 点 結果：期待以下の出来であった：1 点</p>					✓
21	No. 15 小集団	<p>テーマ：交通警察から廻されてくる車両の車検利益の向上</p> <p>(目標)</p> <p>カイゼン前：0 リヤル → カイゼン後：720,000 リヤル/年</p> <p>結果：期待以上の出来であった：5 点 結果：期待通りの出来であった：3 点 結果：期待以下の出来であった：1 点</p>					✓
		小計					47 点

組織風土とスタッフの仕事に対する態度向上					
22	組織風土調査 (第1回目の調査)	100以上の回答：5点 80以上の回答：4点 60以上の回答：3点 40以上の回答：2点 39以下の回答：1点	✓		
23 ⁵	管理職とスタッフ間のコミュニケーションの向上	結果：期待以上の出来であった：5点 結果：期待通りの出来であった：3点 結果：期待以下の出来であった：1点		✓	
24	カイゼンにより日常の問題を良い方向に取り組むスタッフの自信の変化	結果：期待以上の出来であった：5点 結果：期待通りの出来であった：3点 結果：期待以下の出来であった：1点			✓
25	カイゼンにより仕事に対するスタッフの姿勢が積極的になる変化	結果：期待以上の出来であった：5点 結果：期待通りの出来であった：3点 結果：期待以下の出来であった：1点			✓
26	小集団リーダーのカイゼン活動に対する満足度(小集団リーダーへの質問票への回答から判断)	結果：期待以上の出来であった：5点 結果：期待通りの出来であった：3点 結果：期待以下の出来であった：1点			✓
小計			18点		
総計			91点		
平均点			3.5点		

(6) 組織風土調査

第2次現地調査のカイゼンQC7ステップ研修コース時に、①コミュニケーションが組織内で円滑になされているかどうかを見ること、②質問票の回答者には、コミュニケーション円滑化のためにはどのようなことに留意しなければならないかを再認識することを目的に組織風土調査を実施した。組織風土調査の結果は、Anbari 部門長が分析した。分析結果は、添付資料 VI で報告する。

2.1.1.3 研修

(1) 第1次現地調査時に実施したカイゼン研修コース

No.	研修コース	期間	対象者	受講者	講師
1	カイゼン導入研修コース (5日間コース)	2017年 8月13日～ 8月17日	一般スタッフ	52人	玉井
2	QC7ステップ研修コース (2日間コース)	2017年 8月16日～ 8月17日	小集団リーダー、 カイゼン提案作業部会メンバー	20人	宮本

(2) 第2次現地調査時に実施したカイゼン研修コース

No.	研修コース	期間	対象者	受講者	講師
1	カイゼン導入研修コース (5日間コース)	2017年 10月5日～ 10月5日	一般スタッフ	42人	玉井
2	カイゼン導入研修コース (2日間コース)	2017年 10月9日～	管理職(含：東部・西部地域管理職)	21人	玉井

⁵ No. 23は、4点で管理職とスタッフ間のコミュニケーションがカイゼン活動により向上したことを示していると言えよう。

No.	研修コース	期間	対象者	受講者	講師
		10月10日			
3	カイゼンQC7ステップ研修コース(2日間コース)	2017年 10月11日～ 10月12日	小集団リーダー、 一般スタッフ	70人	舘野
4	TQM & MBO 研修コース (2日間コース)	2017年 11月6日～ 11月7日	試験所管理職 人材育成部門関係者	12人	玉井

(3) 第3次現地調査時に実施したカイゼン研修コース

No.	研修コース	期間	対象者	受講者	講師
1	カイゼン提案の書き方とQCストーリー報告書の書き方	2018年 1月24日	小集団グループ長	16	玉井

110人のスタッフのうち、カイゼン導入研修コースに94人が参加し、(研修コース参加率：85.5%)。QC7ステップ研修コースに90人が参加した(研修コース参加率：81.8%)。

2.1.1.4 カイゼン活動と業績

(1) カイゼン提案活動

提出されたカイゼン提案数と実施されたカイゼン提案数は次の通り。優良カイゼン提案30選のテーマが添付資料VIIに紹介されている。

年	2017				2018		計
	9月	10月	11月	12月	1月	2月	
提案数	62	35	62	30	26	35	250
実施数	29	13	32	21	10	13	118

カイゼン提案の目標として、各スタッフは、毎月少なくとも1件を提出することとした。毎月のカイゼン提案数が変動している。その理由としては、次の事情がある：

- 多くのスタッフが2017年10月～11月にかけて外部研修に派遣された。
- SASOは、2017年10月に内部監査を実施した。
- SASOは、2018年2月に外部機関認証を受けるため、その準備を1月に行った。
- 多くのスタッフが、カイゼン提案シートを記載するのに十分な能力を持っていなかった⁶。

最終的には、2017年9月～2018年2月までの全提案数は、250件⁷となった。これらの内、118件のカイゼン提案が実施されたが、それは提案数の47.2%である。

(2) カイゼン提案の良い所

提出されたカイゼン提案数の結果は目標とされた提案数に届かなかったもの、今後、スタッフ達が日常の仕事のプロセスと手続き他の問題点を探すことに慣れてくることで徐々にカイゼン提案数が増えるであろうと期待できる。このことは、Anbari 部門長がコンサルタント・チームに対して、

⁶ 従い、提案シートに適切に記載する補足研修コースを2018年1月に実施した。

⁷ カイゼン提案提出件数目標：月当たり1件/人、カイゼン活動参加スタッフ数：109名
カイゼン提案活動期間：2017年9月10日～2018年2月28日(5カ月半) → 目標件数605件
カイゼン提案提出件数の達成率：41.3%

スタッフ達が自主的に自分達の考えをカイゼン提案シートに書くようになってきていると説明していることから窺える。

Anbari 部門長が、コンサルタント・チームに対して 2018 年 2 月 18 日⁸に語ったところによれば、下記の通り、カイゼン活動を導入したことにより、彼自身も含めて、スタッフ達の仕事に対する態度とものの考え方が下表に記載の通り、変わってきたとのことである。

1	パイロットカイゼン活動の開始前、スタッフ達は、たとえ自分たちの考えがあっても、そのアイデアを上司に提案していなかった。今では、カイゼン提案シートを使って自分たちのアイデアを上司に提案する機会が公然と与えられ活用している。
2	カイゼン前／カイゼン後を意識して、前後の差異を考えることにより、スタッフ達の現状を認識する方法が、徐々に変わってきている。
3	スタッフ達が、KSC にカイゼン提案を提出する前に、各試験所内の上司、あるいは同僚がカイゼン提案内容につきコメントし合うなど、部門内のコミュニケーションがよくなった。
4	自分（Anbari 部門長）は、カイゼン提案内容を現場に行き、現物を見て、現実の姿を確認するようになった。また以前は、書類が上がってきても、書類の内容をチェックするだけで終わっていたが、今では現場に行き、書類の内容を確認するようになった。これは、カイゼン手法に従ったことで、ものの考え方、対処・態度方法が変わった自分の例であるという。
5	カイゼン活動が始まる前は、スタッフ達は「TPS」（トヨタ生産方式）の「7 つの無駄」の視点を持たずに、ただ現場を見ていただけであった。2018 年 1 月以降、5S 活動を全ての試験所で始めたが、カイゼン導入コースで学んだ「7 つの無駄」の視点で現場を見てチェックすることで、効果が出ている。
6	機械の配列を変えるだけで生産性の上がることをスタッフ達がカイゼン導入コースで学んだ結果、いくつかの試験所では機械のレイアウトを変えることで生産性を高めたが、これはカイゼン提案の一つの例である。

(3) カイゼン小集団活動

カイゼン・パイロット活動の初期段階（2017 年 7 月末）、KSC は 15 のカイゼン小集団（6～8 人のメンバー）を編成し、KSC 小集団作業部会のリーダーシップのもと、15 のカイゼン小集団がテーマを設定して、9 月中旬からグループ活動を開始した。

コンサルタント・チームのモニタリングが 10 月 11 日より開始され、第 2 次現地調査期間の最後の実働日の 1 日前である 11 月 15 日まで続けられた。モニタリング活動が開始する前に、全ての小集団がそれらのテーマを設定していたが、三つのグループのテーマが却下された。カイゼンのテーマとしては不適切であるとの理由からである。それらの小集団も、第 2 次現地調査期間の最後の実働日（2017 年 11 月 16 日）までには別のテーマを設定していた⁹。

第 2 次現地調査の最終実働日である 2017 年 11 月 16 日に二つの小集団（No. 16 と No.17）が新しく組織化されたが、小集団活動を展開できなかった。結局、15 のカイゼン小集団がグループ活動に挑戦した。

4 つの小集団（No.2, No.9, No.11 と No.13）が、下表の通り、納期（Delivery Time）関係のテーマを選定した。SASO 試験所のスタッフ達が認識した重要な問題の一つが、計画した引き渡し時期の遅れであり、それは顧客の満足度と密接な関係がある。SASO のカイゼンテーマは次のとおり¹⁰。また、

⁸ 2018 年 2 月 18 日の Anbari 部門長との面談録参照（添付資料 VIII）。

⁹ 添付資料 IX、第 2 次調査派遣時のコンサルタント・チームによるモニタリング活動（助言内容記録）を参照。

¹⁰ No. 15 小集団は 9 名のメンバーで構成されていたが、その内、6 名がタイヤ部門に異動となり、現在、3 名のみで構成されている（小集団としての実体がない）。コンサルタント・チームは、タイヤ部門も小集団を設立すること

Anbari 部門長が小集団活動を評価したが、その結果も以下に表示する。評価満点は 40 点であることから、全 15 小集団の平均点 23.5 点は 58.8%の達成率である。また、小集団 No.3, No. 6, No. 9 と No. 13 が優秀小集団（★印を付けた小集団）として KSC（Anbari 部門長）により選定された。

小集団 No.	試験所	メンバー	小集団のテーマ	評価点
1	試験所 Q&S 部門	8	試験所機器類の校正コストの削減	24
2	同上	8	試験所のテスト報告書を顧客が受け取る時期の短縮	23
3★	機械・建設資材試験所	7	段取り作業の向上により、テスト・サンプルの外注製作を低減し、試験所内の製作を増やす	34
4	同上	6	セメントとセラミック部門の不適切な保管によるサンプル損傷数を減らす	20
5	同上	6	配管・衛生材料部門の悪臭に妨げられる作業時間の減少	22
6★	化学・石油製品試験所	7	サンプル倉庫内のレイアウトと環境条件の変更	25
7	同上	7	化学物質廃棄物の方法を改善する：(1) 環境改善、(2) 溶液のリサイクル	20
8	同上	6	参照試料購入手続きの改善：(1) 参照試料の購入時間の短縮、(2) 参照試料の購入コストの低減	23
9★	一般資材・繊維製品試験所	5	熱絶縁体部門の顧客へのポリスチレン・サンプルのテスト結果報告書の引き渡し時間の短縮	26
10	同上	7	試験所内のテスト・サンプル保管状況の改善と倉庫内 5S 活動	20
11	同上	8	プラスチック製品部門のプラスチック製品の顧客へのテスト報告書引き渡し時間の短縮	23
12	同上	6	繊維部門とおもちゃ部門間でテスト機械の共有化	21
13★	エネルギー効率・電気製品試験所	6	試験所内の電気製品（湯沸し器）の受け入れ・引き渡しの手続きの変更	29
14	同上	6	試験所（エネルギー効率部門）の通路床に積まれるテスト・サンプルを無くする	20
15	車両検査・燃料効率試験所	3	交通警察から廻されてくる車両の点検手続を改善することによる車検収益の増大。	23
16	同上 （タイヤ部門）	6	本小集団は、2017 年 11 月に No. 15 グループから分離されたが、実際には機能しなかった。	—
17	エネルギー効率・電気製品試験所	7	本小集団は、2018 年 1 月中旬に設立されたが、実際には機能しなかった。	—
小集団に組織化されたスタッフ総数(2018 年 2 月現在)		109	15 小集団の平均点	23.5

SASO は、小集団活動評価に次の基準を使用した。Anbari 部門長が評価基準各項目別に従った小集団活動評価点を添付資料 X に記す。

を勧め、No. 16 小集団が誕生した。No. 17 小集団は、No. 13 小集団のメンバー数が 6 名から 13 名に増加したことから分離され誕生した。No. 16 と No.17 小集団は、QC 7 Step 活動に遅れて参加したために小集団活動を展開できなかった。

No.	評価項目	点数				
1	創造的・独創的アイデア（テーマの新規性を評価する）	5	4	3	2	1
2	生産性向上への貢献度	5	4	3	2	1
3	品質向上への貢献度	5	4	3	2	1
4	コスト低減への貢献度	5	4	3	2	1
5	引き渡し時間短縮への貢献度	5	4	3	2	1
6	故障、不適合、間違い低減への貢献度	5	4	3	2	1
7	安全性向上、環境・危害防止への貢献度	5	4	3	2	1
8	QC7 ステップカイゼン活動への準備とアイデア開発への努力	5	4	3	2	1
Total Scores						

三つの優秀小集団のカイゼン結果を次に示す。

No.3 小集団	
テーマ	段取り作業の向上により、テスト・サンプルの外注製作を低減し、試験所内の製作を増やす。
目標	サンプル製作の外注割合を低減し内作割合を増やす： 外注製作：73%（2015年～2017年の平均）を40%にする。 試験所内作：27%（2015年～2017年の平均）を60%にする。
背景	試験所は、金属旋盤、フライス盤、金属面切削工具、垂直穿孔機、溶接機、金属研磨機・研磨盤などの機器類を保有しているが、全ての機械寿命が30年以上である。 内作を増やし、不適合を低減し、良品サンプルを製作するための新しい機械の導入が不可欠であった。検討結果、試験所は新しい機械を購入することを決定した。
結果	試験所は、目標を達成できる状態になった。新しい機械の購入コストは1年で回収されると見込まれる。 参考：2015年～2017年のテスト・サンプル材の外注加工費用が13,000リヤル程であった。他方、外注加工比率（2015年～2017年平均）は73%であったが、これを40%にまで下げることを目途がついた。このことから、外注加工費を低減でき、その低減額が新規に購入した機械のコストを1年間でカバーできる見通しとなった。
No.9 小集団	
テーマ	熱絶縁体部門の顧客へのポリスチレン・サンプルのテスト結果報告書の引き渡し期間の短縮
目標	カイゼン前のポリスチレン・サンプルの引き渡し期間：30日 カイゼン後のポリスチレン・サンプルの引き渡し期間：20日 低減割合：33%
背景	試験所管理部門から受け取る現在のサンプルを分析した結果、本小集団は、受け取り割合が一番多かったポリスチレン・サンプルの引き渡し期間を短縮することを決定した。
結果	目標は達成され、本試験所は、カイゼンの結果、年間約137,000リヤル（注：425万円）を余分に稼得することになる。 参考：1年間で、10日間ほどの期間を短縮できるが、この10日間で余分に36個のサンプルをテストできる。1個のサンプル・テスト費用が3,800リヤルにつき、年間ではほぼ137,000リヤルを稼得できると見込まれる（36P×3,800リヤル/P=136,800リヤル）。
No.13 Small Group	
テーマ	試験所内の電気製品（湯沸し器）の受け入れ・引き渡しの手続きの変更。
目標	カイゼン前のテスト報告書引き渡し期間：11日 カイゼン後のテスト報告書引き渡し期間：5日 低減割合：55%
背景	テスト報告書の引き渡し期間の低減のために、本試験所は湯沸し器を選定した。理由は、2017年の受け入れサンプル全品目中、湯沸し器の割合が一番大きいことが分かったため（全品目中21%）。因みにその他の品目の割合は、延長コード（19%）、スイッチ（19%）、アイロン（14%）、ソケットとプラグ（14%）など。湯沸し器のカイゼン方法と手続きはその他の品目にも活用ができる。 本小集団は、報告書引き渡し期間の低減につき三つの側面でチャレンジした。即ち、調査時間、テスト時間、それにデータ・インプット時間である。

結果	本小集団は、次の成果を得た。			
	低減時間	カイゼン前	カイゼン後	低減率
	調査時間	21 時間	3 時間	85%
	テスト時間	35 時間	28 時間	20%
	データ・インプット時間	21 時間	7 時間	66%
	合計時間	11 日	5 日	55%
<p>参考：調査時間の低減理由は、下記の通り。 カイゼン前：試験所の各 Unit は、ほぼ 3,000 の標準（Standards：23 のカテゴリーがある）を使用した。テストに適切な標準を探すのに膨大な時間がかかっていた。 カイゼン後：試験所の各 Unit 別に電子標準リストを作成したことで、適切な標準を探す時間が大幅に縮小された（85%の低減）。</p>				

Anbari 部門長によれば、小集団作業部会は 3 週間ごとに定期会議を開催し、緊急処理事項が発生した時はその都度開催したとのこと。カイゼン活動開始の初期段階では会議録を作らなかったが、直ぐに作るようになった。理由は、作業部会メンバーたちが決定した事項を実行しなかったために、記録が必要となったとのこと。

(4) 小集団リーダーによる小集団活動評価

SASO の KSC は、小集団活動のアンケート調査を実施した。調査票（パイロットチームが作成した英文版をアラビア語に翻訳されたもの）が各小集団リーダーに送付され、KSC は 14 の小集団リーダーから回答期限までに回答を得た。

コンサルタント・チームにより作成された小集団の成長度診断と題する質問票を掲げる（添付資料 XI）。

調査評価結果から、200 点（80%）以上を獲得した小集団数は 5 グループであった。評価結果は次のとおり（満点：200 点）。尚、期限までに回答したグループは、15 グループの内 14 であった。

Range of Scores	Number of Group	Evaluation and Comments
160 点（80%）以上、 200 点（100%）迄	5 グループ	非常に良い！！ 当該グループは、一段高いステージのカイゼン活動を継続することが期待される。
140 点（70%）以上、 159 点以下	4 グループ	良い！！ 当該グループは、ステップ・アップのために継続的な努力をすることが期待される。
120 点（60%）以上、 139 点以下	3 グループ	ほぼ良い！ 当該グループは、全てのメンバーが相互に積極的に協力し合うもう一歩の努力が必要である。
100 点（50%）以上、 119 点以下	0 グループ	頑張れ！ 当該グループは、カイゼン活動を改善するべく大いに努力をする必要がある。特に、評価 1 点の項目はカイゼンされなければならない。
99 点（49.5%）以下	2 グループ	当該グループは、危機的状況ではないものの、かなり危険な状態にある。是正措置が緊急に取られる必要がある。特に、評価 1 点の項目はカイゼンされなければならない。

質問票の最後の項目（まとめ）のチェック・ポイントと小集団リーダーからの回答結果（左側）は次のとおりである。

小集団活動の反省（まとめ）				
Bad	Not Bad	Good	Very Good	チェック・ポイント
1	4	3	6	(1) 小集団メンバーとの定期的会合が継続した。
1	4	5	4	(2) グループ活動につき、メンバーは相互に、よく連絡を取り合った。
0	5	4	5	(3) 全てのメンバーがグループ活動に熱心に参加した。
0	5	5	4	(4) 全てのメンバーが、主要な QC 道具（パレート・ダイアグラム、特性要因図等）に精通している。
1	2	3	7	(5) 全てのメンバーが、カイゼン活動が SASO の目標のために現況を改善すること、Vision 2030 の狙うところを達成するには非常に良い方法であると思っている。

上述のチェック・ポイント項目(5)の回答から、14の小集団の内、10グループのリーダーたちが「カイゼン活動が SASO の目標のために現況を改善すること、Vision 2030 の狙うところを達成するには非常に良い方法である」と思っていると言える。従い、コンサルタント・チームは、パイロットカイゼン活動が現状を改善するには効果的な方法であったと考える。

小集団活動に関する小集団リーダーへのアンケート調査（小集団の成長度診断）結果の分析が Anbari 部門長によりなされている。詳細は添付資料 XII を参照のこと。コンサルタント・チームは、Anbari 部門長によってなされた小集団活動に関する調査分析から次の三つの結果を指摘した。

No.	項目	調査結果
1	次の小集団活動（二巡目）	<p>現在のところ、およそ半分の小集団が、二巡目のカイゼン小集団活動への新しいリーダーを選定していないように思われる。</p> <p><コンサルタント・チームのコメント> 小集団グループのリーダーが早急に選定され、新しい小集団活動が KSC のリーダーシップのもとに開始されることを勧める。</p> <p>QC 7 ステップ活動開始への準備が多くの小集団ではなされていないように思われる。</p> <p><コンサルタント・チームのコメント> KSC は、新任の小集団リーダーたち向けに QC 7 ステップ活動のワークショップセミナーを開催することを勧める。カイゼン・パイロット活動時の 4 つの優秀小集団リーダーたちがセミナーにて彼らの活動を紹介することを勧める。</p> <p>カイゼン・パイロット活動にて見出された事業上の問題点が多い小集団ではまだ解決されていないように思われる。</p> <p><コンサルタント・チームのコメント> 特性要因図を使って検討された日常の仕事の手続き、プロセス上の問題点で解決されていないものは、カイゼン提案で取り扱われることを勧める。</p>
2	グループ・メンバーの態度	<p>全ての小集団メンバーが、カイゼン・パイロット活動に必ずしも強い意欲を持ち参画したとはいえ、小集団内で自己啓発をしようと努力をしなかったように思われる。</p> <p><コンサルタント・チームのコメント> KSC は、ブレインストーミングの形でカイゼン・パイロット活動に参画しなかった者たちと話し合い、彼らがどうして積極的な態度を取らなかったかの真因を突き止めることを勧める。</p>

3	小集団の 定期会合	<p>3分の1の小集団が定例会合を継続的に開催せず、またメンバーの出席率も高くなかったように思われる。</p> <p><コンサルタント・チームのコメント></p> <p>テーマ選定の会合には全てのグループ・メンバーが参加することが期待され、行動計画策定時の会合では、全てのメンバーに任務が付与されることが期待される。そのためには、定例会合スケジュールが全メンバーの合意のもとに確定され、会合記録（主要な事項のみ）が残されることが必要である。加えて、会合記録は毎月、KSCに報告されることがカイゼン規則に規定されること。</p> <p>他の効果的な方法としては、各部門長が、スタッフのカイゼン活動へのかかわり方を人事評価の対象として取り上げることである。小集団活動への参加状況、貢献状況、カイゼン提案数と実施状況などを人事評価の対処とすることを、本格的カイゼン活動段階で、マネジメントシステムとして取り入れることを想定している。「本格的カイゼン活動」の開始前の2018年3月～9月までの期間、試験的に「試験所カイゼン活動」^(注)で模索することを勧める（半年ごとに記録として残す）。注：後述参照。</p>
---	--------------	---

(5) カイゼンモニタリング活動

コンサルタント・チームは、カイゼン監査チーム・メンバー（Abdulaziz Al-Ohaidib 試験所本部長と Ahmed AlSaudi 機械・建設資材試験部門長）と共に2017年10月11日からモニタリングを開始し、第2次現地調査期間の最後の週の11月15日迄続けた。但し、第3回目のモニタリング活動からはカイゼン監査チーム・メンバーは多忙を理由に参加しなくなった。試験所の上位管理職がいちいち小集団の活動状況をチェックするのは現実的でないコンサルタント・チームも思っている。元々のカイゼン監査チームの組織編成はSASO側で自主的になされたものであったが、現実的対応ができない状態であった。

従い、11月第1週、KSCは、コンサルタント・チームと一緒に小集団活動展開を側面的にリードすることが期待される5人のトレーナーを選定した。第2次現地調査期間中、実際には5人のトレーナーの内、2人のみがモニタリング活動に参加した。

コンサルタント・チームは、全ての小集団に対して、QC7ステップの問題解決技法に則り、QCストーリー報告書の概略を早めに描くように勧め、小集団活動とカイゼンモニタリング活動はその視点で進められた。

11月15日までに、最も数多くのモニタリングを受けた小集団は、No.12グループでその回数は、5回であった。最少モニタリング回数は2回で、5つの小集団が該当した。第2次現地調査期間中の全小集団のモニタリング平均回数は、2.8回であった。

コンサルタント・チームが第2次現地調査活動から帰国し、再びSASOに第3次現地調査に戻るまでの間、Anbari部門長は、Mr. Wajdi AlMestahi（試験所Q&S部門スタッフ）とMr. Saed AlZaharani（No.3小集団リーダー兼トレーナー）と共にモニタリング活動を継続した。第3次現地調査期間中は、Anbari部門長が多忙な状態につき、彼の指示を受けたMestahi担当がコンサルタント・チームと小集団をモニターし、QC7ステップの活動をチェックした。2018年1月下旬、いくつかの小集団は既に第6段階まで到達していた。

Anbari部門長が、2月中旬、4つの優秀小集団を選定後、コンサルタント・チームは、これらの小集団リーダーを中心にQCストーリーにつき助言をしたが、その際、プレゼンテーション上の効果を重視した。彼らは小集団活動による効果—を金額に換算するなどして得られた結果を数値で捉えていなかった。一般的に公務員は予算の費消達成のみに関心があり、いくら金銭的メリットがあった

かについては関心がないと思われた。このような見方は今後、絶対に変えていかなければ、生産性向上にはつながらない。

コンサルタント・チームは、SASO カイゼン小集団のモニタリング活動を実施したが、第2次現地調査段階の10月～11月まではチーム側から小集団を訪れ、第3次現地調査段階では、小集団リーダーがコンサルタント・チームを訪ねるようにした。コンサルタント・チームが実施した日（頻度）は次のとおり。No. 3 小集団、No. 6 小集団、No. 9 小集団、No. 13 小集団の4集団を優秀小集団（下表の★印を付した小集団）として選定した。

コンサルタント・チームによるモニタリング活動頻度の記録

グループリーダー		試験所等	メンバー数	コンサルタント・チームのモニタリング						
				1回	2回	3回	4回	5回	6回	7回
1	Hani Flemban	試験所 Q&S 部門	8	Oct. 22	Nov 01	Feb 08	—	—	—	—
2	Khaled AlGahtani	同上	8	Nov 01	Nov 13	Feb 07	—	—	—	—
3★	Saed AlZahrani	機械・建設資材試験所	7	Oct. 22	Nov 07	Nov 08	Nov 12	Feb 07	Feb 22	—
4	Dhafir AlAjmi	同上	6	Oct 15	Oct 30	Feb 07	—	—	—	—
5	Ahmed Alyammani	同上	6	Oct 11	Oct 25	Nov 06	—	—	—	—
6★	Jalal AlHussain	化学石油製品試験所	7	Oct 15	Oct 29	Nov 12	Nov 15	Feb 06	Feb 08	Feb 19
7	Ibrahim AlMosa	同上	7	Oct 23	Nov 02	—	—	—	—	—
8	Abdulwahab Abushaatat	同上	6	Oct. 16	Nov 08	—	—	—	—	—
9★	Khalid AlSolmi	一般資材・繊維製品試験所	56	Nov 06	Nov 15	Feb 15	Feb 20	—	—	—
10	Abdullah AlShehri	同上	7	Oct 12	Oct 26	Nov 06	—	—	—	—
11	Yahia AlFaifi	同上	8	Oct. 23	Nov 01	Feb 12	—	—	—	—
12	Mohammed AlOtaibi	同上	6	Oct 11	Oct 26	Nov 05	Nov 07	Nov 15	Feb 06	—
13★	Faisal AlHarbi	エネルギー効率・電気製品試験所	6	Oct. 17	Nov 01	Nov 15	Feb 07	Feb 12	Feb 18	—
14	Abdullah AlMasoud	同上	6	Oct 12	Oct 26	Nov 07	Feb 07	—	—	—
15	Ibrahim AlTassan	自動車検査・燃料効率試験所	3	Oct 16	Oct 31	Nov 09	—	—	—	—
16	Hatim AlQahtani	自動車検査・燃料効率試験所（タイヤ部門）	6	—	—	—	—	—	—	—
17	Fahad AlZuwaid	エネルギー効率・電気製品試験所	7	—	—	—	—	—	—	—
スタッフメンバー総数：			109名							
メンバー数は、2018年2月現在のもの。										

前述の通り、カイゼン監査チームは、期待通りに機能しなかったため、5人のトレーナーが2017年11月にKSCにより任命され、カイゼン監査チームに代わり小集団をモニターすることとした。トレーナーたちはカイゼン・パイロット活動に続く「試験所カイゼン活動」と「本格的カイゼン活動」段階で小集団を指導することが期待されているが、2人のトレーナーがコンサルタント・チームと行動を共にしたに過ぎない。それもほんの短期間（2、3週間のそれぞれ1日/週）であったから、学習効果の点ではほとんど意味がないと思われる。但し、どのような視点で問題解決を図るかのポイントは掴んでいただけたと思われる。今後、彼ら自身が、教材を何度も読み直し、自分たちの実体験と結び付けて自己啓発をすることが勧められる。

トレーナーは小集団リーダーでもあり、次の構成となっている。5人のトレーナーの内、Abdullah AlShehiri氏とFaisal AlHarbi氏が英語コミュニケーション能力を有する。

No.	小集団 No.	トレーナー氏名	割り当てられた曜日
1	No. 1 小集団リーダー	Mr. Hani Flemban	日曜日
2	No. 10 小集団リーダー	Mr. Abdullah AlShehiri	月曜日
3	No. 3 小集団リーダー	Mr. Saed AlZaharani	火曜日
4	No. 12 小集団リーダー	Mr. Mohammed AlQtaibi	水曜日
5	No. 13 小集団リーダー	Mr. Faisal AlHarbi	木曜日

(6) カイゼン運営委員会 (KSC) の活動

上述の通り、KSCは、委員長：Gahtani 副総裁と2人の副委員長：Malik 所長とAnbari 部門長で指揮されている。そのため、2人の副委員長からカイゼン・パイロット活動の方向に関する相談も兼ねて、カイゼン・パイロット活動の進捗状態を委員長に対して、1カ月に1度報告がなされた。

KSCは、6人のメンバーからなるカイゼン提案作業部会と小集団のリーダーである15人のメンバーからなる小集団作業部会を設定した。Anbari 部門長は、カイゼン提案と小集団活動を含むカイゼン・パイロット活動のリーダーシップを取ってきた。

コンサルタント・チームは、カイゼン活動の方向性を協議し、相談するために2人の副委員長との会合を適宜開催し、その会合内容は後日両副委員長からKSC委員長に報告された。

KSCの2人の副委員長は、特にカイゼン活動の進捗状況に関する報告とカイゼン・フォーラム開催に向けた検討のためにKFMCのKSCメンバーとの「定例情報交換会」に出席した。討議された内容は、定例情報交換会直後、KSC委員長に副委員長から報告された。

2.1.1.5 後続カイゼン活動への問題点、助言並びに提案事項

(1) 第1次現地調査から第3次現地調査段階のカイゼン・パイロット活動の要約

カイゼン・パイロット活動を導くために、KSCが設立され、前出の通り2人の副委員長がカイゼン活動を実質的に指導展開するために選出された。

Anbari 部門長は第1次現地調査段階から第3次現地調査段階までを通して多忙であったが、彼が主としてカイゼン活動を指導してきた。コンサルタント・チームは、Anbari 部門長にカイゼン活動を指導するための時間が十分に与えられれば、同氏は、カイゼン活動を指導する能力をもっと発揮することができたであろうし、カイゼン小集団を導く事が期待されている数多くのトレーナーを育成することができたであろうと考えている。

コンサルタント・チームは、過去において有効と証明された知識と経験に基づきSASOのパイロ

ット活動を支援した。カイゼン活動に参加したスタッフ達は、本来の日常業務、認証活動、内外の研修参加等で、多忙ではあったものの、カイゼン活動に熱心に従事したと思いたい。現実には、全員が全員、そのようではなかったと SASO の一部関係者から聞いている。

実際のところ、小集団活動で言えば、グループリーダー1人だけが頑張った小集団が多くあったと思われる。それは、Anbari 部門長の小集団活動の活動評価結果からうかがえる。要は、17 の小集団（実質的には、14 の小集団）の内、その三分の一の小集団が、それなりの成果を収めているものの、その内の半数は、リーダーが奮闘した結果ではないかとコンサルタント・チームは推察している。大部分のカイゼン小集団活動に於いては、一部のスタッフ、特にリーダーがその責任感から熱心であっただけと言えよう。

他方、カイゼン小集団活動では、そのメンバーたちが出し合う共通の問題を話し合い、解決することが要求されるが、過去においてそのような経験を持たない者たちにとっては、新しく楽しいものとなったはずである。

[カイゼン活動開始前と開始後]

Anbari 部門長は、カイゼン活動開始前との比較でカイゼン活動開始後には、カイゼンに参画しているスタッフの仕事に対する態度と認識が良い方向に変わってきたと明確に指摘している。

このことから、カイゼン活動参加者がカイゼン・パイロット活動期間にカイゼンマインドとカイゼン的ものの考え方を身に着けたものと SASO の KSC 幹部が判断しているのではないかとコンサルタント・チームは考える。現に、数人のスタッフではあるが、コンサルタント・チームに対して、カイゼンは素晴らしいと積極的にコメントする者がいた。中には、高齢者は駄目だけれど、若いスタッフ達は、今後ともカイゼンに熱心に取り組んでいけるとのコメントをする者がいた。

SASO の場合、カイゼン活動（カイゼン提案と小集団活動）が確実に継続されるためには、カイゼン活動を強固な組織システム・構造の中に織り込むことを提言したい。SASO トップマネジメントが、カイゼンが新しい価値を生み出すものと判断するのであれば、カイゼン活動に専念する新しいカイゼン部門の設置を、コンサルタント・チームは勧める。

(2) 早急に解決されるべき主要問題点

SASO のカイゼン・パイロット活動の結果、次のような問題が生じている。コンサルタント・チームは、各問題につき四角囲いの中に記載した対策を提言する。

(i) 「本格的カイゼン活動」への継続

カイゼン・フォーラム開催後、全試験所でのカイゼン活動が中断したように思われる。また、そのことを指摘するスタッフもいた。KSC が機能していないと思われる。

試験所では、Eng. Saud Alaskar 副総裁（以下、「Askar 副総裁」と称する）が実施を検討している「本格的カイゼン活動」が開始されるまでの間、試験所は、カイゼン・パイロット活動に引き続き自主的にカイゼン活動を続行することが望まれる。KFMC と比較した場合、SASO にはカイゼン活動のための堅固な基盤組織体がない。従い、試験所 KSC がカイゼンを指導する堅固な組織体となることが望まれる。また、試験所内に新しく創設される試験所カイゼン部門は、今後、実質的なカイゼン促進組織体として機能することが望まれる。

対策：

(1) 望ましい対策：

- ✓ カイゼン・パイロット活動のための KSC は、本格的カイゼン活動に先立ち、次の段階としての試験所独自のカイゼン活動を継続発展させる。この場合、パイロット活動期間中、KSC の副委員長を務めた Malik 所長はカイゼン活動が試験所独自のものとして展開されるため、KSC から解任され、新たなメンバーが任命される。なおこれに従い、過去の KSC の名称は、「試験所 KSC」に変更されることが望ましい。
- ✓ 試験所カイゼン部門が新しく創設されることが望ましい。当該部門は、カイゼンに専念し、スタッフメンバーは、カイゼンに強い関心を有するものが採用されることが期待される。もし、独立の試験所カイゼン部門の設置が難しいならば、Anbari 部門長がヘッドである試験所 Q&S 部門に、少なくとも 2 人のカイゼンスタッフが採用されることをコンサルタント・チームは勧める。

(2) 緊急是正策

- ✓ カイゼン活動を継続したいと強く願う者を「試験所 KSC」のメンバーとして、Anbari 部門長の右腕とすること。
- ✓ これらのスタッフは、後続のカイゼン活動を担当するトレーナーとして訓練されること。

(ii) カイゼン提案数が目標（一人 1 提案／月）に到達しなかったこと

カイゼン・フォーラム開催に合わせて、SASO と KFMC の KSC は、カイゼン提案優良実施カイゼン提案 30 選の小冊子を策定出版した。その際、SASO のカイゼン提案 30 選のリストの後に実際のカイゼン提案内容を準備したが、カイゼン提案シートに SASO Logo が付けてあり、そのボリュームが大きかったためにデータを取り扱うのに非常な労力を要した。たかだか 30 選でも労力を要したことは、毎月の提案記録簿を編成するとすれば、メール送信ができないほどのボリュームとなる。このことは、Anbari 部門長がカイゼン電子白版と呼んでいる Web-site を利用して、カイゼン提案内容を全スタッフに周知するには不都合である。

対策：緊急是正策

- 1) カイゼン提案を数多く得ることと、その提案のタイムリーな実施がなされるように、カイゼン提案作業部会の任務が根本に戻り見直されること。
- 2) カイゼン提案作業部会は、1 週間に 1 回、定期的に会合を開き、各試験所／部門からのカイゼン提案の提出を促進すること。
- 3) カイゼン提案の円滑、かつ系統的な実施サイクルが回転されること：
 - (i) カイゼン提案の受付け、
 - (ii) カイゼン提案リストへの記載（提出者氏名、組織、受付日、テーマ、判定）、
 - (iii) カイゼン提案の評価、
 - (iv) カイゼン提案が即刻実施されるべきか否かについては、受付日から 10 日以内に提案者に連絡されること（既に実施された提案は除く）。
 - (v) カイゼン提案作業部会メンバーは、各メンバーの任務を明らかにして、カイゼン

提案の実施が系統的に行われるように協力することが望まれる¹¹。

(vi) スタッフの日常の作業手続きとプロセスに直接に関連する既の実施されたカイゼン提案は、全スタッフにタイムリーに知らされること。

(vii) カイゼン提案シートには、**SASO の Logo を取り外すこと**。理由は、Logo のボリュームが大きく、メールするには不都合であるため。また、記録として保存するにも大容量となり大変であり利用できない。

4) 各スタッフは、自分の小集団活動（QC 7ステップ問題解決技法）で検討した特性要因図（Fish-bone Diagram）をチェックし、カイゼン提案で問題解決を図れる問題を探し出すことを勧める。特性要因図には、小集団活動のテーマ選定の際に、無視された小さいながら数多く問題点が指摘されていたはずであるため。

(iii) モニタリング活動

KSC は、カイゼン活動のトレーナーを 5 名任命し、モニタリング活動に参画するようにしたが、期待通りには機能しなかった。

対策:短期的な是正措置

1) 試験所 KSC は、全てのスタッフに対して、カイゼンがスタッフ各自の仕事の質を向上し、また仕事の効率を高めることを狙っていることを再認識させること。

2) 試験所 KSC は、上記のカイゼンの狙うところを認識し、仕事の方法を変えることに強い信念を持つトレーナーを出来るだけ数多く育成すること。また、実践的な集中研修とモニタリング活動を提供することで 1 年以内に最低 10 名のトレーナー候補を育成することを目標とする。

3) 試験所 KSC は、10 人のトレーナー候補からモデル・トレーナーを選定すること。彼らは、カイゼン導入研修コースと QC7 ステップ研修コースをアラビア語で講義すること。

4) 試験所 KSC は、モデル・トレーナーに、SASO の新人、及びカイゼン研修コースに参加したいとする一般スタッフに対して、指導する機会を与えること。

(3) 段階的に解決されるべき主要問題

コンサルタント・チームの視点からすれば、コミュニケーションの欠如から引き起こされる問題が数多くある。例えば、管理職とスタッフ間での承認過程において時間がかかるため、顧客への最終報告書提出が遅れるケースが多々あり、また試験所・部門間においては、プロセス記述が不備（マニュアルの内容が不十分）であるがゆえに、一旦起こってしまったエラーを是正するための処置が遅れるなどの問題がある。

またコミュニケーションツールの使い方としても、組織風土調査による結果からは、スタッフ達は、相互に電子メールで円滑、かつ頻繁に連絡し合っているとの回答を得たにも関わらず、少なくともコンサルタント・チームと連絡を取るときにおいては（一般的にサウジアラビア省庁での業務のやり方ではそうであると聞いているように）、SASO スタッフは、電子メールで頻繁に早く交信する状況にはなかった。これら適切なコミュニケーションツールや方法が欠如していることに由来する数多くの問題が発生していると思われる。

¹¹ カイゼン提案作業部会 6 人のメンバーの負荷が均等化されることにより、約毎月 100 件のカイゼン提案が円滑に処理される。加えて、カイゼン提案作業部会の各メンバーが、1 カ月に 15~20 件のカイゼン提案を獲得する責任を負うことにすればよい。

そのため、これらのコミュニケーションの問題を解決するべく、カイゼン提案とカイゼン小集団活動を継続することは非常に効果的な手段である。現に、小集団リーダーは、カイゼン活動により、コミュニケーション問題が緩和されてきていると認識している。故にコンサルタント・チームは、これらのカイゼン活動が SASO 試験所に貢献しているものと確信する。

2.1.1.6 本格的カイゼン活動に関する背景

以下に、SASO、KSC が「本格的カイゼン活動」についてどのように考えているかにつき記述する。

- (1) コンサルタント・チームは、2017 年 11 月初め、Malik 所長と Anbari 部門長に「本格的カイゼン活動」への移行につき彼らの意見を聴取した。彼らは、その際、カイゼン・パイロット活動に引き続き「本格的カイゼン活動」へ移行することに強い関心を示した。
- (2) コンサルタント・チームは、2017 年 11 月 9 日、カイゼン活動の将来計画について Anbari 部門長と話合った。

Anbari 部門長によれば、SASO の年度全体プロジェクト予算を商業投資省ではなく、財務省に対して申請するとのことで、SASO は「本格的カイゼン活動」を含む年度プロジェクト予算を財務省に申請することになるとのことであった。

Anbari 部門長とコンサルタント・チームは、財務省に予算申請することを前提に「本格的カイゼン活動」プロジェクト予算申請のスキームを検討した。Anbari 部門長は、Vision 2030 と関係のあるプロジェクトは予算取得が優先されるとの理由から、SASO のカイゼン・プロジェクトは、財務省から予算を付けてもらえるであろうと期待していた。

- (3) Anbari 部門長は、「本格的カイゼン活動」段階で、カイゼン活動の展開に責任と権限を持つ新しいカイゼン部門を作るべきであるとの考えである。コンサルタント・チームも、「本格的カイゼン活動」段階でより大きな成果を収めるためには、カイゼン活動を指揮する新しい「カイゼン部門」を SASO が創設することを勧めたいと話した。
- (4) 2017 年 11 月 6～7 日に開催された TQM/MBO 研修コースの質疑応答セッションで、Ahmad Alzaben 人事企画部門長から、名前こそ異なるが、SASO が既に MBO(目標管理)に類似する人材評価制度を SASO の全組織で採用し、実施しているとの説明があった。SASO は、「本格的カイゼン活動」を全組織に展開するのに際して、TQM/MBO とカイゼン活動とを一体化する基盤を有しているとコンサルタント・チームには思われた。
- (5) 2017 年 11 月 16 日、KSC 委員長である Gahtani 副総裁、JICA サウジアラビアフィールド・オフィス(以下、「JICA サウジフィールド・オフィス」と称する)代表とコンサルタント・チームとでミーティングを開催し、Gahtani 副総裁の「本格的カイゼン活動」に対する意向を聞いた。その際、Gahtani 副総裁は、SASO が主体となって全サウジアラビアに展開している「National Quality Strategy」プロジェクトにつき言及し、このプロジェクトを担当している Askar 副総裁に本格的カイゼン活動につき打診する旨、勧められた。
- (6) トップマネジメントの強いカイゼンへのコミットメントがカイゼン活動を展開し、良い結果を得る上での最重要成功要因(CSF)であるが、カイゼンを継続することも重要成功要因であることから、2人のKSCの副委員長は本格的カイゼン活動が、もしも可能ならば間をおかずに、カイゼン・パイロット活動に引き続くことを期待している。
- (7) KSC 幹部(委員長、副委員長)は、SASO の現行のカイゼン・パイロット活動が「本格的カイゼン活動」段階に移行するには、現行のカイゼン・パイロット活動が高い評価を得なければならないと認識している。

- (8) Anbari 部門長とコンサルタント・チームは、第3次現地調査期間中、時間を見つけては、「本格的カイゼン活動」構想について話し合ったが、カイゼン・パイロット活動が SASO 試験所のカイゼン・パイロット活動の関係者から高く評価されるであろうとの前提で、「本格的カイゼン活動」計画案を練った。
- (9) 第2次現地調査活動時、Anbari 部門長は、「本格的カイゼン活動」期間を3年間とすべきと考えていたが、第3次現地調査の2018年2月には、同氏は本格的カイゼン活動期間を1年間に変更した。
- (10) コンサルタント・チームは、Anbari 部門長とコンサルタント・チームが協議したことに基づき、Askar 副総裁に提出する事を目的として、1年間の包括的本格的カイゼン計画案を作成した。
- (11) コンサルタント・チームは、2018年3月7日、Gahtani 副総裁と「カイゼン・パイロット活動」に関して面談後、同日、Askar 副総裁と「本格的カイゼン活動」計画案につき説明をした。
- (12) Askar 副総裁とコンサルタント・チームの3月7日の面談結果は、下記の通りである：

No.	Askar 副総裁のコメントと意向
1	SASO 組織全体（最初は、SASO 本部、後に東部・西部地域支所を含む）に本格的カイゼン活動を展開することに個人的に賛意を表明した。
2	コンサルタント・チームが手交した資料を更に検討する。
3	本格的カイゼン活動につき総裁に話し、総裁の承認を得ることにする。
4	総裁の承認を受けて自分は JICA サウジフィールド・オフィス森所長に、プロジェクトをどのように進めするかなどにつき話をする。
5	カイゼン契約の手続きにつき全ての内容を確認後、SASO はカイゼン契約を締結する。
6	カイゼン契約を JICA と SASO との間で締結することを望む。

➤ 参考：

- ✓ Askar 副総裁は、新設 KSC（委員長：総裁、2名の副委員長：Askar 副総裁、Gahtani 副総裁）のアイデアに賛意を表明した。新設 KSC は、「本格的カイゼン活動」で、SASO 全組織のカイゼン活動の指揮を執る機関として創設される予定。添付 XII を参照。
- ✓ 同副総裁は、カイゼン事業部門を新設することにも賛意を表明した。
- ✓ 同副総裁は、カイゼン事業部門長に Mohamed Safer 品質監査担当を充てるアイデアを既に持っていた。

2.1.2 KFMC

保健医療分野における「質」には、医療従事者の質、質医薬や医療消耗品の品質、医療技術の質、医療機材の品質など多種多様に含まれる。したがって、前章までで使用してきた"Quality"に対する言葉としての「品質」では、保健医療分野における質を包括的に示すことが難しい。したがって、本章では、「品質」という言葉のかわりに「医療の質」という言葉を使用することとする。

2.1.2.1 KFMC の組織概要

2016年12月～2017年3月にかけて実施された先行調査では、KFMC へのカイゼン活動導入の可能性を確認したのみで、部署別の調査は実施されていなかった。従って、カイゼン・パイロット活動を開始するに当たり、KFMC の概要並びにカイゼン・パイロット活動に関連する可能性のある部門や部署の現状調査を実施した。コンサルタント・チームは、将来のカイゼン活動の本格的な実践並びに普及の段階に参加することが期待される部署のスタッフにインタビュー調査をした。現状調査とインタビュー調査の日程を次の表に記載する。

表 1: インタビュー調査の日程

年月日	時間	部門/ユニット	主な質問事項
2017/8/1	10:00 - 12:45	院内物流部門 (倉庫エリア)	供給システムの流れ、現状の課題
2017/8/2	09:00 - 09:45	看護部	組織体制、現状の課題
	10:30 - 11:15	国立脳神経科学センター (病棟)	組織体制、現状の課題
	11:30 - 12:00	感染管理部門	組織体制、職務内容
	12:15 - 12:45	財務部門	設備投資予算
	13:00 - 13:45	学術研修部門	組織体制、既存の研修記録
	14:00 - 14:30	卒後研修・奨学金事務局	組織体制、職務内容、現状の課題
2017/8/3	08:00 - 08:45	医療安全部門	組織体制、現状の課題
	09:00 - 09:30	ビジネス・インテリジェンス	民営化の概要、現在の課題
	11:00 - 11:30	経営企画開発部門	組織体制、職務内容、現状の課題
	14:00 - 14:45	院内物流部門 (事務エリア)	組織体制、現状の課題、調達の流れ
2017/8/9	09:00 - 09:45	患者管理部門	患者の流れ、現状の課題
	11:00 - 11:45	臨床検査部門	組織体制、現状の課題
2017/8/10	08:00 - 08:45	救急部門	組織体制、現状の課題
	09:00 - 09:45	薬剤部門	組織体制、現状の課題
	10:15 - 10:45	中央滅菌部門	組織体制、現状の課題、滅菌の流れ
2017/8/13	15:00 - 15:30	手術部門	組織体制、現状の課題
2017/8/16	13:00 - 14:00	質管理部門	医療の質に係る取り組み、研修の現状

現状調査とインタビュー調査の結果、次の項目を確認できた。

(1) 基本情報

表 2: KFMC の概要

項目	内容
正式名称	ファハド国王記念病院 (KFMC)
設立年	2004 年
分類	公的病院 (2020 年に民営化予定) / 3 次医療レベル
公用語	英語
施設構成	<p>KFMC は 8 つの医療施設で構成されている (計 1,205 床)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 中央病院 (Main Hospital) : 231 床 2. 小児専門病院 (Children Specialized Hospital) : 278 床 3. 産婦人専門病院 (Women Specialized Hospital) : 141 床 4. リハビリテーション病院 (Rehabilitation Hospital) : 132 床 5. 国立脳神経科学センター (National Neuroscience Institute) : 164 床 6. サルマン国王循環器センター (King Salman Heart Center) : 139 床 7. 総合がんセンター (Comprehensive Cancer Center) : 120 床 8. 肥満、内分泌、代謝センター (Obesity, Endocrine and Metabolism Center) : 外来のみ

(2) 外来並びに入院患者数 (2016 年)

表 3: 年間外来患者数と年間入院患者数

施設名	外来患者数	入院患者数
中央病院	106,654	5,079
小児専門病院	21,681	8,248
産婦人専門病院	33,354	7,112
リハビリテーション病院	15,840	392
国立脳神経科学センター	22,644	2,035
サルマン国王循環器センター	20,307	3,545
総合がんセンター	39,523	2,002
肥満、内分泌、代謝センター	15,637	-
計	275,640	28,413

(3) サウジアラビア国籍、外国籍の職員数 (2016年)

表 4: KFMC 内の職種別医療従事者数 (サウジアラビア国籍、外国籍別)

職種	人数	サウジ国籍	外国籍	職種	人数	サウジ国籍	外国籍
医師	436	41.7%	58.3%	理学療法士	64	64.1%	35.9%
歯科医師	59	35.6%	64.4%	作業療法士	25	16.0%	84.0%
看護師	2,822	4.4%	95.6%	言語療法士	32	84.4%	15.6%
准看護師	62	95.2%	4.8%	医療工学技師	44	86.4%	13.6%
薬剤師	255	62.0%	38.0%	施設保守管理	47	89.4%	10.6%
臨床技師	347	62.0%	38.0%	事務員	1,333	98.4%	1.6%
				計	5,526	40.2%	59.6%

上記、結果より、KFMCは「サ」国でも最大級の第三次医療施設の一つであり、8つの主な医療施設で構成され、総病床数1,205床、年間275千人の外来患者と30千人の入院患者を有している。約5,500人のスタッフのうち、サウジアラビア人の割合が40%に留まり、外国国籍の職員が多いことから、職員間での公用語は英語となっている。さらに、調査を通じて次の点が確認できた。

- 臨床検査は、中央病院にある臨床検査部門が中央管理している。
- 院内の物品調達や物流管理は、中央病院にある院内物流部門が中央管理している。
- 手術室は中央病院にあり、手術部門が手術室の運営を管理している。
- 救急部門は、中央病院と産婦人専門病院にある。

(4) 現時点の課題 (2017年10月時点)

調査の結果、各部門並びに部署において次頁の課題が確認された。

表 5: 各部門・部署の現状の課題

部門/ユニット	現時点の課題
院内物流部門 (倉庫エリア)	<ul style="list-style-type: none"> - 機材 (リフト及び) バーコードリーダーの数が限定されている。 - スタッフの物流に関する知識・技術が不足している。 - 発注システムの機能が不十分である。 - スタッフの数に対して発注が多すぎる。
院内物流部門 (事務エリア)	<ul style="list-style-type: none"> - 2カ月に一度院内物流管理に使用している IT システムがダウンするため、HIS へのシステム統合が必要である。 - 機材の保守管理の改善が必要である。
看護部門	<ul style="list-style-type: none"> - 医薬品の質に関する透明性の確保が必要である。 - オペレーションの簡素化が必要である。 - 大きな部門であるため現場の意見を部門として取り入れることが難しい。
国立脳神経科学センター (病棟)	<ul style="list-style-type: none"> - 安全管理の改善が必要である。 - コードで在庫管理が行われているためスタッフが使用しづらい。 - スタッフの間でコスト意識をあげるため、発注書に医療機材の価格を記載すべきである。 - 退院後の患者管理が不十分である。
患者管理部門	<ul style="list-style-type: none"> - KFMC の診療の予約を取ることが難しい。 - 人員不足、非効率な各種手続き、患者のキャンセルにより、長い待ち時間が発生している。 - 救急患者に該当しない患者が救急患者として来院しているケースがある。 - 転院や在宅医療を躊躇する患者がいる。

部門/ユニット	現時点の課題
医療安全部門	<ul style="list-style-type: none"> - KFMC での安全管理は黎明期にあり、業務が非常に多い。 - 各部署から提出された医療事故報告書の確認に多大な時間を要する - 報告及びデータ入手手段の簡素化が必要である。
臨床検査部門	<ul style="list-style-type: none"> - 臨床検査の試薬が不足するといった物流管理が主要な課題である。 - 検査で使用する消耗品の質が悪い - KFMC の契約は6カ月毎の更新であるため多くのスタッフがKFMC に長期間務めることが少なく、またスタッフ数も不足している - 検査室の IT システムが実際に必要とされる仕様を満たしていない
救急部門	<ul style="list-style-type: none"> - 人員不足が原因で放射線部門・臨床検査部門の検査が度々遅れる。 - 一般病棟が常に満室に近い状態であり、患者を救急で受け入れざるを得ないケースがある。特に隔離室が限られている。 - 救急部門はICU や看護部門とコンタクトできないため、利用可能な病床数を知る術がない。事務担当者が両部門に連絡を取るが、彼らは転棟・転床の判断ができない。 - KFMC は救急部門が受入不可能な状況でも救急患者の受け入れを拒否しない。その場合、入院に際し一般病棟のベッドを使用するが、救急用のベッドと機能が異なるため患者の病態に影響することがある。
ビジネス・インテリジェンス	<ul style="list-style-type: none"> - KFMC は民営化されるものの、官僚的な側面は残ると考えられる。
薬剤部門	<ul style="list-style-type: none"> - スタッフのスケジュール管理システムが導入されたものの、システムが脆弱である。 - 看護師は処方システムへの入力が認められていない。 - IT システムは手作業を要するため、人手が必要である。 - 投薬履歴を記録・追跡するシステムがないため投薬管理が困難である。 - 医薬品の保管スペースが不十分である。 - 物流システムは様々な機能があるが、多くのスタッフがそれらの機能を使いこなせない。 - 突然医薬品の欠品が発覚することがあるため、薬剤管理計画をする担当者（Pharmacy planning officers）を配置しなければならない状態にある。 - 医薬品の発注は薬剤部門ではなく院内物流部門が行う。必要な医薬品が欠品になった場合、薬剤部門が院外に医薬品を買いに行く。 - 発注確定を行うのは財務部門となっているが、発注確定は院内物流部門で行うべき。
経営企画開発部門	<ul style="list-style-type: none"> - 経営企画開発部門の管理システムの改善が必要である。
中央滅菌部門	<ul style="list-style-type: none"> - 滅菌機材に関する職員の知識や技術が不十分である。
手術部門	<ul style="list-style-type: none"> - 手術室の管理が複雑であり、予約を取る際に様々な手続きが必要で時間がかかる。 - 手術待ちの患者が多くいるにも関わらず、ICU ベッドの不足や前の手術の延長により多くの手術がキャンセルになる。 - 必要な物品を在庫から探し出す際に時間がかかる。 - 物品の発注は特に制限されていないものの、スタッフの間でコスト意識を持つためには制限が必要である。
卒後研修・奨学金事務局	<ul style="list-style-type: none"> - 現在実施している研修の数に対してスタッフ数が少ない - 他の部署/部門で実施している臨床研修の内容を知らないため、他部署/部門との連携が困難

(5) 質管理部門

質管理部門（以下、QMD と称す）は KFMC 内の医療の質を管理する部門であり、日常業務として他部署に対し医療の質改善の指導を行っている。QMD の概要は次の通り。

表 6: QMD の概要

項目	内容
ミッション	包括的な質管理プログラムを通して臨床及び非臨床部門の業務のプロセス及び成果のモニタリング、管理、改善を行うことで、各部門の能力を最良の状態で維持する。
ビジョン	KFMC の組織体、医療職及びその他の専門職が、リスクを最小化するための最適な診療の追求を目的とした、一貫的かつ持続的な取り組みの実践を保証すること。
役割	<ol style="list-style-type: none"> 1. KFMC 全体の質改善計画（QIP: Quality Improvement Plan）の策定 2. 工程と系統的な手法に基づく明確な医療サービスの保証 3. 協働的かつ組織・分野横断的な取り組みによる、患者にとって最善の結果を達成するための実績の評価と改善
メンバー	部門長 1 名、コンサルタント 1 名、質管理専門職 13 名、質管理技術者 1 名、質管理看護師 10 名、医療秘書 3 名（総職員数 29 名）
主な活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. KFMC の QI 活動及び質保障活動（以下、QA 活動）を支援する <ul style="list-style-type: none"> - 認証の取得（JCI¹²及び CBAHI¹³） - 各部署/部門に関連した認証取得の支援 - 「医療の質の日」（部門毎にプロジェクト成果の発表を行う）の開催支援 2. QI 活動及び QA 活動に関連する研修の実施 一部の研修は他部門・部署との連携で実施される 3. QI 活動及び QA 活動のモニタリング・評価 QMD は他部署の医療スタッフとともに毎月 2～3 部門・部署を訪問し、質関連活動のモニタリングを行う。モニタリング結果に基づき、関連する戦略やさまざまな基準の見直しを行う。しかし、現時点で各部門に対する指摘事項が多く存在し複雑化していることから、モニタリングツールの作成が必要となっている。

2.1.2.2 カイゼン活動の実施体制

カイゼン研修コースの開催及び実際のカイゼン活動の開始に先立ち、コンサルタント・チームの支援のもと KFMC は、効果的なカイゼン活動実施のための必須条件を設定した。具体的には、キックオフ・ミーティングの開催、KSC 及び小集団の設置、院内及び外部に対するカイゼン活動の開始宣言等である。以下に詳述する。また、カイゼン・パイロット活動の進捗を管理するために、コンサルタント・チームと KSC は「カイゼン・パイロット活動チェックリスト」（添付資料 XIII）を目安にカイゼン・パイロット活動を遂行した。

(1) キックオフ・ミーティングの開催

2017 年 7 月 31 日に開催した。参加者は次のとおり。

KFMC	- Dr. Ali Asiri（CEO 代理） - カイゼン・パイロット活動の関係者 14 名
JICA サウジフィールド・オフィス	- 五所企画調査員
コンサルタント・チーム	- 玉井 - 館野

¹² Joint Commission International：医療施設認定合同機構、米国の NPO で、医療施設に対して認定を行っている。

¹³ The Saudi Central Board for Accreditation of Healthcare Institutions (CBAHI)：保健医療施設に対する「サ」国独自の認証機関

会議の冒頭、コンサルタント・チームより KFMC カイゼン・パイロット活動の概要について説明し、その後、以下の点が協議・確認された。

- KFMCは院内物流部門をカイゼン・パイロット活動の主な対象部署とすることを提案した。
- 医療の質協議会のもとに KSC を設置し、KSC がパイロット活動対象部門における小集団活動とカイゼン提案活動の監督を行う。
- 重役会の最終決定に基づき、QMD 部門長である Suzan Al-Rasheed 氏を KSC の委員長に任命する。最後に CEO 代理が正式にカイゼン・パイロット活動の開始を宣言した。

(2) KSC 及び小集団の設置

(i) KSC

上述したとおり、QMD は KFMC 全体における医療の質の保証と質の改善活動（以下、QI 活動）を管理している。したがって、KSC のほとんどのメンバーは QMD メンバーから選出された。KFMC では、SASO で設置されたような「カイゼン提案作業部会」及び「小集団活動作業部会」は設置せず、代わりに委員長を除く KSC の各委員に、パイロット活動対象部門が最低 2 部門割り当てられ、それぞれ担当部門のカイゼン提案活動及び小集団活動のモニタリング及び指導を担当することとした。各委員の担当部門は図 4 のとおり。

(ii) 小集団

2017 年 9 月～10 月にかけて、12 の対象部門が選定され、各対象部門において 6～8 名から成る小集団が設置された。各小集団は KSC の指示でカイゼン活動を統率可能なグループリーダーを選出した。2017 年 12 月には、看護部門、感染管理部門及びリネン管理部門のメンバーから成る混合の小集団が 1 グループ組織され、KFMC 全体で 13 の小集団が設置された。小集団の詳細は表 7 のとおり（2018 年 2 月 28 日時点）。

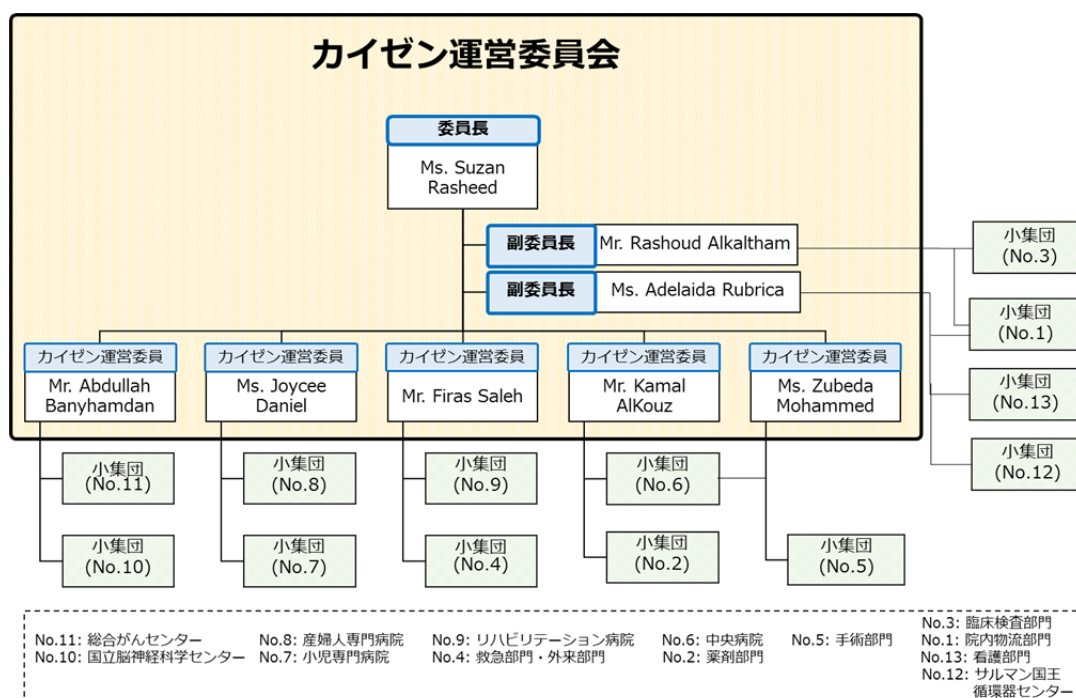


図 4: KSC の組織図と担当対象部門

表 7: KFMC における小集団

No.	病院・部門名	グループリーダー名	小集団 メンバー数
1	院内物流部門	Mr. Waleed Balobaid	6
2	薬剤部門	Ms. Amal Habib	4
3	臨床検査部門	Mr. Amjath Anver	7
4	救急・外来部門	Dr. Hamzah Abutailb	18 ¹⁴
5	手術部門	Ms. Annamma A. Othaman	8
6	中央病院	Dr. Yacoub Abuzeid	11
7	小児専門病院	Mr. Ashraf Al Zapen	8
8	産婦人専門病院	Ms. Abigail R. Asis	4
9	リハビリテーション病院	Ms. MA Fe Flandez	7
10	国立脳神経科学センター	Ms. Susarah Smith	8
11	総合がんセンター	Mr. Abdullah Bany Hamdan	8
12	サルマン国王循環器センター	Ms. Jenny Madriaga	7
13	看護部門	Ms. Lungelwa Magqashela	9

(3) カイゼン活動ルールの設定

キックオフ・ミーティング開催後、KSC は、承認された「カイゼン活動ルール」（添付資料 XIV を参照）を対象部門のスタッフ全員に共有した。同ルールは今後必要に応じて KSC にて改訂される。

(4) 院内及び外部に対するパイロットカイゼン活動の開始宣言

KSC 委員長により作成された院内向けの開始宣言文案が CEO により承認され、2017 年 8 月に KFMC の公式イントラネットにて KFMC の全部署に発信することで、カイゼン活動の開始に関する公式宣言がなされた。宣言文は、添付資料 XV を参照のこと。

外部向けのパイロットカイゼン活動開始宣言は、サウジアラビア国内の 3 つの新聞に取り上げられた。具体的には、アル・リヤド新聞：2017 年 8 月 21 日（紙媒体及び電子版）、オカズ新聞：2017 年 8 月 21 日（電子版）の 3 媒体となる。発表記事は、添付資料 XVI を参照のこと。

(5) パイロット活動の KPI の策定

KSC とコンサルタント・チームの協議の結果、パイロット活動全体、小集団活動、カイゼン提案活動の 3 つのカテゴリーから成る 8 つの KPI が設定された。KPI の詳細とその結果は本報告書の「2.1.2.4 実際のカイゼン活動と実績 (5)」に記載する。

(6) 組織風土調査

モニタリング活動中、KSC 及びコンサルタント・チームは小集団のメンバーを対象にコミュニケーションの現状を調査するために組織風土調査を実施した。調査結果は添付資料 XVII の通り。調査結果が示す通り、平均スコアは 5 点中 4.3 点であり、KFMC 内のコミュニケーションは良好であることが確認された。しかしながら、KSC とコンサルタント・チーム間のメールでのやり取りでは遅れが頻繁に発生した。

¹⁴ 救急部門からのメンバーは 7 名で外来部門からのメンバーは 11 名であったが、救急部門のリーダーが双方のメンバーを管理している。

2.1.2.3 研修

(1) 第1次現地調査におけるカイゼン研修コースの実施

第1次現地調査におけるカイゼン研修コースは、次の要領で実施された。

No.	研修コース	期間	対象	参加者	講師
1	カイゼン導入研修コース (2.5日間)	2017年8月20～22日	病院職員	45	玉井
2	カイゼンQC7ステップ研修 コース(2.5日間)	2017年8月22～24日	病院職員	39	宮本 館野

KSCはパイロット活動対象部門に加え、医療安全部門、看護部門等から研修参加者を募った。

研修効果を測るため、研修実施前に事前評価を、実施後に事後評価を実施した。研修前後で平均点は68.1%から81.7%に上昇し、効果量(effect size)は1.26と大きな効果が確認されたことから、研修は参加者のカイゼン活動の知識を深める上で効果的であったと示唆された。また、研修最終日に実施した参加者による研修評価の結果から、参加者の多くが研修内容及び教材を高く評価していたことが確認できた。最終日、カイゼン活動を展開するにあたりKSC、小集団及び個人の各レベルで必要な活動内容とその予定スケジュールが、参加者全員に共有された。

カイゼン活動の実施において、教育は重要成功要因の一つであるが、1回目の研修では各小集団の数名しかカイゼン活動の研修を受けることができなかったことから、コンサルタント・チームは第2次現地調査時に再度、小集団の他メンバーを対象に同様の研修を行うこととした。

今回の研修でKSC及び小集団メンバーの数名に、カイゼン活動に関する指導能力を確認できたため、コンサルタント・チームは該当するメンバーに対し、第2次現地調査時に研修を実施する際にはファシリテーターとして研修実施に協力してもらえよう要請した。

(2) 第2次現地調査におけるカイゼン研修コースの実施

第2回目現地調査におけるカイゼン研修コースは、次の要領で実施された。

No.	研修コース	期間	対象	参加者	講師
1	カイゼン導入研修コース (2日間)	2017年10月18～19日	病院職員	71	玉井
2	カイゼンQC7ステップ研修 コース(5日間)	2017年10月22～26日	病院職員	74	館野

1回目の研修と同様、研修効果を測るため、QC7ステップ研修コース実施前後に事前・事後評価を実施した。平均スコアは研修前後で56.4%から81.8%に上昇し、効果量(effect size)は2.04と大きな効果が確認されたことから、研修は参加者のカイゼン活動に対する知識を深める上で効果的であったことが示唆された。

研修最終日に実施した参加者による研修評価の結果から、参加者の多くが研修内容及び教材を高く評価していたことが確認できた。プログラムの最後に、KSCはKFMCにおけるカイゼン活動の実施体制、QC7ステップ活動の理想的な実施スケジュール、2018年3月に実施予定のカイゼン・フォーラムに関する情報を共有した。

(3) 第3次現地調査におけるカイゼン研修コースの実施

第3次現地調査におけるカイゼンに関する研修コースは、次の要領で実施された。

No.	研修コース	期間	対象	参加者	講師
1	TQM/MBO 研修コース	2018年2月13日	管理者 KSC	29	玉井
2	KSC 能力強化ワークショップ	2018年2月18～20日	KSC 小集団	12	宮本 館野

(i) TQM/MBO 研修コース

本研修では、KFMC におけるカイゼン活動の継続的な実施を後押しするために、TQM と MBO の重要性が強調された。質問票の回答(有効回答数 22 名)から、以下の事項が明らかになった。

- 参加者の 81.8%は TQM を知っていたが、今回の研修で 68.2%が TQM に関する新しい情報と知識を得た。
- 86.4%の参加者が、カイゼンは、TQM が達成できる組織になるために不可欠なアプローチの一つであると回答した。
- すでに MBO のような管理が導入されている(参加者の 54.5%)が、参加者の 86.4%がこの研修中に MBO に関する新しい情報と知識を得たと回答した。
- 参加者の 95.9%は、カイゼンを個人の業績評価に組み込むことで、業績を改善できると思う回答した。また、参加者の 81.8%が、カイゼンを個人的な評価に導入したい意向を表明した。

(ii) KSC の能力強化のためのワークショップ

コンサルタント・チームは、KSC 委員長の要請をうけ、今後の KFMC におけるカイゼンの持続可能性を高めるために、KSC メンバーの能力強化のためのワークショップを実施した。次の点を明確化・強調し、本ワークショップをすすめた。

- カイゼン活動の導入の重要性
- 質の管理、質の保証、質の改善の違い
- カイゼン活動のモニタリングと技術的アドバイスの際に留意すべきポイント、強調すべきポイント
- カイゼン活動を継続するための KSC の今後について

2.1.2.4 実際のカイゼン活動と実績

(1) カイゼン提案活動

提出されたカイゼン提案数と実施されたカイゼン提案数を表 8 に示す(2018 年 3 月現在)。

表 8: カイゼン提案数 (提出数と実施数)

年 月	2017 年				2018 年		計
	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	
提案数	0	71	122	71	65	13	342
実施数	0	69	117	71	65	13	333

KFMC では、小集団のメンバーの一部がカイゼン研修に参加しておらず、カイゼン提案活動を実践する具体的な方法を理解していなかったため、イード休暇の終了後の 9 月下旬においてもカイゼン提案が提出されなかった。2017 年 10 月に実施したカイゼン研修コースにて、多くの参加者がカイゼン提案の方法を理解することができた。その後、71 件のカイゼン提案が提出され、そのうち 69 件

のカイゼン提案が実践された。さらに、2017年11月に実施した、コンサルタント・チームによるカイゼン活動のモニタリングを通じて、提案されたカイゼン提案のほぼすべてが実践されたことを確認することができた。さらに、カイゼン提案の好事例を病院内の他部門に自発的に共有（好事例の横展開）をした小集団も確認できた。

2017年11月中旬～2018年1月中旬にかけてのコンサルタント・チームの「サ」国不在中においても、KSCが小集団とその他病院職員に対して、継続的なカイゼン提案の提出及び実施を積極的に呼びかけていた。その結果、本パイロット活動の期間中、最終的に342件のカイゼン提案が提出され、そのうち333件（実施率97.4%）が実施された。

上述333件から、コンサルタント・チームが、保健医療サービスの質並びに業務環境・プロセス改善への裨益の程度、さらには、他病院や部署と共有されるべきアイデアといった視点から、「優良カイゼン提案」として30事例を選定した。選定された事例は、SASOと共同して作成・製本した「優良カイゼン事例集」として取り纏め、カイゼン・フォーラム（本報告書54ページで後述）で展示した。選定されたカイゼン提案の一覧は、添付資料XVIIIを参照のこと。

今回の活動で使用したカイゼン提案シートは、期待される成果を、安全性、適時性、有効性、効率性、コスト削減のカテゴリーで分類する構成としている。今回実施されたカイゼン提案による成果をカテゴリー毎に分類した結果を次に示す。一つのカイゼン提案が2つ以上の成果を達成することもあることから、次に示すカテゴリー毎の成果の総数は必ずしも今回実施されたカイゼン提案活動数とは一致しない。

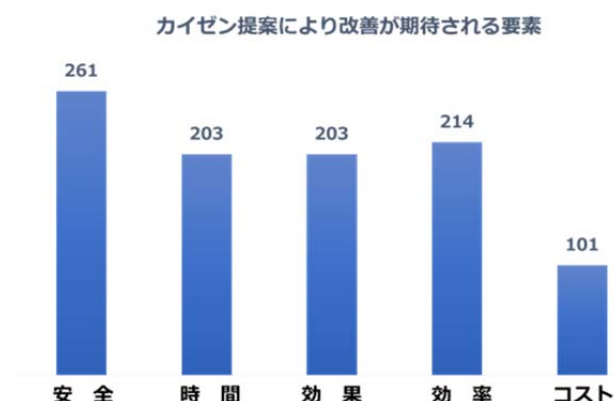


図 5: カイゼン提案により改善が期待される要素

上記の図が示す通り、カイゼン提案活動を通して現場で働く職員の労働環境やそのプロセスなどが改善され、結果として保健医療サービスの様々な側面が改善できたことを確認した。この結果から、カイゼン提案活動は医療現場で働く職員が保健医療サービスを改善する上で有用なアプローチの一つであることが示唆された。

(2) 小集団活動（QC7ステップ活動）

KFMCでは12の小集団が2017年9月に設置されたものの、カイゼン提案活動と同様の理由でイード休暇後も小集団活動は開始されなかった。その後、KFMCは組織全体でCBAHI認証（2017年9月）及びJCI認証（2018年1月）の更新に注力し、多忙であったにも関わらず、多くの小集団が定例会議や部署内研修などを通して小集団のメンバーやその他職員に積極的にカイゼンに関する知識

の共有を行った（小集団会議及び研修セッションについては添付資料 XIX を参照）。2017 年 10 月に実施された QC 7 ステップ研修の直後、KSC の支援により多くの小集団が QC7 ステップ活動を開始した。

2017 年 12 月には新たに小集団 1 グループが自発的に組織され、更に救急・外来部門が新たなカイゼンテーマに着手するため新たな小集団を組織した。これにより最終的に 14 の小集団が QC7 ステップに取り組むこととなった。しかし、SCM の小集団は適切に機能しておらず、また臨床検査室の小集団活動は停滞していたことから、カイゼン活動が実際に開始されたのは 2018 年 2 月になってからであった。これらの小集団の機能不全の原因については後述する。

以下の表に示すとおり、2018 年 3 月時点で、14 の小集団にて 13 のカイゼンテーマが選定され、その内 11 のテーマが 7 番目のステップまで完了した。QC7 ステップ活動の活動結果詳細については添付資料 XX を参照）。またカイゼン・フォーラムでの発表のために選定された小集団を表 9 に★印にて示す。

表 9: QC 7 ステップ活動で選定されたカイゼンテーマと進捗

No.	部門・部署	選定されたカイゼンテーマ	進捗状況
1	院内物流部門	---	テーマ選定未了
2	薬剤部門	薬剤に係る過誤の削減	ステップ7まで完了
3	臨床検査部門	検体の検査手続き時間の短縮	ステップ2 実施中
4	救急・外来部門 (EMA)	成人救急部門の患者待ち時間の削減	ステップ7まで完了
	救急・外来部門 (中毒事故管理センター)	服毒患者への救急処置数と報告書提出数の 齟齬の減少	ステップ7まで完了
5	手術部門	手術室の入れ替え時間の短縮	ステップ7まで完了
6★	中央病院	院内での褥瘡発生件数の削減	ステップ7まで完了
7	小児専門病院	正午までに退院する患者数の増加	ステップ7まで完了
8	産婦人専門病院	重大な検査結果を看護師が受け取る過程の 改善	ステップ7まで完了
9★	リハビリテーション病院	小児患者の膀胱・腸プログラムにおける退院 時自律機能スコアの改善	ステップ7まで完了
10★	国立脳神経科学センター	ベッドサイドにおける安全な看護の申し送り 過程の改善	ステップ7まで完了
11	総合がんセンター	インシデント報告習慣に対する職員の関心の 向上	ステップ7まで完了
12★	サルマン国王循環器 センター	成人救急部門におけるST上昇型心筋梗塞患者 の病院到着から初回バルーン拡張までの時間 (DTBT: Door to Balloon Time) の改善	ステップ7まで完了
13	看護部門	リネン管理の向上	ステップ2 実施中

上述の QC7 ステップ活動の結果から、以下の点が明らかになった。

- 14 の小集団の内 11 グループが QC7 ステップ活動を通じてサービスや業務の質、効率性などを改善した。
- 10 グループが、各々が設定した課題の構成要因を減少させた。
- 8 グループが QC7 ステップ活動において、それぞれのテーマに沿って設定した KPI の向上が観察された。
- 院内物流部門の小集団は、小集団活動のために適切に機能することができなかった。
- 臨床検査部門では小集団活動の進捗が停滞した。

また、上述の QC7 ステップ活動の結果から、以下の点が示唆できる。

- ▶ 現場の職員は彼らが認識した課題を、彼らの判断と自らの力で解決することができた。
- ▶ 各々のテーマにおける KPI がカイゼンされたことから、QC7 ステップ活動を実践する事は KFMC の保健医療サービスの質の向上に貢献し得る。

上述のとおり、院内物流部門及び臨床検査部門において一部カイゼン提案活動は行われたものの、その進捗は KSC の期待には及ばなかった。これらの小集団の機能不全や停滞の背景の要因を探るために、両部門の小集団メンバーとの面談した結果、次の状況が明らかになった。

(i) 院内物流部門

院内物流部門の小集団メンバーによると、有給休暇による不在及び他の業務への注力から、グループリーダーによるカイゼン活動への参加が限定的であったとのことであった。そのため、小集団メンバーの一部は活動実施に必要な知識を持っていたものの、リーダーの承認及び指示無しに活動を進めることができなかった。

(ii) 臨床検査部門

2018 年 2 月に実施他当該部門の小集団と面談を行った結果、次の事項が明らかになった。

- ▶ パイロット活動導入段階で設置された小集団が機能しなかったことから、最近、新たな小集団が組織された。
- ▶ グループリーダーも含め、新たに組織された小集団のメンバーの大半が未だカイゼン及び QC7 ステップ活動の知識がない。

新たに組織された小集団のメンバーはカイゼン活動の実施を強く希望していることから、KSC は 2018 年 2 月に行われた KSC 能力強化ワークショップへ同メンバーをオブザーバーとして招聘した。

(3) KSC の活動

KSC はコンサルタント・チームと連携し、定例会議の開催、小集団による活動のモニタリングや技術指導、医療の質評議会への報告等の KSC としての責務と任務を遂行した。

(i) KSC 定例会議

KSC はパイロット活動実施機関中に計 7 回の定例会議を行った（9 月 26 日、10 月 17 日、10 月 31 日、11 月 14 日、11 月 28 日、1 月 23 日、2 月 6 日）。定例会議では、各メンバーから担当部門におけるカイゼン活動の進捗状況が報告されるとともに、カイゼン活動実施における課題などについて協議された。

(ii) カイゼン活動のモニタリング及び技術指導

コンサルタント・チームの支援のもと、KSC による小集団活動及びカイゼン活動のモニタリング・技術指導が次のスケジュールで実施された。（コンサルタント・チームの現地調査活動中に実施されたもののみを記載）

表 10: モニタリング・技術指導の実施日程

No.	小集団名	モニタリング・技術指導実施日程						
		2017年			2018年			
1	院内物流部門	11/12	-	-	-	-	-	-
2	薬剤部門	11/2	11/9	11/14	1/28	2/8	2/11	12/12
3	臨床検査部門	11/15	-	-	2/12	-	-	-
4	救急・外来部門	11/5	11/12	-	2/5	12/11	-	-
5	手術部門	11/5	11/9	11/16	1/25	2/1	2/8	-
6	中央病院	11/5	11/9	11/14	1/25	2/1	2/8	-
7	小児専門病院	11/6	11/12	11/15	2/5	2/11	-	-
8	産婦人専門病院	11/6	11/12	11/15	2/6	-	-	-
9	リハビリテーション病院	11/1	11/7	11/13	1/28	2/4	2/6	-
10	国立脳神経科学センター	11/6	11/13	-	2/1	2/4	2/7	-
11	総合がんセンター	11/6	11/13	-	2/1	2/7	-	-
12	サルマン国王循環器センター	11/6	11/13	-	1/28	2/1	2/5	2/8
13	看護部門	-	-	-	2/14	2/21	-	-

コンサルタント・チームは、KSC が自力で適切なモニタリング・技術指導を実践できるようになるように意識的に、モニタリング・技術指導に同行した KSC メンバーの技術指導も実施した。KSC メンバーのモニタリング・指導能力に関し、多くのメンバーに共通して観察された事項として、次の点が確認された。

- QC 7 ステップの目的を明確に伝えることができる。
- QC ツールの適切な使用方法を概ね説明できる。
- 小集団の議論をファシリテートし、彼らの考えや意見を引き出すことが困難である。
- QC7 ステップ活動とその他の QC または QI ツールの違いを説明することが困難である。
- KSC メンバー間のフォローアップ体制が弱く、他者が担当する小集団のフォローを行うことが困難である。

(iii) 医療の質評議会への報告

KSC 委員長及びコンサルタント・チームは 2018 年 2 月 20 日に医療の質評議会に対して、カイゼン・パイロット活動の進捗及び成果を報告した。主な報告内容は次のとおり。コンサルタント・チームの報告を受け、同評議会から前向きな反応が示され、今後更なるカイゼン活動の推進に尽力する姿勢が示された。

- カイゼン・パイロット活動の概要
- カイゼン提案活動の進捗
- カイゼン QC 7 ステップ活動の進捗
- 病院職員のカイゼンに対する反応とコメント
- カイゼン・パイロット活動による成果
- 今後の更なるカイゼン活動の推進に向け明らかになった課題及び提案
- 残りのコンサルタント・チーム滞在に予定している活動
- KFMC における本格的カイゼン実施のための普及計画の概要

(4) カイゼン活動に関連する追加の活動

コンサルタント・チームは KSC 委員長から、QC ストーリーを活用して、「入院・退院手続の長期化」を解決するために支援してほしい旨の要請を受けた。KFMC において、時間がかかり複雑な入院及び退院手続は最も深刻な課題の一つとして認識されている。コンサルタント・チームと QMD は、入院部門や救急部門等の関連部門を訪問し、患者の入院退院に係る現在の手続と状況に関する情報収集をした。

コンサルタント・チームの派遣期間は限られていたため、課題解決に必要な全てのプロセスを完了することはできなかったものの、収集した情報をもとに入退院に関するフローチャートを作成し分析した結果、標準プロトコルの不適切な適用、不適切な退院計画策定、医師による不適切な回診等のいくつかの要因を特定することができた。

(5) KPI の結果

質問票の回答、研修参加者リスト、カイゼン QC 7 ステップ活動及びカイゼン提案活動の結果をもとに確認した、本パイロット活動で設定した KPI の達成度合いを表 11 で報告する。

表 11: カイゼン・パイロット活動における KPI の結果

No.	KPI	評価方法	結果	情報源
カイゼン活動全般				
1	小集団メンバーの満足度	質問票及びインタビュー	高 (80.0%)	質問票回答
	CEO の満足度	質問票及びインタビュー	高	医療の評議会への報告
	部門長の満足度	質問票及びインタビュー	評価不能 ¹⁵	質問票回答
	KSC メンバーの満足度	質問票及びインタビュー	高 (100%)	質問票回答
2	カイゼン導入研修コースに参加した研修生のうち、修了者の割合	5: 80% 修了 4: 70% 修了 3: 60% 修了 2: 50% 修了 1: 40% 修了	第 1 回目現地調査: 5 (97.8%) 第 2 回目現地調査: 5 (92.2%)	各研修の参加者リスト
3	QC 7 ステップ研修コースに参加した研修生のうち、修了者の割合	5: 80% 修了 4: 70% 修了 3: 60% 修了 2: 50% 修了 1: 40% 修了	第 1 回目現地調査: 5 (84.8%) 第 2 回目現地調査: 5 (96.1%)	各研修の参加者リスト
小集団活動				
4	小集団がカイゼンテーマとして挙げた保健医療サービス提供における「コミュニケーション」に関する問題の減少	5: 80% 減少 4: 70% 減少 3: 60% 減少 2: 50% 減少 1: 40% 減少	5 (89.3% 減少)	総合がんセンターにおける QC 7 ステップ活動の記録
			1 (45.0% 減少)	国立脳神経科学センターにおける QC 7 ステップ活動の記録
			3 (64.3% 減少)	産婦人専門病院における QC 7 ステップ活動の記録

¹⁵ コンサルタント・チームは、2018 年 2 月下旬、小集団が設立された部門の部門長向けに質問票を配布し、満足度を測定しようとしたが、質問票に対する回答が得られなかった。

No.	KPI	評価方法	結果	情報源
5	小集団がカイゼンテーマとして挙げた保健医療サービス提供における「院内物流管理」に関する問題の減少	5: 80% 減少 4: 70% 減少 3: 60% 減少 2: 50% 減少 1: 40% 減少	5 (85.7% 減少)	薬剤部門におけるQC 7 ステップ活動の記録
6	小集団がカイゼンテーマとして挙げた保健医療サービス提供における「待ち時間」に関する問題の減少	5: 80% 減少 4: 70% 減少 3: 60% 減少 2: 50% 減少 1: 40% 減少	0 (12% 増加)	小児専門病院におけるQC 7 ステップ活動の記録
			5 (80.0% 減少)	サルマン国王循環器センターにおけるQC 7 ステップ活動の記録
			0 (9.1% 増加)	救急部門におけるQC 7 ステップ活動の記録
			2 (50.0% 減少)	手術部門におけるQC 7 ステップ活動の記録
カイゼン提案活動				
7	提出されたカイゼン提案の数	5: 500 件以上 4: 400-499 件 3: 300-399 件 2: 200-299 件 1: 199 件以下	3 (342 件)	提出されたカイゼン提案シート
8	実施されたカイゼン提案の数	5: 250 件以上 4: 200-249 件 3: 150-199 件 2: 100-149 件 1: 99 件以下	5 (333 件)	提出されたカイゼン提案シート

KPI の結果から、次の点が確認された。

- 期待された成果を上げることができなかつた小集団があるものの、小集団メンバーも KSC メンバーも活動の成果には満足しており、また CEO はカイゼン活動の成果を医療の質評議会において称賛した。一方、部門長等中間管理職層の満足度は明確に測ることができなかつた。
- 全体的な研修参加率は高く、研修に参加したメンバーが多い小集団は他のグループに比べより円滑にカイゼン活動を遂行することができていた。この結果から、研修への積極的な参加が QC 7 ステップを完了することに貢献していたことが示唆される。
- 小集団活動により、保健医療サービスの提供におけるコミュニケーション、供給管理、待ち時間に関連した問題の改善が達成できたことから、QC7 ステップ活動はKFMC が抱える主要課題を解決する上で適用可能かつ効果的なツールであることが示唆された。
- カイゼン提案活動は次の点において有効なアプローチであると言える。
 - 病院職員が積極的に自身の日常業務や労務環境における問題を発見することを促すことができる。
 - 病院職員が自らの力で積極的に課題解決を行うことを後押しすることができる。
 - 短期間でカイゼンの実施による成果を得ることができる。

KPI の達成度合いから、KFMC におけるカイゼン・パイロット活動は着実に成果を上げながら順調に実施されたと言える。

2.1.2.5 課題及び更なるカイゼン活動推進に向けた提案

(1) KFMC におけるカイゼン・パイロット活動のまとめ

実施体制の構築、研修の実施、モニタリング・技術指導の実施、KSC 定例会議の開催等、KFMC へカイゼン活動を導入するにあたり必要不可欠な活動が成功裏に実施された。KPI の結果及びカイゼン活動の成果から、カイゼン活動は KFMC の保健医療サービスの質改善及び環境改善において有効であることが示唆された。今回のパイロット活動の結論は次のとおりである。

- KFMC においてカイゼン活動を導入・実施するために構築した実施体制は、おおむね適切に機能している。
- カイゼン提案活動、QC7 ステップ活動の双方とも、現場の職員が自ら課題を解決する上で実用的なツールであることから、彼らにとって他の QI 手法に比べ、より受け入れやすく有効なツールであると言える。
- カイゼン活動は KFMC の提供する保健医療サービスの質や安全、効率の向上、コスト削減に裨益することができる。
- ほぼ全てのカイゼン活動実施者(KSCと小集団メンバー)及びCEOが活動とその成果に満足し、更にいくつかの部門・部署は自発的にカイゼン活動を院内に普及した。

一方、カイゼン活動の持続性の観点から KFMC が解決すべきいくつかの課題も確認された。実現可能と考えられる提案とともに以下に記述する。

(2) 課題及び提案

(i) 不適切な小集団の構成

保健医療サービスは医師、看護師、薬剤師等様々な医療従事者が関与し提供されることから、サービスの質、効率性、安全などの改善を目指す小集団は多職種で構成される必要がある。しかし、今回のカイゼン・パイロット活動において、いくつかの小集団は看護師のみで構成されていた。したがって、それら小集団は、自分たちで発見した現場における課題を多面的に分析することが困難であった。以上から、小集団の構成の際に必要な以下の2点を提案する。

- 部門・部署の担当者は、多職種のメンバーで構成する小集団メンバーを任命する。
- KSC は小集団が多職種のメンバーで構成されているか確認する。

(ii) 病院・部門の中間管理職層によるカイゼン活動実施支援の不足

多くのカイゼン・パイロット活動の対象となった病院の部署・部門長はカイゼン活動の実施に非常に協力的であったものの、部署・部門長からの十分な支援を得ることができなかった小集団もみられた。それらの小集団は、活動を遂行しようと努力はしたものの、活動を円滑または効果的に実施することができなかった。以上より、小集団は KSC と連携の上、中間管理職層のカイゼン活動の重要性と必要性への理解を高めるよう啓蒙活動を行うことや、カイゼン活動導入段階から中間管理職層を活動の実施に巻き込むこと(部署会議での導入セッションの実施、研修への参加勧奨、啓蒙イベント等)を提案する。

(iii) 効果的にカイゼン活動を実施する上で小集団を支援するための KSC メンバーの能力不足

今回のカイゼン・パイロット活動を通して、KSC メンバーの大半はカイゼン活動に関する基礎知識を習得した。しかしながら、効果的なカイゼン活動の推進を支援し、適切な技術指導を行うためには継続的にメンバーの能力強化が必要なことから、次項を提案する。

- KSC メンバーは定例会議を行い、カイゼンに関する教育を行う上で有用な情報や経験を全員で共有する必要がある。
- KSC 委員長はカイゼン活動や QI に関する定期的な研鑽の機会を設ける。
- KSC 委員長は KSC メンバーがファシリテーターや講師として研修を提供できる機会が与えられるよう、内部/外部の医療従事者への定期的な研修を計画することを検討する。

(iv) カイゼン好事例の横断展開メカニズムの未整備

カイゼンの好事例の共有と横断展開は部門・部署を超えた病院職員間での相互学習を促進し、さらには病院が TQM を実施できる組織 (TQM Organization) へ成長することを推し進めるきっかけとなることから、次の対応を提案する。

- カイゼン提案活動の好事例を蓄積し、年度ごとに好事例を紹介する冊子を作成する。冊子は KFMC 内の全ての病院に配布する。
- 四半期ごとに最低 10 件のカイゼン提案好事例を選定し、各病院の質改善委員会の定例会議を含む院内・部門会議の場で報告する。
- カイゼン活動実施者のモチベーションを維持するために、カイゼン活動の成果の報告や表彰を目的としたイベントを開催する。

2.1.3 共通の活動

2.1.3.1 定例情報交換会

コンサルタント・チームが、SASO と KFMC の KSC に対して情報交換会を定期的に開催することを提案したところ、彼らは、定例情報交換会の開催に賛意を表明した。当該会議では、カイゼン活動関連情報を共有し、建設的なライバル意識を持ちつつ、各々のカイゼン活動を相互に促進すると共に学習することを目的とするものである。

情報交換会のキックオフ・ミーティングは、2017 年 10 月 5 日、JICA サウジフィールド・オフィスにて開催された。コンサルタント・チームは、ファシリテーターとして全ての情報交換会に参加した。すべての情報交換会を通じて、主要な討議事項は、カイゼン活動の進捗共有とカイゼン・フォーラムに関する事であった。

No.	開催日時	場所	参加者 (敬称略)	
1	2017 年 10 月 5 日 (木) 14:00 - 15:00	JICA フィールドオフィス	SASO	Younes AlMalik, Ali Alanbari
			KFMC	Suzan Rasheed
			JICA	森、五所 玉井、館野
2	10 月 19 日 (木) 14:00 - 15:30	SASO	SASO	Younes AlMalik
			KFMC	Suzan Rasheed, Rashoud Alkaltham
			JICA	玉井、館野
3	11 月 2 日 (木) 13:00 - 15:00	KFMC	SASO	Younes AlMalik, Ali Alanbari
			KFMC	Suzan Rasheed, Rashoud Alkaltham
			JICA	玉井、館野
4	2018 年 1 月 23 日 (火) 08:15 - 9:45	SASO	SASO	Younes AlMalik, Ali Alanbari
			KFMC	Rashoud Alkaltham
			JICA	玉井、館野
5	2 月 1 日 (木) 08:15 - 1:00	SASO	SASO	Younes AlMalik
			KFMC	Rashoud Alkaltham
			JICA	玉井、宮本

No.	開催日時	場所	参加者（敬称略）	
6	2月7日（水） 08:30 - 10:00	SASO	SASO	Younes AlMalik
			KFMC	Rashoud Alkaltham
			JICA	玉井
7	2月14日（水） 11:30 - 12:30	InterContinental Hotel	SASO	Saad Alomair (Public Relations Department) Younes AlMalik, Ali Alanbari
			KFMC	Rashoud Alkaltham
			JICA	玉井、宮本、舘野
8	2月21日（水） 11:00 - 12:00	InterContinental Hotel	SASO	Saad Alomair (PR & Media Dep.) Younes AlMalik, Ali Alanbari
			KFMC	Rashoud Alkaltham
			JICA	玉井、宮本、舘野
9	2月27日（火） 10:00 - 11:30	InterContinental Hotel	SASO	Younes AlMalik, Ali Alanbari
			KFMC	Rashoud Alkaltham
			JICA	平田 玉井、舘野

会合を通じて、SASO と KFMC の KSC は、双方のカイゼン活動の進捗状況を共有する機会を得た。このことは、双方が各自の活動を活発化させるのに役立った。特に、KFMC の場合、認証調査 (CBAHI) のためにカイゼン活動を 10 月に開始したが、情報交換会で KFMC が SASO に比べて相当に後れを取っていると認識することで、SASO に追いつくべく努力をすることとなった。

情報交換会においては、コンサルタント・チームと両機関の KSC は、カイゼン・フォーラムの計画について話し合った。特に、第 3 次現地調査では、多くの時間を割いた。2 月 14 日～2 月 27 日にかけては、情報交換会をインターコンチネンタルホテルで開催した。カイゼン・フォーラムの現場をチェックしながら詳細を話し合うことができた。

両機関とも、この種の特別のテーマを取り扱う会合が、現時点のサウジアラビア王国では一般的ではないと思っているように見受けられた。カイゼン・パイロット活動が終了した後も、両機関がカイゼン活動について情報交換会を継続することをコンサルタント・チームは期待している。

また、相互に刺激を受けるべく、新しくカイゼン活動を始める、その他の機関との情報交換会が開催されるよう、コンサルタント・チームは願っている。

2.1.3.2 カイゼン・フォーラム「SASO と KFMC において日本のカイゼンモデルを適用した経験から」

(1) 概要

SASO と KFMC の KSC との協議結果、コンサルタント・チームは、カイゼン・フォーラムを 2018 年 2 月 28 日（水）に開催することを確認した。カイゼン・フォーラムは、両カイゼン・パイロット機関の小集団活動の結果を発表し、カイゼン提案の優良実践例を紹介することを目的とするものであった。カイゼン・フォーラムの詳細内容は、11 月 2 日の第 2 回情報交換会で初めて討議された。

2 月 21 日、情報交換会メンバーは、下記のカイゼン・フォーラムのプログラムを決定した。それに基づき、SASO と KFMC の広報部門が、それぞれの関係機関（省庁、公的機関）に対して招待状を発送した。また、JICA サウジフィールド・オフィスも関係を有する組織体に招待状を発送した。

カイゼン・フォーラムを通じて、カイゼン小集団が次の段階へカイゼン活動を継続するために、大勢の人々の前で成果を発表することで、小集団メンバーのカイゼンへの熱意を鼓舞することを、コンサルタント・チームは期待した。そこで、コンサルタント・チームは、出来るだけ数多くの小集団が発表することを検討していたが、時間的制約があったため、SASO と KFMC からそれぞれ 4

つの優秀小集団を選定（SASO の場合は Anbari 部門長が、KFMC の場合はコンサルタント・チームが選定）し、発表した。また、SASO、KFMC、コンサルタント・チームが協働して作成した「優良カイゼン事例集」は、フォーラムの開催会場に展示された。

尚、最終的に決定したカイゼン・フォーラムの名称は、**Kaizen Forum “Applying Japanese Improvement Model in SASO and KFMC”**となった。

(2) カイゼン・フォーラムのプログラム

SASO、KFMC とコンサルタント・チームは次の通りプログラムを作成した。

時間	行事	場所	備考
08:30 – 08:50	開会挨拶： ➤ 日本大使館：大森節夫公使 ➤ The Saudi Center for International Strategic Partnerships: Mr. Mohammed Al-Dahlawi, Saudi Japan Partnerships ➤ SASO: Eng. Saud Alaskar, Vice-Governor, Conformity and Quality ➤ KFMC: Dr. Mahmoud AlYamany, CEO	講堂	全体 MC: Mr. Rami AlZahrani
08:50 – 09:05	カイゼンに関する全体プレゼンテーション ➤ SASO: Eng. Ali Alanbari, Director of Support & Quality for SASO Laboratories / Vice-Chairman of the KSC for Kaizen Pilot Activity ➤ KFMC: Ms. Suzan Rasheed, Chairperson, Quality Management Department & Accreditation Office / Chairperson of the KSC	講堂	全体 MC: Mr. Rami
09:05 – 10:05	SASO 優秀小集団のカイゼンプレゼンテーション ➤ No. 3 小集団 (Eng. Saed AlZahrani) ➤ No. 6 小集団 (Mr. Sultan AlSufiani) ➤ No. 9 小集団 (Eng. Turkey AlGahtani) ➤ No. 13 小集団 (Eng. Faisal AlHarbi)	講堂	全体 MC: Mr. Rami MC: Malik 所長 (SASO/KSC 副委員長)
10:05 – 10:30	休憩		KFMC 発表者準備
10:30 – 11:30	KFMC 優秀小集団のカイゼンプレゼンテーション ➤ サルマン国王循環器センター (Ms. Jenny Madriaga) ➤ 国立脳神経科学センター (Ms. Shreemathie Somduth) ➤ リハビリテーション病院 (Ms. Fe Flandez) ➤ 中央病院 (Dr. Yacoub Abuzied)	講堂	全体 MC MC: Eng. Rashoud Alkaltham, KFMC/KSC 副委員長
11:30 – 12:00	閉会式 ➤ 閉会挨拶：JICA／森所長 ➤ 賞状・盾の授与式	講堂	全体 MC MC: Malik 所長 Eng. Rashoud Alkaltham
12:00	お祈りと昼食	ダイニング ルーム	

(3) カイゼン・フォーラム参加者数

Name of Organizations	Number of Participants	Remarks
SASO	70~80	Ohadibi 試験所本部長の当日の推定。
KFMC	53	当日の会議場内登録簿によれば、53名がフォーラムに参加した。
SCISP	2	Mr. Mohammed Al-Dahlawi (日本担当) Ms. Eilaf Assiry (日本担当)
日本大使館	2	大森公使 大上書記官
JICA サウジフィールド・オフィス	2	森所長 平田企画調査員
SEHAI	2	長澤氏、只野氏
JETRO	2	庄氏、星出氏
Japan Cooperation Center for the Middle East (JCCME)	1	豊島氏
Total	135 - 145	

(4) カイゼン・フォーラム参加者からのフィードバック

(i) 全般：

全ての発表者が QC ストーリー・レポートを簡潔に整然と 10 分間で発表し、アンケート調査の結果から、参加者は、カイゼンと小集団活動の結果をよく理解したように思われる。

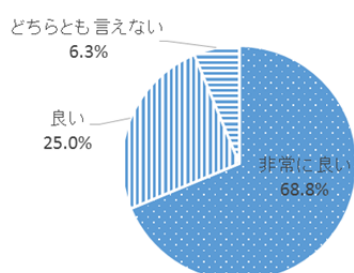
(ii) 聴衆のアンケート調査回答：

コンサルタント・チームは、SASO と KFMC 用のアンケート用紙とその他機関用にアンケート用紙を作成した。SASO と KFMC からはアンケートに対する回答を得ることができた (SASO : 15名、KFMC:17名、合計 : 32名)。その他機関からは、回答はなかった。

下記の円グラフは、SASO と KFMC からの回答をまとめたものである。SASO からの参加者は、カイゼン・フォーラムの満足度に関する質問に対して、若干、厳しい見方を示しているが、全参加者 (32名) の 90%以上が、肯定的な回答 (「非常に満足 : 62.5%」 + 「満足 : 28.1%」 = 90.6%) をしている。

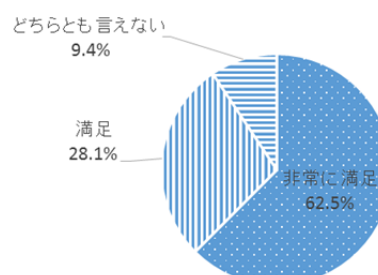
カイゼン小集団による発表の内容は

良かったと思いますか？



本日のカイゼン・フォーラムに

満足しましたか？



(iii) 閉会式と賞状・景品授与：

閉会挨拶を JICA サウジフィールド・オフィス森所長が行った。森所長は、SASO と KFMC のカイゼン活動が継続され、カイゼンがサウジアラビア全土、ひいては近隣諸国にまで普及するよう、願っていることを力説した。森所長は閉会式の挨拶後、優秀小集団に賞状と盾を授与し、SASO と KFMC のカイゼン・パイロット活動に参加した全ての者に対して、JICA サウジフィールド・オフィス長署名の感謝状を手交した。

(iv) カイゼン・フォーラムへの日本人参加者の評価：

コンサルタント・チームは、JICA サウジフィールド・オフィス代表がカイゼン・フォーラムに参加した日本人からの話として、「小集団リーダーたちのプレゼンテーションがプログラムに従い円滑にまた整然と行われたこと、またプレゼンテーションの内容が素晴らしかったことなど、カイゼン・フォーラムを高く評価している」旨を聞いた。

2.2 カイゼン普及計画のためのその他の関連する調査

2.2.1 コンサルタント・チームが報告をするべき公的機関

第1次現地調査の際、期間が当初計画よりも1週間早く切り上げなければならなくなった。他方、政府機関職員の夏季休暇の折でもあり、関連する3つの省、即ち、経済企画省、商業投資省、保健省（以下、「3省」と呼称する）との面談アポイントメントを取る事が難しくなっていた。

コンサルタント・チームは、これら3省がカイゼン普及計画の策定に関しては非常に重要と考えていた。従い、コンサルタント・チームは第2次現地調査の段階で、3省との面談を通じて、それらの意向とアイデアを確認することを予定していた。3省との面談目的は、SASOとKFMC双方のカイゼン・パイロット活動につき報告をすること、また、次期のカイゼン普及段階（コストシェアリング技術協定）でのカイゼン活動に関する彼らの関心を聴取することであった。

他方、コンサルタント・チームは、3省との面談アポイントを取得するのに、在サウジアラビア日本大使館とJICA サウジフィールド・オフィスからのご協力を得る必要があった。故に、コンサルタント・チームは、パイロットカイゼン活動につき、適宜、日本大使館とJICA サウジフィールド・オフィスに対して報告をした。

3省との面談では、コンサルタント・チームは以下の点を重視することにしていく。

- コンサルタント・チームは、第1次現地調査時にはSASOとKFMCにて実施されたカイゼン活動の結果と第2次現地調査での主要計画について報告し、カイゼン活動に関する3省のカイゼン活動への関心度合いを測るべく聴取すること。
- 特に、**経済企画省**に関しては、コンサルタント・チームは、将来の「コストシェアリングコスト技術協力」を念頭に置き、3年～5年間のカイゼン活動を指導し展開する実施母体としての可能性のある現業の公的機関に焦点を当てること。
加えて、コンサルタント・チームは、公的機関職員を対象とする3日間カイゼン研修コースにつき（募集方法も含む）聴取すること。
- **商業投資省**については、JICA サウジフィールド・オフィスから、カサビ商業投資大臣が「ビジョン2030」への日本から貢献できうる分野として「カイゼン活動の普及」に関心が示されたと伝え聞いていることから、SASOの上位組織に相当する商業投資省へカイゼン・パイロット活動の動向を適宜、報告し、加えて、同省及び同省傘下公的機関へのカイゼン普及計画に関して情報交換をすること。ただし、後述の通り、調査を進める上で商業投資省はSASOの監督省庁ではないことが判明した。
- **保健省**については、コンサルタント・チームは、同省の職員がカイゼン研修コースに積極的に参加いただくことを勧め、またサウジアラビア国家レベルでの医療の質を向上するための現在の構想につき聴取すること。加えて、コンサルタント・チームは、KFMC以外のリヤドに在る公的医療機関でコンサルタント・チームが調査することにつき支援と協力を提供していただくことを期待していた。

第2次現地調査期間が始まる前から、コンサルタント・チームは、JICA サウジフィールド・オフィスに3省とのミーティングを手配するようお願いしていたが、結果は次の通りであった。

(1) 経済企画省

2017年10月19日、経済企画省から3名¹⁶（現在、SCISP(国際戦略的パートナーシップセンター)でVision 2030を担当）が、SASO、KFMC とコンサルタント・チームで開催している定例情報交換会に参加した。コンサルタント・チームは、プロジェクト全体概要とSASOとKFMCの第2次現地調査時の活動内容を説明した上で、次項を依頼した。

- 経済企画省のカイゼンに関係する方たちとのミーティングを通じて、助言をいただく（実現しなかった）。
- 2017年10月22日からKFMCで開催される「5日間カイゼンQC7ステップ研修コース」に参加いただく（KFMCのKSCが招待状を発送したが、参加者なし）。
- 2017年10月30日～11月1日開催予定の「公的機関向け3日間カイゼン研修コース」に受講者を派遣いただく（SASO研修センターが招待状を発送したが、申し込み者なし）。
- 2018年2月に予定されているSASOとKFMCの「合同カイゼン発表会」に参加いただく。

コンサルタント・チームの説明後、経済企画省とSASO、KFMCのKSC副委員長との間で質疑応答がなされた。JICA サウジフィールド・オフィス代表がSASO、KFMCのKSC副委員長に対して、カイゼン活動（カイゼン提案）の結果を早急に出すように要請した。

コンサルタント・チームは、定例情報交換会での印象から、経済企画省の会議参加者からは、同省内にカイゼン活動を導入することには関心がなく、ただ、SASOとKFMCのカイゼン・パイロット活動の進捗にのみ関心があるように思われた。

尚、経済産業省は、第2次調査のコンサルタント・チームの派遣時まではVision 2030の監督官庁であったが、現在、国際戦略的パートナーシップセンター（SCISP）に移管されている。

(2) 商業投資省

前述の通り、SASOの上位組織として、商業投資省への定期的な報告と将来構想としてのカイゼン普及プロジェクトにつき意見交換をする必要があるとコンサルタント・チームは認識していたが、第2次調査期間中に、SASOが商業投資省に従属していないこと、また予算は商業投資省にではなく財務省に直接に申請していることが判明したことから、コンサルタント・チームは、商業投資省に対する報告義務のないこと、加えて、同省のカイゼン普及計画についても、特段の関心が寄せられなかったことから、同省へのヒヤリング調査を継続する必要がないと判断した。

(3) 保健省

コンサルタント・チームは、次の通り、保健省関係者と面談した。

面談日	2017年10月18日
保健省側面談者	- Mr. Abdulaziz Abdulbaqi, Director General Quality Improvement - Mr. Mohammed, Ministry Official - Mr. Ahmed, Ministry Official
コンサルタント・チーム側	- 玉井 - 館野

¹⁶ Dr. Sultan Al-Shehri, Mr. Mohammed Al Dahlawi, Ms. Eilaf Assiry.

面談では、コンサルタント・チームは、SASO と KFMC のカイゼン活動の概要を説明した。Abdulbaqi 品質改善本部長がカイゼンに強い関心を示したので、コンサルタント・チームは、「カイゼン導入研修」と「カイゼン QC7 ステップ研修」が KFMC にて 2017 年 10 月 22 日～3 日間、開催されることを紹介した。

その後、コンサルタント・チームは、カイゼン・パイロット活動の進捗を報告するべく、またサウジアラビアで同省がカイゼン活動の普及を意図していることを知ったので、同省とは別にミーティングを手配しようと努めたが、面談の機会を得ることはできなかった。

2.2.2 その他の関連公的機関

コンサルタント・チームは、その他の公的機関にはコンタクトしなかった。その他の機関がカイゼンにつき何らの関心を示さなかったからである。しかしながら、2018 年 1 月 29 日～1 月 31 日に開催された「公的機関向け 3 日間カイゼン研修コース」を受講したいとするいくつかの公的機関があるものと期待された。コンサルタント・チームはこの公的機関向けの 3 日間カイゼン研修コースにて、その他の公的機関がカイゼン活動に対する関心のあり方を確認する意向であった。

(1) 公的機関向け 3 日間カイゼン研修コース

「公的機関向け 3 日間カイゼン研修コース」は、もともと第 2 次現地調査時の 2017 年 10 月 30 日～11 月 1 日に開催が予定されていたが、受講予定者数が開催条件（受講者数 20 名以上）を満たすことができなかったことから、第 3 次現地調査時の 2018 年 1 月 29 日～1 月 31 日に開催を延期変更した。

SASO 研修所は、2017 年 11 月 8 日付で当該 3 日間研修コースの受講者募集要項を 117 の公的機関・部署に発送した（郵便とメール）。結局、コンサルタント・チームが調査活動報告をする対象の 3 省（経済企画省、商業投資省、保健省）からは申し込みはなく、他の 13 の公的機関から受講参加を得た。

当該研修コースでは、前述の通り、公的機関に対してカイゼン方法論と考え方を普及すると共に、公的機関の参加者のカイゼンに対する関心度を摂取することを意図していた。

研修コースは次の 2 つの異なるコースで構成されている。

- ✓ カイゼン導入研修コース
- ✓ カイゼン QC7 ステップ研修コース

研修コースの概略は次の通り：

研修コース名	期間	受講者数	講師
カイゼン導入研修コース	2018 年 1 月 29 日～1 月 30 日 (1.5 日)	60	玉井
カイゼン QC7 ステップ研修コース	2018 年 1 月 30 日～1 月 31 日 (1.5 日)	60	宮本

公的機関向け 3 日間カイゼン研修コースの時間割は添付資料 XXI を参照のこと。

3 日間公的機関向けカイゼン研修コースへ受講者を派遣した機関とそれぞれの受講者数を下表に記す。研修コースの初日、登録書類を持参して 7 人（地方自治体省：4 人、エネルギー工業鉱物資源省：3 人）が SASO 研修所に来たが、SASO 研修所は、地方自治体省の 1 人のみの受講を許可した（研修室収容数の関係：60 名が限度）。

No.	公的機関	受講者数	男性	女性
1	Saudi National Guard (SANG)	21		
2	Ministry of National Guard Health Affairs (MNGHA)	8	6	2
3	Public Pension Agency (independent, controlled by the Council of Ministers)	8		
4	Saline Water Conversion Corporation (independent, controlled by the Council of Ministers)	5		
5	Small and Medium Enterprises General Authority	3	2	1
6	Human Resources Development Fund (under the Ministry of Labor & Social Development)	3	1	2
7	Ministry of Justice	3		
8	Ministry of Housing	3		
9	Geological Survey Agency	1		
10	King Fahad Industrial Port	2		
11	The General Authority of Meteorology and Environmental Protection (independent)	1		
12	Red Crescent	1		
13	Ministry of Energy, Industry and Mineral Resources (Jeddah)	1		
受講者総数		60	55	5

公的機関向けカイゼン研修コースの期間中に、3つの公的機関¹⁷からカイゼンを導入したいとの関心が口頭で表明された。そのうち、書面にて明確に表明してきたのは国家警備省保健局であったため、その後の会合開催の調整をした。

(2) 国家警備省保健局との会合

保健局からの強い要請のもと、2018年3月4日、JICA サウジフィールド・オフィスとコンサルタント・チームが訪問し、カイゼン活動の紹介をすると共に、先方のカイゼン活動導入に対する意向を確認した。本会合参加者は、下表の通り。

国家警備省保健局	- Dr. Abdulmohosen Saawi, Executive Director of Quality and Patient Safety - Dr. Mufareh Katheri, Director of Quality and Patient Safety
JICA	- 森所長 - 平田企画調査員
コンサルタント・チーム	- 玉井 - 館野

会合中、カイゼン活動の紹介にあたっては、主に KFMC のパイロット活動とその成果を紹介した。会議参加者(病院職員を含む約15名)は、特にカイゼン手法の実践的な面に関心を示したため、コンサルタント・チームは小集団活動の実践方法(QC7ステップ)とカイゼン提案についても解説した。

その後、保健局は、管轄下の医療施設にカイゼン活動を導入することに強い関心を示した。保健局は、リヤド州だけでなく、他州にも複数の医療機関を有している。そのため JICA サウジフィールド・オフィスより、リヤド州の一箇所の医療機関でパイロット案件を開始することを勧めたところ、保健局もその考えに同意した。パイロット案件の内容と予算については、「3.2.2」に記述する。

2.2.3 クウェートにおける情報収集活動

調査活動の期間中に、クウェートにおける情報収集活動が追加となった。本活動は、クウェート保健省認証・質保証部門(Accreditation and Quality Assurance Department, Ministry of health)が保健医療分野にお

¹⁷ Ministry of National Guard Health Affairs (MNGHA), King Fahad Industrial Port and The General Authority of Meteorology and Environmental Protection (independent)

けるカイゼン手法導入に関心を示し、JICA サウジアラビア事務所に連絡をしてきたことが背景にある。彼らの隣国である「サ」国におけるパイロットカイゼン活動とその成果を紹介することは、「サ」国の保健医療分野におけるカイゼン活動の進捗や成果を普及ことであり、本調査活動の目的と合致する。

2018年3月8日、在クウェート日本大使館、JICA、コンサルタント・チームは保健省と、保健省から紹介を受けたムバラク・アル・カビール病院(Mubarak Al-Kabeer Hospital)を訪問した。その結果を以下に報告する。

(1) クウェート保健省との会合

認証・質保証部門の部門長と他2名の職員が出席した。会合冒頭で、部門長からクウェートの保健医療の現況と、彼らの部門業務についての説明を受けた。その説明によれば、クウェートは7カ所の総合病院(400~1,000床)、20カ所の専門病院、100カ所の1次医療施設を有している。また彼らの部門は2002年に設立され、約35名の医師と50名の事務職が業務に従事している。主業務のひとつである「病院認証基準の摘要」(カナダのコンサルタントによって策定された評価基準)は、約2年前から開始され、2018年2月に認証のための第2回目のラウンドが終わったばかりとのことであった。

先方の現況解説の後、コンサルタント・チームはJICAの5S-KAIZEN-TQM手法の概念とその実例を紹介することで、本アプローチの有用性を強調した。解説のなかでも、保健省は特に5S-KAIZEN-TQM活動の実例とその効果の部分に関心を示すとともに、クウェートの保健医療分野に5S-KAIZEN-TQM手法を導入するためのプロジェクトを検討したいとの希望を述べ、今後JICAと将来のプロジェクトについて引き続き協議することに合意した。

(2) ムバラク・アル・カビール病院の視察

保健省との会合の後、クウェートの病院環境や保健医療サービスの現状を視察するため、ムバラク・アル・カビール病院という3次医療施設(600床)を訪問した。同病院では多くの質管理部門の職員から歓迎を受け、外来や病棟を視察した。同病院は1982年に創立され、建物自体は老朽化が進んでいるよう見受けられたが、清潔に保たれている様子であった。その後、質管理部門の職員から彼らの活動を詳しい説明を受けた。保健省が病院認証基準の摘要を開始したことをきっかけに、同病院はQI活動の推進に注目し、2017年8月より小集団活動を開始した、とのことであった。

院内視察の際、5Sに類する活動(彼らは特別、「5S活動」とは謳っていないが)として、カラーコードやラベリングなどを活用して環境整備をしていることが観察できた。コンサルタント・チームは、5S活動や5S活動をより効果的に実施するためのツールについて、職員の知識と実践技術を向上させることを推奨した。また視察中、院内物流のための中央体制が機能していない状況、さらに、訪問した物品庫において不必要な経費や不適切な病院運営を引き起こすであろう診療材料の過剰在庫を観察した。

視察後に病院職員と会合をもち、彼らが5S-KAIZEN-TQM手法に対する強い関心を示したため、コンサルタント・チームは本手法の基本概念と「サ」国のKFMCにおけるパイロット活動とその成果を紹介した。さらに、効果的な5S活動実施のためのツールの活用例とQC7ステップについても解説した。プレゼンテーションの後、参加した病院職員から、既にいくつかのQCツールを使用して質改善活動を進めていることが共有された。JICA サウジフィールド・オフィスは、もし将来、保健省がカイゼン・プロジェクトを開始することを決定した場合、同病院がパイロット施設として選定される可能性がある旨を伝えた。

本視察をとおして、クウェート保健省とムバラク・アル・カビール病院に対し、5S-KAIZEN-TQM手法などの紹介の他、「サ」国におけるパイロットカイゼン活動とその成果について紹介したことで、彼らのカイゼン活動への関心を高めることに貢献できたことが伺えた。

3. カイゼン普及計画

本カイゼン普及計画では、コンサルタント・チームは、2つのカテゴリー、即ち、非保健医療分野と保健医療分野に分けて本格的カイゼン活動につき議論する。

本格的カイゼン活動が、SASO と KFMC にて開始した際 SASO と KFMC がパイロット活動段階にて実施したのと同じように、定例情報交換会を継続することが望ましい。交換された情報に基づき、両機関は、カイゼン活動に関する情報を定期的に外部に発信し、もってサウジアラビア王国内の公的機関並びに民間セクターを鼓舞し、またリードすることが期待される。そのために、SASO と KFMC の絶大なるご協力が必要となる。

3.1 カイゼン普及計画の背景とあらまし

3.1.1 カイゼン普及計画への前提：

- ▶ 本カイゼン活動の当事者は、サウジアラビア王国内で本格的カイゼン活動が展開される場合には、常に、「日・サウジ・ビジョン 2030」を念頭に置くものとする。
- ▶ 本格的カイゼン活動を展開する公的機関は、スタッフの仕事に対する意識とやる気とに目を向け、またカイゼン活動を展開することで従業員の生産性の向上を目指す。
- ▶ 本カイゼン普及計画において、コンサルタント・チームは、非保健医療分野と保健医療分野の本格的カイゼン活動をどのように取り進めるかについて議論する。

3.1.2 現状と将来への方向性：

- ▶ JICA は、カイゼン・パイロット機関として2つの公的機関、SASO と KFMC を選定した。最も重要な選定理由は、これら2つのトップマネジメントが、カイゼンに強い関心を示したことによる。
- ▶ コンサルタント・チームは、カイゼン・パイロット機関の試験的なカイゼン活動が一定の成果を収めることができるのか、活動の過程でどのような問題を持つのか、またどのようにそれらの問題を解決していくのかを調査した。
- ▶ コンサルタント・チームは、その他の公的機関、例えば、経済企画省、商業投資省、保健省あるいは国家警備省などが、カイゼン活動を導入することに強い関心を持っているのかについても調査をするべく努力した。
- ▶ コンサルタント・チームは、第3次現地調査段階では、カイゼン・パイロット機関が試験的カイゼン活動の結果を勘案して、本格的カイゼン活動に移行することに強い関心があるのかどうかについて確認をした。
- ▶ カイゼン・パイロット機関の本格的カイゼン活動への強い意向のあることを確認後、コンサルタント・チームは、非保健医療系カテゴリーの本格的カイゼン活動をどのように展開するかについて検討したが、前述の通り、SASO 以外にはいずれの公的機関もカイゼン活動に対して強い関心を示さなかったことから、SASO を中核の公的機関として、これに重点を置いた。
- ▶ 保健医療分野では、KFMC を中核の公的機関として扱い、国家警備省を準中核の公的機関として取り扱うことにした。

3.2 カテゴリー別カイゼン普及計画

3.2.1 非保健医療分野でのカイゼン普及計画案

(1) SASO における本格的カイゼン活動の基本コンセプトと前提

上述の通り、非保健医療分野での公的機関には SASO 以外にはカイゼン活動に関心を持つ機関がないものとコンサルタント・チームは判断をした。よって、SASO の本格的カイゼン活動につき以下に概略を述べるものとする。なお、SASO カイゼン普及計画(SASO 本格的カイゼン活動)案を添付資料 XXIV として付す。下記の内容と重複する箇所もあるが、本格的カイゼン活動を実施する際に、SASO 及びカイゼン・コンサルタントが留意しておくべき内容を記載している。また、これらの内容をカイゼン契約に反映させることを勧める。

SASO の本格的カイゼン活動では、次の前提が満たされることが望まれる：

- SASO のパイロットカイゼン活動が一定の成果を収め、かつカイゼンに関与した人たちから一定の評価を得ること、
- SASO 総裁が、本格的カイゼン活動を SASO のプロジェクトの一つとして承認し、財務省に予算を申請すること、
- SASO は、JICA あるいはカイゼン・コンサルタントを擁する民間企業と事業実施のための取り決めを交わすこと、
- SASO は、コンサルタント・チームに半年間支援されてパイロット活動を実施した試験所を含む SASO 本部全体にカイゼン活動を展開すること、
- SASO は、5 名以上のスタッフメンバーを擁するカイゼン事業部門を新設すること、またスタッフの内、少なくとも 2 名は、民間コンサルティング企業から派遣されるカイゼン・コンサルタントと意思疎通を図るための十分な英語コミュニケーション能力(書き、話す能力)を有すること、
- カイゼン研修コースを開始する前に、SASO は、6 名～8 名で構成される小集団を編成し、少なくとも、十分な英語コミュニケーション能力を持つ 5 人のトレーナー候補者を手配すること、
- 本格的カイゼン活動は、2 つの段階を経る：SASO 本部全体を包含する「初期本格的カイゼン活動」の段階と、SASO 本部全体と東部・西部地域支所を包含することになる「後期本格的カイゼン活動」の段階である。
- SASO と JICA あるいは民間コンサルティング企業との間の事業実施のための取り決めは、「初期本格的カイゼン活動」段階のみを対象とする。

(2) 本格的カイゼン活動の中期計画：

SASO は、サウジアラビア王国全体にカイゼンを普及するカイゼン拠点（ハブ）を目指し、ひいては、中東近隣諸国へカイゼンを広げることが望まれる。

(3) 本格的カイゼン活動の方針：

方針	<p>I. SASO トップマネジメントは、SASO での「本格的カイゼン活動」を確約する。</p> <p>II. SASO は、カイゼン・パイロット活動の後、現行の KSC の指導のもと、2018 年 9 月までの 6 カ月間、試験所のみのカイゼン活動（小集団活動とカイゼン提案活動）を継続する。</p> <p>III. SASO は、2018 年 9 月～2019 年 9 月まで、「初期本格的カイゼン活動」を SASO 本部（含：全試験所）にて実施する。</p> <p>IV. SASO は、SASO の「初期本格的カイゼン活動」に対して助言するカイゼン・コンサルタントを派遣する民間企業と事業実施のための取り決めを締結する。</p>
----	--

	<p>V. SASO は、「初期本格的カイゼン活動」の後、「後期本格的カイゼン活動」を、東部・西部地域支部を含めて実施する。</p> <p>VI. 「後期本格的カイゼン活動」段階は、外部のカイゼン・コンサルタントを起用せず、「初期本格的カイゼン活動」期間中に育成したカイゼン・トレーナーを活用して実施する。</p>
--	--

(4) 初期本格的カイゼン活動の目的：

<p>初期本格的 カイゼン活動 段階での目標 (2018年9月 ~2019年9月)</p>	<p>I. 5日間の内部カイゼン研修コースには、600名のスタッフが参加すること（カイゼンの第2成功要因：教育と研修）、</p> <p>II. 「初期本格的カイゼン活動」段階で、カイゼン活動を指導する「カイゼン・トレーナー」を最低5人、育成し、外部の顧客（公的機関と民間セクター）に対してカイゼン研修コース（座学）とカイゼン助言活動（現場指導）を提供すること、</p> <p>III. 約85のカイゼン小集団（試験所の現在の16のグループも含む）を編成し、QC7ステップ活動を実施し、68グループ（80%）以上が初期本格的カイゼン活動末までに成果を収めること、</p> <p>IV. カイゼン小集団は、主として品質向上、コスト削減、納期の短縮を目指し、それぞれのグループは、目標値としてKPI（重要業績評価指標）を設定すること、</p> <p>V. カイゼン提案の目標値¹⁸： 各スタッフは、カイゼン事業部門にカイゼン提案を提出すること、</p> <ol style="list-style-type: none"> 各スタッフのカイゼン提案数：2カ月に1提案以上 カイゼン提案の総数（年間）：3,600提案以上 カイゼン提案実施率：70%以上（2,500件以上の実施） <p>VI. カイゼン方法論とカイゼンの考え方を普及させるために、4日間あるいは5日間「外部向けカイゼン研修コース」が2回、公的機関と民間セクターに対して実施されること、</p> <p>VII. カイゼンの個人活動と小集団活動がSASOの人事評価システム（TQM/MBOシステムに類似）に組み込まれること、</p> <p>VIII. KSCメンバーの引率のもと、トレーナー数名を日本に派遣してカイゼン活動を視察することにより、その知識と経験を広げること¹⁹。</p>
---	---

(5) 初期本格的カイゼン活動段階の方策：

<p>方策</p>	<ol style="list-style-type: none"> ① 新規に「カイゼン運営委員会」（以下、「新規KSC」と称する）を発足させ、委員長には総裁が就任、副委員長は、総裁が任命する。 ② 新規KSCのメンバーには、人事部門、財務部門、研修所、その他リヤド本部、試験所の部門長も含めて任命する。 ③ 新規KSCの監督下にある、カイゼンに専念する「カイゼン事業部門」を創設する。 ④ 「本格的カイゼン活動」を開始するに当たり、総裁は、活動の開始を内外に宣言するが、その原稿は、カイゼン事業部門で作成する。 ⑤ 「カイゼン事業部門」のスタッフを選定する。カイゼン・パイロット活動の経験者を選定し、その内、少なくとも2名はカイゼン・コンサルタントとコミュニケーションするのに十分な英語力を有すること。 ⑥ 「カイゼン事業部門」は、人材管理部門と協力して小集団を編成する ⑦ 「カイゼン事業部門」は、人材管理部門の協力を得て、SASO本部全スタッフが5日間内部研修コースを受講できるよう調整する（およそ、50人~60人が一回の研修コースに参加する）。 ⑧ 研修センターは、4日間あるいは5日間の外部カイゼン研修コースの必要な手続きを手配し準備を行い、各研修コースで受講者のカイゼン活動への関心度を把握するためのアンケート調査を行う。 ⑨ SASOは、2018年10月に「カイゼン月間」を制定し、毎年、「カイゼン月間」の行事を挙げる。
-----------	---

¹⁸ カイゼン提案の目標を含む目的については更なる協議が必要。

¹⁹ カイゼン・コンサルタントのカイゼン助言活動とは別契約。

	⑩ 毎年10月には、SASO 内部で「 カイゼン発表会 」を開催し、もしも可能ならば、KFMC のような外部組織とカイゼン・フォーラムを開催する。 ⑪ カイゼンを SASO の KSA National Quality Strategy プログラムに組み入れ、カイゼンをサウジアラビア王国内全体に普及させる。 ⑫ 可能ならば、カイゼン雑誌を定期的に刊行する。 ⑬ カイゼン運営委員会とカイゼン事業部門は、毎年 9 月末までにカイゼン提案優良実施 100 選を編成し、10 月にパンフレットを発行する。
--	--

(6) 初期本格的カイゼン活動の組織構造：

新設されるカイゼン運営委員会とカイゼン事業部門は、半年間のカイゼン・パイロット活動を経験した試験所を含む SASO 本部の約 600 名のスタッフを率いることが期待される。

新設カイゼン運営委員会、カイゼン事業部門の関係が記載されている添付資料 XXII を参照のこと。

(7) 本格的カイゼン活動のカイゼン契約の概要：

- SASO 本部に派遣されるカイゼン・コンサルタントの数、カイゼン・コンサルタントの派遣回数と派遣期間が以下に記載される：

派遣されるカイゼン・コンサルタント		1 名
コンサルタント派遣期間 (週)		業務日数
第 1 次派遣	2018 年 9 月 16 日～10 月 25 日 (6 週間)	30 日
第 2 次派遣	2019 年 1 月 13 日～2 月 28 日 (7 週間)	35 日
第 3 次派遣	2019 年 4 月 7 日～5 月 2 日 (4 週間)	20 日
第 4 次派遣	2019 年 9 月 15 日～9 月 26 日 (2 週間)	10 日
全労働日数		95 日

- 初期本格的カイゼン活動の主要活動：

カイゼン・コンサルタントの各派遣期間の目的と活動の詳細は、添付資料 XXIII (SASO の初期本格的カイゼン活動の全体計画) に記載されている。

No.	主要活動
1	SASO 内部カイゼン研修コース実施： SASO 本部 (除：試験所) 500 人 各コース：50 人×10 コース (10 週間) = 500 人 研修コース期間：5 日間 (8:30～12:00)
2	SASO 対外研修コース実施： 対象受講者：公的機関+民間セクター 各コース：50～60 人 研修コース期間：4 日間あるいは 5 日間 (8:00～12:00)
3	カイゼン・トレーナーの育成トレーニング： 本格的カイゼン活動の開始前にトレーナー候補が選定される。
4	カイゼン小集団活動： 各グループ員数：6～8 人 (各グループ・リーダーが選出される)。
5	カイゼン提案活動： カイゼン提案目標数：本格的カイゼン活動開始前に確定される。
6	カイゼンモニタリング活動：
7	SASO で新規に制定される「 カイゼン月間 」 (10 月) の準備 (1) カイゼン発表会又は/及びカイゼン・フォーラムが他の組織体と実施される、 (2) カイゼン提案小冊子の発行

➤ サウジアラビア産業界におけるカイゼン拠点としての SASO :

SASO は、中期的にはサウジアラビア産業界におけるカイゼン情報の発信基地としての地位を確立することが期待される。

そのためには、カイゼン契約期間中に、カイゼン事業部門は次の事を常に念頭に置きつつ、カイゼン・コンサルタントからの助言サービスを受けることが求められる。

- ✓ カイゼン運営委員会とカイゼン事業部門は、一体となって組織的に機能すること
- ✓ SASO 全組織のカイゼン小集団活動は、スケジュール通りに進められ、スタッフ個人のカイゼン提案活動は、目標に従い達成され続けること
- ✓ 十分な数のカイゼン・トレーナーが育成され、よって SASO が公的機関や民間セクターとカイゼン契約を締結できるようにすること
- ✓ SASO は、定期的にかいぜん情報を外部に発信すること
- ✓ 内部カイゼン研修コースが定期的に行われること
- ✓ 外部カイゼン研修コースが定期的に行われること
- ✓ SASO によるカイゼン講演会が定期的に行われること
- ✓ SASO により、公的機関、民間セクターとの間でカイゼン情報交換会が定期的に行われること
- ✓ SASO の KSA National Quality Strategy Program の一環として、カイゼンセミナーが公的機関と民間セクターのために定期的に行われること
- ✓ カイゼンを KSA National Quality Strategy Program に組み込み、カイゼンがサウジアラビア全域に普及されること

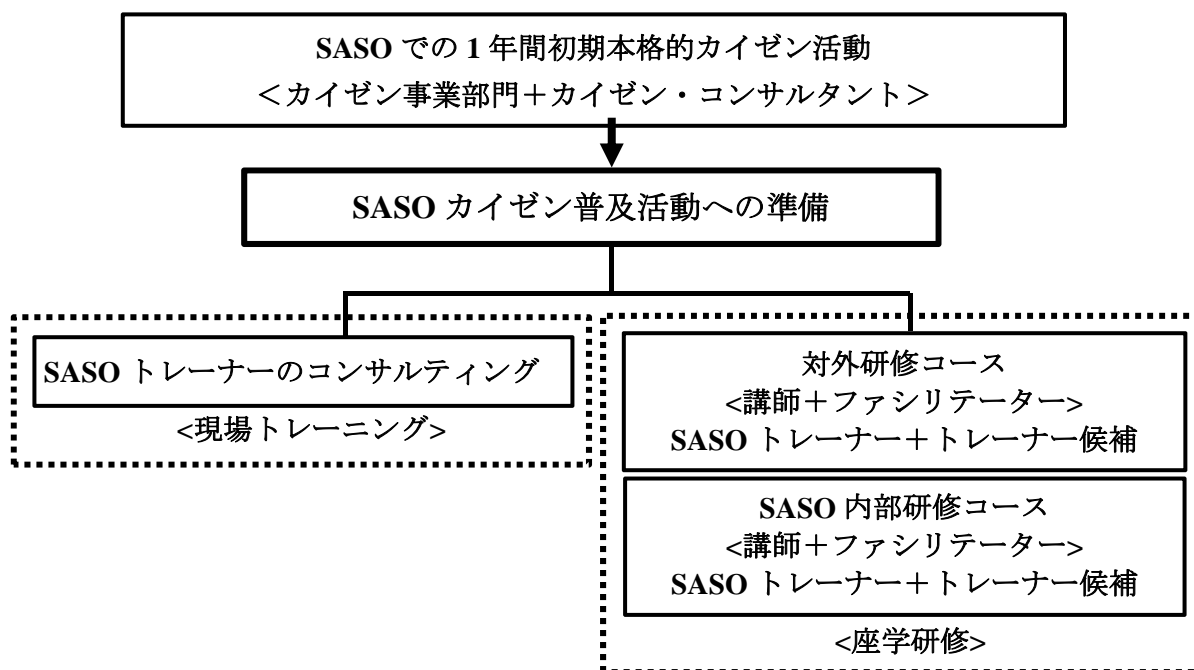
(8) SASO によるカイゼン普及活動

初期本格的カイゼン活動の後、SASO が「サ」国全土、特にリヤド域内でカイゼンを普及することが期待される。

カイゼンを普及させるには次の三つの方法がある。

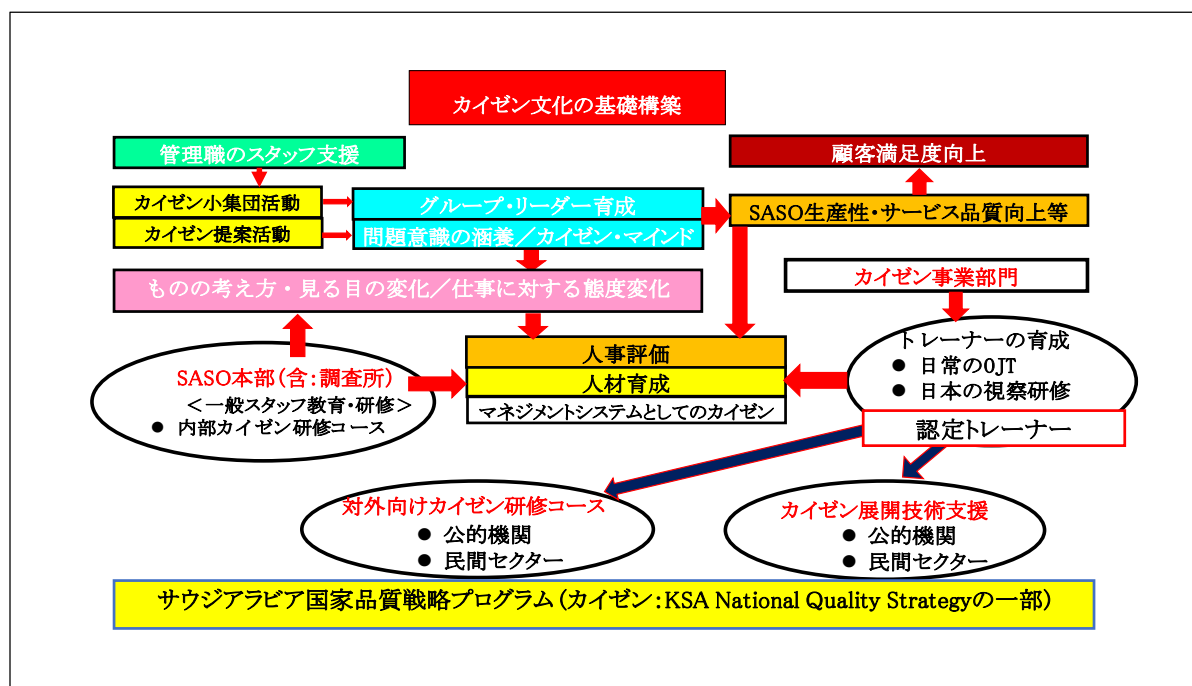
- コンサルティング契約に基づき、SASO カイゼン・トレーナーが公的機関や民間セクターに対するコンサルティング・サービスを提供
- 対外カイゼン研修・コース（講師とファシリテーター：SASO カイゼン・トレーナー）
- SASO 内部カイゼン研修コース（講師とファシリテーター：SASO カイゼン・トレーナー）

本格的カイゼン活動の概念的スキームは次の通り。




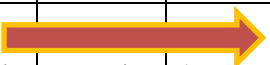
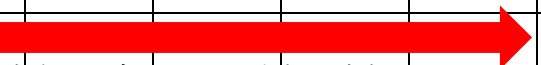

(9) 後期本格的カイゼン活動段階でのカイゼン活動構造概念図

SASOは、次のカイゼン構造概念図の方向を模索する。



(10) カイゼン・パイロット活動、試験所カイゼン活動、初期本格的カイゼン活動と後期本格的カイゼン活動の関係

次頁に、カイゼン・パイロット活動、試験所カイゼン活動、初期本格的カイゼン活動と後期本格的カイゼン活動の関係を記す。

段階	2018年				2019年				2020年				2021
	1月	4月	6月	10月	1月	4月	7月	10月	1月	4月	7月	10月	1月
カイゼン・パイロット活動 JICAとJICAコンサルタントが支援 (2018年3月に完了)。	 試験所のみ (110名のスタッフ)												
試験所独自のカイゼン活動 現行 KSC の指導下、3月中旬～9月中旬までの試験所独自のカイゼン活動	 試験所のみ (110名のスタッフ) <Pre-Early Full-scale Kaizen Activity>												
初期本格的カイゼン活動 2018年9月中旬から、カイゼン・コンサルタントに支援され2019年9月末まで実施。			 試験所を含む SASO 本部の全部門 (約 600名のスタッフが対象) <Early Full-scale Kaizen Activity Stage>										
後期本格的カイゼン活動 2019年10月から開始する (SASO独自のカイゼン活動：KSC、カイゼン事業部門とカイゼン・トレーナーが中心にカイゼン展開)							 試験所を含む SASO 本部全部門と東部西部地域支部を対象とする SASO 全体のカイゼン活動 (約 700名のスタッフが対象) <Late Full-scale Kaizen Activity Stage>						

(11) SASO の公表目標

本格的カイゼン活動段階では、カイゼン活動は、下記の SASO 公表の目標に更に焦点を合わせる
ことが望まれる。

SASO は、戦略的目標を達成するべく努力をする。

1. 商品及びサービスにふさわしい標準を作成し、また採用することにより、消費者の安全を維持すること
2. 国産品の競争優位性を向上するべく、商品、製品、及びサービスにふさわしいサウジ標準の実現を通して国家経済の発展に寄与すること
3. 国際的測定と校正に適合するべく、サウジアラビア王国における測定と校正のツールと手続きを調整すること
4. 公的及び民間の全ての産業とサービス活動に品質文化を普及させ、品質標準を採用することによる利益意識を向上させること

上記、第 4 番目の SASO の目標について、SASO は、「サ」国全土に、「KSA National Quality Strategy」
Project を展開している。

本格的カイゼン活動の段階では、カイゼン小集団が、SASO 目標に関連するテーマを選定することが望まれる。そのためには、この公表目標は、カイゼン小集団によって更にブレイク・ダウンされた目標に分解される必要がある。

表 12: KFMC において持続可能なカイゼン活動のための 6 要素の詳細

要素 I	カイゼン・トレーナーへの継続研修
KFMC でカイゼン文化を確立するために必要なのは、十分な人数のカイゼン・トレーナーである。カイゼン・トレーナーは理想的には KSC、もしくはカイゼン活動に従事する人員から選出する。彼らには、多種多様な研修の実施、カイゼン活動の技術的支援、モニタリングの実施、その他の関連する活動を実施することが求められる。	
要素 II	カイゼン実施者への継続的な研修
カイゼン実施者は所属部門・部署においてカイゼン活動の実施主体となることから、継続的に教育する必要がある。彼らは、カイゼンを実践するのみならず、他のスタッフにカイゼン活動の参加を促すことが求められる。	
要素 III	定期的モニタリングと技術的指導のための標準メカニズム
KSC 所属のカイゼン・トレーナーは、現場で実践されているカイゼン活動の進捗状況を定期的にモニタリングし、さらに技術的アドバイスを提供する。これらカイゼン活動のフォローアップ活動は、保健医療サービスの向上のために不可欠である。	
要素 IV	既存の質の保証と質の改善活動におけるカイゼン
既存の質の保証と質の改善活動とは別にカイゼン活動を実施することは、資源投入と病院職員の労務負担という観点から効率的ではない。したがって、既存の質の保証と質の改善との協働や調和を考慮して、現実的なカイゼン活動の実践方法を明確にして、実行する必要がある。	
要素 V	リーダーシップとコミットメント
経営者層と管理職のリーダーシップは、継続的なカイゼンの重要な成功要因の 1 つである。カイゼンの継続的な実施に対するリーダーシップとコミットメントを示すための機会が必要である。	
要素 VI	経験と優良事例の病院間・部署間をこえた横断的共有
カイゼン活動の実践は、TQM 実践施設になること、つまり、部門レベルにおける「部分最適化」を蓄積・調整し、施設レベルで「全体最適化」を目指すことを意味する。この観点から、カイゼンの実施に関する知識や経験、好事例は、病院間や部署間で横断的に共有される必要がある。	

1.1.3 最低限必要とされる活動とその規模

図 7 に、本計画において最低限必要とされる活動の実施手順とその規模を示す。各活動は適切な手順に沿って実施されることが望まれ、さらにそれぞれが相互に関連する必要がある。

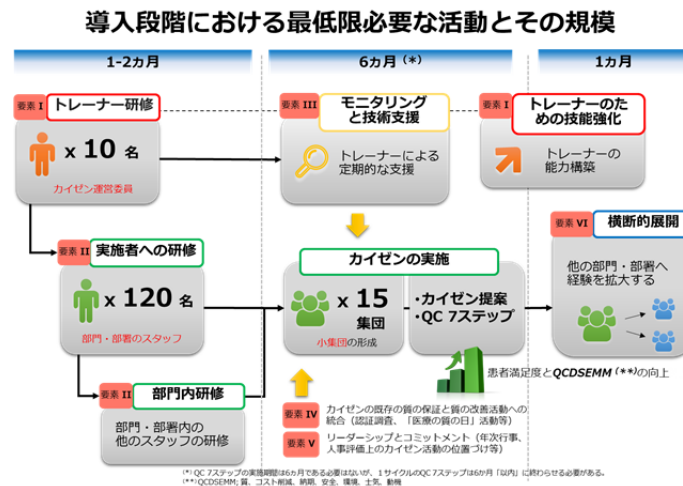


図 7: KFMC におけるカイゼンの本格的実施計画のために必要な最低限の活動とその規模

- ✓ 1年間で10名のカイゼン・トレーナー（KSC及びその他の主要な関係者）を研修する。彼らにはカイゼンに精通し、現場でのカイゼン活動への定期的なモニタリングを効果的に実施することが求められる。
- ✓ 1年間で120名のカイゼン実施者を研修する。QC7ステップを実践するために、少なくとも15の小集団を設立する。これらのカイゼン実施者には、それぞれの部門・部署で他のスタッフに対して研修を実施することが求められる。その研修が実施されれば、すべての病院スタッフがカイゼン提案活動に参加することができる。
- ✓ 病院間や部署間をこえた横断的な知見の共有は、経験と成功事例を互いに共有するために重要であり、十分に計画された横断的普及の方法はKFMCの全体最適化の達成に貢献する。

1.1.4 カイゼンの本格的実施のための3カ年計画

施設内でカイゼン活動を根付かせるためには、少なくとも3年間が必要であり、その計画は「導入段階（6～8カ月間）」と「本格的実施段階（約2年間）」の2段階に分かれる。

- ✓ 導入段階
 - 「カイゼン・トレーナー」の集中養成（本格的実施段階の基盤を確立する）
 - 診療サービス分野及び診療支援サービス分野（例えば、薬剤部門、臨床検査部門、放射線部門等）を中心としたカイゼン活動の実践
 - 他の医療機関（KFMC外）向けの研修プログラムの開発と試行（必要に応じて）
- ✓ 本格的実施段階
 - カイゼン活動を業務サービス部門（管理部門、院内物流部門等）及び外注先企業に拡大
 - 開発した研修プログラムを他の病院（KFMC外）で実施

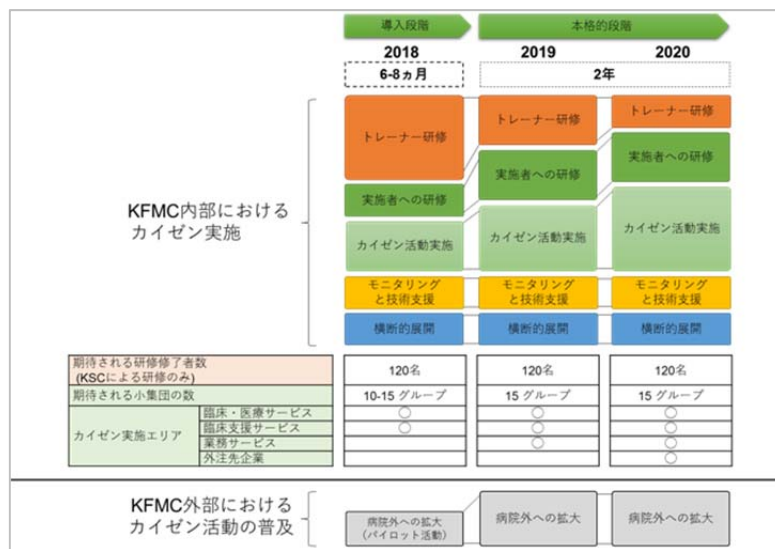


図 8: KFMC におけるカイゼン活動 3 カ年計画

1.1.5. 各段階における年間スケジュール案

各段階の年間スケジュール案は、次の表のとおり。

(1) 導入段階（2018年）

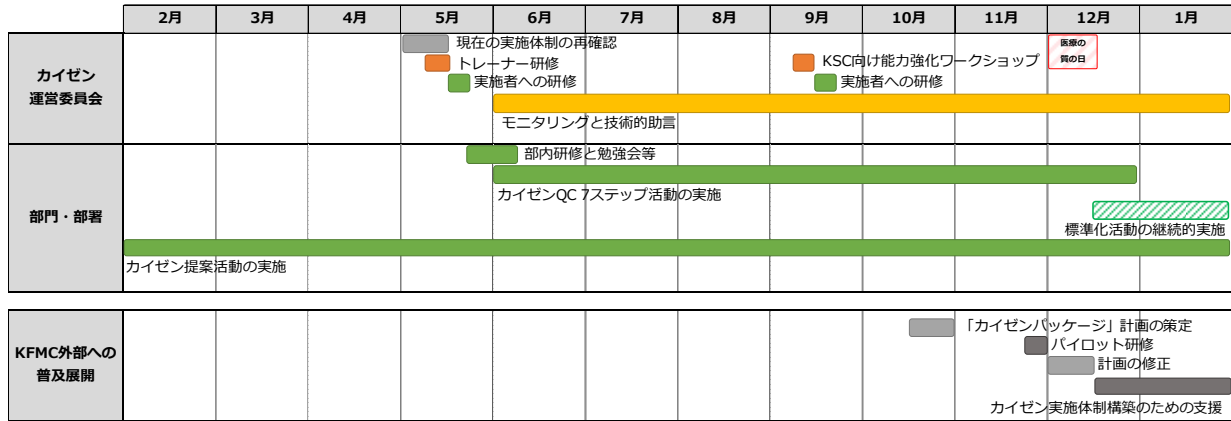


図 9: KFMC における導入段階のスケジュール

(2) 本格的実施段階（2019年～2020年）

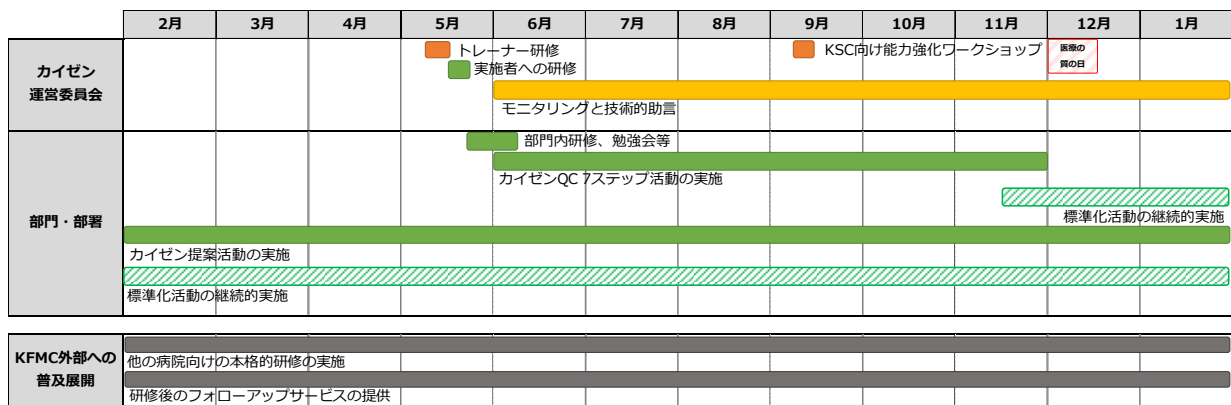


図 10: KFMC における本格的実施段階のスケジュール

1.1.6. カイゼン活動の実施体制

各病院/部門における効果的かつ持続可能なカイゼン活動の実施には、業務分掌を明確に規定した実施体制を確立する必要がある。2017年10月～2018年3月にかけて実施されたカイゼン・パイロット活動に基づき、理想的で実施可能な実施体制を以下のように提案する。

KSCは、以下の条件に沿って設立される必要がある。

期待される委員とその人数	委員長：1名、副委員長：2名、委員：12～15名 委員会は、複数の専門分野から選抜された委員（医師、看護師、事務スタッフ等）により設立されなければならない。 委員長が不在の際、または委員長が指示した際は、副委員長に意思決定と他のKSCメンバーへの指導の責任が委任される。
委員会の位置づけ	KSCは、医療の質協議会の監督の下に設置される。
業務分掌	<ul style="list-style-type: none"> 小集団活動をモニタリングし、評価する。 カイゼンの技術的アドバイスを提供する。 小集団が定期的にカイゼン活動を報告するよう促す。

	<ul style="list-style-type: none"> ● 小集団のカイゼン提案活動を支援する。 ● 小集団にカイゼン提案を提出するよう奨励する。 ● カイゼン提案を評価し、承認する。
留意点	<ul style="list-style-type: none"> ● 各委員は、モニタリングと技術アドバイスを提供するための担当集団として1～2の小集団を受け持つ。 ● 指名された委員の任期は、1～2年とする。適宜、毎年、または2年後に更新されるが、効果的な知識管理のために数名の委員は残留させる必要がある。

また、小集団は、以下の条件に沿って設立される必要がある。

期待される役割と人数（小集団ごと）	<p>リーダー：1名、副リーダー：2名、メンバー：3～5名</p> <p>カイゼン活動の効果的な実施のための小集団は最大8名とする。リーダーが不在の際、またはリーダーが指示した際は、副リーダーに意思決定と他のKSCメンバーへの指導の責任が委任される。小集団のメンバーは、問題を多面的に分析するために、複数の専門分野（医師、看護師、事務スタッフ等）から選抜される必要がある。</p>
小集団の位置づけ	<p>小集団は、各病院/部門実行委員会の下で設立され、管理される。また、KSCの管理下にもある。</p>
業務分掌	<ul style="list-style-type: none"> ● カイゼン提案活動を実施する。 ● QC7ステップを実施する。 ● カイゼン活動の進捗状況を報告する。 ● カイゼン活動をその部門・部署の他のスタッフに普及する。 ● KSCからの技術的なインプットを求める。
留意点	<ul style="list-style-type: none"> ● 小集団は、メンバー間の効果的なコミュニケーションのために、安定した連絡手段を確立する必要がある。 ● 指名されたメンバーの任期は、1～2年とする。適宜、毎年、または2年後に更新されるが、効果的な知識管理のために数名の委員は残留させる必要がある。

(1) その他のスタッフ及び管理職

カイゼン活動を実施する部署に属する他の職員は、カイゼン提案活動とQC7ステップ活動の両方の実施に可能な限り関与しなければならない。さらに、各レベルの管理職（現場管理職から部門/部（役員）の経営層まで）についても活動に巻き込むことが望ましい。もしくは、少なくとも、カイゼン活動についての彼らの意識や理解を高めるために、カイゼン活動の結果を定期的に部門会議や各病院の質改善委員会などで報告する必要がある。

1.2 カイゼン活動の効果的な実施のために必要な活動の詳細

図6にて提唱された6要素それぞれにおける詳細な活動は以下の通り。

1.2.1. [要素I] カイゼン・トレーナーへの継続研修

改善活動の指導者育成に関しては、2種類の研修を想定している。

- 「トレーナー研修」は、カイゼン活動を指導することができる人材を育成する目的で実施され、未研修者を対象として実施する。
- 「能力強化ワークショップ」は、既にトレーナー研修を修了し、カイゼン活動の実践・指導経験を有する人材を対象として、カイゼン活動のモニタリング・指導能力を強化することを目的として実施する。

トレーナー研修

研修内容	<ul style="list-style-type: none"> 医療サービスにおける質と安全 カイゼン活動の概要 カイゼン提案活動 QC7 ステップ活動 カイゼン活動のモニタリング方法 カイゼンの指導方法、他
主催者	QMD と研修の既受講者
対象	KSC メンバー
期間	4～5 日

能力強化ワークショップ

研修内容	<ul style="list-style-type: none"> カイゼン活動のレビュー カイゼン活動の効果的な指導方法 カイゼン活動の効果的なモニタリング方法 モニタリング活動などで観察された知見に対する補足、他
主催者	QMD と研修の既受講者
対象	KSC メンバー
期間	4～5 日

1.2.2. [要素 II] カイゼン実施者への継続的な研修

実施者に対しても、2種類の研修を想定している。

- 「実施者研修」は、研修対象者がカイゼン活動の基本的な知識と実践的技術を習得できることを目的に実施される。
- 「部門内研修/勉強会」は、カイゼンの概念とカイゼン提案活動に関する実践的技術の普及を目的として、KSC の支援の下、カイゼン・トレーナーと小集団メンバーによって実施される。

各研修の詳細を以下の表に詳述するとおり、カスケード方式による研修はカイゼン活動を広めるのに有益であると考える。


実施者研修

研修内容	<ul style="list-style-type: none"> 医療サービスにおける質と安全 カイゼン活動の概要 カイゼン提案活動 QC7 ステップ活動、他
主催者	KSC
対象	管理職、小集団メンバー
期間	4～5 日

部門内研修/勉強会

研修内容	「実施者のための研修」と同じ
主催者	小集団メンバーと質管理責任者 (KSC が支援)
対象	病院スタッフ
期間	4～5 日

また、パイロット活動の期間（2017年9月～2018年3月）には、一部の小集団が他の職員に対して、カイゼンに関するポスターを展示したり、パンフレットを配布したり、カイゼンに関するイベントを開催したりしていた。このような自主的な活動は、カイゼン活動への意識を高め、部門・部署レベルでスタッフを巻き込むことに有益であったことが観察されている。

イベント名	カイゼンイベント
施設名	サルマン国王循環器センター
	<ul style="list-style-type: none"> ● 実施日：2017年12月26日 ● 参加者とターゲット：KSC、小集団メンバー、KSHCの質管理責任者、看護管理職、医師、看護師など ● イベントの主な内容：カイゼン活動の紹介、現在の小集団活動の紹介など

1.2.3. [要素 III] 定期的モニタリングと技術指導のための標準メカニズム

カイゼン活動の進捗状況を定期的にモニタリングし、技術的指導を行うことは、カイゼン活動の持続可能かつ効果的な実施のために必須である。KFMC において定期的なモニタリングと技術的指導の仕組みを確立することが推奨される。

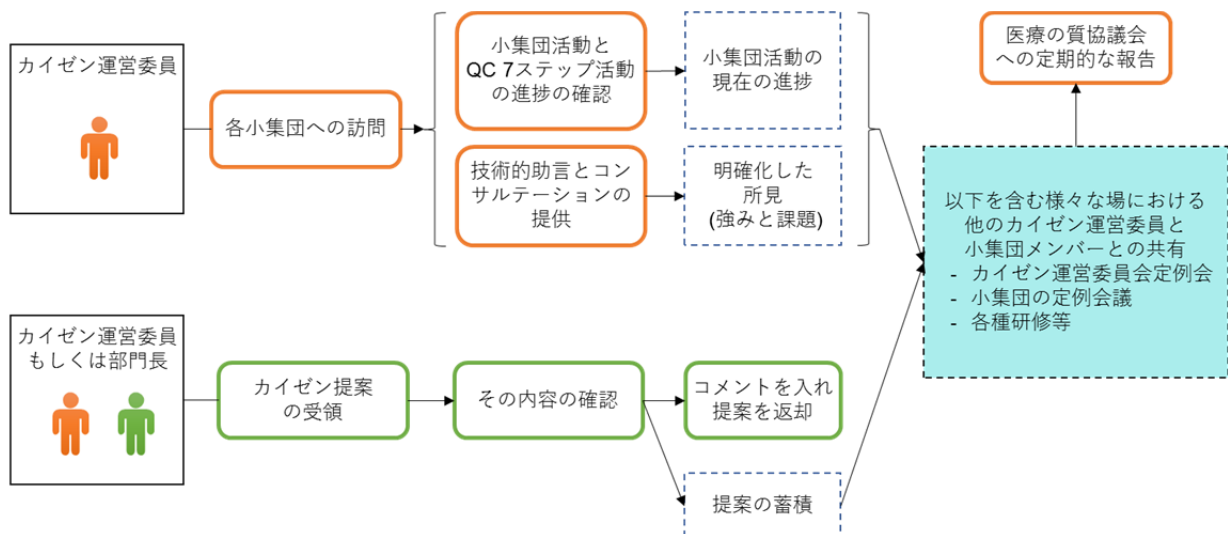


図 11: KFMC における定期的なモニタリングと報告手順の概要

図 11 が示すように、2つのタイプのモニタリングと技術的指導の方法を想定している。

- 効果的なカイゼン活動のために、KSC が進捗をモニターし、技術的助言を与えることを目的として、少なくとも毎月、担当の小集団を訪問する方法。
- KSC または部門担当者が、小集団の相談に応じ、適宜、カイゼン提案活動をモニターし、技術的な助言を与える方法。

これらモニタリング中に観察されたカイゼン実施における「強み」や「弱み（課題）」、カイゼン提案活動の結果などは、その後の各種定例会議や研修において、他の KSC メンバーと小集団メンバーに共有される必要がある。

1.2.4. [要素 IV] 既存の質の保証と質の改善活動におけるカイゼン

カイゼン活動を新規のプロジェクトとしてトップ・ダウンで垂直直下的に実施することは、カイゼンの持続可能性に影響を及ぼし、さらにはスタッフの仕事の負担を増大させる可能性がある。したがって、既存の質の保証・質の改善活動及び他の既存のメカニズムにカイゼン活動を組み込むことが推奨される。これにより、病院のスタッフは、病院のシステムを通じて自動的にカイゼン活動を行うことが可能である。カイゼン活動を既存のメカニズムに組み込むには、次の方法が推奨される。

- 各病院の経営層や質管理責任者は、カイゼン活動に関する活動を、質改善定例委員会の固定議題の一つと設定して、毎回必ず協議するようにする。
- KSC は、最新の進捗状況やカイゼン活動に関する情報をより簡便に共有するために、"info-Graphics"²⁰を利用する。
- QMD と KSC は、病院職員に対してカイゼン活動と病院機能評価との関係性を明確に説明することで、カイゼン活動の必要性とその実践の重要性を強調する。
- QMD と KSC は、カイゼン活動と”医療の質の日プロジェクト”などの既存の質関連プロジェクトなどを調和させる。

1.2.5. [要素 V] リーダーシップとコミットメント

経営者層のリーダーシップとコミットメントは、重要な成功要因の 1 つである。したがって、本計画において、KFMC のカイゼン活動に対するリーダーシップとコミットメントを維持するための詳細な活動を明確にする必要がある。具体的な活動の例は次のとおり。

本邦研修

目的	<ul style="list-style-type: none">● カイゼンマインドを理解する● 病院経営とサービスの質向上のためのカイゼン活動の可能性を理解する
主催者	QMD, KSC
対象	経営者層、KSC、カイゼン活動をよく実施している職員、質の保証・質の改善とカイゼンに係る職員
内容	カイゼンによる病院経営とサービスの質向上を実践している日本の病院視察など

QMD、KSC、経営者層による、個人の業績評価へのカイゼン活動の導入

目的	<ul style="list-style-type: none">● スタッフが日常生活の一部としてカイゼン活動を実施することの奨励● カイゼンを実施する時間の確保
主催者	QMD, 各病院の役員
対象	全病院スタッフ
内容	カイゼンの項目を業績評価または目標管理に導入

日常的なカイゼン普及活動

目的	カイゼン活動への意識とその利点の維持
主催者	KSC, 小集団メンバー
対象	役員
内容	カイゼン活動に関する定期的な短期研修

²⁰ KFMC 内に公式に設置・接続されたコンピューターのスクリーン・サーバーに中央 IT 部門から情報を流すシステム

1.2.6. [要素 VI] 経験と優良事例の病院間・部署間をこえた横断的共有

医療サービスや病院管理の改善に資する優良カイゼン事例は、病院間や部署間を超えて共有することで、より一層の改善を望むことができる。この種の仲間同士の情報共有、相互学習を KSC が調整することは、TQM 実践組織の達成に資すると考えられる。

カイゼン提案活動の共有

主催者	KSC、部門長
方法（頻度）	<ul style="list-style-type: none">カイゼン提案活動の進捗状況を表示するために”info-Graphic”を利用する（四半期ごと）「カイゼン提案好事例小冊子」を出版する（毎年）

小集団が独自の QC7 ステップ活動を共有する機会の提供

主催者	KSC、小集団
方法（頻度）	<ul style="list-style-type: none">優秀小集団による「Quality Day」における発表（年1回）病院レベルの医療の質協議会における発表（四半期または半年ごと）

第2部 他の医療機関への普及

2.1.概要

2.1.1.基本方針

- (1) 「サ」国の保健医療サービス向上への貢献
- (2) 他施設へのカイゼン活動の普及をとおした KFMC のさらなる組織能力強化
- (3) 「サ」国のベンチマーク病院として他施設を支援することによる KFMC 職員の意識の向上
- (4) カイゼン活動の普及を通じた KFMC の収入の向上

2.1.2. カイゼン活動普及計画案

2.1.2.1. 研修及びフォローアップサービスをとおした普及

パイロットカイゼン活動及び実施中の本格的なカイゼン活動の経験に基づき、コンサルタント・チームは KFMC に対し、カイゼンの導入に意欲的な医療施設に対するカイゼン導入計画の策定を含む「カイゼンパッケージ」サービスの提供を行うことを提案する。パッケージの提供方法については KFMC にて研修を担当する KSC、QMD 及び学術研修部門で協議する必要がある。

導入計画は対象施設の要望によって調整できるようにするが、「カイゼンパッケージ」の主な内容は以下の2種類のサービス（5日間カイゼン研修、研修後フォローアップサービス）となる。

5日間カイゼン研修

研修内容	<ul style="list-style-type: none">保健医療における質及び安全カイゼンの概要カイゼン提案活動QC7 ステップ活動、等
主催者	KSC、QMD 及び学術研修部門
講師/ファシリテーター	KSC 及び小集団メンバー
対象	他施設の医療従事者
期間	5日間

パイロット活動で使用した教材は単純かつ理解が容易い構成・内容となっているため、講師/ファシリテーターはその研修教材をそのまま、または必要に応じて修正して使用することを想定する。研修参加者は、他保健医療施設の医療従事者とするが、KFMC は教育病院として新卒医療人材に対して医学教育を行っていることから、新卒医療人材も対象者に含めても良いと思われる。もし本格的導入段階において新卒者向け教育システムが十分に確立されている場合には、カイゼン研修は新卒者向けカリキュラムに含めることも検討可能である。その場合、将来的にカイゼン活動をサウジアラビア全体へ普及・促進することに貢献することが可能である。

一方、研修受講者が所属機関においてカイゼン活動を開始するには、単に研修の提供のみでは支援として十分ではない。その場合、KFMC は対象施設からの要望に応じてフォローアップサービスの提供を検討する必要がある。フォローアップサービスにおいては、フォローアップ実施者（KSC 及び小集団メンバー）が対象施設を訪問し、カイゼン活動の実施体制の確立に必要な技術的な助言及び研修を行う。その後、フォローアップ実施者は対象施設の要望に応じてモニタリング及び評価サービス（技術的指導の提供を含む）を以下の要領で行うことを検討する。

研修後のフォローアップサービス

サービス内容	<ul style="list-style-type: none"> ● カイゼン実施体制導入に関するコンサルテーション ● 現場での研修の提供 ● カイゼン活動のモニタリング ● カイゼン活動実施へのコンサルテーション ● カイゼン活動の評価
主催者	KSC、QMD 及び学術研修部門
実施者	KSC 及び小集団メンバー
対象	他の医療施設
期間	要望に応じて対応

これらのサービスは、その提供サービスの費用をカバーするため、また、KFMC の歳入確保を念頭に置き、有料で提供することが望ましい。しかし、実際の価格設定については KFMC 内での更なる議論が必要である。

2.1.2.2 研修及びフォローアップサービスをとおした普及

研修及びフォローアップサービスをとおした普及計画の全体像を以下の図に示す。

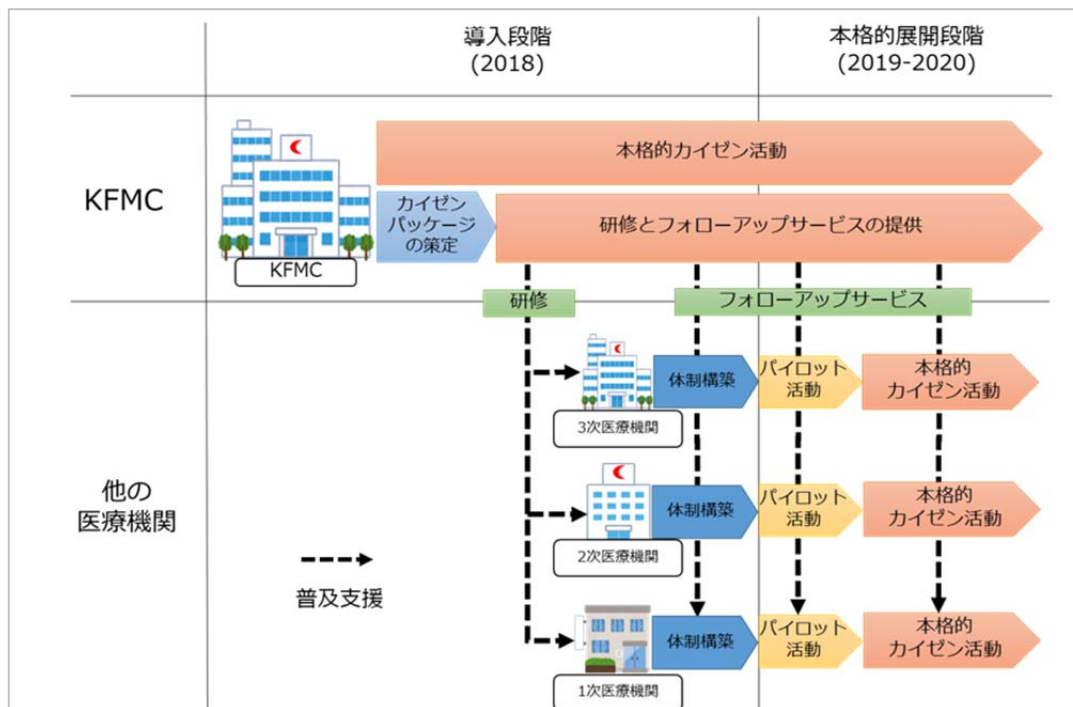


図 12: KFMC 外への普及計画

2.2.普及計画の実現に必要な活動

上記の普及計画を実現するために、「カイゼンパッケージ」開発の過程で普及計画の策定及び「講師兼指導者の育成」の2つの活動を実施する必要がある。両活動に関して、KSC、QMD、学術研修部門の三者で実現可能な計画を策定しなければならない。「講師兼指導者の育成」については、他施設からの要望にできる限り対応できるように、既にカイゼン活動を指導できる KSC 及び小集団メンバーに限らず、他の候補者を講師兼指導者として育成する必要がある。

第3部 KFMC におけるカイゼンの推進を目指したカイゼン専門家との契約

将来、KFMC に「カイゼン文化」を確立するためには、パイロット活動を通じて明確になった効果的なカイゼン活動を推進する上で障壁となっている課題を克服することが必要である。したがって、KFMC が外部から専門家の支援を求める準備として、以下の情報を提供する。

3.1. 専門家の要件

- 医療従事者の資格を有し、且つ
- 5年間の専門分野での業務従事経験、
- 2年以上の保健医療分野でのカイゼン活動を指導した経験を有するもの。

3.2. 専門家の業務分掌 (TOR)

専門家には、次のような技術的な助言と支援を提供するスキルが求められる。

分類	TOR番号	内容
KSC 活動に関する支援業務	1	KSC が各研修を効果的に実施するための支援
	2	KSC の能力強化
	3	カイゼン研修の内容とツールの見直しの支援
	4	KSC による年間カイゼン活動の進捗状況の取り纏めの支援
他病院への研修に関する業務	5	KFMC による「他病院向けのカイゼン研修」の計画支援
	6	KFMC による「他病院向けのカイゼン研修」の実施支援
	7	KFMC による「他病院向けのカイゼン研修」の内容やツールの見直しの支援

3.3. 専門家の派遣の時期と期間（案）

専門家の現地派遣は、KFMC の普及計画の各活動の実施タイミングに合わせて年間約 3～4 回を想定する。

(1) KFMC の本格導入計画に対する専門家の派遣スケジュール

(a) 導入段階（2018 年）

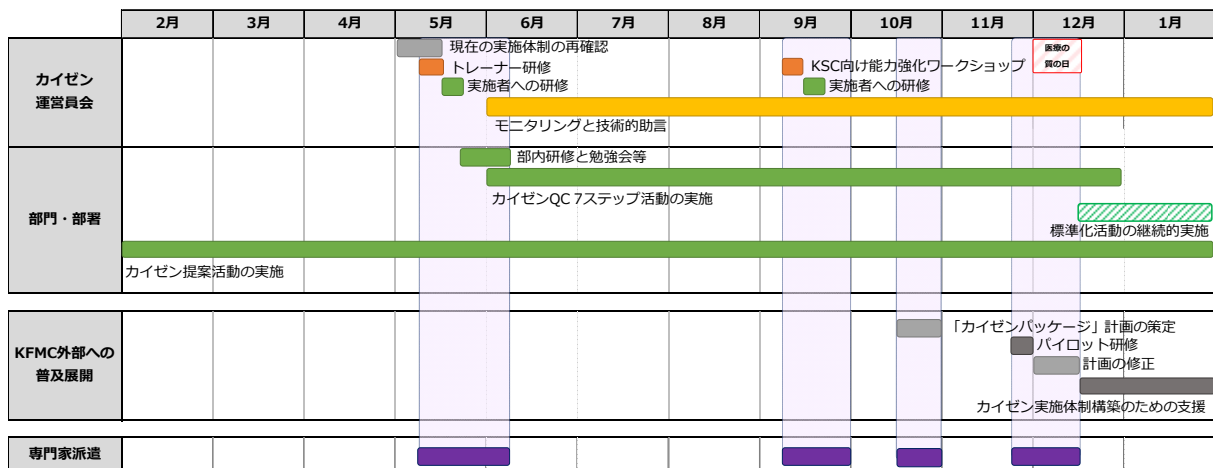


図 13: KFMC における導入段階の専門家派遣スケジュール案

(b) 本格的実施段階（2019、2020 年）

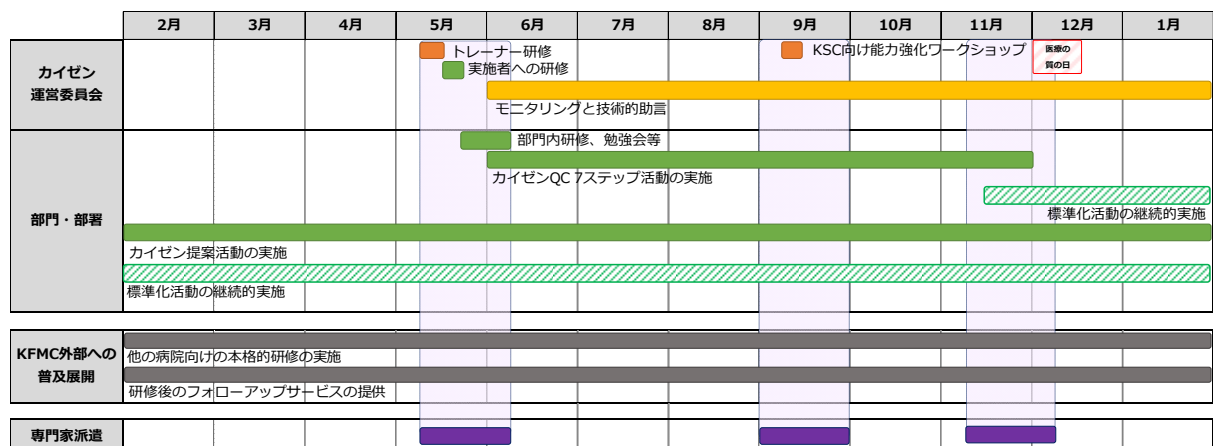


図 14: KFMC における本格的実施段階の専門家派遣スケジュール案

(2) 専門家の派遣時期と主な業務：以下表 13 に派遣予定時期と TOR を記載する

表 13: 専門家の派遣予定時期と業務内容

段階	派遣予定時期と期間	業務内容 (TOR 番号)						
		#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7
導入段階	2018年5月中旬～30日間	○	○	○				
	2018年9月中旬～22日間		○	○				
	2018年10月中旬～16日間		○	○		○		
	2018年11月下旬～22日間		○	○	○		○	○
本格導入段階 1	2019年3月～30日間	○	○	○		○	○	○
	2019年9月～30日間		○	○			○	○
	2019年12月～30日間		○	○	○		○	○
本格導入段階 2	2020年3月～30日間	○	○	○		○	○	○
	2020年9月～30日間		○	○			○	○
	2020年12月～30日間		○	○	○		○	○

3.4. 専門家派遣に係る概算費用

次表に、日本からの2名の専門家派遣の場合の概算費用を示す。専門家が3年間支援し続ける場合、総費用は約3,055,000 サウジリヤル～3,220,000 サウジリヤルと試算される。

項目	導入段階	全面導入段階
渡航費 (航空券、日当、宿泊費を含む)	175,000 - 180,000 SAR	155,000 - 160,000 SAR
運営費 (アシスタント給与、ガソリン代、通信費等を含む)	61,000 - 65,000 SAR	61,000 - 65,000 SAR
本邦研修費	335,000 - 350,000 SAR	335,000 - 350,000 SAR
直接人件費	183,000 - 200,000 SAR	132,000 - 140,000 SAR
その他原価	220,000 - 230,000 SAR	160,000 - 180,000 SAR
一般管理費	161,000 - 165,000 SAR	117,000 - 120,000 SAR
総計	1,135,000 - 1,190,000 SAR	960,000 - 1,015,000 SAR

第4部: 国家警備省保健局への普及計画

4.1. プロジェクトの目的

「保健局内にカイゼンに係る組織を設立し、カイゼン・パイロット活動を実施する。」

上述の活動が成功した場合、その結果や知見をもとに、保健局管轄下のパイロット医療機関の全体並びに他の医療機関にカイゼン活動を拡大するための普及計画案を策定する。

4.2. 主要活動

パイロット医療機関において「カイゼン文化」を根付かせるため、図 15 に示す6つの要素を定める。

図 15 の6つの要素を考慮すると、主要活動は以下の通りとなる（全体のイメージは次頁の図 16 を参照）。第一に、コンサルタントは、経営者層に対し、将来について同じイメージをもってもらい、カイゼンの重要性を理解してもらうために、プロジェクトの目的と活動、カイゼン活動について説明するための「キック・オフ会議」を開催し、経営層のコミットメントを得る。同時に、コンサルタントは、パイロット医療機関を選定し、当該施設の保健医療サービスと質関連の活動の実施状況

を理解するため、「現状調査」を実施する。調査結果に基づき、コンサルタントと MNGHA はカイゼン実施体制の確立方法とカイゼン活動の導入方法を決定する。実施体制の確立後、コンサルタントは「ファシリテーター研修」と「5S-カイゼン研修」の2種類の研修を実施する。

- 「ファシリテーター研修」において、ファシリテーター候補として選ばれた保健局の職員やパイロット病院の職員は、ファシリテーターとしてどのようにプロジェクトを進めていくべきかについて学ぶ。
- 「5S-カイゼン研修」において、カイゼン・パイロット部署に選ばれた職員は、どのようにカイゼン活動を実施するかについて学ぶ。

これらの研修の後、カイゼン活動（カイゼン提案活動と QC 7 ステップ活動）を実施するための小集団を院内に設立し、活動を開始する。また彼らは、所属先の他のスタッフのカイゼン活動に関する知識と能力を向上するために部門・部署内の研修を積極的に実施することが求められる。

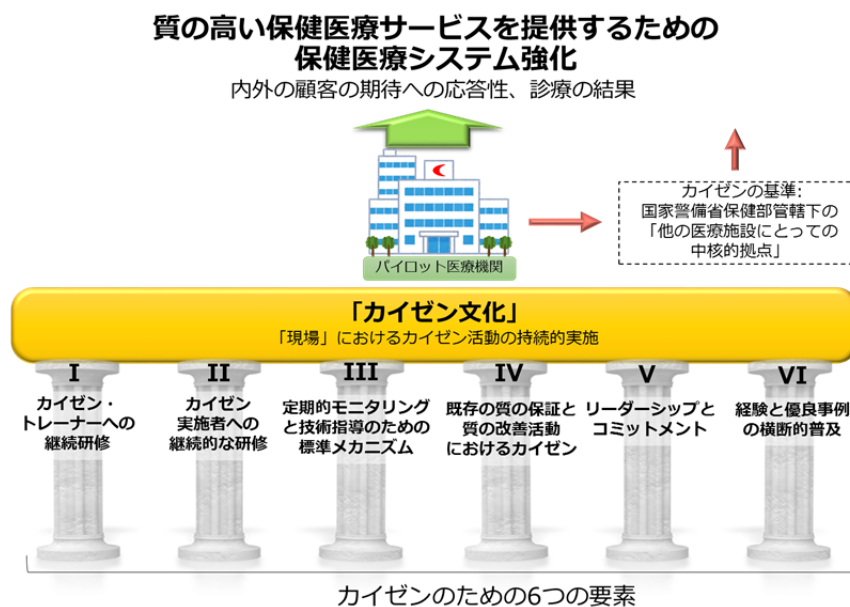


図 15: 国家警備省パイロット病院において「カイゼン文化」を確立するための6要素の概念図

カイゼン活動の実施中、保健局の職員とファシリテーターは、コンサルタントの支援の下、各小集団の活動をモニターし、技術支援をする。コンサルタントは、活動の進捗を考慮しつつ、保健局の職員並びに、病院職員に追加のトレーナー研修を提供する。十分な人数のトレーナーが育成されたのち、コンサルタントの支援の下、そのトレーナー主体で第2回以降の5S-カイゼン研修を計画・実施する。

プロジェクトの終盤は、カイゼン活動に係る相互学習を促進するため、「カイゼン活動の結果発表・報告するイベント」を開催する。保健局の職員並びにファシリテーターは、各小集団の活動に対する「評価技能」を習得する必要がある。同時に、イベントを準備・実行計画を策定する。イベント終了後、パイロット部門・部署以外にもカイゼン活動を展開する。また日本でのカイゼン活動の事例を学んでもらうために優秀な職員数名を日本に招聘することも検討する。

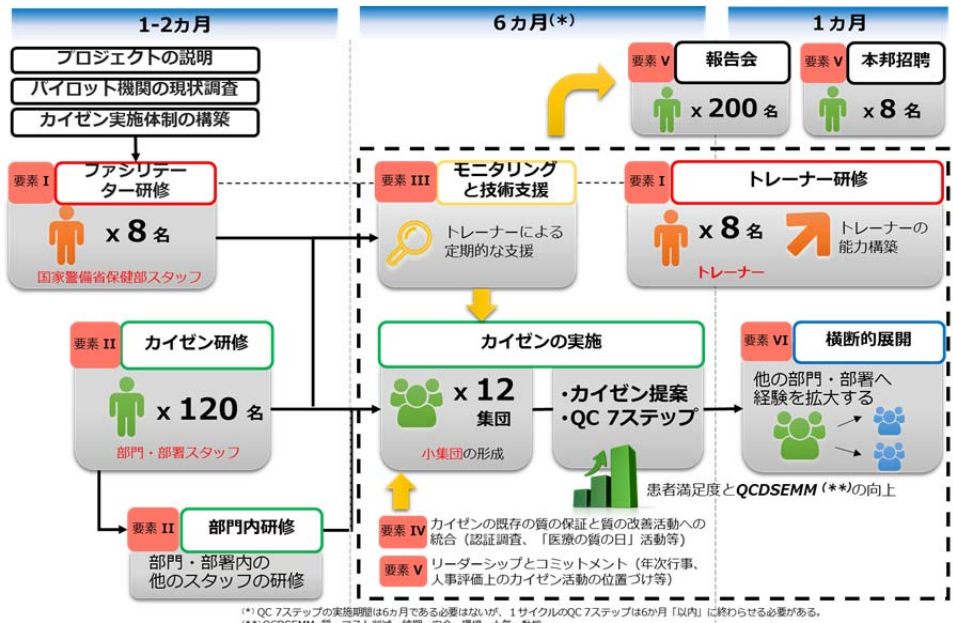


図 16: 国家警備省保健局におけるカイゼンの本格的実施計画のために必要な最低限の活動とその規模

4.3. スケジュール案

上述の計画の主要活動のスケジュールは次のように想定される。

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
国家警備省保健部	プロジェクトの説明 パイロット機関の調査 ファシリテーター研修 実施体制の構築						ファシリテーター研修				
カイゼン運営委員会					トレーナー研修				カイゼン活動の監理 報告会 本邦招聘 普及計画策定		
部門・部署		カイゼン研修 部門内研修、勉強会等			カイゼン研修				カイゼンQC 7ステップ活動 カイゼン提案活動 標準化活動の継続的实施		
専門家派遣											

図 17: 国家警備省保健局におけるパイロット活動支援のための専門家派遣スケジュール案

4.4. 想定される費用

日本人専門家が何日間、本プロジェクトに従事するかに拠るが、仮にサウジアラビアで 7.2MM、日本で 2.8MM 従事する場合、その費用は 140 万～150 万サウジリヤル（本邦招聘費用 30 万～35 万サウジリヤルを含む）となると試算できる。

第5部: クウェートへの普及計画

本普及計画に関しては、短時間の関係者との会合や病院視察で得られた情報のみを元に想定された計画である。そのため、計画の大部分が「サ」国 KFMC や国家警備省保健局の普及計画にならっているため、今後、より詳細な情報収集調査等により得られる結果を元に内容を更新しなければならないことを前提とし以下に記述する。

5.1. プロジェクトの目的

「クウェートのパイロット医療機関にカイゼンに係る組織を設立し、カイゼン・パイロット活動を実施する。」

上述の活動が成功した場合、パイロット医療機関全体並びにクウェートの他の医療機関にカイゼン活動を拡大するための普及計画案を策定する。

5.2. 主要活動

パイロット医療機関において「カイゼン文化」を根付かせるため、以下の6つの要素を定める。

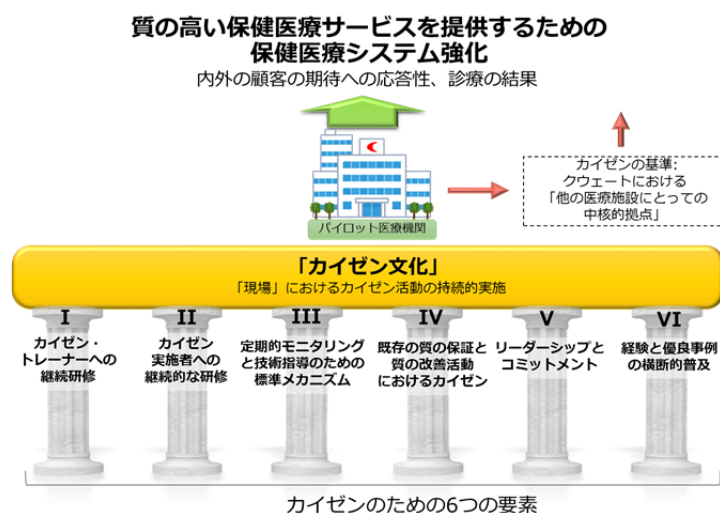


図 18: クウェートにおいて「カイゼン文化」を確立するための6要素の概念図

上述の6つの要素を考慮すると、主要活動は以下の通りとなる（全体のイメージは次頁の図19を参照）。第一に、コンサルタントは、クウェート保健省並びにパイロット医療機関の経営者層に対し、将来について同じイメージをもってもらい、5S-KAIZEN-TQMの重要性を理解してもらうために、プロジェクトの目的と活動、カイゼン活動について説明し、経営層のコミットメントを得るための「キック・オフ会議」を開催する。同時に、保健省とコンサルタントは、パイロット医療機関を選定し、その機関の保健医療サービスと医療の質関連の活動の実施状況を理解するため、「現状調査」を実施する。調査結果に基づき、保健省、コンサルタント並びにパイロット医療機関の質関連の職員は、5S、カイゼン活動の実施体制の確立方法とカイゼン活動の導入方法を決定する。

実施体制の確立後、コンサルタントは「クウェート保健省向け研修（ファシリテーター研修）」と「5S-カイゼン研修」の2種類の研修を実施することを想定する。前者の研修においては、ファシリテーター候補として選ばれた質改善に係る保健省職員に対して、5S-KAIZEN-TQM手法に関する基

礎知識、ファシリテーション・スキルなどを習得してもらう。後者の研修においては、パイロット医療機関の質改善に係る部門・部署の職員などに対して5S-カイゼン活動の実施者として、その実践方法を指導する。研修後、実施者はファシリテーターやコンサルタントの支援の下、小集団を設立し、そのリーダーとして、5S-カイゼン活動を開始する。また彼らは部門・部署内の研修を通じて所属先のスタッフのカイゼン活動の実施能力を向上することも求められる。

5S-カイゼン活動の実施中、ファシリテーターは、コンサルタントの支援の下、「各小集団活動の進捗モニタリングと技術支援」をする。コンサルタントは、活動の進捗を考慮しつつ、追加の「トレーナー研修」を検討する。十分な人数のファシリテーターを育成した後、コンサルタントの支援の下、ファシリテーター主導による「5S-カイゼン研修」を実施する。また、情報共有やパイロット活動段階からの巻き込みを強化することで保健省のカイゼン活動におけるイニシアティブを上昇・維持することを目的に、月に1回、「保健省職員によるパイロット医療機関の訪問」を企画し、ファシリテーターや5S-カイゼン活動の実施者から活動の進捗と結果の報告を受ける。もしくは、ファシリテーターが保健省を訪問して報告する。コンサルタントは、その会議開催の調整と支援を行う。

プロジェクトの最終段階において、5S とカイゼン活動に係る相互学習を促進するため、カイゼン活動の成果をパイロット機関の他の職員や他の保健医療機関に「カイゼン活動発表・報告イベント」を開催する。5S-カイゼン活動による成果を図り、優良事例を発掘するためにも、保健省職員並びにファシリテーターは、5S 並びにカイゼン活動に対する「評価スキル」を身に着ける必要がある。イベント終了後、パイロット部門・部署以外にもカイゼン活動を展開する。また日本でのカイゼン活動の事例を学んでもらうために優秀な職員数名を日本に招聘することも検討する。

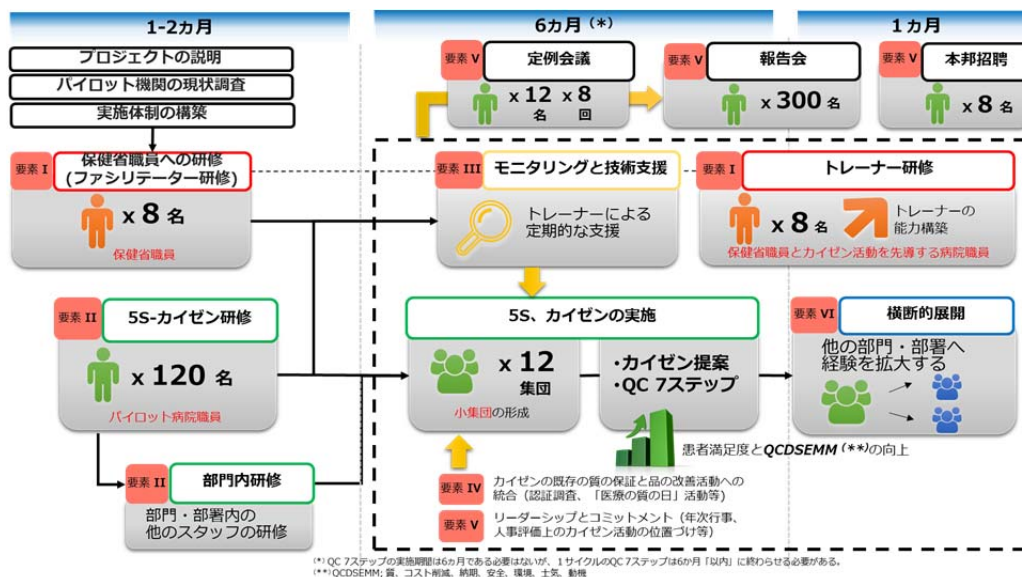


図 19: クウェートにおけるカイゼンの本格的実施計画のために必要な最低限の活動とその規模

5.3. スケジュール案

上述の計画の主要活動のスケジュールは次のように想定される。

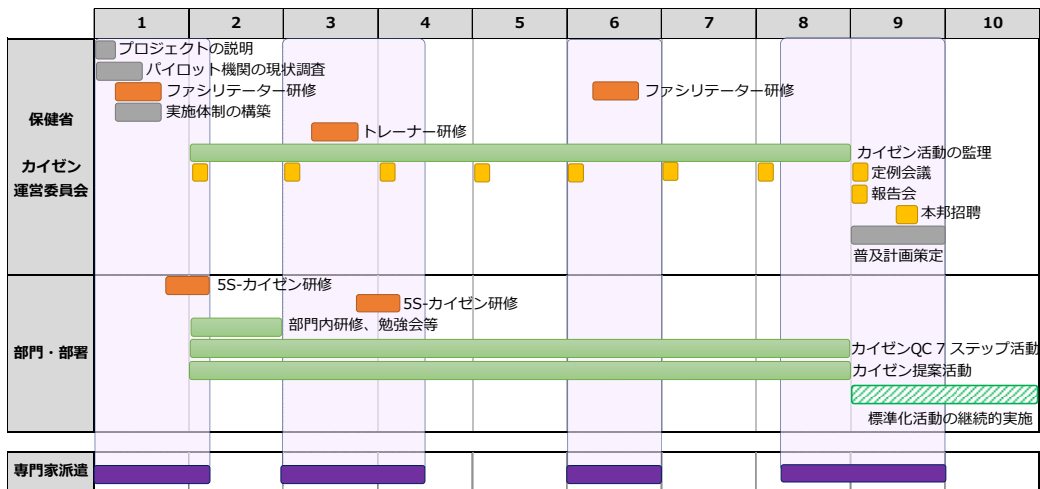


図 20: クウェートにおけるパイロット活動支援のための専門家派遣スケジュール案

5.4. 想定される費用

日本人専門家が何日間、本プロジェクトに従事するかに拠るが、仮にクウェートで 9.2MM、日本で 3.8MM 従事する場合、その費用は 13.5 万～14.0 万クウェートディナール（本邦招聘費用 1.7 万～1.8 万クウェートディナールを含む）となると試算できる。

4. 結語

コンサルタント・チームは、本業務完了報告書を以下の二つの側面に留意して作成した。

- (1) カイゼン・パイロット機関（SASO と KFMC）がどのようにカイゼンを導入し、展開し、また、パイロット期間中にどのような問題に直面したのかについて詳述すること。
- (2) SASO と KFMC のカイゼン・パイロット活動後、「サ」国内でできるかぎり、カイゼンがどのように普及していけるかを導くこと。また、そのことをカイゼン普及計画で明瞭に提言すること。

したがって、本報告書には、SASO と KFMC という「サ」国の 2 つの巨大公的機関におけるカイゼン活動の「導入」、「実践」、「展開」のための具体的なプロセス、さらには、パイロット活動の中で「直面した課題と対策」といった具体的で有益な情報と知見が報告されている。これら 2 つの公的機関は、日・サウジ・ビジョン 2030 の枠組みの中で 2 国が協力をして推進するための優先案件として位置づけられた「公的機関へのカイゼン普及活動」の実現に向けて JICA によって、カイゼン活動を試験的に導入するモデル機関として選定された。よって、将来のサウジアラビア全域を対象とした「カイゼン普及計画」には、これら 2 つの公的機関のカイゼン・パイロット活動の成功可否が大きく影響し、またそれらから得られた知見が公的機関にとり大きな糧となると考えていた。

結果、コンサルタント・チームが取ったカイゼン活動の導入と実践に向けたアプローチが、SASO と KFMC の関係者の協力・積極的な参画と相まって、生産性の向上やサービスの質などの改善において明瞭な成果を達成するとともに、「サ」国におけるカイゼン活動の導入の可能性を確認することができた。一方、カイゼン活動に関する各種調査結果から、SASO と KFMC 自身も、カイゼン・パイロット活動が一定の成功を収めたことを認識していることを確認している。

また、SASO と KFMC の関係者は、パイロット活動をとおして、その基礎知識や実践技能を習得し、カイゼンを活用した「現場」からのボトム・アップの問題解決プロセスを実践できた。このことは、トップ・ダウンのアプローチが多いと言われている「サ」国のこれまでの問題解決に対する考え方に少なからずともインパクトを与えた上に、カイゼン活動をとおしたそれぞれの機関の人材育成の一端を担うことができたとも示唆できる。特に、2018 年 2 月 28 日に開催したカイゼン・フォーラムでの選定された小集団のリーダーたち（各機関の一般職員）が、彼ら自身で設定したテーマに基づく QC ストーリー報告を整然と発表していた様子からも、本パイロット活動の前後を比較した場合、カイゼン活動に関する知識と技能に大きな向上がみてとれた。

コンサルタント・チームは、SASO と KFMC の関係者がカイゼン・パイロット活動に積極的に参加され、短期間ではあったものの、今回のカイゼン・パイロット活動をとおして自らが行う生産性向上やサービスの質の向上といった活動に満足感や達成感を実感できたことを願う。

SASO と KFMC でのカイゼン・パイロット活動は、2017 年 9 月と 12 月、及び 2018 年 3 月に開催された日・サウジ・ビジョン 2030 のリーダー及びプロジェクトマネージャー会合にて公式報告がなされ、現在注目が集まっている。したがって、SASO と KFMC は、本格的カイゼン活動を開始し、継続的な生産性やサービスの質の向上をめざすことが強く期待されている。同時に、SASO と KFMC

の定例合同情報交換会の継続開催などとおしてお互いの関係を深め、協働して「サ」国内の公的機関及び並びに民間セクターへのカイゼン導入・実践をリードする存在となることが期待されている。

尚、今後予定されている本格的カイゼン活動を、日・サウジ・ビジョン 2030 の事業として続けていく場合、当事者は、引き続き両国政府と密に情報交換を行う必要があり、JICA 及びその他の日本国側政府関係機関と継続的な情報共有が重要となることを付言しておく。

カイゼン・パイロット活動を円滑に進めるために、さらに、本報告書をまとめるにあたり、御協力ならびに御助言下さったすべての機関の皆様、積極的にカイゼン活動に参画された方々に、深く感謝の意を申し上げます。

業務完了報告書

添付資料リスト

No.	Title
I	SASO 試験所各カイゼン小集団スタッフ名簿
II	SASO カイゼン活動チェックリスト
III	SAO カイゼン活動規則
IV	SASO カイゼン・パイロット活動開始内部宣言
V	SASO カイゼン・パイロット活動宣言对外発表
VI	SASO 組織風土調査結果
VII	SASO 優良カイゼン提案 30 選テーマ
VIII	SASO カイゼン運営委員会 Alanbari 副委員長との面談録 (18/02/18)
IX	第 2 次現地調査時コンサルタントチームによるモニタリング活動 (助言内容記録)
X	SASO 小集団活動評価点
XI	SASO 小集団成長度診断質問票
XII	SASO 小集団成長度診断調査結果分析
XIII	KFMC カイゼン活動チェックリスト
XIV	KFMC カイゼン活動規則
XV	KFMC カイゼン・パイロット活動開始内部宣言
XVI	KFMC カイゼン・パイロット活動宣言对外発表
XVII	KFMC 組織風土調査結果
XVIII	KFMC 優良カイゼン提案 30 選テーマ
XIX	KFMC 小集団定例会合と部門別研修
XX	KFMC QC7 ステップ活動の結果
XXI	公的機関向け 3 日間カイゼン研修コース時間割
XXII	SASO 新設カイゼン運営委員会と新設カイゼン事業部門との関係
XXIII	SASO カイゼン普及計画 (SASO 本格的カイゼン活動) 案
XXIV	SASO 初期本格的カイゼン活動の全体計画

添付資料 I

		Kaizen Steering Committee					Kaizen Audit Team		
	Chairman	Abdullah A. AlGahtani			Audit Team Leader	Abdullah A. AlGahtani			
	Vice Chairman	Ali Q. AlAnbari			Audit Member	Hani B. Felemban	Saed AlZahrani		
	Vice Chairman	Younes M. AlMalik				Abdullah AlShehri	Mohammed AlOtaibi		
Small Groups Working Group									
	Group 1 (8)	Group 2 (8)	Group 3 (7)	Group 4 (6)	Group 5 (6)	Group 6 (7)	Group 7 (7)	Group 8 (6)	
S.G Leader & K.S.C member	Hani B. Felemban	Khaled H. Al-Qhatani	Saed AlZahrani	Dhafir AlAjmi	Ahmed S. Al-Yamani	Jalal H. Al-Hussain	Ibrahim A. Al-Mosa	Abdulwahab M. Abushatat	
Member 1	Fahad T. Al-Harbi	Ahmed A. Al-Mesaihel	Abdulmajeed M. Bin Juhaim	Saleh AlWazan	Obied M. Al-Harbi	Yousef M. Al-Alamer	Majed M. Al-Mutairi	Saad AlGahtani	
Member 2	Ahmed M. Al-Harbi	Faisal A. Al-Habib	Ibrahim A. Al-Moghded	Turki A. Al-Saud	Saeed F. AlSubaie	Abdullah A. Al-Olyan	Saud AlFadhli	Abdulaziz M. Al-Johani	
Member 3	Wajidi M. AlMestahi	Abdulaziz A. Al-Ghamdi	Majed I. Al-Rammah	Ibrahim A. Al-Qahtani	Waleed AlRebaan	Muteb M. Al-Otaibi	Abdulrahman M. Al-Mutairi	Faris S. Al-Harbi	
Member 4	Yaser G. Al-Harti	Ahmed M. Al-Mutairi	Abdulrahman M. Al-Benthniyan	Majed B. AlOtaibi	Yaqub Soror B. Al-Otaibi	Khalid Ababtin	Salman S. Al-Otaibi	Abdullah M. Al-Attas	
Member 5	Hussam A. AlDuhayshi	Majed M. Al-AlShehri	Abdulrahman AlMayouf	Bader A. Al-Harhi		Sultan M. Al-Sufiani	Mansour S. Al-Subaie	Mohammed S. Al-Hareth	
Member 6	Mohammed A. AlMazroua	Faisal A. Al-Shmrany	Abdulaziz M. Binamoush			Anas E. Al-Zaagi	Hisham Albederi		
Member 7	Thamer A. Al-Fadda	Abdullah Albeajan	Badir AlAsfour						
	Group 9 (5)	Group 10 (7)	Group 11 (8)	Group 12 (6)	Group 13 (6)		Group 17 (7)	Group 14 (6)	Group 15 (3)
S.G Leader & K.S.C member	Khaled S. Al-Sulmi	Abdullah M. Al-Shehri	Yahia M. Al-Faifi	Mohammed R. Al-Otaibi	Faisal S. Al-Harbi	Fahad S. Al-Zuwayyid	Abdullah AlMasoud	Ibrahim T. Al-Tassan	Group 16 (6)
Member 1	Ibrahim S. Al-Mallohi	Sami AlSaeed	Nasser A. AlShahrani	Ali F. Al-Dawsari	Nasser A. Al-Dbais	Abdulsalam AlHarbi	Khaled AlAwwad	Hani D. AlDkheel Allah	Hatim Al-Qahtani
Member 2	Turki A. Al-Qahtani	Tariq A. Al-Mosfer	Raed S. Al-Karfan	Majed F. AlOtaibi	Abdulmohsen S. Al-Zamil	Suliman AlRasheed	Majed M. Al-Shahrani	Abdullah A. Al-Subait	Raed R. Al-Ghamdi
Member 3	Abdullah F. Alfehaid	Abdulaziz N. Al-Saleh	Fahad A. Al-Jadeed	Abdulaziz S. Al-Ghunaim	Ahmed Y. Al-Turki	Ali AlNouabit	Riyadh M. Al-Blawi		Hamoud M. Al-Bazie
Member 4	Mohammed D. Al-Amri	Abdullah S. Al-Dawish	Faisal M. Al-Dawsari	Naif A. Al-Anazi	Yousef AlFadda	Hussain AlGahtani	Abdulrahman AlGahtani		Majed S. Al-Ghamdi
Member 5		Abdulmohsen S. Al-Mugati	Meshari A. Al-Qarni	Khaled A. Al-Hussan	Oabid AlOtaibi	Abdulaziz Bin Shaheen	Mohammed AlRashidi		Rsheed I. Al-Rsheed
Member 6		Ziyad M. Al-Qahtani	Abdullah F. Al-Khaderi			Ibrahim AlKamis			Nawaf A. Al-Khuwaiter
Member 7			Hussain M. Otaif						

添付資料 II

Kaizen Pilot Activity/Check List (SASO)

- “Kaizen Pilot Activity” (★) is a core activity of the JICA’s Kaizen Dissemination Project. Its detailed contents of the Activity are described in the following table.
 - We will use this table as a “**Monitoring Check List**” of the Kaizen Pilot Activity.
 - This **Monitoring Check List** is important for controlling Plan (P) and Check (C) of the PDCA cycle of the Kaizen Activity.
 - We will constantly check the progress of Kaizen Pilot Activity, and the items of the List are implemented, tick mark (✓) is put in the column of the List.
- (★) “Kaizen Pilot Activity” is hereinafter referred to “**Kaizen Activity**”.

Period	“Kaizen Activity” Development Schedule and Kaizen Monitoring Checklist Major Items of “Kaizen Activity”	Tick Mark (✓)
The 1 st Dispatch Survey	1. Consent of SASO/KFMC Top Management to Kaizen Activity Plan	
	1.1 Introduction of JICA Consultant/Confirmation of Top Management’s Commitment of Kaizen Activity	
	1.2 Confirmation on the dispatching periods of JICA Consultants for the 1 st Survey to the 3 rd Survey Periods for Kaizen Activity for SASO/KFMC	
	1.3 Request for cooperation development of Kaizen Activity: Office room for JICA Consultant, Training room for Kaizen Introduction Training and QC 7 Step Training, Projector and assistance for buying two white boards (JICA’s cost)	
	1.4 Confirmation of Project Objectives, Evaluation Index of Kaizen Activity (KPI), other important matters <After Kaizen Steering Committee’s establishment of these matters, it will obtain Top Management’s approval: Refer to the Item 4. hereof.	
	1.5 Confirmation of major items of “Kaizen Activity” (Use of a flow chart of Cause-and-Effect Diagram)	
	1.6 Introduction of “Kaizen Monitoring Checklist”	
	1.7 Confirmation of the reporting method to Top Management	
	1.8 Nomination of Chairman of Kaizen Steering Committee (authorized by the Top Management)	
	1.9 Obtain Top Management’s consent to other important matters (including but not limited to Budgeting for Kaizen Activity, Organizational Climate Survey and other surveys)	
	2. Selection of Members of Kaizen Steering Committee and Inauguration of Regular Committee Meeting	
	2.1 Selection of Kaizen Steering Committee members (Chairman will nominate Vice-Chairman and members)	
	2.2 Rules of Kaizen Steering Committee (A model will be provided by JICA Consultant)	
	2.3 Inauguration of Kaizen Steering Committee and Meeting Schedule will be made.	
	2.4 Budget for Kaizen Activity is studied.	

The 1 st Dispatch Survey	3. Grasp of Objective Organizational Structure for Kaizen Activity / Implementation of Climate Survey (Kaizen Steering Committee)	
	3.1 Up-to-dated information of Kaizen Activity-developing-organizations' structure	
	3.2 Preparation of the name list of members who will participate in Kaizen Activity	
	3.3 Climate Survey of Kaizen Activity-developing-organizations (focusing on the communication circumstances)	
	4. Preparation of Kaizen Activity Rules and Approval (Kaizen Steering Committee)	
	4.1 Presentation of Kaizen Activity Rules by JICA Consultant (Rules including Small Group Rules, Kaizen-Teian (Proposal) Rules, etc.)	
	4.2 Discussion of Kaizen Activity Rules (Review of Kaizen Activity Rules submitted by JICA Consultant) among the Members of Kaizen Steering Committee	
	4.3 Kaizen Steering Committee's approval of Kaizen Activity Rules	
	5. Establishment of Objectives and Evaluation Indices of Kaizen Activity (Kaizen Steering Committee)	
	5.1 Establishment of Objectives of Kaizen Activity	
	5.2 Establishment of Evaluation Indices (KPI) of Kaizen Activity	
	6. Declaration of Kaizen Activity Start-up by Top Management of SASO/KFMC (Kaizen Steering Committee)	
	6.1 Formulation of Declaration contents of Kaizen Activity	
	6.2 Settlement of date of Declaration of Kaizen Activity	
	6.3 Decision of the place and method of Kaizen Activity Declaration	
	6.4 Internal Declaration of Start-up of Kaizen Activity by SASO/KFMC Top Management	
	7. Information Transmission of Kaizen Activity Development to the Outside (Kaizen Steering Committee)	
	7.1 Preparation of contents of Website of SASO/KFMC	
	7.2 Information transmission of Kaizen Activity to SASO/KFMC internal organizations	
	7.3 Study of the pros and cons regarding the announcement by newspapers, etc.	
8. Formulation of Education and Development Introduction Schedule for Kaizen Activity (including Kaizen Steering Checklist / Kaizen Activity Rules, etc.)		
8.1 Confirmation of materials for "Kaizen Introduction Training" (Materials / Monitoring Checklist / Kaizen Activity Rules, etc.)		
8.2 Groupings of Training Participants from each Department/Section		

The 1 st Dispatch Survey	8.3 Preparation of Schedule for Kaizen Introduction Training (Department/Section)	
	8.4 Secure of a training room and configuration (layout) of chairs/desks, white boards and markers, snacks and drinks, etc.	
	8.5 Preparation of a list of names by means of which attendance records are kept (Department/Section-wise)	
	8.6 Study of Schedule of “Kaizen QC 7 Step Training”	
	9. Work for Implementation of “Kaizen Introduction Training” (Kaizen Steering Committee and Human Resources Department)	
	9.1 Preparation of hard copies of Presentation Materials	
	9.2 Setting of the training room and distribution of materials at the beginning of the Training	
	9.3 Attendance confirmation (Attendance/Absence management database: depending on this, “Certificate of Completion of the Course” can be given to the attendees.)	
	9.4 Report Attendance/Absence situation of the attendees to Department/Section managers	
	9.5 Special Training for absentees who could not participate in the Training	
	9.6 Handing over the Certificate of Completion of the Training Course (signed by Chairman of Steering Committee, Head of JICA Saudi Arabia, and JICA Consultants)	
	10. Work for Implementation of “Kaizen QC 7 Step Training” (Kaizen Steering Committee and Human Resources Department)	
	10.1 Preparation of hard copies of Presentation Materials, etc.	
	10.2 Setting of the training room and distribution of materials at the beginning of the Training	
	10.3 Attendance confirmation (Attendance/Absence control database: depending of this, “Certificate of Completion of the Course” can be given to the attendees.)	
	10.4 Report attendance/absence status of attendees to Department/section managers	
	10.5 Special Training for absentees who could not participate in the Training	
	10.6 Handing over the Certificate of Completion of the Training Course (signed by Chairman of Steering Committee, Head of JICA Saudi Arabia Office, and JICA Consultants.)	
	11. Start-up of Kaizen-Teian (Proposal) Activity (Kaizen-Teian Committee)	
	11.1 Formation of Kaizen-Teian (Proposal) Working Group (inside Kaizen Steering Committee)	
11.2 Settlement of date of commencement of Kaizen-Teian (Proposal) Activity		

The 1 st Dispatch Survey	11.3	Distribution of the explanation of Kaizen-Teian (Rules, award, etc.) and kaizen-Teian (Proposal) sheet.		
	11.4	Start accepting Kaizen-Teian (Proposal) sheets (Proposer → Department / Section managers → Kaizen-Teian Committee)		
	11.5	Evaluation of Kaizen-Teian (Proposals) by Kaizen-Teian Committee		
	11.6	Notification of Evaluation result of Kaizen-Teian to Proposers		
	11.7	Posting the number of Kaizen-Teian (Proposals) on the bulletin board (Department / Section-wise)		
	12. Formation of Small Groups and Commencement of Small Group Activity			
	12.1	Organization of Small Groups (Basics: Department-wise) and Preparation of List of Members' names		
	12.2	Selection of Leader of each Small Group (Autonomous selection by Small Group members)		
	12.3	Formation of Kaizen Working Group (Members: Small Group Leaders)		
	12.4	Study and fixing of schedule of Small Group Activity (Kaizen Working Group)		
	12.5	Commencement of Small Group Activity and internal information transmission about it (Kaizen Steering Committee)		
	13. Monitoring of Kaizen Activity (Kaizen-Teian and Small Group Activities) and Advisory Service			
	13.1	JICA Consultants' monitoring and advisory services to Kaizen Activity together with Kaizen Project Team members		
	13.2	JICA Consultants' feedback to Kaizen Steering Committee		
14. JICA Consultants' Briefing Session to SASO/KFMC Top Management at the time of Consultants' leaving for Japan				
The 2 nd Dispatch Survey	1. Monitoring of Kaizen Activity (Kaizen-Teian and Small Group Activities) and JICA Consultants' Advisory Services to Small Group Leaders, Committee members			
	1.1	Monitoring of Kaizen Activity (Progress of Kaizen-Teian Activity and Small Group Activity) by Kaizen Steering Committee members and JICA Consultants		
	1.2	Meeting with Small Group Leaders about the progress of their activities (JICA Consultants)		
	1.3	Meeting with Kaizen Steering Committee members about their activities (JICA Consultants)		
	1.4	Meeting with Kaizen-Teian Committee members (JICA Consultants)		
	1.5	Corrective action of Kaizen Activity by JICA Consultants together with the Kaizen Steering Committee members		
2. Daily Regular Meeting between Kaizen Steering Committee Members and JICA				

The 2 nd Dispatch Survey	Consultants	
	3. Daily Regular Meeting between Small Group Leaders and JICA Consultants	
	4. Confirmation on Status of Achievement of Kaizen Activity Objectives (KPI) and Corrective Action	
	4.1 Joint evaluation by Kaizen Steering Committee and JICA Consultants	
	4.2 Visualization of the achieved status (Posting on the bulletin board)	
	5. Structure of Introductory Foundation of “TQM and Management by Objectives (MBO)”	
	5.1 Teaching materials and handout of “TQM and MBO” (Prepared by JICA Consultant)	
	5.2 Preparation of copies of teaching materials for trainees	
	5.3 Preparation of charts to be distributed to trainees (Human Resources Department)	
	5.4 “TQM and MBO” Seminar for Human Resources Department	
	5.5 “TAM and MBO” Seminar for Department/Section Managers	
	5.6 Establishment of Objectives for the next year of Departments (Report to Top Management at the stage of the 3 rd Dispatch Survey of JICA Consultants)	
	6. JICA Consultants’ Briefing Session to SASO/KFMC Top Management at the time of Consultants’ leaving for Japan	
	The 3 rd Dispatch Survey	1. Check (C) of Kaizen Activity by JICA Consultants together with Kaizen Committee
1.1 Check of Kaizen-Teian Activity and JICA Consultants’ advisory services		
1.2 Check of Small Group Activity and JICA Consultants’ advisory services		
2. Evaluation of Kaizen Activity depending on Evaluation Criteria (KPI)		
2.1 Selection of Excellent Kaizen-Teian (Proposals) by Kaizen-Teian Committee and JICA Consultants		
2.2 Selection of Excellent Small Groups by Kaizen Steering Committee and JICA Consultants		
3. Joint Presentation Conference of Kaizen Activity for SASO and KFMC		
3.1 Confirmation of Schedule of Joint Presentation Conference for SASO/KFMC		
3.2 Preparation of list of guests to be invited		
3.3 Sending out the letters of invitation to the guests to be invited		
3.4 Selection and arrangement of venue of Joint Presentation Conference		
3.5 Selection of a person who makes a formal greeting and a moderator (master of ceremony)		
3.6 Preparation of a progress schedule of Conference (Program for the Conference)		

The 3 rd Dispatch Survey	3.7 Preparation of certificates of commendation and prizes	
	3.8 Opening of Joint Presentation Conference	
	3.9 A commendation ceremony for Excellent Small Groups and Excellent Kaizen-Teian (Proposals)	
	4. Preparatory Work for Full-scale Kaizen Activity (Cost Sharing Technical Assistance)	
	4.1 Confirmation of SASO/KFMC Top Management's interest in the Cost Sharing Technical Assistance for the next Kaizen Activity stage	
	4.2 Announcement of introduction of "TQM and MBO" into SASO/KFMC management system (by HRD General Manager)	
	4.3 Announcement of "Next year's Target (Objectives)" by Departments' managers (Managers should obtain Top Management's approval in advance.)	
	4.4 Commencement of MBO by SASO/KFMC staff level using "MBO Sheet"	
	4.5 Expanding the scope of Government Agencies for Kaizen Activity (Cost Sharing Technical Assistance for Small Group Activity and Kaizen-Teian Activity)	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Selection of candidate Government Agencies (based on Cost Sharing Technical Assistance) ➤ Confirmation of candidate Governmental Agencies' Management commitment ➤ Selection of Departments/Sections of candidate Governmental Agencies and grasp of their problems 	
5. Review Meeting between Kaizen Steering Committee members and JICA Consultants		
6. Formulation of Proposal for Full-scale Kaizen Activity (Cost Sharing Technical Assistance) and Briefing Session		
6.1 Discussion (Obtaining the SASO/KFMC Top Management's views) and report to SASO/KFMC Top Management regarding Kaizen Pilot Activity		
6.2 Draft Proposal regarding the Full-scale Kaizen Activity		
6.3 Report to JICA Field Office in Riyadh and discuss about Kaizen Dissemination Plan of the Cost Sharing Technical Assistance		
6.4 Report to Ministry of Economy & Planning, Ministry of Commerce & Investment, Ministry of Health about the Kaizen Dissemination Plan.		
6.5 Greetings to other Governmental Agencies and Public Institutions		
Domestic Work	6.6 Report to JICA Headquarters about the result of Kaizen Pilot Activities at SASO and KFMC (after returning to Japan)	
	6.7 Submitting the Draft Kaizen Dissemination Plan of the Cost Sharing Technical Assistance (after returning to Japan)	

添付資料 III

SASO Kaizen Activity Rules

Index

- 1. General**
- 2. Kaizen Activity Rules**
- 3. Kaizen Activity**
- 4. Role of Top Management**
- 5. Organization directing Kaizen Activity**
- 6. Small Group Activity for Kaizen Activity**
 - 6.1 Role of Group Leader of Small Group Activity**
 - 6.2 Reporting Format of Small Groups (QC Story)**
 - 6.3 Evaluation System of Small Group Activities**
 - 6.4 Conference of Small Groups Presentation**
 - 6.5 Prize Awarding System**
- 7. Kaizen-Teian (Proposal) for Kaizen Activity**
 - 7.1 Objectives of Kaizen-Teian (Proposal)**
 - 7.2 Basics of Kaizen-Teian (Proposal)**
 - 7.3 Formation of Kaizen-Teian (Proposal) Committee**
 - 7.4 Role of Kaizen-Teian (Proposal) Committee**
 - 7.5 Role of Department/Section Managers**
 - 7.6 Procedures of Kaizen-Teian (Proposal)**
 - 7.7 Prize Awarding System**
- 8. Evaluation Criteria and Scoring for Kaizen-Teian (Proposal)**
 - 8.1 Evaluation Criteria**
 - 8.2 Scoring**
- 9. Affix**
 - 9.1 Kaizen-Teian (Proposal) Sheet (Two types)**
 - 9.2 Evaluation Criteria for Kaizen-Teian (Proposal)**

1. General

- 1.1 Total participation is very important for implementation and development of Kaizen Activity.
Total participation means that all the departments/sections of the organization and all the people (staff or employees) of the organization participate in Kaizen Activity.
- 1.2 We take a standpoint that Kaizen Activity should be supported by TQM (Total Quality

Management) which consists of two approaches including Top-down and Bottom-up approaches (*).

- 1.3 Kaizen Activity is developed by staff/employees of the first-line work sites (“**Genba**”), with support of management people, and we would like to establish regulations for Kaizen Activity (hereinafter referred to “**Kaizen Activity Rules**”), for all the Genba staff/employees to be able to participate and be incorporated in Kaizen Activity.
- 1.4 Kaizen Activity which includes Small Group Activity and Kaizen-Teian (Proposal) aims to improve productivity, service quality and customer satisfaction as well as to enhance employees’ morale, safety and health. 5S activity is included in Small Group Activity and Kaizen-Teian (Proposal) Activity.

2. Kaizen Activity Rules

- 2.1 On initiating Kaizen Activity, Kaizen Steering Committee should establish “**Kaizen Activity Rules**”, which management people, Small Group members and other individual staff/employees should obey, and announce them in **SASO** for everybody recognize them.
- 2.2 Kaizen Activity Rules handle Small Group Activity and Kaizen-Teian (Proposal) Activity, which are collectively called as “**Kaizen Activity**”.
- 2.3 Kaizen Activity Rules handle the organizational structure which supports the development of Kaizen Activity from the operational aspect, Small Group Activity and Kaizen-Teian (Proposal) Activity. The Rules should be reviewed every year at least one time and formulate a revised Rules if necessary.

3. Kaizen Activity

- 3.1 Kaizen Activity should be implemented by both Small Groups and individual staff/employees.
- 3.2 A Small Group consists of 6 to 8 members of the same section or department, and describes its activity on a QC Story Report which should be submitted to Kaizen Steering Committee (Small Group Working Group) for its evaluation. In addition, Small Group Leaders should make a presentation about their Kaizen Activities at the Kaizen Presentation Conference to be held at the end of each year.
- 3.3 Activity Kaizen-Teian (Proposal) is prepared by an individual staff /employee using a Kaizen Teian (Proposal) Sheet, and proposed to his/her manager, who will submit it to the Kaizen Steering Committee (Kaizen-Teian Working Group) for its evaluation, after checking the contents of the subordinate’s proposal (idea).

4. Role of Top Management

- 4.1 Kaizen Activity Rules should be authorized by Top management of the organization, and Kaizen Activity shall be supported by Top management and management people from the initial stage of

Kaizen Activity.

4.2 Otherwise, Kaizen Activity will lose staff/employees' enthusiasm very easily. Top management, therefore, should give and keep strong commitment to implementation of Kaizen Activity.

4.3 At the initial stage of the Activity, Top management should announce to the public that the organization initiates Kaizen Activity supported by Top management.

5. Organization directing Kaizen Activity

5.1 (Formation of Kaizen Steering Committee and Working Groups)

Before initiating Kaizen Activity, we should establish "Kaizen Steering Committee" including two Working Groups such as Small Group Working Group and Kaizen-Teian Working Group, which directs and lead the Activity.

5.2 (Kaizen Steering Committee)

5.2.1 (Formation of Kaizen Steering Committee)

- (1) Kaizen Steering Committee should be established for leading Kaizen Activity. Chairman of Kaizen Steering Committee should be nominated by Top management, and inside this Committee, "Small Group Working Group" and "Kaizen-Teian Working Group" should be organized.
- (2) Members of Kaizen Steering Committee should be selected from among directors or managers by the Chairman of Kaizen Steering Committee. The Chairman should nominate Vice-Chairman from among the members of Kaizen Steering Committee.
- (3) Members of Small Group Working Group should be Small Group leaders who are selected by the members of Small Groups, and Chief of Small Group Working Group should be selected by the Small Group Working Group members.

5.2.2 (Role of Chairman of Kaizen Steering Committee)

Chairman of Kaizen Steering Committee is responsible for Kaizen Activity and for reporting its activities to the Top management every month.

5.2.3 Role and Obligation of Kaizen Steering Committee

- (1) On initiating Kaizen Activity, Kaizen Steering Committee should establish **Kaizen Activity Rules** which management people, Small Group members and individual staff should obey.
- (2) The Committee should be authorized to conduct its activities by Top management, and the Committee should be responsible for forming and maintaining Small Groups in each department/section.
- (3) The Committee shall be responsible for implementing, from time to time, Kaizen-related education/training program for all the staff/employees as well as responsible for implementing Kaizen Activity.

- (4) The Committee should also announce the “**Annual Action Plan**” for the next year’s Kaizen Activity by the end of December each year.
- (5) The Committee should have its internal meeting once a week, for which the Chairman should inform the members of the date/time and venue, in advance.
- (6) The Committee evaluate the Small Group Activities and decide which groups are excellent ones, to which Top management awards prizes at the end of each year.
- (7) The Committee should lead the **Small Group** Working Group, and have meetings with the Group Leaders periodically.
- (8) The Committee (**Kaizen-Teian Working Group**) receives Kaizen-Teian (Proposal) through department/section managers and should evaluate them within **10 working** days after the receipt of them, and make comments to the managers if they should be implemented or not.
- (9) The Committee (**Kaizen-Teian Working Group**) should record the Kaizen-Teian (Proposal) in the list (Title of proposal, proposer’s **name**, his department/section, evaluation scores, etc.).
- (10) The Chairman of the Committee should report to Top management (**Governor**) about the results and problems of Kaizen Activity by the end of each year, and obtain advices from him.
- (11) The Chairman of the Committee should announce the “Annual Acton Plan” at the end of each year after consulting with Top management (**Governor**) about the following year’s Kaizen Activity.

5.2.4 (**Small Group Working Group**)

- (1) The **Small Group** Working Group should lead Small Group activities and check periodically **together with the Kaizen Project Team members** the progress of their activities, and give them advices to correct the current situation, if necessary.
- (2) The Chief of **Small Group** Working Group should report its activities to the Chairman of Kaizen Steering Committee every two weeks.
- (3) The members of **Small Group** Working Group should understand that they have good opportunities to learn many things relating to organizational management, and they should lead their own Group members.
- (4) The **Small Group** Working Group should facilitate Small Groups’ Kaizen Activities and let them get good results from their Activity.
- (5) Each member of **Small Group** Working Group should report the progress of his/her own Small Group Activity to other members of the **Small Group** Working Group every two weeks.
- (6) The **Small Group** Working Group should fairly evaluate Small Group’s Activities and

select excellent Groups which obtained good results, and Chief of the Group should inform the evaluation results to the Chairman of Kaizen Steering Committee.

6. Small Group Activity for Kaizen Activity

6.1 (Objective of Small Group Activity)

- (1) Small Group Activity aims to improve productivity, service quality and customer satisfaction as well as to enhance employees' morale, satisfaction, safety and health.
- (2) Through Small Group Activity, Groups are expected to try their best to contribute to the surrounding community and the country as well as to the organization itself through their activities.
- (3) Small Group Activity is expected to contribute to the organization, the surrounding community and the country, by solving a problem with a specific theme which is selected from among many problems, every 6 months as a unit.

6.2 (Mission, Vision and Department Strategy)

In implementing the Small Group Activity, members including Group Leader should bear in mind **Vision 2030 as well as the SASO's** Mission, Vision and department's annual strategy.

6.3 (Role of Group Leader of Small Groups)

- (1) A Small Group Leader should be autonomously selected by its members and take turns every half a year or no longer than one year.
- (2) Group Leader should have a responsibility to guide and lead the Group members to make its Kaizen Activity successful, by establishing the Annual Action Plan together with the members.
- (3) Group Leader should consult with the Kaizen Steering Committee from time to time regarding the progress of Kaizen Activity and report to the Kaizen Steering Committee about the progress of Kaizen Activity periodically.
- (4) Group Leaders are expected to try to develop themselves by learning management through leading his/her own Small Group.

6.4 (Reporting Format of Small Groups (QC Story Report))

- (1) The basics of Small Group Activity is to develop Kaizen Activity in accordance with the procedures of its reporting format, namely the procedures of QC Story which comes from the QC 7-Step Problem Solving Formula.
- (2) QC Story **Report** is used for Group Leaders to make their presentations at the Kaizen Conference. It is expected that as many photos, graphs and charts as possible are used so that audiences of the Kaizen Conference may understand easily the contents of the presentation.

6.5 (Evaluation System of Small Group Activities)

- (1) Performance of Small Group Activities should be evaluated by Kaizen Steering Committee, every half a year. The performance (in a form of the QC Story Report: electronic data) together with the evaluation contents should be preserved by Kaizen Steering Committee for 5 years.
- (2) Performance of Small Group Activities should be evaluated by such evaluation criteria as the following items, but these criteria should be altered in accordance with the change of organizational direction or strategy.
- (3) Examples of Performance Criteria: :
 - 1) Evaluation of Activity process
 - ① Validity of theme selection
 - ② Participation frequency of Group members in Kaizen Activity (Proactive attitude)
 - ③ Group Leader's leadership
 - ④ Utilization of QC techniques
 - 2) Performance of Kaizen Activity
 - ① Enhancement of Morale of Group members
 - ② Satisfaction of Group members
 - ③ Satisfaction of department managers
 - ④ Satisfaction of customers
 - ⑤ Productivity improvement
 - ⑥ Improvement of service quality
 - 3) Others (Kaizen Steering Committee discusses and determines)

6.6 Kaizen Conference

- (1) The Kaizen Conference should be held at the end of each year for Small Groups to make presentations on their Kaizen Activities. Top management is expected to address at the opening of the Conference.
- (2) The sponsor of the Kaizen Conference is Kaizen Steering Committee.
- (3) Chairman of the Kaizen Steering Committee should announce the date/time and venue of the Kaizen Conference and issue invitation cards to guests from the outside.
- (4) On the day of the Kaizen Conference, program of the ceremony (one pager of A4 size) is delivered to audiences, though the program should be delivered to presenters beforehand. The seats for guests should be secured.
- (5) A projector is used for presentations, and the master of the ceremony proceeds with the Conference. The master of ceremony is nominated from among the members of the Kaizen Steering Committee and a supporter is nominated from among the members of Small Group Working Group.

- (6) The presentation time should be 20 minutes per presenter. Question and answer session for each presenter is 10 minutes.
- (7) At the ending of the Conference, Chairman of Kaizen Steering Committee is expected to deliver an address, announce the excellent Small Groups and a prize-giving ceremony will be held.

6.7 Prize Awarding

- (1) As specified in the article 5.2.3 (6) of this Rules, excellent Small Groups are awarded with a letter of commendation and prize by Top management.
- (2) As specified in the article of 6.6(7) of this Rules, prize awarding will be made at the prize-giving ceremony of the Kaizen Conference.

7. Kaizen-Teian (Proposal) of Kaizen Activity

7.1 Objective of Kaizen-Teian (Proposal)

- (1) By making Kaizen-Teians (Proposal), staff/employees come to get ingenuity and creative thinking, and obtain an attitude of improving his/her own department/section's environment and work processes.
- (2) The aim of the Kaizen-Teian (Proposal) is to generate staff/employees' ideas and resourcefulness which will improve Quality, Cost, Delivery, Safety, Environment, and staff/employees' Morale and Motivation ("Q-C-D-S-E-M-M"), and to give staff/employees a sense of participation in the management of organization.
- (3) In order to make Kaizen-Teian (Proposal), staff/employees are expected to consult with their seniors/managers and get advices. This means that staff/employees may have a chance of On-the-Job Training ("OJT") for making Kaizen-Teian (Proposal). Thus, Human Resources Department people should understand that Kaizen-Teian (Proposal) is utilized for OJT, and promote Kaizen-Teian (Proposal) Activity in the organization.

7.2 Basics of Kaizen-Teian (Proposal)

- (1) Kaizen-Teian (Proposal) is also one of the Kaizen Activities to improve staff/employee' Genba by submitting the Kaizen-Teian Sheet to his/her department/section manager.
- (2) All staff/employees should write Kaizen idea in the Kaizen-Teian (Proposal) Sheet and submit it to their department/section managers before implementing the Kaizen. Or all staff/employees should write contents of Kaizen in the Kaizen Sheet immediately after implementing actually Kaizen, and submit the filled-in Sheet to their department/section managers.
- (3) Department/section managers should check the Kaizen-Teian (Proposal) immediately after the receipt of the Kaizen-Teian (Proposal) Sheet, and put his/her comment in the Sheet and submit it to Kaizen-Teian (Proposal) Working Group of the Kaizen Steering Committee.

- (4) Management people including line supervisors should try to promote Kaizen-Teian (Proposal) Activity. Management people should understand that providing advices to his/her subordinates is their role.
- (5) Kaizen-Teian (Proposals) should;
 - 1) not be contradictory with the organization's mission, vision and strategy,
 - 2) be implemented using the organization's resources,
 - 3) not be one which had been implemented before,
 - 4) in principle, be related to the department/section to which staff/employees belong.
- (6) The deadline of Kaizen-Teian (Proposals) is divided into twice a year. The first term is from January to June, and the second term is from July to December. Kaizen-Teian (Proposals) should not be received in the last month of each term, i.e., June and December.

7.3 Formation of Kaizen-Teian (Proposal) Working Group

- (1) "Kaizen-Teian (Proposal) Working Group" is organized in the "Kaizen Steering Committee".
- (2) Some of the members of Kaizen Steering Committee also hold the membership of Kaizen-Teian (Proposal) Working Group.

7.4 Role of Kaizen-Teian (Proposal) Working Group

- (1) As soon as Kaizen-Teian (Proposal) Working Group receives Kaizen-Teian (Proposals) with the comments of department/section managers, the Secretary of the Kaizen-Teian Working Group should fill out the receipt date of Teian (Proposals), names of departments/sections, names of proposers, Kaizen Themes, etc. in the "Kaizen-Teian (Proposal) List" which should be made by the Kaizen Steering Committee.
- (2) Members of Kaizen-Teian (Proposal) Working Group should get together once a week (day of week and time should be specified) and evaluate the Kaizen-Teian (Proposals) which have been kept by the Secretary and put the scores on them. The scores should be filled in the Kaizen-Teian (Proposal) List.
- (3) Kaizen-Teian (Proposal) Working Group should announce, at the end of each month, the number of Kaizen-Teian(Proposal) proposed in the last month and contents of excellent proposals of the last month, and post them on the electronic notice board ("Kaizen Board") for informing the entire staff of the organization of the progress of Kaizen Activity.

7.5 Prize Awarding System

- (1) Depending on the contents of Kaizen-Teian (Proposal), Kaizen Steering Committee will provide proposers with a gift in appreciation of their contribution.
- (2) In the article 8.2 of this Rules, "Evaluation Criteria and Scoring for Kaizen-Teian (Proposal)" is specified, and awarded with a specified gift.

8. Evaluation Criteria and Scoring for Kaizen-Teian (Proposal)

8.1 Evaluation Criteria

Staff/employee's Kaizen-Teian (Proposals) submitted to the Kaizen Steering Committee through their managers shall be evaluated according to the categories which is specified in the 9.2 of the Affix of this Rule by Kaizen Steering Committee.

8.2 Scoring

- (1) Each staff/employee will have a "Kaizen-Teian Account". For each implemented Kaizen-Teian (Proposal) approved by the Kaizen Steering Committee, scores from 1-50 are assigned to his/her Kaizen-Teian Account for each Kaizen-Teian (Proposal) based on the Evaluation Criteria. Zero Kaizen-Teian Account will be assigned to each staff/employee at the beginning of each year.
- (2) Those staff/employees who got accumulated Kaizen-Teian Account of more than 200 points will be entitled to be given a certain gift, depending on their Kaizen-Teian Account at the end of each year.

9. Affix

9.1 Kaizen-Teian (Proposal) Sheets (Two types)

9.2 Evaluation Criteria for Kaizen-Teian (Proposal) and Small Group Activity

9.1 Kaizen-Teian Sheets

KAIZEN-Teian Sheet <No.1>

<input type="checkbox"/> of Your Own Work <input type="checkbox"/> of Your Worksite KAIZEN-Teian Sheet	
Section/Department:	
Name of Proposer:	
<input type="checkbox"/> Reporting (Already implemented) <input type="checkbox"/> Consulting (To be implemented)	
Title of KAIZEN:	
Benefit (Effect):	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Problem (Before KAIZEN) <Actual Situation>	Teian/Improvement (After KAIZEN) <What do you do for improving?>
Manager's Receipt of Teian	Day / Month:
Kaizen Steering Committee's Receipt	Day/Month: Evaluation Result:

Kaizen-Teian Sheet <No.2>

Department		Manager	Accepted on: Day/Month/Year
Proposer		Proposed on: Day/Month/Year	
Theme			
Current Situation:			
.			
Contents of Kaizen (What are you going to do? How you should do? Problem-Solution):			
Expected Effectiveness (Contribution to Organization):			
What kind of problems (difficulties) will be brought about during the Kaizen activity (In what way you will avoid the difficulties?):			
Expected Cost:		Necessary period for Kaizen:	
Kaizen Steering Committee's Receipt		Day/Month:	
		Evaluation Result:	

9.2 Evaluation Criteria of Kaizen-Teian (Proposal) and Small Group Activity

<Evaluation Criteria No. 1>

No.	Evaluation Criteria	Scores				
		1	2	3	4	5
1	Business Factor Improvement					
	a) Quality					
	b) Cost					
	c) Delivery					
	d) Safety					
	e) Environment					
	f) Morale					
	g) Working Condition					
2	Easiness of Implementation (Consider the time, cost, difficulties, etc.)					
3	Scope of Usage (To what extent the idea can be used elsewhere)					
4	Effort of Preparation of Suggestion and Development of Ideas					
Sub-Total						
		Total = Scores				

Small Group Leader: Mr. xxxxxx

Evaluator: Mr. xxxxxx

Evaluation Date: Day/Month/Year

<Evaluation Criteria No. 2>

Small Group No. ()

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Original (Inventive) Idea / Novelty	5	4	3	2	1
2	Quality Improvement	5	4	3	2	1
3	Productivity Improvement / Efficiency Enhancement	5	4	3	2	1
4	Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Defect Reduction	5	4	3	2	1
6	Reduction of Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Safety Enhancement and Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8						
Total Scores		Scores				

Small Group Leader: Mr. xxxxxx

Evaluator: Mr. xxxxxxxx

Evaluation Date: Day/Month/Year

الاحوة الزملاء في الادارة العامة للمختبرات حفظهم الله
السلام عليكم و رحمة الله و بركاته ،،،

اود احاطتكم باختيار الهيئة السعودية للمواصفات و
المقاييس و الجودة كأحد الجهات التي سيبدء تطبيق
منهجية الكايزن عليها وذلك من قبل وكالة التعاون
الدولي اليابانية (جايكا، و تحديداً تم اختيار
الادارة العامة للمختبرات من قبل معالي محافظ الهيئة
لتكون مجال تطبيق منهجية الكايزن ، و التي تهدف الى
تحسين الانتاجية وجودة الخدمات ضمن رؤية المملكة 2030

ابارك لكم جميعاً هذه الثقة بالاختيار ، و الذي جاء
مواكباً لما حققته المختبرات من انجازات والتي من
ضمنها الحصول على الاعتماد طبقاً للمواصفة **ISO IEC**
17025:2005، و اؤكد على الجميع اهمية و ضرورة
الالتزام بالمشاركة في جميع الانشطة المتعلقة بتطبيق
منهجية الكايزن سواء من خلال اجتماعات فرق العمل او
حضور الدورات التدريبية.
مع الاحاطة بأن تاريخ تدشين تطبيق منهجية الكايزن
بدأ من يوم الاربعاء 10 ذو القعدة 1438 هـ الموافق 2
اغسطس 2017م .

نائب المحافظ للمواصفات والمختبرات
رئيس اللجنة التوجيهية لتطبيق منهجية الكايزن

م . عبدالله بن عوض القحطاني

Brothers colleagues in the General Administration of Laboratories

I would like to inform you of the selection of the Saudi Organization for Standardization, Metrology and Quality as one of the bodies that will implement the Kaizen methodology by the Japanese International Cooperation Agency (JICA).

Specifically, the General Administration of Laboratories has been selected by the Governor of the Authority to be the application of the Kaizen Methodology.

Improving productivity and quality of services within the vision of the Kingdom 2030, I congratulate all of you on this choice, which is in line with the achievements of the laboratories, which include obtaining accreditation in accordance with ISO IEC 17025: 2005, and I stress the importance and commitment to participate in all activities related to the implementation of the Kaizen methodology, Working teams or attending training courses.

Noting that the date of launching the application of the Kaizen methodology began on Wednesday, 10 Dhul-Qa'da 1438H corresponding to 2 August 2017.

Deputy Governor for specifications and laboratories,
Chairman of the Steering Committee for the application of the Kaizen methodology
Abdullah bin Awad Al Qahtani

- اليابانية السعودية الرؤية في التعاون برامج أول تدشن "المواصفات" 2030

محلية -اقتصادية أخبار

الرؤية في التعاون برامج أول تدشن "المواصفات" 2030 اليابانية السعودية

2017 أغسطس 8 الثلاثاء



واس : الرياض

الدولي للتعاون اليابانية الوكالة مع بالتعاون والجودة والمقاييس للمواصفات السعودية الهيئة بدأت السعودية الرؤية ضمن واليابان المملكة بين المشترك التعاون مبادرات لأولى الفعلي التطبيق في "JICA" هلمش على الماضي مارس في الجانبين بين بشأنها تعاون مذكرة توقيع تم التي 2030 المشتركة اليابانية الأداء كفاءة رفع المبادرة وتستهدف. لليابان العزيز عبد بن سلمان الملك الشريفين الحرميين خادم زيارة منهجية تطبيق عبر اليابان من متخصصين خبراء مع بالتعاون المملكة ومؤسسات هيئات في المؤسسي، للمسـتفيدين المقدمة والخدمات العمل وبيئة الأداء جودة تحسين أجل من كايـزن

هذه أن القحطاني عبدالله المهندس والجودة والمقاييس للمواصفات السعودية الهيئة محافظ نائب أوضح جهته من وطنية أخرى جهتين مع المواصفات هيئة اختيرت التي 2030 اليابانية السعودية الرؤية ضمن تأتي المبادرة

الجهات على تعميمه يتوقع ثم ومن أولا الهيئة داخل تنفيذه يتم حيث المشروع لهذا الانطلاق نقطة لتكون الجانب مع التعاون سبل تعزيز على المواصفات هيئة حرص القحطاني وأكد .كافة الوطنية والمؤسسات الحكومي الأداء كفاءة لرفع الرامية الشريفيين الحرمين خادم حكومة توجه لترجمة الإطار هذا في الياباني في بدأ للمبادرة الفعلي التنفيذ أن إلى مشيرا .الوطنية المؤسسات في والتميز الجودة ممارسات وتعزيز يستمر وسوف بالهيئة المتخصصة المختبرات أحد على الأولي التطبيق تم حيث الماضي الأسبوع الهيئة .وتوفيقه الله بعون له المخطط الزمني الجدول وفق للمبادرة المرحلي التنفيذ

"Specifications" launches the first cooperation programs in the Saudi-Japanese vision 2030
Local Economic News"Specifications" launches the first cooperation programs in the vision
Saudi Arabia 2030Tuesday 8 August 2017"Specifications" launches the first cooperation
programs in the Saudi-Japanese vision 2030

Riyadh: SPA

The Saudi Organization for Standardization, Metrology and Quality (JICA), in cooperation with the Japan International Cooperation Agency (JICA), started implementing the first joint cooperation initiatives between the Kingdom and Japan within the Saudi-Japanese Joint Vision 2030, which was signed in March last year on the sidelines of the visit of the Custodian of the Two Holy Mosques King Salman Ben Abdul Aziz of Japan. The objective of the initiative is to increase the efficiency of the institutional performance in the Kingdom's institutions and institutions in cooperation with specialized experts from Japan by applying the Kaizen methodology to improve the quality of performance, the working environment and the services provided to the beneficiaries.

For his part, the Deputy Governor of the Saudi Organization for Standardization, Metrology and Quality Engineer Abdullah Al-Qahtani said that this initiative comes within the vision of Saudi Arabia and Japan 2030, which was chosen by the Standards Authority with two other national parties to be the starting point for this project as it is implemented within the Commission first and then expected to be circulated to all national institutions and institutions . Al-Qahtani stressed the keenness of the Standards Authority to enhance cooperation with the Japanese side in this regard to translate the government's approach to improve the efficiency of government performance and promote quality and excellence practices in national institutions. He pointed out that the actual implementation of the initiative began in the Commission last week, where the initial application to one of the specialized laboratories in the Authority and will continue to implement the implementation of the initiative in accordance with the schedule planned with the help of God and his success.



مال تابع

2017 أغسطس 8 مال - الرياض

- للتعاون اليابانية الوكالة مع بالتعاون والجودة والمقاييس للمواصفات السعودية الهيئة بدأت واليابان المملكة بين المشترك التعاون مبادرات لأولى الفعلي التطبيق في "JICA" الدولي بين بشأنها تعاون مذكرة توقيع تم التي، 2030 المشتركة اليابانية السعودية الرؤية ضمن عبد بن سلمان الملك الشريفين الحرميين خادم زيارة هلمش على الماضي مارس في الجانبين لليابان العزيز.

خبراء مع بالتعاون المملكة ومؤسسات ناتهي في المؤسسي الأداء كفاءة رفع، المبادرة وتستههدف والخدمات العمل وبيئة الأداء جودة تحسين أجل من كايزن منهجية تطبيق عبر اليابان من متخصصين للمســــتفيدين المقدمة.

بن عبدالله المهندس والجودة والمقاييس للمواصفات السعودية الهيئة محافظ نائب أوضح، جهته من هيئة اختيرت التي، 2030 اليابانية السعودية الرؤية ضمن تأتي لمبادرة هذه أن، القحطاني عوض

الهيئة داخل تنفيذ هذه، المشروع لهذا الانطلاق نقطة لتكون وطنية أخرى جهتين مع المواصفات
كافة الوطنية والمؤسسات الجهات على تعميمه يتوقع ثم ومن أولاً

الإطار هذا في الياباني الجانب مع التعاون سبل تعزيز على المواصفات هيئة حرص القحطاني وأكد
ممارسات وتعزيز الحكومي الأداء كفاءة لرفع الرامية الشريفيين الحرمين خادم حكومة توجه لترجمة
الأسبوع الهيئة في بدأ للمبادرة الفعلي التنفيذ أن إلى مشيراً، الوطنية المؤسسات في والتميز الجودة
يستمر وسوف، بالهيئة المتخصصة المختبرات أحد على الأولي بيق التلط تم حيث، الماضي
وتوفيقه الله بعون له المخطط الزمني الجدول وفق للمبادرة المرهلي التنفيذ

Riyadh - Money 8 August

The Saudi Organization for Standardization, Metrology and Quality (JICA), in cooperation with the Japan International Cooperation Agency (JICA), started implementing the first joint cooperation initiatives between the Kingdom and Japan within the Saudi-Japanese Joint Vision 2030.

The objective of the initiative is to improve the efficiency of institutional performance in the Kingdom's institutions and institutions in cooperation with specialized experts from Japan through the application of the Kaizen methodology to improve the quality of performance, the working environment and services provided to beneficiaries.

For his part, Deputy Governor of the Saudi Organization for Standardization, Metrology and Quality Eng. Abdullah bin Awad Al Gahtani said that this initiative comes within the vision of Saudi Arabia 2030, which was chosen by the Standards Authority with two other national bodies to be the starting point for this project. Circulate it to all national institutions and institutions.

Al-Gahtani stressed the keenness of the Standards Authority to enhance cooperation with the Japanese side in this regard to translate the government's approach to improve the efficiency of government performance and promote quality and excellence practices in national institutions. He pointed out that the actual implementation of the initiative began last week, on one of the specialized laboratories of the Authority, and will continue to implement the implementation of the initiative in accordance with the schedule planned with the help of God and his success.



الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة
Saudi Standards, Metrology and Quality Org.

添付資料 VI

استبيان تشخيص الجو السائد بإدارة مختبرات الرياض

Diagnosis of Workplace Climate

Date:

Answers: From the Left: (1) Quite different from the current situation (2) Cannot say Yes, (3) Cannot say Yes or No, (4) By and large Yes, (5) Exactly Yes

علي الغنيري

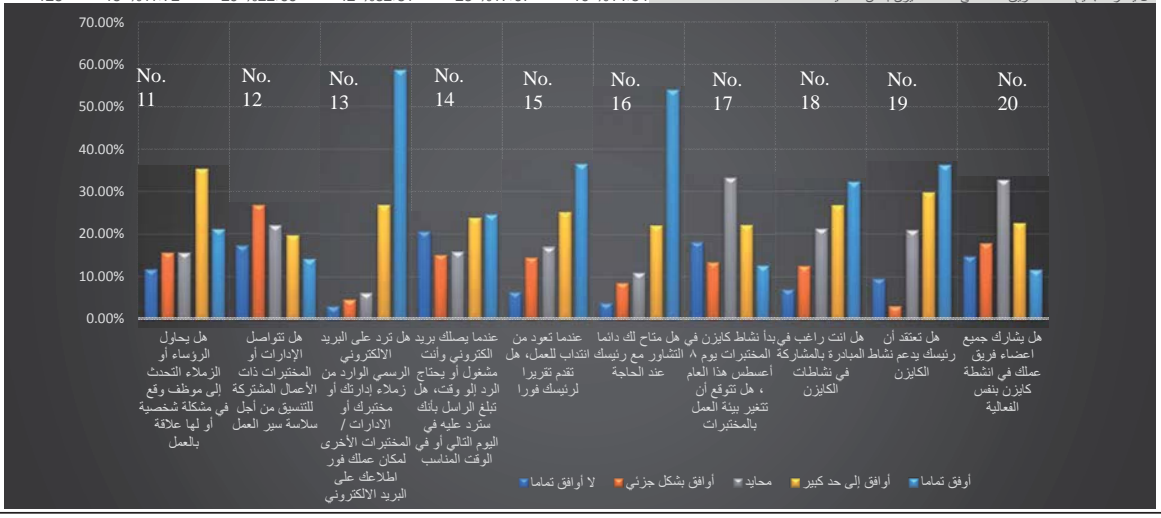
Questions (No. 1 to No. 10)

1	At your workplace, all of you are freely talking each other frankly?
2	At the meeting of your workplace, all participants give their opinions and suggestions freely and actively?
3	At your workplace, all of you try to talk until all of you become satisfied when some have different opinions?
4	At your workplace, do all of you take in actively what seem to be new things or good things to change the current situation for better?
5	Is your workplace full of creative spirit to try to achieve the workplace objective, tackling with even hard work actively?
6	At your workplace, do all of you get together, discuss and decide the work objective or other important matters?
7	At your workplace, all the necessary information including the company's policy is communicated by your superior to everybody?
8	At your workplace, all of you understand the objective of the whole workplace and individual objective?
9	At your workplace, do your superiors or seniors freely and often instruct and take care of subordinates?
10	At your workplace, all the members are full of strong willingness to develop themselves aiming at improving their capacity (ability)?

استبيان تقييم الجو السائد في مكان العمل

الرجاء التكرم باختيار الجواب المناسب					
Total	أوفق تماما	أوفق إلى حد كبير	محايد	أوافق بشكل جزئي	لا أوافق تماما
127	27 %21.26	45 %35.43	20 %15.75	20 %15.75	15 %11.81
127	18 %14.17	25 %19.69	28 %22.05	34 %26.77	22 %17.32
126	74 %58.73	34 %26.98	8 %6.35	6 %4.76	4 %3.17
126	31 %24.60	30 %23.81	20 %15.87	19 %15.08	26 %20.63
123	45 %36.59	31 %25.20	21 %17.07	18 %14.63	8 %6.50
126	68 %53.97	28 %22.22	14 %11.11	11 %8.73	5 %3.97
126	16 %12.70	28 %22.22	42 %33.33	17 %13.49	23 %18.25
127	41 %32.28	34 %26.77	27 %21.26	16 %12.60	9 %7.09
124	45 %36.29	37 %29.84	26 %20.97	4 %3.23	12 %9.68
128	15 %11.72	29 %22.66	42 %32.81	23 %17.97	19 %14.84

هل يحاول الرؤساء أو الزملاء التحدث إلى موظف وقع في مشكلة شخصية أو لها علاقة بالعمل
 هل تتواصل الإدارات أو المختبرات ذات الأعمال المشتركة للتنسيق من أجل سلامة سير العمل
 هل ترد على البريد الإلكتروني الرسمي الوارد من زملاء إدارتك أو مختبرك أو الإدارات / المختبرات الأخرى لمكان عملك فور اطلاعك على البريد الإلكتروني
 عندما يصلك بريد إلكتروني وأنت مشغول أو يحتاج الرد الو وقت، هل تبلغ الراسل بأنك سترد عليه في اليوم التالي أو في الوقت المناسب
 عندما تعود من انتداب للعمل، هل تقدم تقريرا لرئيسك فوراً
 هل متاح لك دائما التشاور مع رئيسك عند الحاجة
 بدأ نشاط كإيزن في المختبرات يوم ٨ أغسطس هذا العام ، هل تتوقع أن تتغير بيئة العمل بالمختبرات
 هل أنت راغب في المبادرة بالمشاركة في نشاطات الكإيزن
 هل تعتقد أن رئيسك يدعم نشاط الكإيزن
 هل يشارك جميع أعضاء فريق عملك في أنشطة كإيزن بنفس الفعالية



Kaizen Activity

Quality Management System Procedures According to ISO IE 17025 :2005 Standard



<p>添付資料 VII</p>

<Sep. 2017 – Jan. 2018>

No.	Name of Proposers		Theme (Title of Kaizen-Teian)	Date of Receipt of Kaizen-Teian	Evaluation	No. in The List
	Full Name	Section/Department				
1	Khaled H. Al-Qhatani	Support and Quality	Shortening the time for issuing reports to concerned beneficiaries	18 / 09 / 2017	25	5
2	Hussam A. AlDuhayshi	GDL -office	Expediting reports prints and saving time and effort by providing a printer to each laboratory	18 / 09 / 2017	29	15
3	Khaled A. Al-Hussan	General Material and Textile	Proposal for storage of tested samples	25 / 09 / 2017	20	21
4	Abdullah S. Al-Masoud	Energy Efficiency and Electrical Products	Improving the method of fixation and testing	26 / 09 / 2017	21	46
5	Khaled S. Al-Awwad	Energy Efficiency and Electrical Products	Facilitation of taking dimensions of small-sized samples	28 / 09 / 2017	25	49
6	Majed M. Al-Shahrani	Energy Efficiency and Electrical Products	Facilitation of measurement of ambient temperature of samples	28 / 09 / 2017	31	50
7	Saad S. Al-Qahtani	Chemical and Petroleum Products	Connecting entry of samples and data with LIMS (Samples Section) though barcode	10/2017	21	4
8	Hani B. Flemban	Support and Quality Department	Instrument maintenance report should be on LIMS	10/2017	21	11
9	Hani B. Flemban	Support and Quality Department	Uploading all laboratory QMS documents on LIMS	10/2017	21	15
10	Hani B. Flemban	Support and Quality Department	Uploading MSDS on LIMS	10/2017	21	17
11	خالد الحصان	مختبر المواد العامه و النسيج	Changing report delivery notebook into electronic format	Nov 2017	22	12
12	علي عبدالله النويبت	كفاءة الطاقة و المنتجات الكهربائية	Changing location of offices area	Nov 2017	20	20

Kaizen Activity

Quality Management System Procedures According to ISO IE 17025 :2005 Standard



13	فيصل الحربي	كفاءة الطاقة والنتجات الكهربائية	Organizing quality procedures inside the laboratory	Nov 2017	25	29
14	فيصل الحربي	كفاءة الطاقة والنتجات الكهربائية	Formation of taskforce in the laboratory for special assignments	Nov 2017	24	30
15	أحمد التركي	كفاءة الطاقة والنتجات الكهربائية	Printing of sample testing report	Nov 2017	18	31
16	ماجد الرماح	مختبر الميكانيكا و المعادن	Liaison between Laboratories and Standards General Departments upon adopting or updating a standard	Nov 2017	20	40
17	ماجد الرماح	مختبر الميكانيكا و المعادن	To hold monthly meetings to present any problems/obstacles in the laboratory	Nov 2017	21	41
18	سعيد أحمد الزهراني	مختبر الميكانيكا و المعادن	A friendly social get-together meeting for all laboratories staff	Nov 2017	20	45
19	سعيد أحمد الزهراني	مختبر الميكانيكا و المعادن	Information/awareness messages of QMS, LIM or safety	Nov 2017	25	47
20	هاني بحر الدين فلمبان	الجودة و المساندة	Holding a training course in Communication System	Nov 2017	25	60
21	وجدى محمد المستحي	الجودة و المساندة	Using a whiteboard to show assignments and timeline for QC staff office	Nov 2017	20	61
22	منصور سعود السبيعي	الكيمياء و المنتجات البترولية	Several samples carrying the same covering letter number tested sample results will be delayed until all the samples in the letter is tested.	Dec 2017	21	20
23	محمد صالح ال حارث	الكيمياء و المنتجات البترولية	using materials index in the warehouse (Arranging materials alphabetically and according to their hazard level	Dec 2017	24	24
24	عبدالله بن محمد العطاس	الكيمياء و المنتجات البترولية	Switching off lights and all unnecessary instruments and devices	Dec 2017	21	25
25	عبدالله محمد الشهري	مختبر المواد العامة و النسيج	Drawing up a year plan for drawing samples	Dec 2017	20	28
26	محمد صالح الرشيدى	مختبر المواد العامة و النسيج	Improving the recording mechanism of receiving and delivery samples	Dec 2017	28	30
27	وجدى محمد المستحي	QC and Support	Applying 5s on quality toys unit)	Jan 2018	19	8
28	وجدى محمد المستحي	QC and Support	Applying 5s on quality files (metal unit)	Jan 2018	19	10
29	هاني فلمبان	QC and Support	Applying 5s on quality files (paints unit)	Jan 2018	20	16
30	هاني فلمبان	QC and Support	Applying 5s on quality files (Sanitaryware unit)	Jan 2018	20	20

添付資料 VIII

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Saudi Arabia Standards, Metrology and Quality Organization (SASO)
面談場所	同上
面談相手	Mr. Ali Q. Alanbari (Director of Quality & Support of SASO Laboratories)
当方側	玉井
面談日時	2018年2月18日(日) 10:15~12:15 (通訳者:Mr. Alaa Ahamed)
面談目的	SASOのKaizen Pilot Activity 関連と本格的カイゼン活動につき意見交換をすること
ポイント	1. SASO 本格的カイゼン活動展開のカイゼン運営委員会委員長の現時点での考え方 2. カイゼン・パイロット活動 に対する Ali Alanbari 氏のコメント・意見等聴取
<p>概要:</p> <p>第3次派遣調査活動に於いて、初めて腰を落ち着けて本日(2月18日)、Aliカイゼン運営委員会副委員長(以下、「Ali氏」と称する)と、これまでのKaizen Pilot ActivityについてのAli氏の印象、並びに本格的カイゼン活動の在り方につき話をすることができた。以下の通りである。</p> <p>1. Kaizen Pilot Activity:</p> <p>(1) カイゼン運営委員会委員長 Abdullah AlGahtani 副総裁(以下、「副総裁」と称する)の意見: これまで、本格的カイゼン活動をどうするかについては、数回、Ali氏は副総裁と話し合った模様であるが、現状、下記の如く副総裁は考えている由。 本格的カイゼン段階に入るか否かは、全て現在進行中のKaizen Pilot Activityの成果にかかっている(昨年11月に既にこの発言をしていた)。但し、カイゼンには、Continuityが非常に重要であること、即ち、動き出した車輪が回り続けることが重要であることも考慮して、Kaizen Pilot Activityの最終段階で、現在のKaizen Pilot Activityに続けて本格的カイゼン活動の段階に入るかを決めたい。</p> <p>(2) Ali氏のカイゼン・パイロット活動に関するコメント:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ カイゼンの Organized structure (7 Step 問題解決技法)に満足している。 ➤ 全小集団リーダーが、Saving Time、Saving Cost、Safety、品質向上を認識し始めたことに非常に満足している。 ➤ スタッフ一般についていえば、カイゼン導入以前は、あるアイデアを持っていても、そのままにしていたが、今では、アイデアをカイゼン提案シートというペーパーに書くようになった。また、提案をする機会が以前はなかったが、今では、一般のスタッフにカイゼンの機会が公然と与えられた。 ➤ 仕事に関する考え方が良い方向に変わってきている。例えば、次の事例がある。 <ol style="list-style-type: none"> ① Before/After Kaizenというように、現状を認識する方法が、スタッフにモノを考える方法を変えさせている。 ② スタッフが、Supervisorとカイゼン運営委員会にカイゼン提案を提出する前に、そのカイゼン提案につき、Supervisorなり同僚が提案内容につきコメントするなど、部門内のコミュニケーションがよくなった。 ③ 自分(Ali氏)は、カイゼン提案内容を現場に行って確認するようになった(現場、現物、現実の確認)。以前は、書類が上がってきても、書類の内容をチェックするだけで終わっていたが。現場に 	

行き、書類の内容を確認するようになった。これは、カイゼンメソドロジーの教えに従ったことで、ものの考え方、対処(態度)方法が変わった自分の例である。

- ④ 最近、5S活動を全てのLaboratoriesで始めたが、カイゼン導入コースで学んだ「TPS: Toyota Production System」の7 Wastesの視点で現場を見てチェックしている。これまでは、7 Wastesの認識がなく、ただ現場を見ていただけであった。
- ⑤ 機械の配列が生産性を上げることをカイゼン導入コースで学んだ結果、プロセスで関係のあるLaboratoriesのレイアウトを変えて、隣接させるようにした例もある。

2. 本格的カイゼン活動:

(1) Ali 氏の考え方:

昨年第2次現地派遣時には、本格的カイゼン活動を3年間計画として、1.5年ごとの二つのステージに分けてステップアップする方向でAli氏と弊職(玉井)は、話をしていたが、今回第3次現地調査でリヤド到着後間もない1月24日に同氏と話した際、3年間の計画を前提にするも、前半は2年間、後半は1年としたい旨を話していた(その際、JICAがこれまでのようにJICAコンサルタントを派遣するのではなく、カイゼン活動展開の資金は、全額をSASOで負担することになる公算が大であるとの話をした)。

ところが、本日(2月18日)の面談時、Ali氏から1年間に限定して、本格的カイゼン活動につき話をしたいとのことで、本格的カイゼン活動開始の1年後には、SASOの職員が本格的カイゼン活動を自主的に展開したいとの説明があった。

(2) 本格的カイゼン活動段階の組織構造:

Ali氏の意向を聞き、添付のような組織図を作成した。要点は、総裁の直属組織として、新カイゼン運営委員会を創設し、その委員長に総裁が当たり、副委員長として現在2人体制の副総裁二人があたる(Mr. Saud AlAlsakarとMr. Abdullah AlGahtani)。その下に、カイゼンを専任する新カイゼン部門を創設し、Ali氏がDirectorになるとの構想である。

これを実現するために、まずは、現在のカイゼン運営委員会委員長であるAlGahtani副総裁にAli氏は相談するつもりである。本格的カイゼン活動を展開する決定がなされる際には、組織構造が当然話されるはずであり、この組織構造が一つの案として審議される可能性があろう。勿論、全く異なる戦略的組織構造が審議される可能性もある。

(3) 本格的カイゼン活動のためのカイゼンコンサルタントの派遣時期:

副総裁ご自身が発言しているように、カイゼン活動には継続性が最重要であり、本カイゼン・パイロット活動が完了した後、できるだけ早く本格的カイゼン活動を展開するべきであろうが、2018年のラマダンとそれに続くEid Holidaysとそのあとに続く夏季休暇時期の事を考慮すると、9月からの開始となると思われる。Ali氏もそうせざるを得ないと見ている。

(4) 本格的カイゼン活動での目的:

- ① SASOが外部コンサルタントを受け入れる期間は、1年以内として、この期間内に最低5人のカイゼン・トレーナーを育成する。

- ② 最低5人のカイゼン・トレーナーが、SASO 内部組織へのカイゼン指導を継続すると共に、外部組織(政府系、民間企業にかかわらず)に対して、カイゼンの指導を開始する。
- ③ 外部カイゼンコンサルタントの指導期間中に、SASO での定期的カイゼン研修コース開催が定着すること、

3. カイゼン運営委員会の会合等

(1) Ali 副委員長の委員長報告:

月に1回、委員長に事前に Agenda を作り報告をしてきた

(2) カイゼン小集団作業部会の会合:

平均3週間ごとに1回の会合を開催してきた。また、緊急性の高い議題があるとその都度、開催した。Agenda と、会合結果を残している。当初、会合結果を残さなかったが、記録がないと決めたことが実施されないことが分かった為。

(3) カイゼン提案作業部会会合:

月に1度の会合を開催してきた。

(4) Ali 副委員長と Laboratories 職員との関係:

Ali 副委員長は、この3年間、Accreditation Work で全ての Laboratories のスタッフと懇意になっており、彼らの能力、仕事に対するモチベーションの在り方、仕事に対する意欲がどの程度かをよく知っているとのこと。

そこで、カイゼン・パイロット活動で小集団活動を編成するに当たって、直ぐにリーダーを選定できたとのこと。●本格的カイゼン活動段階では、リーダーは、小集団メンバーが自主的に選定する必要がある。

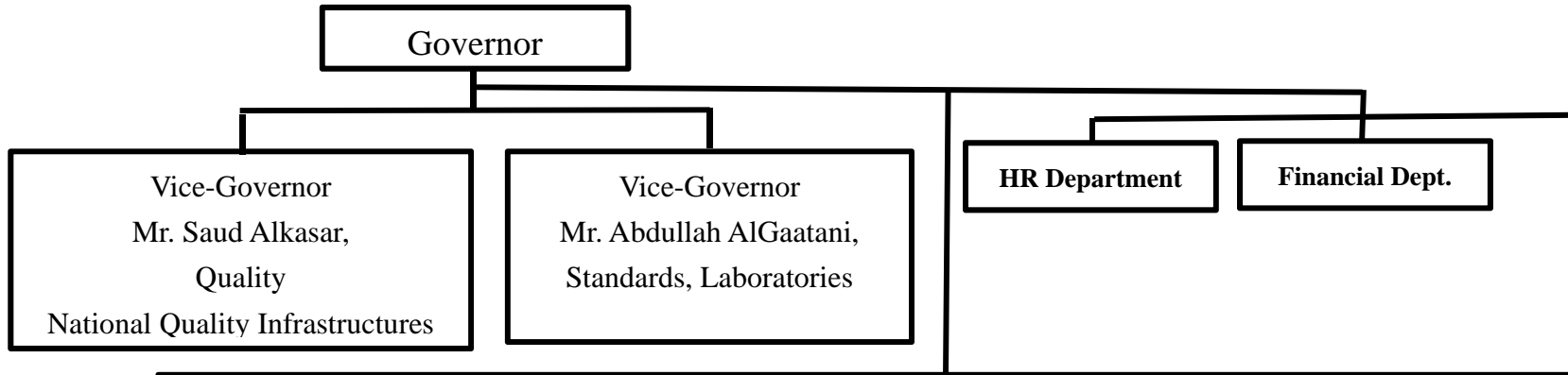
(5) カイゼン・モニタリング報告:

- ① JICA コンサルタントが帰国して不在の折(2017年11月末以降)、Ali 副委員長はほとんど毎日、カイゼン・モニタリングを一人でしてきたとのこと。その報告書を各 Laboratory の Director に送付したが、誰からもフィードバックがない。
- ② モニタリングには、Ali 副委員長の部下の Mr. Wajdi AlMestahi、小集団 No.3 のグループリーダーの Mr. Saeed AlZahrani が同行した由。

4. 本格的活動段階で避けねばならないカイゼン・パイロット活動時のネガティブ事項:

- ① 小集団活動のメンバーが、リーダーに依存しすぎた。即ち、殆どのグループでは、リーダーが殆どの活動をしてきた。これは、本格的カイゼン活動時にどのようにするかを検討を要する。
- ② Ali 氏が小集団のリーダーとばかり、コンタクトしてきたことから、メンバーが協力でなかったのではないかと Ali 氏は思っている。

Organizational Scheme of the Full-scale Kaizen Activity throughout the Whole SASO



Kaizen Steering Committee

Chairman: Governor
Vice-Chairman: Mr. Mr. Saud AlAskar, Mr. Abdullah AlGahtani
Members: Directors of the Riyadh Headquarters including HR Department, Financial Department, Training Center, etc.
Secretary: Mr. Ali AlAnbari

Newly established Kaizen Department (Head: Mr. Ali AlAnbari)
Dissemination of the Full-scale Kaizen Activity including the whole SASO

- 2018 – 2019:**
SASO needs to make a contract with a consulting company for implementing the Public Kaizen courses, fostering Trainers, and disseminating Kaizen Activity (methodology and Kaizen Way of Thinking) throughout the SASO Headquarters.
- From 2020 forward:**
SASO’s own independent Kaizen activity including the Eastern and Western Branches will be implemented, and SASO will start to provide Governmental organizations with Kaizen technical assistance through Kaizen Trainers.

添付資料 IX

Kaizen Small Group Monitoring Activity Record

(as of November 16, 2017)

Masahiko TAMAI

Date	S. G.	Group Leader	Theme
17_Oct. 11	No. 12	Mohammed AlOtaibi	Improve the performance of fume extraction system in the Laboratory.
17_Oct. 11	No. 05	Ahmed Alyamani	Decrease the level of bad smell inside the Laboratory.
17_Oct. 12	No. 10	Abdullah alShehri	Improve the storing conditions of test samples inside the Laboratory together with 5S activity of the warehouse.
17_Oct. 12	No. 14	Abdullah AlMasoud	Achieve the zero test samples accumulated on the floors inside the Laboratory
17_Oct. 15	No. 06	Jalal AlHussain	Change the layout and environmental conditions in sample warehouses.
17_Oct. 15	No. 04	Dafer AlGimi	Change the layout and environmental conditions in sample warehouses, and make a Manual to be used for "After-Testing". NOTE: The latter part was added on October 30th.
17_Oct. 16	No. 08	Abdulwahab Abushaatat	Improve the procedures of purchasing reference materials.
17_Oct. 16	No. 15	Ibrahim AlTassan	Upgrade environmental conditions of vehicles for testing. ➤ This theme should be changed. Or, the Small Group should be dissolved, because the number of Small Group is now 3 (6 people moved out for Tire Unit). ➤ The Tire Unit should formulate a Small Group and fix a Theme as soon as possible.
17_Oct. 17	No. 13	Faisal AlHarbi	Change the procedures of receiving and distributing samples inside the laboratory.
17_Oct. 22	No. 01	Hani Flemban	(1) Improve the Correspondence System (2) Improve LIMS (Laboratory Information Management System). This Theme consists of two Themes. Small Group Leader selected "Improve the Correspondence System."
17_Oct. 22	No. 03	Saed AlZahrani	Decrease the Outsourcing work for making Test Samples and increase the internal work at our Laboratory by improving the preparatory work. NOTE: This Theme was established on November 7. Old Theme was "Improve the procedures of the sample preparation workshop."
17_Oct. 23	No. 07	Ibrahim AlMosa	Improve the method of chemical waste disposals: (1) Improve the environment, (2) Recycle the used solvents. NOTE: The Theme was changed on November 2.
17_Oct. 23	No. 11	Yahia AlFaiifi	Shorten the Delivery Time of Test Report to Customers.
17_Oct. 25	No. 05	Ahmed AlYammani	Decrease the level of bad smell inside the Laboratory.
17_Oct. 26	No. 12	Mohammed AlOtaibi	Share the Test Machine between the Textile Unit and Toys Unit. NOTE: This Theme was newly established on November 7.
17_Oct. 26	No. 10	Abdullah AlShehri	Improve the storing conditions of test samples inside the Laboratory together with 5S activity of the warehouse.

17_Oct. 26	No. 14	Abdullah AlMasoud	Achieve the zero test samples accumulated on the floors inside the Laboratory.
17_Oct. 29	No. 06	Jalal AlHussain	Change the layout and environmental conditions in sample warehouses.
17_Oct. 30	No. 04	Dafer AlGimi	Change the layout and environmental conditions in sample warehouses, and make a Manual to be used for “After-Testing”. NOTE: The latter part was added on October 30th.
17_Oct. 31	No. 15	Ibrahim AlTassan	Upgrade environmental conditions of vehicles for testing. ➤ This theme should be changed. Or, The Small Group should be dissolved, because the number of Small Group is now 3 (6 people moved out for Tire Unit). ➤ Tire Tyre Unit should formulate a Small Group and fix a Theme as soon as possible.
17_Nov. 01	No. 02	Khaled AlGahtani	Shorten time for the Customer to receive Test Reports from the Laboratory.
17_Nov. 01	No. 13	Faisal AlHarbi	Change the procedures of receiving and distributing samples inside the laboratory.
17_Nov. 01	No. 11	Yahia AlFaifi	Shorten the Delivery Time of Test Report to Customers. Old Theme should be changed to a topic of Kaizen-Teian.
17_Nov. 01	No. 01	Hani Flemban	(1) Improve the Correspondence System (2) Improve LIMS (Laboratory Information Management System). This Theme consists of two Themes. Small Group Leader selected “Improve the Correspondence System.”
17_Nov. 02	No. 07	Ibrahim AlMosa	Improve the method of chemical wastes disposals: Improve the environment and Recycle the used solvent. NOTE: The Theme was changed on November 2.
17_Nov. 05	No. 12	Mohammed AlOtaibi	Improve the performance of fume extraction system in the Laboratory. NOTE: this Theme should be changed.
17_Nov. 06	No. 09	Khalid AlSolmi	Reduce the Delivery Time of the result reports to customers.
17_Nov. 06	No. 05	Ahmed AlYammani	Decrease the level of bad smell inside the Laboratory.
17_Nov. 06	No. 10	Abdullah AlShehri	Improve the storing conditions of test samples inside the Laboratory together with 5S activity of the warehouse.
17_Nov. 07	No. 12	Mohammed AlOtaibi	Share the Test Machine between the Textile Unit and Toys Unit. NOTE: this Theme was newly established on November 7.
17_Nov. 07	No. 03	Saed AlZahrani	Decrease the Outsourcing work for making Test Samples and increase the internal work at our Laboratory by improving the preparatory work. NOTE: This Theme was established on November 7. Old Theme was “Improve the procedures of the sample preparation workshop.”
17_Nov. 07	No. 14	Abdullah AlMasoud	Achieve the zero test samples accumulated on the floors inside the Laboratory.
17_Nov. 08	No. 08	Abdulwahab Abushaatat	Improve the procedures of purchasing reference materials.
17_Nov. 08	No. 03	Saed AlZahrani	Decrease the Outsourcing work for making Test Samples and increase the internal work at our Laboratory by

			improving the preparatory work. NOTE: This Theme was established on November 7. Old Theme was “Improve the procedures of the sample preparation workshop.”
17_Nov. 09	No. 15	Ibrahim AlTassan	Upgrade environmental conditions of vehicles for testing. ➤ This theme should be changed. Or, The Small Group should be dissolved, because the number of Small Group is now 3 (6 people moved out for Tire Unit). ➤ Tire Tyre Unit should formulate a Small Group and fix a Theme as soon as possible.
17_Nov. 12	No. 03	Saed AlZahrani	Decrease the Outsourcing work for making Test Samples and increase the internal work at our Laboratory by improving the preparatory work. NOTE: This Theme was established on November 7. Old Theme was “Improve the procedures of the sample preparation workshop.”
17_Nov. 12	No. 06	Jalal AlHussain	Change the layout and environmental conditions in sample warehouses.
17_Nov. 13	No. 02	Khaled AlGahtani	Shorten time for the Customer to receive Test Reports from the Laboratory.
17_Nov. 15	No. 09	Khalid AlSolmi	Reduce the Delivery Time of the result reports to customers.
17_Nov. 15	No. 05	Ahmed AlYammani	Decrease the level of bad smell inside the Laboratory.
17_Nov. 15	No. 06	Jalal AlHussain	Change the layout and environmental conditions in sample warehouses.
17_Nov. 15	No. 12	Mohammed AlOtaibi	Share the Test Machine between the Textile Unit and Toys Unit. NOTE: This Theme was newly established on November 7.
17_Nov. 15	No. 13	Faisal AlHarbi	Change the procedures of receiving and distributing samples inside the laboratory.

NOTE:

- (1) Yellow colored Groups: the 2nd round Monitoring
 - (2) Brown colored Groups: the 3rd round Monitoring
 - (3) Red colored Groups: the 4th round Monitoring
 - (4) Grey colored Groups: the 5th Round Monitoring
- (5) Monitoring activity is the place to **foster the Trainers**. SASO Kaizen Steering Committee selected **five (5) Trainers** who should monitor Small Group activities together with Tamai. One of the 5 Trainers visit two Small Groups (one day) every week (October 29 to November 15).
- ① **Mr. Hani Flemban**, No. 1 Small Group Leader = **Sunday** Monitoring
 - ② **Mr. Abudllah AlShehiri**, No. 10 Small Group Leader = **Monday** Monitoring,
 - ③ **Mr. Saed AlZaharani**, No. 3 Small Group Leader = **Wednesday** Monitoring
 - ④ **Mr. Mohammed AlOtaibi**, No. 12 Small Group Leader = **Tuesday** Monitoring
 - ⑤ **Mr. Faisal alHarbi**, No. 13 Small Group Leader = **Thursday** Monitoring

- (6) During the JICA Consultant (Tamai) is not staying at Riyadh, from **November 19th (Sunday) to January 21st (Sunday), 2018**, five (5) **Trainers** should continue the **Monitoring Activity** under the guidance and instruction of **Mr. Ali Alanbari, Director of Support and Quality of SASO Laboratories**.
- (7) Tamai will come back to SASO on **January 21 (Sunday), 2018**.
- (8) The **Joint Kaizen Conference between SASO and KFMC** (King Fahad Medical City) is scheduled to be held on **February 28 (Wednesday), 2018**. On this event, **3 Excellent Small Groups of SASO** are expected to make presentations about their Small Group Activities. From KFMC, 3 Excellent Small Groups will make presentations, too.

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査

相手先組織	General Materials and Textile Laboratory
面談場所	上記調査所
面談相手	No. 12 カイゼン小集団活動 メンバー (Group Leader: Mr. Mohammed AlOtaibi)
当方側	Mr. Abdulaziz 調査所本部長兼 Kaizen Auditing Project Team チーム長、 Mr. Ahamed AlSaudi 調査所副本部長兼 Kaizen Auditing Project Team 副チーム長(途中、退席)、 玉井(記録)／通訳者:Mr. Kamal Madbooly (CEO, Rawnaq Translation／エジプト人)
面談日時	2017年10月11日(水)13:00～13:30
面談目的	カイゼン小集団活動の初回モニタリング
ポイント	1. Kaizen Auditing Project Team とのモニタリング活動 2. カイゼン・テーマを設定済みであるが、テーマ内容確認の為の現場確認 3. カイゼン小集団が今後、どのように活動を展開するかにつき意見交換

概要:

1. 小集団活動テーマ: **Improve the performance of fume extraction system in the Laboratory.**
2. カイゼン・モニタリング・プロジェクトチーム長(調査所／Abdulaziz 本部長)、同副チーム長(調査所／Ahamed AlSaudi 副本部長)及び玉井で、No. 12 カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況につき、意見交換をした。
3. テーマ内容に基づき、現実・現物・現場の状況を確認した(実際に、炉内で布地に火をつけて燃やし、悪臭の度合いを確認した:直接に火をつけて燃やす方法と、布に化学薬品を塗布してそれに火をつける方法の二つがあるとのことで、これらの方法で確認した)。
4. 今後、アクション・プランとカイゼン・プロセス／Procedures を整備するように指導したところ、既に JICA コンサルタントがカイゼン研修コースを開始した直後(8月15日)から、テーマに沿った手続きを開始したとのことであった。しかし、どのように実施(Countermeasures)をプラン化すればよいかとの質問があったので、下記のような Outline を説明した:当然のことながら、既に自分たちが実施してきたことなのですぐに Action Plan 化するとのことであった。コンサルタントとしては、特に、購入物査定評価基準他のマニュアル、基準類があるかどうか今後、確認していく(メンテナンス工事の品質については、保証期間があるので、問題ないとの発言があったので、この点が気がりである)。

No.	Action	By whom	By when
1	Make conditions for Bidding.		
2	Distribute the Bid conditions to Contractors (at least 5).		
3	Get the Bids from potential Contractors.		
4	Compare the Bids from potential Contractors.		
5	Select the Best Bid depending the Evaluation Criteria.		
6	Order to the Best Bidder.		
7	Technical meetings with the Contractor		
8	Decide the Work Schedule, etc.		
9		

5. 本カイゼン活動は、かなりのカネを使うが(内緒で聞いたところ、800,000リヤル＝約2千4百万円)、悪臭(有害物質含有)が出ることから、人への安全と環境に関連するのでテーマとして認める。どのような知恵を使ったかが説明される必要がある。 以上

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査												
相手先組織	Mechanical and Construction Products											
面談場所	上記調査所											
面談相手	No. 5 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Ahmed Alyamani)											
当方側	Mr. Abdulaziz 調査所本部長兼 Kaizen Auditing Project Team チーム長、 玉井(記録)／通訳者:Mr. Kamal Madbooly (CEO, Rawnaq Translation／エジプト人)											
面談日時	2017年10月11日(水)13:45～14:15											
面談目的	カイゼン小集団活動の初回モニタリング											
ポイント	1. Kaizen Auditing Project Team とのモニタリング活動 2. 提出していたカイゼン・テーマがカイゼン運営委員会によりリジェクトされたので、大体のテーマを相談すること。 3. カイゼン小集団が今後、どのように活動を展開するかにつき意見交換											
概要:	1. 小集団活動テーマ: Decrease the level of bad smell inside the Laboratory (訪問後、協議し設定) 2. カイゼン・モニタリング・プロジェクトチーム長(調査所／Abdulaziz 本部長)、及び玉井で、No. 5 カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況につき、意見交換をした。 3. リジェクトされた旧テーマ内容 (Get rid of an old machine from the Laboratory)を確認するために現場を見て、話し合ったところ、この機械(炉)はまだ有効に使えることが判明し、電圧の問題があることが分かったので、他の調査所に持ち込み、有効活用ができることが判明した。小集団活動には適していないが、カイゼン提案として提案するように勧告した。 4. 他方、上記の通り、新しいテーマを設定してもらったが、悪臭が Laboratory にこもる問題は以前からひどく(朝の出勤時にはトイレの臭いよりもはるかにひどい状態)、既に専門のメンテナンス部門のスタッフに調査してもらったが何が悪臭の原因か全くわからなかったとのこと故、下記の Fact finding(現状分析)方法を弊職から提案し、調査をしてもらうこととした。グループ・リーダーも快諾した。 <table border="1" data-bbox="225 1279 1396 1431"> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Air Conditioners stopped during the night.</td> <td>(1) Windows, doors are closed during the night.</td> <td>5 Days</td> </tr> <tr> <td>(2) Windows, doors are open during the night.</td> <td>5 Days</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Air Conditioners operated during the night.</td> <td>(3) Windows, doors are closed during the night.</td> <td>5 Days</td> </tr> <tr> <td>(4) Windows, doors are open during the night.</td> <td>5 Days</td> </tr> </tbody> </table> Smell check time: at 7:30 a.m. every day during the Survey period. Degree of Bad Smell: Three categories, such as Very strong smell, Medium degree smell and Little smell using human five senses, especially sense of smell. (注)臭いを計測するツールが手に入らないというので、人間の嗅覚を使うことで、三つのカテゴリーを設けて悪臭測定をする。		Air Conditioners stopped during the night.	(1) Windows, doors are closed during the night.	5 Days	(2) Windows, doors are open during the night.	5 Days	Air Conditioners operated during the night.	(3) Windows, doors are closed during the night.	5 Days	(4) Windows, doors are open during the night.	5 Days
Air Conditioners stopped during the night.	(1) Windows, doors are closed during the night.	5 Days										
	(2) Windows, doors are open during the night.	5 Days										
Air Conditioners operated during the night.	(3) Windows, doors are closed during the night.	5 Days										
	(4) Windows, doors are open during the night.	5 Days										
5. Action Plan を策定するように指導した(上述の現状分析も一つの活動)												
	以上											

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	General Materials and Textile Laboratory
面談場所	上記調査所
面談相手	No. 10 カイゼン小集団活動 メンバー (Group Leader: Mr. Abdullah AlShehri)
当方側	Mr. Abdulaziz 調査所本部長兼 Kaizen Auditing Project Team チーム長、 Mr. Ahamed AlSaudi 調査所副本部長兼 Kaizen Auditing Project Team 副チーム長(途中、退席)、 玉井(記録)／通訳者:Mr. Kamal Madbooly (CEO, Rawnaq Translation／エジプト人)
面談日時	2017年10月12日(木)13:00～13:30
面談目的	カイゼン小集団活動の初回モニタリング
ポイント	1. Kaizen Auditing Project Team とのモニタリング活動 2. カイゼン・テーマを設定済みであるが、テーマ内容確認の為の現場確認 3. カイゼン小集団が今後、どのように活動を展開するか意見交換
<p>概要:</p> <ol style="list-style-type: none"> 小集団活動テーマ: <u>Improve the storing conditions of test samples inside the Laboratory together with 5S activity of the warehouse.</u> カイゼン・モニタリング・プロジェクトチーム長(調査所／Abdulaziz 本部長)、同副チーム長(調査所／Ahamed AlSaudi 副本部長)及び玉井で、No. 10 カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況につき、意見交換をした。 テーマ内容(顧客から受け取ったテスト・サンプルの取り扱いと廃棄物処理をするための手続きを策定し現状を改善する)に基づき、現実・現物・現場の状況を確認した。 今後、アクション・プランとカイゼン・プロセス／Procedures を整備するように指導した。 現在のカイゼン・テーマは、当該小集団のグループ活動では短期間に終わるとみられるので、更に1件、他のテーマを検討するように勧告した(特に、Q、C、Dの視点でのテーマ)。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Energy Efficiency and Electrical Products Laboratory
面談場所	上記調査所
面談相手	No. 14 カイゼン小集団活動 メンバー (Group Leader: Mr. Abdullah AlMasoud)
当方側	Mr. Abdulaziz 調査所本部長兼 Kaizen Auditing Project Team チーム長、 玉井(記録)／通訳者: Mr. Kamal Madbooly (CEO, Rawnaq Translation／エジプト人)
面談日時	2017年10月12日(木)13:45～14:15
面談目的	カイゼン小集団活動の初回モニタリング
ポイント	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaizen Auditing Project Team とのモニタリング活動 2. カイゼン・テーマを設定済みであるが、テーマ内容確認の為の現場確認 3. カイゼン小集団に今後、どのように活動を展開するか意見交換
<p>概要:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. カイゼン・テーマ: <u>Achieve the zero test samples accumulated on the floors inside the Laboratory.</u> 2. カイゼン・モニタリング・プロジェクトチーム長(調査所／Abdulaziz 本部長)及び玉井で、No. 14 カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況等につき、意見交換をした。 3. テーマを確認するために、テスト・サンプルがどのような状態で保管されているかの現実・現物の現場状況を確認した。 4. 今後、アクション・プランとカイゼン・プロセス／Proceduresを整備するように説明したところ、既に、どのようにテスト・サンプルを受け入れるか、受け入れの Procedures につき検討に入ったとのこと。 5. 同じような問題を他の Laboratoriesも抱えているはず故、当調査所の改善策を他の調査所にも適用ができることを期待する (Abdulaziz 本部長も同じ考え)。 6. 当調査所の顧客は、商業投資省と税関が95%位を占めているようで、残り5%位が民間企業からのサンプル・テスト依頼である。商業投資省と税関がリピート顧客(frequent clients)であることから、顧客満足度調査をすることを弊職から提案したところ、調査所本部長が、<u>全調査所の顧客を対象</u>とした顧客満足度調査をしたいとの意向が表明された。「KPI」でも「顧客満足度調査」をすることを取り扱っていることから、今後、調査票の内容を詰めていくこととした。調査は、昨年12月時点と今年の12月時点とを比べて、どの位、顧客満足度が上がったかを調べることになる(比較する期間は、調査所本部長の意見による)。 7. 顧客に手交する「テスト結果報告書」の提出に時間がかかりすぎることが、顧客満足度を落としていることを調査所本部長は認識しており(大きな問題と認識)、この「テスト結果報告書」の Delivery Time 低減策を、検討することとなった。既に、二つの小集団 (No. 2 と No.9) が、このテーマを選定しているので、JICA Consultant としては、この二つの小集団への助言活動をしていくことになる。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Chemical & Petroleum Products Laboratory
面談場所	上記調査所
面談相手	No. 6 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Jadal AlHussain)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Alaa Ahmed
面談日時	2017年10月15日(日)13:00～13:30
面談目的	カイゼン小集団活動の初回モニタリング
ポイント	1. JICA Consultant のみのモニタリング活動 2. カイゼン・テーマを設定済みであるが、テーマ内容確認の為の現場確認 3. カイゼン小集団に今後、どのように活動を展開するか意見交換
<p>概要:</p> <ol style="list-style-type: none"> カイゼン・テーマ: <u>Change the layout and environmental conditions for Testing Samples.</u> 調査所本部長は多忙とのこと故、玉井と通訳者のみで、No. 6 カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況等につき、意見交換をした。 テーマを確認するために、テスト・サンプルがどのような状態で保管されているかの現実・現物の現場状況を確認した。テスト・サンプルで気がかりなのは、ガソリン類、その他有害薬剤の取り扱いである。 現状、特に問題なのは、複数の移動棚が置かれている為に、消火器が取り出せない状態になっていることである。 当調査所に限らず、一般的に言えるのは、広いスペースを持っているのでテスト・サンプルは、どこにでも整頓しておくことができると思われるが、ガソリンなどの引火物のテスト・サンプルの取り扱いには十分な配慮が必要と思われた。 当該スタッフは、上記状態を改善しようと5年ほど前から、環境の整備を提案してきたが、取り上げられなかったとのこと、今回、カイゼン活動の対象として取り上げたとのこと。 カイゼン活動の対象とするには、予算(見積)額を算出し、どのようにカイゼン活動を取り進めて行くかを具体的に検討するように勧告した。特に予算額はトップを説得する上で、最低限必要であると説明したところ、他部門に見積もりを依頼したが、出してくれないとのこと。本件、どのように取り扱うかを、調査所本部長に弊職から話してみることにした。 <p>➡玉井が Abdulaziz 調査所本部長に本モニタリング結果を話したところ、SASO Laboratories の安全促進活動の一環として、このグループのテーマ活動も、調査所全体の安全促進活動計画に含まれているとのこと。従い、本テーマは「没」とする。当該グループには、別途、新しいテーマ選定をするように、Ali 副委員長から連絡の要あり。</p> <p>参考:安全面での工事の為の見積もりを4～5社の下請け工事業者から取得済みとのこと、次週、Ali 副委員長が出張から戻り次第、いずれの業者に発注するかを決定するとのこと。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Mechanical & Construction Products Laboratory
面談場所	上記調査所
面談相手	No. 4 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Daher AlAjmi)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Alaa Ahmed
面談日時	2017年10月15日(日)13:45～14:15
面談目的	カイゼン小集団活動の初回モニタリング
ポイント	<ol style="list-style-type: none"> 1. JICA Consultant のみのモニタリング活動 2. カイゼン・テーマが未設定の為、テーマ設定を督促すること。 3. カイゼン小集団に今後、どのように活動を展開するか意見交換
<p>概要:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. カイゼン・テーマ: <u>Improve the test samples storage before and after testing.</u> 2. 玉井と通訳者のみで、No. 4 カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況等につき、意見交換をした。 3. テーマがまだ提出されていなかったため、どのようなテーマにするかを確認したところ、上記のテーマを準備していた。このテーマも「5S」関連のものであり、簡単に見つけられる事象を選定しただけで、カイゼンへの真剣な検討をしたとは思われなかった。 4. テーマ内容を確認するために、テスト・サンプルがどのような状態で保管されているかの現実・現物の現場状況を確認した。床の上などに置いてあるテスト・サンプルは、タイル類、レンガ類が殆どで、こんな状態ならば、特に Storage Yard のようなものは不要と見えた。空間の広い Laboratory 内の一角に整頓して並べれば、カネをかけてまで、テスト・サンプルを保管する必要はないと思われた(勿論、どこからもたらされたテスト・サンプルでいつまでにテストをする必要があるかなどの表示は必要である)。 5. グループ・メンバーの考えは、テスト前のサンプルと、テスト後のサンプルの置き場を区分して、テストが円滑になされるようにコントロールしたいというもの。そのために、必要な棚などを購入したいとのこと。 6. カイゼン・アイデアをまとめるように勧告したが、特に、QC7ステップ問題解決技法に沿い、検討するように指導した。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Chemical & Petroleum Products Laboratory
面談場所	上記調査所
面談相手	No. 8 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Abdulwahab Abushaatat)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Alaa Ahmed
面談日時	2017年10月16日(月)13:00～13:45
面談目的	カイゼン小集団活動の初回モニタリング
ポイント	<ol style="list-style-type: none"> 1. JICA Consultant のみのモニタリング活動 2. カイゼン・テーマを設定済みであるが、テーマ内容確認の為の現場確認 3. カイゼン小集団に今後、どのように活動を展開するか意見交換
<p>概要:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. カイゼン・テーマ: <u>Improve the procedures of purchasing reference materials.</u> 2. 玉井と通訳者のみで、No. 8 カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況等につき、意見交換をした。 3. テーマを確認するために Reference materials (基準試料) にはどのようなものがあるか、どのような状態で保管されているかの現実・現物の現場状況を確認した。 4. 顧客から持ち込まれるテスト・サンプル品(商品)の特質(ingredients)につき基準試料を使って比較テストするのであるが、顧客は、大凡次の割合とのことで、テスト合格品には SASO の Quality Mark を商品の容器などに付すことができる: ① 民間企業:7割／②税関:1割／③商業投資省:1割／④個人事業者:1割 5. Procedures を聞いたが、特に、<u>Support and Quality 部門と商品供給者</u> (国内調達と輸入調達がある)との取引条件のネゴに相当の期間を要するとのことで、このプロセスを簡略化したいというもの。 ➡プロセスを Documentation と手続きの両面から洗い出し、どのような procedures があるかを明確にし、それぞれにどのくらいの時間／日数を要するかの現状分析をし、それを踏まえて改善策(Countermeasures)をプランニングするように勧告した。 6. もう一つの問題は、輸入する Reference Materials の通関の仕方で、内務省に許可を取る場合(爆発物の如き危険物質)と保健省の SFDA (Saudi Food & Drug Authority) の許可(Non-Explosive Materials)を得る方法があり、内務省の許可を取るには最悪の場合、4ヵ月ほどを要するとのこと。 7. 他方、保健省の SFDA の場合、はるかに短期間で許可が取れるが、現在、爆発物は内務省の許可を得ることが義務付けられている。これを何とかしたいという。これについては、SASO トップの判断にゆだねることとした。 ➡Abdulaziz 調査所本部長に話したところ(10月18日)、SASO として既に税関に正式に書面で申し入れて、問題は解決されている。Explosive Materials でも短時間で許可が取れるようになったとのこと。➡グループ長には再確認の要あり。少なくとも、Theme の変更をするように連絡の要あり。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査

相手先組織	Vehicle Inspection and Fuel Efficiency Laboratory
面談場所	上記調査所
面談相手	No. 15 カイゼン小集団活動 メンバー (Group Leader: Mr. Ibrahim AlTassan)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Alaa Ahmed
面談日時	2017年10月16日(月)14:00～15:00
面談目的	カイゼン小集団活動の初回モニタリング
ポイント	1. JICA Consultant のみのモニタリング活動 2. カイゼン・テーマを設定済みであるが、テーマ内容確認の為の現場確認 3. カイゼン小集団に今後、どのように活動を展開するか意見交換

概要:

1. カイゼン・テーマ: **Update testing environmental conditions of Customers' vehicles.**
2. 玉井と通訳者のみで、No.156カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況等につき、意見交換をした(相手側:Mazen 所長と Ibrahim スーパーバイザーの2名)。
3. テーマを確認したが、検討中のアイデアは曖昧で、他のテーマを選定するように勧告した。
4. 小集団メンバー数が9人とあるが、その内6名が Industrial City の他の場所に異動したとのこと (Tire Unit)につき、実際には3名 (Car Unit)の団員となっている。将来(2009年1月予定)、Fuel Efficiency Unit が立ち上がる予定とのこと。
5. Tire Unit の6名で小集団を立ち上げることを、カイゼン運営委員会に JICA Consultant から提案したい。
6. SASO と民間車両試験事業所 (Private Inspection Station) とで自動車のテストをしている。

車両テスト事業者	テスト対象車両
SASO	個人が輸入した中古車、改造車(改造部分のみ)
民間車両試験事業所	COC (Certificate of Conformity Label) 付き新車で、サウジアラビアに納車後3年を経たもの (注)COC 付き車両は輸入後3年以内のものはテストを免除される。

7. No.15 Small Group は、「**気温が高すぎ、Exhaust Gas Test (排ガステスト)をすることができない(夏期の気温が45度を超えると不可)**。従い、**何らかの方法で、適切な気温のもとで、排ガステストを実施したい**」というもので、簡単に言えば、クーラー付きの簡易な建屋を作ることを想定していた。しかし、**SASO は、実際には、車両テストで排ガステストをする必要はなく、顧客は、排ガステストを除く他のテストをしたのち、他の民間車両試験事業所に車両を持ち込み、排ガステストをしてもらうことになる**とのこと。これは、顧客にとり不満が残り、大問題であるはずである。
→10月18日、Abdulaziz 調査所本部長に本件を話したところ、SASOとしては、交通警察(Traffic Police)に車両テストを移管することを検討したいとのこと。
8. 以上の状況が判明した後、現場にて通訳者の車の排ガステストをしてもらうことにしたところ、**Gas Analyzer が使えない状態**であった。これも問題である。この Gas Analyzer は旧式とのことで、新型の Gas Analyzer を購入した方が建屋を作るより安価のはずである。
9. いずれにせよ、上述の通り、別のテーマを検討するように勧告した(本 Theme はカイゼン提案に変更して取り扱うこととする)。

以上

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Energy Efficiency and Electrical Products Laboratory
面談場所	上記調査所
面談相手	No. 13 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Faisal AlHarbi)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Alaa Ahmed
面談日時	2017年10月17日(火)13:00～13:30
面談目的	カイゼン小集団活動の初回モニタリング
ポイント	1. JICA Consultant のみのモニタリング活動 2. カイゼン・テーマを設定済みであるが、テーマ内容確認の為の現場確認 3. カイゼン小集団に今後、どのように活動を展開するか意見交換
<p>概要:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. カイゼン・テーマ: <u>Change the procedures of receiving and distributing samples inside the Laboratories.</u> 2. 玉井と通訳者のみで、No.13 カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況等につき、意見交換をした(相手側: Group Leader: Mr. Faisal AlHarbi のみ)。 3. Faisal 氏は、既にプロセスを示すフローチャートを準備していたが、どのように具体的に進めるかの具体的なアイデアを検討中であった。 4. 玉井より、①テスト・サンプルをサイズ別、タイプ別などに分類して実際に現在要している時間を計測し数値データを取ること、②顧客別(商業投資省他)のテスト・サンプルを分類して参考に資すること、③各プロセスで現状、どれほどの時間を要しているかをスケジューリングして計測し、数値データを分析すること、即ち、内部顧客(プロセスの繋がり)へのテスト・サンプルがどれくらいの時間をかけて移動しているかの現状把握 (Fact Finding) であり、それぞれのプロセスごとの時間を例えば、5日間ごと計測することを勧告した。現状把握ができた段階で、対策 (Countermeasures) を検討し、実施に移し、各プロセスでの所要時間が減少したことを実証するように勧告した。 <p>参考:</p> <p>Faisal 氏は、英語が自由に使えること、熱心であることから、SASO のカイゼントレーナーとして育成することをカイゼン運営委員会に推挙したい。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Support & Quality of Laboratories
面談場所	上記調査所
面談相手	No.1カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Hani Flemban)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Alaa Ahmed
面談日時	2017年10月22日(日)13:00～13:45
面談目的	カイゼン小集団活動の初回モニタリング
ポイント	<ol style="list-style-type: none"> 1. JICA Consultant のみのモニタリング活動 2. カイゼン・テーマを設定済みであるが、テーマ内容確認の為の現場確認 3. カイゼン小集団に今後、どのように活動を展開するか意見交換
<p>概要:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. カイゼン・テーマ: Improve the LIMS (Laboratory Information Management System) and Correspondence Systems. 2. 玉井と通訳者のみで、No.1カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況等につき、意見交換をした(相手側:Hani Flemban 氏のみ)。 3. テーマの確認と現状活動: <ul style="list-style-type: none"> ➤ カイゼン・テーマの確認をしたところ、二つのテーマが混在していることが判明。まずは、Improve the Correspondence System をテーマとすることを Hani グループ長が選定した。 ➤ 具体的にどのような仕事をするかを確認した。SASO 内の全ての調査所から、調査所本部長である Abdulaziz 氏のもとに決裁を求める書面、その他書類が寄せられるが、全ての書類がハード・コピーで本部長の秘書を経由するシステムとなっていて、決裁を得るのに長時間を要するとのこと。秘書は本部長に書類を見せた後、全ての書類をコピーして保管する。これを Paperless にしようというのがカイゼン活動の目指すところという。 ➤ 現時点の問題点としては、書類そのものが紛失することがあるという。過去に発生した問題点を一覧表にして整理するようにコメントした。 ➤ 他方、どのように取りくめが良いかが分からないという。まずは、Fact finding をすることから始めるようにコメントした。そのために、テーブル(チェックリスト)を作成して、秘書と歩調を合わせて1か月間、どのような書類が本部長に届けられ、決裁を得るまでに、どれくらいの時間を要するかをチェックするようにした。この事実分析をして、どのような対策(Countermeasure)を講じるのかを検討することとした。少なくとも、どの部門からの書類が多いかをチェックすると同時に、QCDSE のいずれに関係する書類かを分析し、Paperless が可能か否かを検討する(玉井自身がどのようにすべきか良いアイデア無し)。 ➤ 調査は9月24日から開始することで、Hani リーダーが決定。テーブルは、10月24日から記載するようにし(Numbering)、秘書の書類受け入れ日時、書類提出者・部門名、書類のテーマ等、書類決済日時等の欄をつくる。これに10月24日から記載を開始する。 ➤ 現在考えられる範囲での Action Plan を策定し、フォローする。 以上 	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Mechanical & Construction Products
面談場所	上記調査所
面談相手	No.3 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Saed AlZahrani)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Alaa Ahmed
面談日時	2017年10月22日(日)13:45～14:15
面談目的	カイゼン小集団活動の初回モニタリング
ポイント	<ol style="list-style-type: none"> 1. JICA Consultant のみのモニタリング活動 2. カイゼン・テーマを設定済みであるが、テーマ内容確認の為の現場確認 3. カイゼン小集団に今後、どのように活動を展開するか意見交換
<p>概要:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. カイゼン・テーマ: Improve the procedures of the sample preparation workshop. 2. 玉井と通訳者のみで、No.3 カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況等につき、意見交換をした(相手側: Saed AlZahrani 氏他)。 3. テーマの確認と現状活動: <ul style="list-style-type: none"> ➤ 顧客から送付されてくる Materials からテスト・サンプルを作製することになるが、Procedures を改善するのであれば、顧客ごとにどのくらいのサンプル材が送付されてくるのかを10月から1～2か月間調査し、顧客別にどのような対応をするかの分析が必要と判断し、主要顧客のデータ取りをコメントした。主要顧客は、商業投資省、税関、品質マークを取得したい民間企業と個人である。これらのデータを取り、パレート・ダイアグラムを作製するようにコメントした。 ➤ テスト・サンプルは、次のようなものがある: Tensile Test 用(SASO と外部委託)、化学分析用、ベンディング・テスト用、寸法(長さ、厚み)用、重量テスト用、インパクトテスト用(外部委託)、硬度テスト用などである。外部委託をするのは、SASO の方針で、全てのテストを受け入れる為である。この方針自体が是か非か、検討の余地がある。 ➤ 時間的余裕がなく、具体的な話ができなかったが、何をしようとしているか、再度、話し合うようあり。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Chemical & Petroleum Products
面談場所	上記調査所
面談相手	No.7 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Ibrahim AlMosa)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Alaa Ahmed
面談日時	2017年10月23日(月)13:00～13:30
面談目的	カイゼン小集団活動の初回モニタリング
ポイント	<ol style="list-style-type: none"> 1. JICA Consultant のみのモニタリング活動 2. カイゼン・テーマを設定済みであるが、テーマ内容確認の為の現場確認 3. カイゼン小集団に今後、どのように活動を展開するか意見交換
<p>概要:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. カイゼン・テーマ: Secure the appropriate ways for disposal of chemical wastes. 2. 玉井と通訳者のみで、No.7カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況等につき、意見交換をした(相手側:Ibrahim AlMosa 氏他)。 3. テーマの確認と現状活動: <ul style="list-style-type: none"> ➤ テーマが安全関連なので、SASO が現在進めている安全促進活動との抵触があると判断し、小集団活動のテーマとしては認めにくいと話したが、対応した者たちが、全員反対し、これは安全活動とは関係ないということで、テーマとして認めた。 ➤ 当初、問題点は、各種液体をPBCパイプの排水管に流し込みパイプを害すると同時に有毒ガスを出すことになるかと理解したが、話しているうちに、試薬として使うサンプルの処理の仕方に話が移った。サンプルの一つのカテゴリーとして、SASOの手におえず、外部業者に引き取ってもらう液体と、他の一つは、SASO 内部で処理できる液体があることが分かった。たとえば、Acids(酸)は、どのくらいの比率に希釈(dilute)すればよいかなど、化学薬品につき検討するという。この二つのカテゴリーに属する試薬を一覧表にして、どのような処理をするのかを検討するようにアドバイスした。 ➤ 次回訪問時には、具体的にどのような効果／成果を得ようとしているのか(Cost 低減なのか?)を聞き出す要あり。特に、外部業者に引き取りをしてもらう場合、どのくらいのコストを要するのか、外部業者の引き取り頻度を確認の要あり。 ➤ 試験室内には、棚の上、また棚の下の空間などには、ビーカー保管、その他テストに使う器具類、その他が整然と並べられておらず、整理整頓が為されていないことが一目瞭然であるので、数か所の整理整頓の指摘をするとともに、カイゼン提案を出すように促した。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	General Materials & Textile Laboratory (SASO)
面談場所	上記調査所
面談相手	No.11 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Yahia AlFaifi)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Alaa Ahmed
面談日時	2017年10月23日(月)13:45～14:45
面談目的	カイゼン小集団活動の初回モニタリング
ポイント	1. JICA Consultant のみのモニタリング活動 2. カイゼン・テーマを設定済みであるが、テーマ内容確認の為の現場確認 3. カイゼン小集団に今後、どのように活動を展開するか意見交換
<p>概要:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. カイゼン・テーマ: “Shorten the Delivery Time of Test Report to the Customers.” 2. 玉井と通訳者のみで、No.11 カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況等につき、意見交換をした(相手側:リーダーの Yahia 氏不在で他のもの達が対応した)。 3. テーマの確認と現状活動: <ul style="list-style-type: none"> ➤ 従来のテーマが没とされたとのことにつき、Shorten the Delivery Time of Test Report to the Customers を選定するようにアドバイスしたところ、それに取り組みたいとのことであった。顧客へのサンプル・テスト結果報告書の提出が相当の期間、遅れていることがいろいろと聞こえてくることから、同じテーマでも異なる試験所であれば、異なるプロセスを踏んでいると思われることから、手続きを含め、プロセスの確認からしてもらおうと判断し、テスト結果レポートの提出期限短縮をアドバイスした。 ➤ どのようにプロセス分析をするかとの質問が為されたので、顧客からのサンプルの受け入れから始まり、最終的にテスト結果報告書を提出するまでのプロセス／手続きを一連の流れとして捉えて、下図のようにプロセスを明確にして、それぞれ何を目的として、どれくらいの時間をかけているかを明確にするようにコメントした。時間測定は1か月間くらいテスト・サンプルごとに計測するなど工夫するように指摘しておいた。 <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR A[] --> B[] B --> C[] C --> D[] D --> E[] E --> F[] </pre> </div> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 主要顧客ごとのテスト・サンプル材がどの程度の頻度で持ち込まれて、そのテストにどのくらいの時間を要しているか、過去にさかのぼり調べることが可能とのことにつき、一覧表を作り、それを分析して、何か Countermeasures を見つけるように指摘した。特に数値化されたデータが得られることからパレート・ダイアグラムを使い、年度ごとの比較するように勧めた。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Mechanical and Construction Products Laboratory
面談場所	上記調査所
面談相手	No.5 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Ahmed AlYammani)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Chefik Sabbagh
面談日時	2017年10月25日(水)13:00～14:00
面談目的	カイゼン小集団活動の第2回目モニタリング
ポイント	1. JICA Consultant のみのモニタリング活動 2. 第2回目のモニタリングで前回の方向で進められているかを確認
<p>概要:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. カイゼン・テーマ: “Decrease the level of bad smell inside the Laboratory.” 2. 玉井と通訳者のみで、No.5カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況等につき、意見交換をした(相手側:リーダーの Ahamed 氏他3名が対応した)。 3. 第1回モニタリング訪問から2週間経過後の進捗状況の把握: <ul style="list-style-type: none"> ➤ 訪問するや、悪臭の原因は、Air-conditioners が古い(6年経過)ことが原因であると思われる結論をいうので、どうしてそれを突き止めたかの理由を尋ねたところ、原因把握をしていなく、直観であることから、もしも、Air-conditioners が原因というなら、ビルの異なる他の調査所の Air-conditioners のメーカー、使用年数などを調べ、一覧表を作成して比較分析するようにコメントした(彼らは、この調査は手間暇がかかり現実的でないと思ったはずである)。 ➤ 前回の4つの方法で臭いの発生源を突き止めるようにしているかを確認したところ、既に2週間実施してきたとのことで、(1) Air-conditioners を一晩中止めて、窓・扉を閉鎖した場合が「非常に臭いがきつい」状態で、(2) Air-conditioners を一晩中止めて、窓・扉を開放した場合、「臭いは、中間位の強さ」だったことが判明したという。ただ、毎日の結果として記録していないので、毎日の結果として記録するようにコメントした(週5日間の結果としてではなく、毎日の結果を記録)。過去2週間の調査結果で、臭いは、内部からきていることがある程度の確度で言えるが、今後、2週間をかけて、(3) Air-conditioners を一晩中かけた状態で、窓・扉を閉鎖した場合と(4) 解放した場合を調査継続するように促した。これで Air-conditioners がどれくらい関与するのかが分かると思われる。 ➤ 某スタッフが、臭いは、空調ダクトの「フィルター」が古いために臭いが発生する原因になっていると思われるとの指摘をしたが、これを検証する必要がある。どのようにして検証するかは、ダクトがビル内全体に走っていることから工夫を要する。グループ内で、検討していただくこととする。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	General Materials & Textile Laboratory
面談場所	上記調査所
面談相手	No.12 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Mohammed AlOtaibi)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Chefik Sabbagh
面談日時	2017年10月26日(木)10:30～11:30
面談目的	カイゼン小集団活動の第2回目モニタリング
ポイント	1. JICA Consultant のみのモニタリング活動 2. 第2回目のモニタリングで前回の方向で進められているかを確認
<p>概要:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. カイゼン・テーマ: “Improve the performance of fume extraction system in the Laboratory.” 2. 玉井と通訳者のみで、No.12 カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況等につき、意見交換をした(相手側:リーダーの Mohammed AlOtaibi 氏は出張不在で、Ali 氏他2名が対応した)。 3. 第1回モニタリング訪問から2週間経過後の進捗状況の把握: <ul style="list-style-type: none"> ➢ 訪問するや、Action Plan は作成し、業者発注までのプロセスはすべて完了し、業者発注の許可(調査所本部長)を待っているという。 ➢ ガントチャートの書き方がおかしいので、どのように書くかをコメントした。計画と実績が対比されず、全体が黒く塗りつぶされていただけであった。 ➢ 発注関係で何か問題点があるのかと尋ねたところ、下記の状況が明るみとなった。 <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <pre> graph LR SASO[SASO] --- MA[メーカー代理店] MA --- OM[海外メーカー] </pre> </div> <ol style="list-style-type: none"> ① 規定により、SASO から海外メーカーに直接発注ができない。サウジ国内のメーカーの代理店(仲介業者)から購入することになっている。メーカー代理店との契約値段は、海外メーカーの明示する金額よりも、40%～60%も高くなっている。 ② 代理店(Exclusive agent)と契約をしなければならないのは、政府法令によるものか、SASO 独自の内部規定なのかはわからない。 ③ 海外メーカーの技術者ではなく、国内メーカー代理店のメンテナンスを受けなければならないが、彼らにはメンテナンス能力は全くない(営業マンである)。 ④ 2年前までは、海外メーカーでの取り扱い研修などで出張できたが、今は、出張を禁じられている(2年前に、Abdullah AlGahtani 副総裁が就任したという)。メーカー研修は、契約に規定されており、メーカーの販売契約に含まれている。他方、SASO はカネがなく、海外研修に派遣をしないのではない。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 新人で採用されたものの中で、SASO 組織内の透明性のないことに嫌気をして退職した者がいる。 ➢ 他の問題では、テスト・サンプルが一時に集中して納入されること。10月に次の事例が発生。即ち、赤ちゃん用の牛乳吸引器が94点、一時に搬入されテストを大至急にして欲しい 	

というもの。本来なら、テスト・サンプルは、6月から9月にかけて順次少しずつ搬入されるべきであったものという。30日間で10~12個のテストをする必要があるとのこと。

- 当該テスト・サンプルは、SASO/Auditing Department がマーケットから回収し、General Material & Textile Laboratory に持ち込むことになっているアイテムである。

以上

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	General Materials & Textile Laboratory (SASO)
面談場所	上記調査所
面談相手	No.10 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Abdullah AlShehiri)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Chefik Sabbagh
面談日時	2017年10月26日(木)13:00～14:00
面談目的	カイゼン小集団活動の第2回目モニタリング
ポイント	1. JICA Consultant のみのモニタリング活動 2. 第2回目のモニタリングで前回の方向で進められているかを確認
<p>概要:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. カイゼン・テーマ: “Improve the storing conditions of test samples inside the Laboratory together with 5S Activity of the warehouse.” 2. 玉井と通訳者のみで、No.10 カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況等につき、意見交換をした(相手側:リーダーの Abdullah AlShehiri, Abdullah AlKodairi 氏他計3名が対応した)。 3. 第1回モニタリング訪問から2週間経過後の進捗状況の把握: <ul style="list-style-type: none"> ➤ 訪問するや、グループ・リーダーがトルコでの研修のために、1週間以上不在にしていたとのことで、現状が把握できていないという。新しい問題点を指摘したいというので聞いた。 ➤ 海外研修派遣をさせるべきとの提案をしたところ、却下されたが、どういうことかというところで始まった(JICA 専門家としては全く知らなかった)。事態が呑み込めないで、話を聞いたところ、今日(10月26日)午前中に訪問した No. 12 グループでの問題と全く同じことが説明された。 ➤ 即ち、機械メーカーあるいは海外の Standard 機関 (ASTM, JIS, ISO 等を研修できる機関) への研修が2年ほど前からできなくなった。古くからいるスタッフは、それまで海外研修に出ているが、若いスタッフにはそのチャンスがない。サウジ国内の仲介企業の間人(営業スタッフ)が SASO に来て、研修をしてくれるが、安全の事は全く知らず、質問をしてもマニュアルの頁を開き読むことしかできず、肝心のことが分からない。要は、資格のない人間からテストの仕方などを学ばなければならず、これがテスト結果報告の提出に手間取る原因の一つになっている。 ➤ JICA 専門家として、この問題にどのように対処すべきか悩ましい所である。AlGahtani 副総裁が海外研修の取りやめを決定した可能性が高く、仲介業者との関連も考えられるからである (No. 12, No. 10 Small Groups のスタッフたちは当然のことながら何かを感じ取っている模様)。 ➤ 研修対象は次の三つのカテゴリーがあるという: (1) Software related to devices, (2) Standards, (3) Equipment and devices. 実際に海外研修に出ているスタッフもいるので、どのような研修が駄目なのかを Ali 局長に確認してみる。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Energy Efficiency and Electrical Products Laboratory
面談場所	上記調査所
面談相手	No.14 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Abdullah AlMasoud)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Chefik Sabbagh
面談日時	2017年10月26日(木)14:00～14:30
面談目的	カイゼン小集団活動の第2回目モニタリング
ポイント	1. JICA Consultant のみのモニタリング活動 2. 第2回目のモニタリングで前回の方向で進められているかを確認
<p>概要:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. カイゼン・テーマ: “Achieve the zero test samples accumulated on the floors inside the Laboratory.” 2. 玉井と通訳者のみで、No.14 カイゼン小集団を訪問し、小集団活動の実施状況等につき、意見交換をした(相手側:リーダーの Ahamed 氏他3名が対応した)。 3. 第1回モニタリング訪問から2週間経過後の進捗状況の把握: <ul style="list-style-type: none"> ➤ どうして現状のテスト・サンプルを廊下他至るところに置かなければならないのかの分析を Cause & Effect Diagram を使って分析しているとのことを見せてくれたが、紙の上に行っていたので、最終的には Power Point で整理するようにコメントした。 ➤ テスト・サンプルの受け入れ別にデータ・テーブル(受入日、顧客名、テスト・サンプルと個数、テスト開始日とテスト終了日、テスト結果報告書の発行日等)を作成していることが分かったので、主要顧客のサンプルの納付傾向を把握するように別の顧客別のデータ・テーブルを作成し分析することを勧めた。 ➤ 第1回目に話し合った「指定日にテスト・サンプルを搬入する件は、民間企業の顧客は承諾してくれたが、商業投資省と税関は不可」とのことので、対策として、調査所の近くにある倉庫に保管することとし、トレーラーでテスト直前に調査所内に持ち込み、既にテストを終えたテスト・サンプルを倉庫へ搬出することで検討中である。 ➤ ポイントは、テスト・サンプルが調査所内にあふれかえる状態をなくすることで、顧客へのテスト・レポートの Delivery が短くなるかどうかであるが、このことを認識し、QCストーリーを作成する必要がある。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Chemical & Petroleum Products
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No.6 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Jalal AlHussain)／代行者参加
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Alaa
面談日時	2017年10月29日(日)12:00～13:00
面談目的	カイゼン小集団活動の第2回目モニタリング
ポイント	1. JICA Consultant のみのモニタリング活動 2. 第2回目のモニタリングで前回の方向で進められているかを確認
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Change the Layout and Environment Conditions in Sample Warehouses.”</p> <p>今週から、玉井の執務室でリーダーあるいは代行者を迎えて、面談することとした。</p> <p>第1回モニタリング訪問から2週間経過後の進捗状況の把握:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ グループ・リーダーが不在につき、Sultan 氏と面談。 ➤ Step II の現状把握の仕方につき、いきなり問題点を箇条書きにしていたので、「Cause-and-Effect Diagram」を使い再度問題点をグループ内でブレイン・ストーミングすることを再指導(これをQCストーリーに使う必要性を説明した)。以下のような問題点を指摘していたがもっと探索するように指摘した。また、<u>どのような状態にしたいのか</u>を具体的に示すようにコメントした。 <p>Lack of Shelves, Samples are not grouped, No Procedures of Disposals, No cabinet for saving fuels, Irregularity of flooring, No safety Tools, clothes, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 問題点を徹底的に探し出したのちに、どれを最優先してカイゼンするか検討を加え(重要性、緊急性、解決所用時間、ビジネス資源、解決可能性などで評価するためのプロセスを踏む)、ガントチャートで Action Plan を策定(5W1H方式)して、Countermeasure 毎にカイゼン活動を展開するようにコメントした(ミーティング・ルームの白版を使用)。 ➤ Sultan 氏は、どのようにするかが分かったというので、面談を終了した。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Mechanical and Construction Products
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No.4 カイゼン小集団活動メンバー(Group Leader: Mr. Dhafir Alajmi)／Ibrahim 氏代行
当方側	玉井(記録)／通訳者:Mr.Alaa + Trainer(Mr. Abdullah AlShehri)
面談日時	2017年10月30日(月)12:00～13:30
面談目的	カイゼン小集団活動の第2回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant+Trainer とのモニタリング活動 ➤ 第2回目のモニタリングで前回の方向で進められているかを確認
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Improve the test sample storage before-and-after testing <u>and make a Manual to be used for the “After-Testing.”</u> (本日の面談で、赤字部分を追加することとした。マニュアル作りが主要な活動となる)</p> <p>玉井とTrainerで、No.4カイゼン小集団のMr. Ibrahimを受け入れ、小集団活動の実施状況等につき、意見交換をした(リーダーのDhafir氏は不在とのこと)。</p> <p>第1回モニタリング訪問から2週間経過後の進捗状況の把握:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ テスト・サンプルをどのように受け入れ、どのようなプロセスを経て、テスト・サンプルがテストをされ、廃棄処分されるかのプロセスを確認した。 ➤ どのようなテスト・サンプルがあるのかを一覧表にすること、また、それらのサンプルがどのようなテスト (Tension test, impact (breaking) test, emersion test, hardness test, etc.) をされる (テスト所用標準時間も明確にする) かの一覧表も作成することをコメント。 ➤ 問題点としては、<u>これからテストをされるサンプル</u>と、<u>既にテストされたサンプル</u>がミックスされ、判別するのに時間を要している現実があること、また、一挙にサンプルが持ち込まれることがあり、それで現場が大混乱する (現場の廊下などがいっぱいになり、サンプルのミックス問題が発生する)。 ➤ Ibrahim氏とのNo.4小集団活動の面談後TrainerのMr. Abdullahが、今年の事例 (サンプルが一挙に10月に集中したこと) を説明してくれたが、<u>QC Department (Laboratoriesとは別の組織体)</u>が市中 (マーケット) からサンプル品を調査所 (Laboratory) に一挙に持ち込むことが他の調査所 (Laboratories) でも問題を起こしているとのことであった。➡弊職から、月別に平準化したサンプル搬入をどのようにすれば可能かを検討して、カイゼン提案を直ぐに出すように、Abdullah氏にコメントした。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Vehicle Inspection and Fuel Efficiency Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No.15 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Ibrahim AlTassan)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Alaa
面談日時	2017年10月31日(火)13:00～13:30
面談目的	カイゼン小集団活動の第2回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のモニタリング活動 ➤ 第2回目のモニタリングで前回の方向で進められているかを確認
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Upgrade environmental conditions of vehicles for testing.”</p> <p>玉井と通訳者で、再度、SASO の車検につき、白版を使い、説明をしてもらった (Ibrahim 氏の説明が話していく毎に代わる為、時間を要した: 要は、自分の仕事のプロセスを人に説明できない)。</p> <p>第1回目モニタリング時に、他のテーマを検討するか、あるいは、小集団活動を展開する上で3人のメンバーでは難しいだろうから、小集団活動の継続を断念するようにコメントしていた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 車検の内容を再確認。SASO は、第1回目のモニタリングの際に確認をしたように、輸入中古車か、改造車の車検をすることになっている。 ➤ 税関を経由して輸入された中古車が、SASO に持ち込まれ、検査の一般要求事項をテストした後、その他の安全面での検査を民間検査所で受けることになっていることが判明した。要は、SASO では、安全に関する「排気ガス検査」は不要で。民間検査所が検査することとなっていることから、当初提案のあった排気ガス検査対策は不要である。 ➤ Ibrahim 氏は、他のテーマを考えてきていたが、「ピットを小型車用に改造する」というもので、これは小集団活動には単純すぎるとして、カイゼン提案を早急に出すようにコメントした。(注: 現在、車検用のピットを3か所に保持しているが、全てのピットの幅が広く、小型車には向いていない (1年に小型車2~3台がピット内に、車の片側を落とす事態が発生している)。 ➤ No.4グループが小集団活動を続けるのかどうか、同じ自動車部門のタイヤ調査所 Unit が小集団活動を早急に開始することが肝要。2週間前にカイゼン運営委員会 Ali 副委員長に弊職から小集団の結成につき話し済みであるが、まだ結論が出ていない。再確認を要する。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査

相手先組織	Support & Quality for SASO Laboratories
面談場所	第2ビル(調査所本館)／玉井執務室
面談相手	No.2 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Khaled AlGahtani)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Alaa
面談日時	2017年11月1日(水)9:00～10:00
面談目的	カイゼン小集団活動の初回モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のモニタリング活動 ➤ 初回のモニタリング

概要:

カイゼン・テーマ: “Shorten time for customers to receive test reports from the Laboratory.”

テスト・レポートの顧客への提出が問題となっているだけに、早く活動状況を聞きたかったが、ようやく初めて面談ができた。

- Khaled AlGahatani 氏の部門は、自らがテストをするのではなく、顧客からテスト・サンプルを受け入れた日と、顧客にテスト・レポートが提出された日をチェックしているだけであるとのこと。
- Khaled AlGahatani 氏の部門は、サンプル・テストをしている部門でないが、SASO の窓口として、各 Laboratory のテスト・レポート提出をチェックしていることから、間接的に Delivery Time を短縮することができるかと判断して、その活動に期待する。
- 先ずは、顧客からテスト・サンプルが到着次第、受入日、サンプル内容を記録して、サンプルがテストをする Laboratory に搬送され、あとは、いつテスト・レポートが出されたかをチェックしているのみで、その間のモニタリングを全くしていないことが判明した。
- 下記のようなチェックリストを作成し、モニタリングを開始し、適切なアドバイスを Support & Quality 部門として徹底するようにコメントした。モニタリングをして、適宜、その内容を General Director の耳に届くようにする必要がある。

受入日	顧客名	サンプル	調査所	テスト・レポート 提出期限	モニタリング実施日						テスト・レポ ート提出日	備考
月/日					/	/	/	/	/	/		

特記: 上のチェックリスト作成は、カイゼン提案として提出するようにコメントした。

- 毎月、どのくらいの数の顧客からどのようなサンプルを受け入れているかのデータがあるとのこと故、2年ほどさかのぼり、1月~12月までの主要顧客別のサンプル受け入れ状況とテスト・レポート提出日をデータとして、作成して傾向をつかむようにコメントした。特に、主要顧客別、サンプル別、調査所別にデータを作れば、面白い傾向が見えてくると思われる。
- 2週間を待たずに、当 No.2 小集団とはすぐにでも面談を予定したい。Laboratory Information Management System (LIMS)を使っているはずなので、No. 1 Small Group との合同面談を実施したい。

以上

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査

相手先組織	General Material and Textile Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／玉井執務室
面談相手	No.11 カイゼン小集団活動 メンバー (Group Leader: Mr. Yahia AlHaifi)
当方側	玉井(記録)／通訳者:Mr.Alaa
面談日時	2017年11月1日(水)11:00～11:30
面談目的	カイゼン小集団活動の2回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のモニタリング活動 ➤ 2回目のモニタリング

概要:

カイゼン・テーマ: “Shorten the Delivery Time of Test Report to Customers.”

- 明日の11月2日が面談日であるが、急用ができて参加できないので、今日(11月1日)来たということで面談を開始した。
- 第1回目のモニタリング時、Mr. Yahia から問題提起された内容を確認した。購買については、結局、法令で決まっているとのことで、公的機関(SASOも当然含まれる)は、海外から直接に買い付けはできないことが判明(サウジ国内のAgentから購入を義務付けられている)。ただし、Trainingについては海外訓練を規定されていないので、国内のAgent(技術者ではなく営業マンにつき技術が分からない)ではなく、海外研修を受けたいとのこと➡カイゼン提案を出す。
- 小集団活動は、これまでひとりが13のテストを行ってきたが、今後は、一人一人の専門の担当テスト分野を決めて、テストをする方式を採用することにしたとのこと。**専門化(Specialization)**で対応して、技能を磨く事が出来、年数がたてば、相当にテストを短時間で処理することが可能となることは間違いない。利点:①テスト時間が専門化により低減する、②コストの低減、③スタッフの専門性向上。
- 下記のテーブルを各スタッフにつき作成し、時間が低減することを確認して欲しいとコメントした。

氏名(各人)	月/日	テスト種類	テスト開始時間	テスト終了時間	備考
	/				
	/				
	/				

- どのようにテスト分担をして、何年くらいの頻度で新しいテスト分野に移すのか、人事と技能育成の面での計画を作る必要がある。SASO 内資格制度を作ることを念頭に置いたものとして欲しい。
- テスト・サンプルの受け入れルートを確認した。

以上

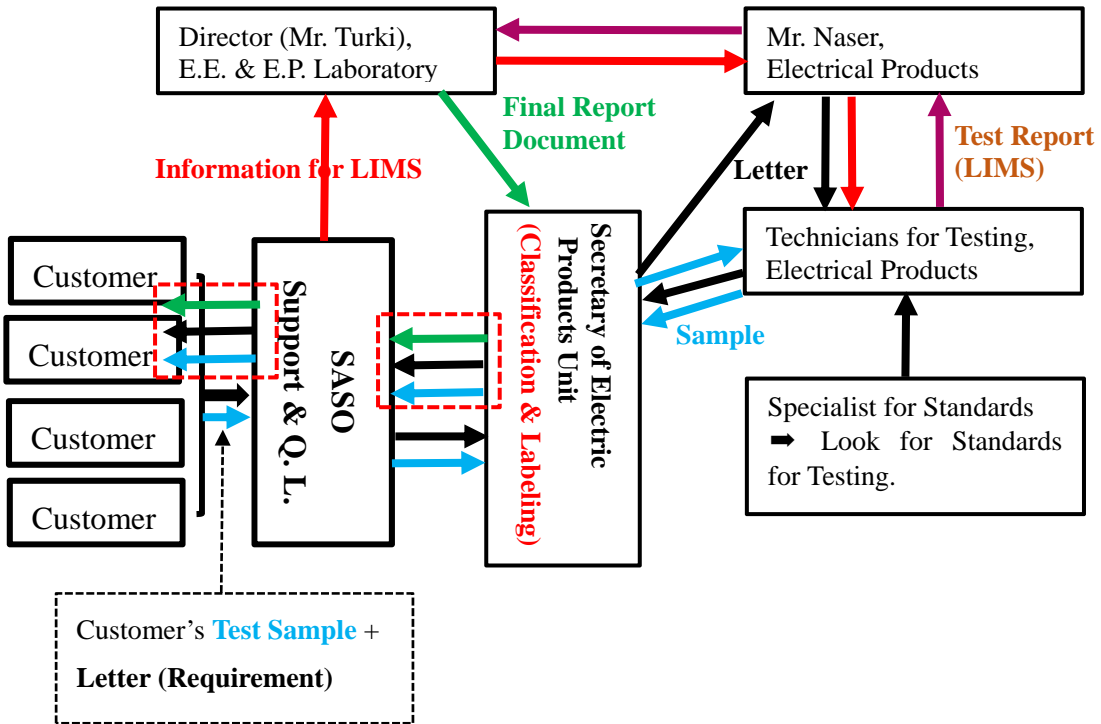
サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Energy Efficiency & Electrical Products
面談場所	第2ビル(調査所本館)／玉井執務室
面談相手	No.13 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Faisal AlHarbi)
当方側	玉井(記録)／通訳者:Mr.Alaa
面談日時	2017年11月1日(水)12:00～13:00
面談目的	カイゼン小集団活動の第2回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のみのモニタリング活動 ➤ 第2回目のモニタリング
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Change the Procedures of receiving and distributing test samples inside the Laboratory.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mr. Faisal は、非常に熱心であり、良くカイゼンの内容を理解していることから、一番期待している人物。10月31日が第2回目のモニタリングに当たっていたが、急用のため実現できず、今朝、突然、弊職の執務室に顔を出した。 ➤ カイゼン小集団活動が取り組む対象の各プロセスにつき、再確認した。 添付の通り。 ➤ サンプルをテストするのに用いる Standards を専門スペシャリストが探すか、どれほどの時間を要しているかを記録すること、また、テスト時間を顧客別サンプルごとに計測するようにコメントした。これは前回モニタリング時にも指摘したことである。また、顧客別のテスト・サンプルのデータを過去1~2年さかのぼり、収集することをコメントした(これも前回モニタリングで指摘)。 ➤ 各小集団でテストの事を論じると、常に LIMS がかかわってくるので、No. 1 Small Group の Hani リーダーと LIMS につき、話し合うことが早急に必要である。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

No. 13 Small Group: Leader Mr. Faisal AlHarbi

Theme: Change the procedures of receiving and distributing test samples inside the Laboratory.

November 1st, 2017

Process of the Testing (Case of Electrical Products Unit)



サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査

相手先組織	Support & Quality for SASO Laboratories
面談場所	第 2 ビル (調査所本館) / Meeting Room
面談相手	No.1カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Hani Flemban)
当方側	玉井 (記録) / 通訳者: Mr. Alaa
面談日時	2017 年 11 月 1 日 (水) 13:00~14:00
面談目的	カイゼン小集団活動の第 2 回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のみのモニタリング活動 ➤ 第 2 回目のモニタリング
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Improve the Correspondence System.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 顧客 / SASO 職員 (含: 総裁) からのレター / emails で質問などが送付されてくるが、それへの回答を SASO の適切な部門が準備・処理するための Corresponding System をレビューして回答が遅くなるのをなくそうとする活動である。 <p>特記: 外部顧客 (Non-SASO) からは、99%までが書面での質問・依頼であるとのこと。Letters は、Administrative Correspondence Center で Scan され、記録として残るとのこと (Administrative Correspondence Center の任務?)。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No. 1 Small Group がコレスポンドの仕事に直接的に関わっていないが、Support & Quality for Laboratories として、テーマに取り上げた模様。どうして、このテーマを取り上げたかの説明、つまり、<u>プロセスごとの問題点</u>を明確にするように指摘した。 ➤ 結局、プロセスそのものがグループ・リーダーの Hani 氏には分かっていなく、General Director の秘書 (Mr. Hossam) に来ていただいて、プロセスの説明を聞いた。 ➤ 主要な関係者は、顧客 (外部顧客 + SASO 関係者)、Administrative Correspondence Center、General Director of Laboratories、Secretary of General Director Office、Laboratories である。 ➤ Original Letters は、Secretary of General Director Office が保管するのではなく、General Director が内容をチェックした後、各 Laboratory に届けられ (オリジナル・レターの紛失が懸念される)、回答が準備される。また、emails は、コピーされハード・コピーとして各 laboratory に送付され、回答が準備されるという。 ➤ 各 Laboratory は、回答が準備され次第、オリジナル・レターに添付して回答を Secretary に送付する。あるいは emails のハード・コピーのバイアはそれにカイトを添付して Secretary に送付する。 ➤ Secretary は受け取ったオリジナル・レター + 回答、あるいは email のハード・コピー + 回答を General Director に届け、General Director が確認後、顧客へ提出する。 ➤ 上記がコレスポンドのプロセスであるが、プロセスを誰もが分かり易いように記載し、それぞれの任務を記載したチャートを作成することが求められる。そのうえで、どれくらいの時間がかかっているかを調べて、コレスポンドの時間削減が、プロセスの簡略化、あるいは変更することで達成することが考えられる。SASO 関係者は、ブレン・ストーミングをして、問題解決にあたることを願う。これは短期間で処理可能につき、LIMS を取り扱うこととする。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

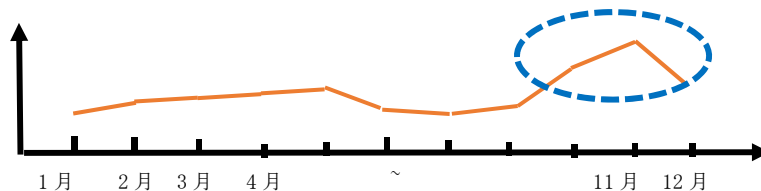
サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Chemical and Petroleum Products Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No.7 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Ibrahim AlMosa)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Alaa
面談日時	2017年11月2日(水)12:15～13:00
面談目的	カイゼン小集団活動の第2回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のみのモニタリング活動 ➤ 第2回目のモニタリング
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: オリジナル・テーマ“Secure the appropriate ways for disposal of Chemical Wastes.”を本日の面談で、“Improve the Methods of Chemical Disposals” (副題: (1) Improve the Environment, (2) Recycle the used Solvents.) とすることにした。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 14時からKFMCにて定例SASO/KFMC情報交換会が始まるので、13時に面談を打ち切ったため、深く話ができなかったが、Mr. Ibrahim は、今後の方向を理解したと思う。 ➤ テストされたChemicalsのDataを取り、それを分析して、パレトー・ダイアグラムなどに落とし込むことで形にすることを期待している。 ➤ 写真を多用することをコメントしておいた。 ➤ また、カイゼン前とカイゼン後(小集団活動開始後)の比較がデータでできるように念を押しておいた。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査

相手先組織	General Material and Textile Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No.12 カイゼン小集団活動 メンバー (Group Leader: Mr. Mohammed AlOtaibi)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Mr. Alaa
面談日時	2017年11月5日(日)12:00～13:00
面談目的	カイゼン小集団活動の第3回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のみのモニタリング活動 ➤ 第2回目のモニタリング

概要:

1. カイゼン・テーマ: オリジナル・テーマ“Improve the performance of fume extraction System in the Laboratory.”が、第2ビルディングの全ダクトを回収することから、カイゼン活動の妥当性を失い、新しいテーマの選定を余儀なくされている。
2. 本日の面談で、リーダーは、次のテーマを持参した。即ち、**International New Textile Technical Regulations** を **SASO Standard Department** が現在採用するかどうかを検討している。もし、採用されると、Textile 部門は、クロマトグラフィー検査を必要とすることになる。この設備は Textile 部門にはないので、Chemical 部門が保有していることから、Textile 部門のテスト・サンプルを Chemical 部門の設備でテストすることを提案したいというもの。これは小集団活動のテーマにはなりにくい。カイゼン提案のテーマとして提案して欲しいとコメントした。
3. 次の話題は、現在3人のスタッフしかいなく、テスト・サンプルが一時に多量に入ってくると対応ができず Delivery Time の問題を引き起こす。従い、人員数を増やす提案をしたいという(4人いたが、1人が Jeddah に異動になった)。➡各月のテスト・サンプル数を記録したデータがあれば、各月のデータ表を作り、補充人員 (Part-Timers) の必要性が説明できるかもしれないとコメントをした。但し、これはカイゼン提案の対象。



4. 顧客別では、次のような傾向があるとのこと。

No.	顧客名	比率	備考
1	SASO Conformity Assessment Department	60%	市中からサンプルを集める
2	Private Sectors	20% ~ 30%	
3	Customs	10% ~ 20%	

5. 新しいテーマを検討することをお願いして別れた。

以上

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	General Material and Textile Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No.9 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Khalid AlSolmi)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Chefiq 氏
面談日時	2017年11月6日(月)12:30～13:00
面談目的	カイゼン小集団活動の第3回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のみのモニタリング活動＋Trainer (Mr. Abudllah AlShehiri) ➤ 初回のモニタリング
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Reduce the Delivery Time of Result Report to Customers.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 初めての Monitoring をした。3人が訪れた (Khalid AlSolmi, Mohammed, Turki)。 ➤ No. 13 グループ (Leader: Mr. Faisal AlHarbi) の分析したプロセスを見せて説明したところ、同じプロセスで、既に、検討を開始しているとのことであったので、方向性を示し、Power Point を使って QC Story の形にまとめるようにコメントした。 ➤ その際、カイゼン開始前の分析を基に、カイゼン後の Target (Objective) の設定を明確にすることをコメントした。 ➤ QC Story の事例を見せて、QC Story をステップごとに作成することの関心を引いた。後刻、QC Story の事例をメールすることを約束した (注: 11月6日夜に発信した)。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Mechanical and Construction Products
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No.5 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Ahamed AlYammani)
当方側	玉井(記録)／通訳者:Mr.Chefiq
面談日時	2017年11月6日(月)13:00～13:30
面談目的	カイゼン小集団活動の第3回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のみのモニタリング活動＋Trainer (Mr. Abudllah AlShehiri) ➤ 初回のモニタリング
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Reduce the Delivery Time of Result Report to Customers.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Yaqub 氏が代行でモニタリング活動に参加。 ➤ 臭い問題の測定の継続を確認した。今秋から、第3番目の測定 (Air-conditioners を付けたままであるが、窓とドアを開放したまま) に着手したとのことで、問題の所在を突き止めるべく取り進めているとのこと。ただし、はかばかしい成果を上げるのかどうか、弊職も自信がない。 ➤ QC ストーリーのサンプルを見せて、パワーポイントにまとめるようにコメントをした。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	General Materials and Textile Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No.10 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Abudllah AlShehiri)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Chefiq 氏
面談日時	2017年11月6日(月)13:30～14:00
面談目的	カイゼン小集団活動の第3回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のモニタリング活動+Trainer (Mr. Abudllah AlShehiri 本人) ➤ 第3回目のモニタリング
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Improve the storing conditions of test samples inside the Laboratory together with 5S Activity of the warehouse.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Warehouse 中の Wastes の撤去が予定通りに行われていなく、これが完了しないと本来のステップに進められないという。少なくとも、Action Plan を作成し、活動のプロセスを General Director に見せて、Warehouse 内の集積物の撤去をしてもらう方向で説明するようにコメントした。 ➤ この活動は、小集団活動としては単純で、他のテーマを探すべきであると Abdullah 氏には伝えてきたが、その気持ちはなさそう。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	General Materials and Textile Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No.12 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Mohammed AlOtaibi)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Chefiq 氏
面談日時	2017年11月7日(火)12:30～13:00
面談目的	カイゼン小集団活動の第4回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant だけのモニタリング活動 ➤ 4回目のモニタリング
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Improve the performance of the fume extraction system in the Laboratory.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ カイゼン・テーマは、SASO のプロジェクトとして推進することになっている工事の一環 (No.2 ビルディングのダクト修理) であることから、テーマとして承認できないこととなり、代替案を選定中であった。 ➤ 11月5日の面談に続き、今日(11月7日)が本来の Monitoring 面談日であったために Abdulaziz 氏が訪ねてきた。 ➤ 持参した新テーマは、「Textile 部門と Toys 部門との、Tensile テストと Strength テストの機械の共有化」であったが、前回と同じ趣旨で、共有化が難しいのではないかと指摘したが、もしも実施するならば、相互に抵触しないような時間管理ができるのなら、これを小集団活動として取り上げ、どのような形で時間管理をするかを決めて欲しいとした。 ➤ Abdulaziz 氏には、QC Story を説明し、後刻、メール送信をしておいた。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査

相手先組織	Mechanical and Construction Products
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No.3 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Saed AlZahrani)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Chefiq 氏
面談日時	2017年11月7日(火)13:00～13:30
面談目的	カイゼン小集団活動の第4回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のモニタリング活動 + Trainer: Mr. Saed AlZahrani ➤ 第2回目のモニタリング

概要:

カイゼン・テーマ: **“Decrease the Outsourcing work for making Test Samples and increase the Internal Work for making Test Samples by improving the preparatory work using the current equipment.”**

- 顧客別サンプル数 (2015年~2017年)、テスト別サンプル数 (Tensile Test、Chemical Analysis : 2015年~2017年)を一覧表に整理していたので、これらデータを使い、Pareto Diagram を作製するようにコメントした。
- 当該 Laboratory の機械類は、全てが30年を経過しているものにつき、精度の高いテスト・サンプルを作ることができない問題あり。新式の機械の導入をスタッフは期待している。
- カイゼン・テーマは、現状の設備を使い、**Preparatory Work を検討**することで、外注先でのサンプル作りを減らそうと言うもの。

サンプル製造別	2015年	2016年	2017年	Average 2015 – 2017	Target (Jan. – Dec.2018): %
Outsourcing	×××	▽▽▽	◇◇◇	□□□	% Down (Result of Jan.)
Internal manufacturing	○○○	◎◎◎	●●●	■ ■ ■	% Up (Result of Jan.)

- 古い設備を使うことで不良テスト・サンプルが当然出るが、カイゼン後は、どれほど不良テスト・サンプルが削減されるかのターゲットを定めるようにコメントした。このターゲットに近い数値を達成することを納得してもらった。
- Preparatory Work のアクション・プランの作成をするように、例示しながらコメントをした。

以上

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Energy Efficiency and Electrical Products Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No.14 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Abdullah AlMasoud)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Chefiq 氏
面談日時	2017年11月7日(火)13:30～14:00
面談目的	カイゼン小集団活動の第4回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のモニタリング活動 ➤ 第3回目のモニタリング
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Achieve the zero Test Samples accumulated on the floors inside the Laboratory.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 過去2回にわたって話し合ったことの復習をした。 ➤ テスト・サンプル受入日、顧客名、サンプル品目と受け入れ数、テスト開始日、テスト終了日、テスト・レポート発送日の一覧表(2016年、2017年)、顧客別テスト・サンプル受け入れ数一覧表、2016年／2017年の各月テスト・サンプル数の把握などをすることをコメント(既に元データはある)。 ➤ テスト・サンプルは、洗濯機、空調設備、冷蔵庫の三つであることから、過去(2015年以降)のデータ分析は容易である(P.31のグラフを参照)。 ➤ トラックを使う場合、どの月にテスト・サンプルが集中する傾向があるかを把握して、トラック手配をするかを決める方向を取るとのこと。 ➤ 現状の写真を多数、撮影して保管することを改めてコメントした。新方式を取り入れてからの状態との比較の為。廊下などでのサンプルの留状態を数字でも示すことができるが、写真が最も現実を示すことができる。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Energy Efficiency and Electrical Products Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room は使用中
面談相手	No.8 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Abdulwahab Abushaatat)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Chefiq 氏
面談日時	2017年11月8日(水)12:15～13:00
面談目的	カイゼン小集団活動の第4回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のモニタリング活動 ➤ 第3回目のモニタリング
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Improve the Procedures of Purchasing Materials.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Abdulwahab 氏は、Power Point に Step ごとに整理した資料を持参した (Power Point で作製)。各スライドにコメントをした。 ➤ よくできているので、このまま進めるようにコメントした。 ➤ ただし、プロセス (Materials 受け入れ➡テスト➡テスト結果作成) の説明がないので、プロセスを明示するように指摘した。 ➤ 後刻、QC Story の事例をメール送信した。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査

相手先組織	Energy Efficiency and Electrical Products Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／玉井執務室(Meeting Roomは使用中)
面談相手	No.3 カイゼン小集団活動メンバー(Group Leader: Mr. Saed AlZahrani)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Chefiq 氏
面談日時	2017年11月8日(火)13:00～14:00
面談目的	カイゼン小集団活動の第4回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のモニタリング活動 ➤ 第3回目のモニタリング

概要:

カイゼン・テーマ: “Decrease the Outsourcing work for making Test Samples and increase the Internal Work for making Test Samples by improving the preparatory work using the current equipment.”

- 昨日(11月7日)に続けて、Abdulawahab氏が、弊職の助言を求めに来た。
- Power PointにStepごとに整理した資料を持参したので、各スライドにコメントをした。Cause-and-Effect Diagramも良い感じに作成していたが、もっと小骨を付加するようにコメントした。Cause-and-Effect Diagramの問題点把握と、問題解決のつながりも一覧表にしていたので、そのまま続行することを示唆した。
- 全体としては、よくできていると思われたので(アラビア語で作製しているので、一つ一つを確認できなかったが)、このまま進めるようにコメントした。昨日(11月7日)、指摘していたTarget策定についても、それなりに検討したようなので、本当に達成できるのかと尋ねたところ、どのように達成するか分からないという。

サンプル製作	2016年	2017年	平均(‘16年+17年)	2018年1月実績	Target
外注先製作					%増
SASO内作					%減

- Action Plan(ガント・チャート/What, Who, When(何時から何時まで)、How等を明確に記載する事)を作り、いつまでに、何を達成するか、ひとつひとつ解決することをコメントした。
- ポイントは、Preparatory Workをどのように進めれば、外注製作分量を減らし、SASO内作分を増やせるかの論理的な説明をAction Planで説明する必要があると指摘した。
- 後刻、QC Story(アラビア語版)事例をメール送信した。

以上

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Energy Efficiency and Electrical Products Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No.15 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Ibrahim AlTassan)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Chefiq 氏
面談日時	2017年11月9日(木)13:00～14:00
面談目的	カイゼン小集団活動の第3回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のモニタリング活動 ➤ 第3回目のモニタリング(代替テーマの選定)
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Upgrade the Environmental Conditions of Vehicles for Testing.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 上記オリジナル・テーマは実態にそぐわないことから、別のテーマを持参するように言ってきたが、これまで2つの提案をしてきたが、全て不可とした。 ➤ 前回(10月31日)に続き、本日も“Establish a Linkage with the Traffic Department of the Ministry of Interior”のテーマを持参した。 ➤ イブラヒム氏の持つ問題点を”Cause & Effect Diagram”を白版に描き、本人の居る前でどのようにダイアグラムを描くかを復習させながら解説をして、結局、本提案を没にした。 ➤ イブラヒム氏の言うには、税関との間で電子処理の出来るシステムを開通させて以来、書類の紛失、提出の遅れがなくなったので、このシステムを交通局との間でも導入したかったという。 ➤ 同システムを導入するには、IT部門が実際の仕事をする事、小集団のメンバーが知恵を出し合い問題解決することは全くないということ念押しして、本提案をあきらめてもらい、カイゼン提案として提出するようにコメントした。 ➤ カイゼン提案の書き方を例示して指導した。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No. 3 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mr. Saed AlZharani)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Alaa Ahmed 氏
面談日時	2017年11月12日(日)12:00～13:00
面談目的	カイゼン小集団活動の第4回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のモニタリング活動 ➤ 第4回目のモニタリング
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Decrease the Outsourcing work for making Test Samples and increase the internal work at SASO by improving the preparatory work.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mr. Saed が先週水曜日(11月8日)に相談に来たばかりであった。その時のコメント内容を検討したとのこと。 ➤ Outsourcing の機会を0にするには、1 Tool と 4Molds が必要との結論になったとのこと、まずは 1 Tool と 1 Mold を購入(6,000リヤル=大凡180,000円)して取り進めたいがどうかとの質問が為された。 ➤ 外注先への支払いコストと製作期間(含: サンプル用材の発送とサンプル搬入)とを、サンプル材を In-house 製作(内作)した場合のコストと製作期間で比較した場合、メリットが出るという。 ➤ その内容をカイゼン前とカイゼン後で小集団活動として比較することで本件、小集団活動として進めることを確認した(カイゼン前の実績 Outsourcing コストは2017年のみとなる)。 ➤ 費用を要するので、Laboratories 本部長(Mr. Abdulaziz)に予算計上することを確認するために面談した。Outsourcing の割合を現在の67%から53%にすること、内作を33%～47%に引き上げることによりコストメリットがあることを説明し、本部長から予算付けのOKを取得した。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Chemical and Petroleum Products Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No. 6 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Jalal AlHussain)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Alaa Ahmed 氏
面談日時	2017年11月12日(日)13:00～13:45
面談目的	カイゼン小集団活動の第3回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のモニタリング活動 ➤ 第3回目のモニタリング
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Change the Layout and Environmental Conditions in Sample Warehouses.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Group Leader の Mr. Jalal と Sultan 氏が参加。 ➤ 前回の指導により整備された QC 7 Steps の内容がワード版で示されたが、QC 7 Steps のフォーマットを使って整備した方が良い旨をコメントしたところ、二人とも QC 7 Step コースには参加していないので、フォーマットを持っていないとことが判明。 ➤ 後刻、フォーマットと念のために2日間 QC 7 Step 研修コースの教材と一緒にスルタン氏宛にメール送信した(s.sufiani@saso.gov.sa)。 ➤ 他方、問題点の数が少なく見えたので、グループ活動としてブレイン・ストーミングを更に行うことをコメントした。ある程度、アクション・プランも作っていたので、本格的に実行に移してもらおうべく、QC Story を見せてポイントを説明した。この QC Story のアラビア語版を後刻、スルタン氏宛にメール送信した。 ➤ 最後に玉井が2か月間不在となるが、自分たちで活動を続行するようにお願いした。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査

相手先組織	Support and Quality of SASO Laboratory
面談場所	第 2 ビル (調査所本館) / Meeting Room
面談相手	No. 2 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Khalid AlGahatani)
当方側	玉井(記録) / 通訳者: Alaa Ahmed 氏 + Trainer: Mr. Abdullah AlShehiri
面談日時	2017 年 11 月 13 日 (月) 12:15 ~ 13:15
面談目的	カイゼン小集団活動の第 2 回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のモニタリング活動 ➤ 第 2 回目のモニタリング (Mr. Abdullah AlShehiri が Trainer として参加)

概要:

カイゼン・テーマ: **“Shorten time for the Customer to receive the Test Reports from the Laboratory.”**

- 過去に 1 回しか Monitoring 活動ができていないことを理由に、Monitoring をした。
- 前回の Monitoring は、11 月 1 日ではほぼ 2 週間を経過するので、どれほど小集団活動が進んでいるかを知りたかったが、ほとんど進んでいなかった。但し、前回コメントをしていたテーブルについては、カイゼン提案を出したとのこと。
- 本日、「QC7Step」に従ったフォーマットで作業を進めるように指導したが、本小集団が選定しているテーマが、大きな成果を得るとは思われれない(実際に、自分の組織がテストを行っていない為)。
- リーダーの Mr. Khalid は、“Sample Receipt & Report Unit”に所属し、顧客からサンプルと書類(レター)を受け取った後、それぞれの Laboratory にサンプルとレターを送り出した後は、各 Laboratory からテスト・レポートが提出されるまで、テスト作業、テスト・レポート作成にはかかわらない。テスト・レポートが送り届けられ次第、それを顧客に送り出すだけの作業である。
- “Sample Receipt & Report Unit”の具体的な仕事は次の通り。
 - (1) 顧客からテスト・サンプルと書類(レター)を受け取り、各関係 Laboratory に送り出す。
 - (2) 各 Laboratory から送り届けられるテスト・レポートの処理: 次の三つのカテゴリーがある。
 - ① SASO Administrative Correspondence System の活用:
 - (a) 税関:
 - ハード・テストレポートの送付 + Scanned data の送信の両方を行う。
 - (b) 商業と牛省等の省庁:
 - ハード・テストレポートの送付
 - ② SASO Electronics Correspondence System の活用:
 SASO / **Eastern Region Branch** がこれを利用する。**Western Region Branch** は、このシステムを使いきれないでいる(必要性の有無をチェックする必要あり)。
 - ③ SASO / Sample Receipt & Report Unit にテスト・レポートを受け取りにくる。民間企業のすべて。
- 宿題:

今日 (11 月 13 日) などは、90 ものテスト・レポートが Sample Receipt & Report Unit に届いたため、3 台の Scanner では対応ができないと Mr. Khalid は説明し、新しく Scanner を購入するほかなしとの話が出たので、上層部を説得するには、先ずデータを取り説明することが必要であると説明、明日から毎日のデータを取るようにコメントした。

要は、Incoming Document (Test Report) と Outgoing Document (Test Report) の記録を毎日とり、どのような傾向があるのかを把握する必要がある。

現状の 3 台のスキナーで本当に不足なのかどうかをデータで証明することを勧めた。長期にわたり記録した Incoming Document 数と Outgoing Document 数の差が大きいと問題であり、その時には、スキナーの購入も必要かもしれない(得られる効果とコストとの関係を説明する要あり: コストパフォーマンス) 以上

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査

相手先組織	Chemical and Petroleum Products Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No. 5 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Ahmed AlYammani)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Chafiq 氏
面談日時	2017年11月15日(水)11:00～11:30
面談目的	カイゼン小集団活動の第4回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のモニタリング活動 ➤ 第4回目のモニタリング

概要:

カイゼン・テーマ: **“Decrease the level of bad smell inside the Laboratory.”**

- 第1回目のモニタリングの際に設定した実験を終えた結果を持ち込み、今後どのような展開をするべきかにつき相談があった。
- 実験結果は下表の通り。

Air Conditioners	Windows/Doors	Days of Experiment	Result of Smell
Stopped at night	Closed	5	Not strong
	Opened	5	Not strong
Operated at night	Closed	5	Strong
	Opened	5	Middle

- 実験結果から、夜間一杯、空調機を稼働状態にしたまま窓／ドアを締め切った場合に悪臭が一番強いことが判明した。他の三つの条件との比較から、空調ダクトのフィルターを交換すれば、悪臭がなくなるだろうとの推論が成り立つとして、フィルターを交換して同じ実験を繰り返すことを助言した。
- たまたま、空調ダクトは、他の Laboratory とはコネクタされていないことから、フィルターを全て取り換えて実験することとした。実験には、4週間を要するので、12月末までには、結果が判明しているものと考えられる。
- フィルター交換後の結果により、再度対策を検討することとした。

以上

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	General Materials and Textile Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No. 12 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Mohammed AlOtaibi)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Chafiq 氏
面談日時	2017年11月15日(水) 12:00～12:30
面談目的	カイゼン小集団活動の第5回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のモニタリング活動 ➤ 第5回目のモニタリング
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Share the Test Machine between the Textile Unit and Toys Unit.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 前回(11月7日)のモニタリング時、それまでのテーマに代わり、提案したテーマ(Share the Test Machine between the Textile Unit and Toys Unit.)がうまくいくかどうかを持ち帰り検討することとしていた。 ➤ 今日(11月15日)、リーダーの Mohammed 氏は、Toys Unit との協議結果、Toys Unit の保有する ICB (クロマトグラフィー) を Textile 部門が使用させてもらえる見込みが立ったとのことで、このテーマを小集団活動のテーマとして認めて欲しいと尋ねてきた。 ➤ 使用の計画表も検討した模様で、うまくいくのかどうか、実際に共有を開始して、問題点がないか、問題が出れば、どのような対策を講じて対処するかを検討することとして、テーマとして認めた。 ➤ 今後の展開として、Action Plan を作ることを助言し、具体例を示した。ポイントは次の通り。 <ul style="list-style-type: none"> ① Explain how you selected the Theme, ② Find out Problems using Cause and Effect Diagram, ③ Action Plan; how to do solve the problem, ④ Actually, implement the Share-Plan, ⑤ Continue for a certain period and check if a Test Machine-sharing problem will not occur, ⑥ If some problems with sharing the Test Machine occurs, study how to solve the problem, etc. ⑦ If it goes well, study the effects from the cost reduction point of view, and other aspects as well. ➤ QC Story の書き方につき、Sample を見せて説明をした。その後、Sample をメール送信した。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Chemical and Petroleum Products Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No. 6 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Jalal AlHussain)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Chafiq 氏
面談日時	2017年11月15日(水) 12:30～13:00
面談目的	カイゼン小集団活動の第4回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のモニタリング活動 ➤ 第4回目のモニタリング
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Change the layout and environmental conditions in sample warehouses.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 前回(11月12日)のモニタリングの後、QC7Step用のフォーマットと、念のために2日間QC7Step研修コースの教材とを一緒にスルタン氏宛にメール送信していた。 ➤ Sultan氏が今日は一人で訪ねてきて、フォーマットの中のパレート・ダイアグラムの作り方が分からないというので、「テーマの問題点と解決策の為に、具体的な数字をデータで取得することができないと思われるが、可能か」と尋ねたところ、「数字でのデータは取れない」とのことであったので、パレート・ダイアグラムは使用せず、他の方法、例えば Cause and Effect Diagram を用いて、問題点を深く掘り下げるように助言した。 ➤ スルタン氏も納得して、安心したようである。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

サウジアラビア国公的機関におけるカイゼン普及情報集・確認調査	
相手先組織	Energy Efficiency and Electrical Products Laboratory
面談場所	第2ビル(調査所本館)／Meeting Room
面談相手	No. 13 カイゼン小集団活動メンバー (Group Leader: Faisal AlHarbi)
当方側	玉井(記録)／通訳者: Chafiq 氏
面談日時	2017年11月15日(水)13:30～13:30
面談目的	カイゼン小集団活動の第3回目モニタリング
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA Consultant のモニタリング活動 ➤ 第3回目のモニタリング
<p>概要:</p> <p>カイゼン・テーマ: “Change the procedures for receiving and distributing test samples inside the Laboratory.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 前回(11月1日)から2週間となるが、その間、モニタリングとしてではなく、一度グループ・リーダーの Faisal 氏と立ち話をしたことがあったが、その際、予定通り QC Step のプロセスに則り取り進めているとのことであった。その時、QC ストーリーとして取りまとめるように助言しておいた。 ➤ 本日、QC ストーリーとしてまとめたというので見せてもらったが、まだまだ核心をついていない状況であったが、今後、時間をかけて QC ストーリーを策定するように助言しておいた。 <p style="text-align: right;">以上</p>	

<添付資料 X>

Evaluation of SG Activity and QC Story Report

Small Group No. 1

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores		24				

Evaluator: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee
 Evaluation Date: March 2018

Small Group No. 2

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores		23				

Evaluator: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee
 Evaluation Date: March 2018

Small Group No. 3

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores		34				

Evaluators: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee

Evaluation Date: March 2018

Small Group No. 4

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores		20				

Evaluators: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee

Evaluation Date: March 2018

Small Group No. 5

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores		22				

Evaluators: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee

Evaluation Date: March 2018

Small Group No. 6

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores		25				

Evaluators: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee

Evaluation Date: March 2018

Small Group No. 7

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores		20				

Evaluators: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee

Evaluation Date: March 2018

Small Group No. 8

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores		23				

Evaluators: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee

Evaluation Date: March 2018

Small Group No. 9

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores		26				

Evaluator: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee

Evaluation Date: March 2018

Small Group No. 10

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores		20				

Evaluator: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee

Evaluation Date: March 2018

Small Group No. 11

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores		23				

Evaluators: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee

Evaluation Date: March 2018

Small Group No. 12

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores		21				

Evaluators: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee

Evaluation Date: March 2018

Small Group No. 13

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores		29				

Evaluators: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee

Evaluation Date: March 2018

Small Group No. 14

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores		20				

Evaluators: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee

Evaluation Date: March 2018

Small Group No. 15

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores		23				

Evaluators: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee

Evaluation Date: March 2018

Small Group No. 16

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
		5	4	3	2	1
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores						

Evaluators: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee

Evaluation Date: This SG did not execute the Group Activity.

Small Group No. 17

Evaluation Criteria for Small Group's Activity and QC Story Report

No.	Evaluation Item	Scores				
1	Creative and Inventive Idea (Novelty of the Theme shall be evaluated.)	5	4	3	2	1
2	Contribution to Productivity	5	4	3	2	1
3	Contribution to Quality Improvement	5	4	3	2	1
4	Contribution to Cost Reduction	5	4	3	2	1
5	Contribution to shorten Delivery Time	5	4	3	2	1
6	Contribution to decrease Malfunction, Nonconformity and Errors	5	4	3	2	1
7	Contribution to Safety Enhancement, Environmental/Hazard Prevention	5	4	3	2	1
8	Efforts spent for Prevention of Kaizen 7 QC Step and Development of Idea	5	4	3	2	1
Total Scores						

Evaluator: Mr. Ali Alanbari, Vice-Chairman of Kaizen Steering Committee

Evaluation Date: This SG did not execute the Group Activity.

< 添付資料 XI >

Small Groups 成長度診断チェックリスト (Checklist of Growth Degree Diagnosis of Small Groups) <No. 1>					
Name of Institution		SASO (Saudi Standards, Metrology and Quality Organization)			
Small Group No. / Small Group Leader		Small Group No. () / Group Leader's Name:			
Name of Respondent (Full Name)					
Date of Response (Year/Month/Day)					
Select the most likely attributable evaluation in the column and put a check mark (✓).		Very good. 4 points	Good. 3 points	Not bad. 2 points	Bad. 1 point
Item	Check point				
1. Workplace Environment	(1) Trying hard to make a bright and active workplace.				
	(2) Trying hard to raise the level of the specific techniques and skills for work.				
	(3) Improving the way of working and efficiency of work.				
	(4) Implementing 5S Activity continuously.				
	(5) Trying hard to improve the status of safety and environment.				
2. Attitude of Group Members	(1) All the Small Group members have a strong willingness for doing Kaizen Activity. (Individual enthusiasm)				
	(2) All the Small Group members understand well about the QC 7 Steps methodology and Kaizen-Teian methodology.				
	(3) All the Small Group members are trying to do self-development through Kaizen activities.				
	(4) Small Group members' problem awareness has been changing for the better in comparison with the previous status before Kaizen Pilot Activity was introduced.				
	(5) Trying to participate in as many training courses/study meetings as possible.				
3. Operation of Small Group Activity	(1) Small Group activities are autonomously being implemented.				
	(2) Group Leader is taking a leadership to develop and develop Small Group activities.				
	(3) Group members are cooperating each other for Small Group activities.				
	(4) Group members are consulting with Kaizen Steering Committee and their manager about their problems.				
	(5) Group members are trying to exert their own originality and ingenuity.				
4. Meetings of Small Group	(1) Meeting schedule has been set up and reviewed periodically.				
	(2) Meetings are being held as scheduled.				
	(3) Participation ratio in meetings is high.				
	(4) Participants in meetings speak actively.				
	(5) Decisions in meetings are recorded and realized in a timely manner.				
5. Selection of Theme	(1) Small Group autonomously selected its theme for improving the workplace.				
	(2) Small Group's Theme meets the SASO's organizational policy.				
	(3) Small Group's Theme is compatible with your Group's capability.				
	(4) The target of the Group's Theme is clear and were discussed among members.				
	(5) Small Group paid attention to Vision 2030 when it set up the Theme.				
6. Formulation of Action Plan and Implementation	(1) Action Plan was discussed among the Group members.				
	(2) The Action Plan was considered realizable and actually realized.				
	(3) Roles of items of the Action Plan were shared by all the members.				
	(4) All the Group members cooperate each other for implementation of the Plan.				
	(5) Necessary information/numerical data were obtained sufficiently, and as many Kaizen tools/techniques as possible were used for Kaizen Activity.				
7. Check of the Results of Small Group Activity, Standardization and Rooting	(1) In accordance with the Action Plan, Small Group activities were developed and promoted.				
	(2) The Group confirmed all the effects obtained by Small Group activities.				
	(3) Implemented Kaizen activities were summarized well in the QC Story.				
	(4) Standardized processes have been maintained and followed by all the Group members.				
	(5) A manual was made for standardization and followed by all the Group members.				
8. Results of Small Group Activity and Treatment	(1) The activities and results were recorded in a Kaizen Activity Report for newcomers to know the past activities and to catch up with the daily procedures.				
	(2) Many tangible and intangible effects were obtained through Group Activity.				
	(3) Unsolved problems are clarified to be solved in the next stage of Group Activity.				
	(4) The results of Small Group Activity were reported to the superior (Director).				
	(5) The Small Group members talked about the results of Small Group Activity and are satisfied with the results.				
9. Actions for the next round of Small Group Activity	(1) Members have confidence and willingness to continue the Small Group Activity.				
	(2) Preparation has already started to the next stage of QC 7 Step activities.				
	(3) Operational problems which were seen in the previous Small Group Activity have already been taken measures to be solved.				
	(4) Trainings and Education are being executed especially for the newly assigned staff.				
	(5) Group Leader for the next round is already selected and contacting with the Kaizen Steering Committee to make preparations.				
10. Reflection of Small Group Activity (Summary)	(1) Regular meetings among Group members have been continued.				
	(2) Members have got in touch with each other so often about the Group Activity.				
	(3) All the Group members have enthusiastically participated in Group Activity.				
	(4) All the Group members are familiar with the major QC Tools (Pareto Diagram and Cause-and-Effect Diagram, etc.).				
	(5) All the Group members think that Kaizen Activity is a very good methodology to improve the current situation for SASO Goals and achieve the aims of Vision 2030.				
Calculate the points of each column.					
Total (No. 2)					
Grand Total					
Evaluation	Less than 124 scores (49.6%)			Your Group is in dangerous situation even though not in critical phase. Corrective actions should be taken immediately.	
	More than 125 (50%) less than 149 scores			Your Group should try hard to improve your Activity. Especially, items with 0 point should be improved.	
	More than 150 (60%) less than 174 scores			Almost Good! Your Group needs just a bit more endeavors for every Member to cooperate each other.	
	More than 175 (70%) less than 199 scores			Good!! Try to make endeavors to step up.	
	More than 200 (80%) less than 250 scores			Very good!! Continue the activity aiming a higher stage.	

Saudi Standards, Metrology and Quality Organization (SASO)

Ali Q. AlAnbari

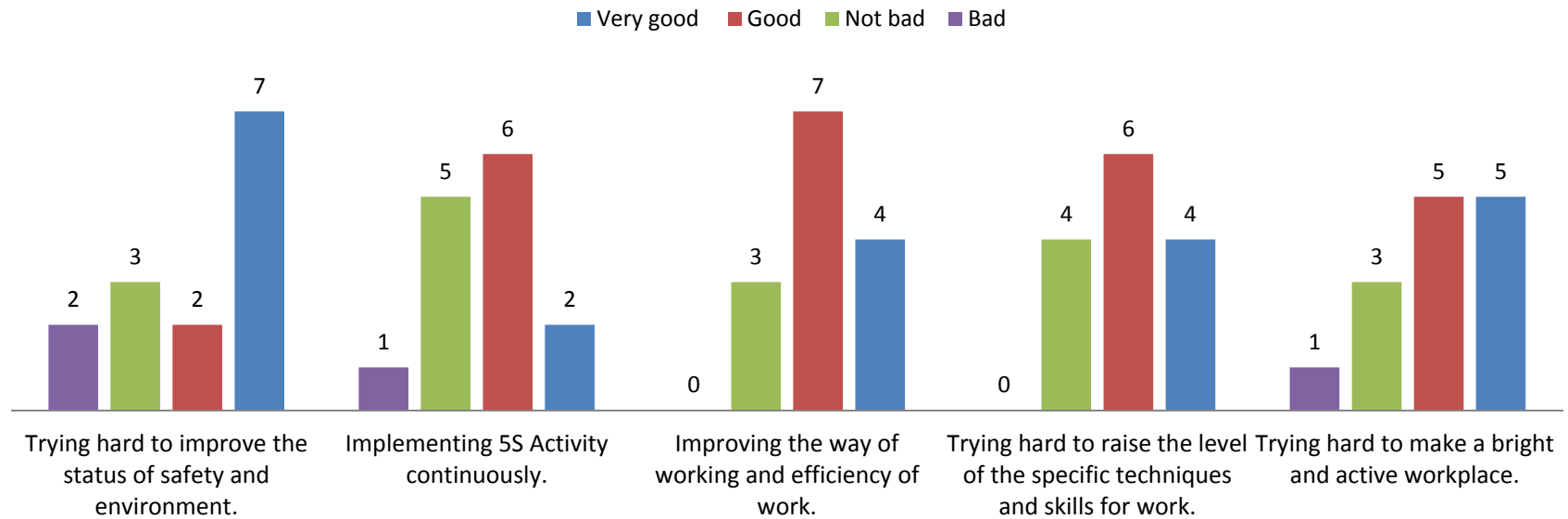
添付資料 XII

[Growth Degree Diagnosis of Small Groups]

Kaizen Project

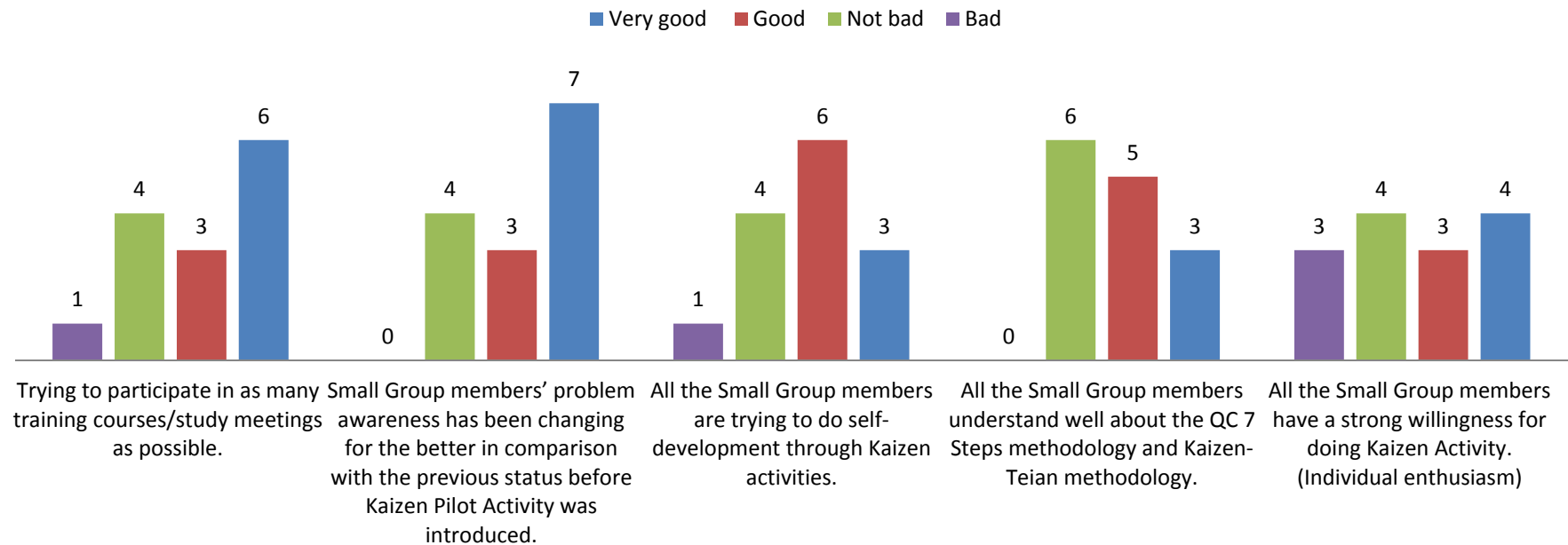
Workplace Environment				
Bad	Not bad	Good	Very good	Check point
1	3	5	5	Trying hard to make a bright and active workplace.
0	4	6	4	Trying hard to raise the level of the specific techniques and skills for work.
0	3	7	4	Improving the way of working and efficiency of work.
1	5	6	2	Implementing 5S Activity continuously.
2	3	2	7	Trying hard to improve the status of safety and environment.

Workplace Environmen



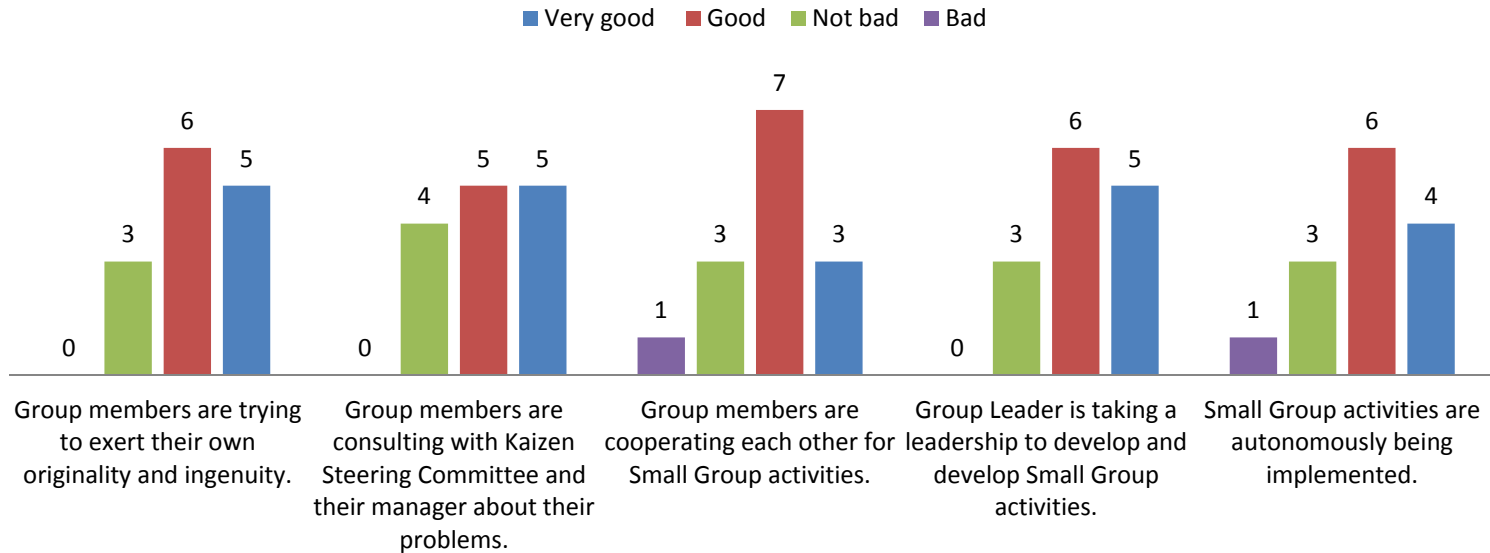
Attitude of Group Members				
Bad	Not bad	Good	Very good	Check point
3	4	3	4	All the Small Group members have a strong willingness for doing Kaizen Activity. (Individual enthusiasm)
0	6	5	3	All the Small Group members understand well about the QC 7 Steps methodology and Kaizen-Teian methodology.
1	4	6	3	All the Small Group members are trying to do self-development through Kaizen activities.
0	4	3	7	Small Group members' problem awareness has been changing for the better in comparison with the previous status before Kaizen Pilot Activity was introduced.
1	4	3	6	Trying to participate in as many training courses/study meetings as possible.

Attitude of Group Members



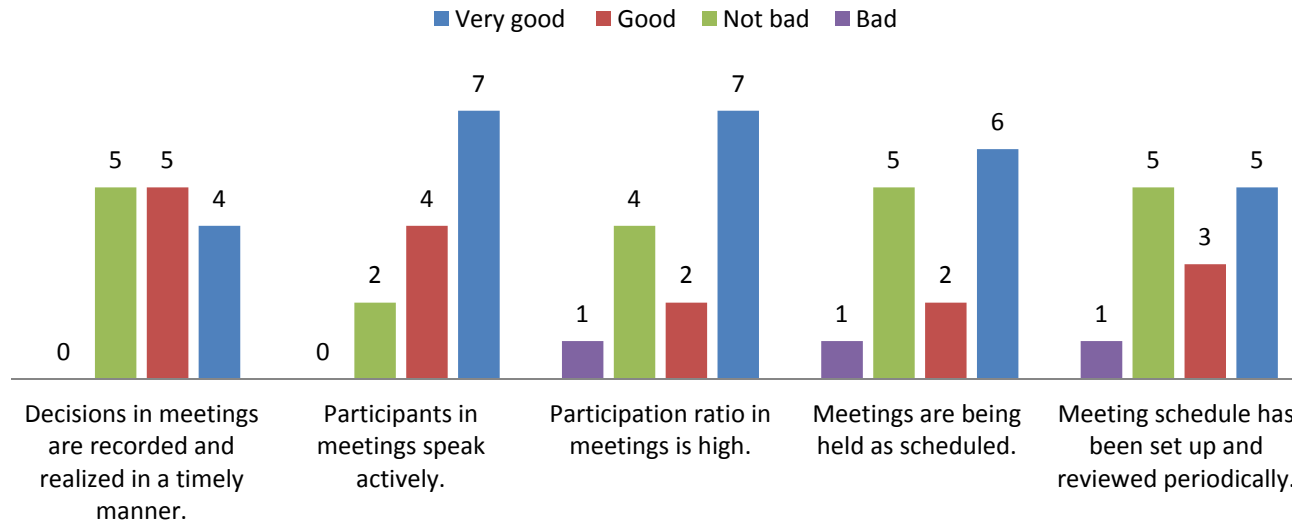
Operation of Small Group Activity				
Bad	Not bad	Good	Very good	Check point
1	3	6	4	Small Group activities are autonomously being implemented.
0	3	6	5	Group Leader is taking a leadership to develop and develop Small Group activities.
1	3	7	3	Group members are cooperating each other for Small Group activities.
0	4	5	5	Group members are consulting with Kaizen Steering Committee and their manager about their problems.
0	3	6	5	Group members are trying to exert their own originality and ingenuity.

Operation of Small Group Activity



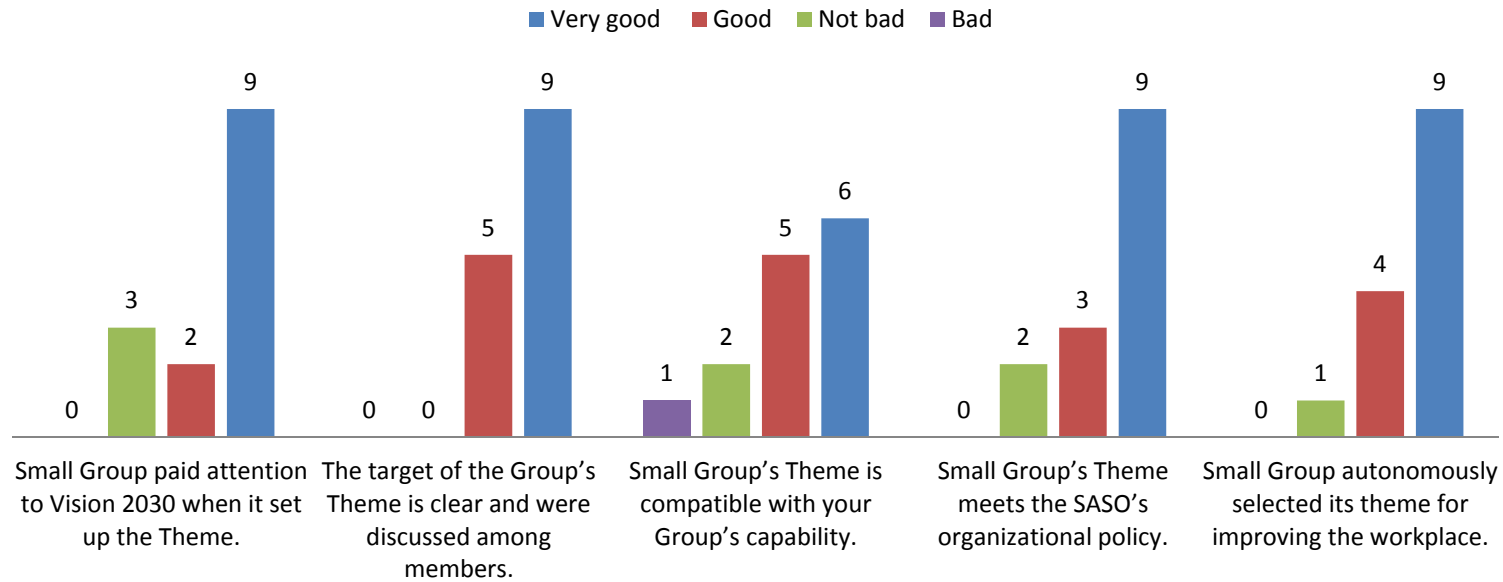
Meetings of Small Group				
Bad	Not bad	Good	Very good	Check point
1	5	3	5	Meeting schedule has been set up and reviewed periodically.
1	5	2	6	Meetings are being held as scheduled.
1	4	2	7	Participation ratio in meetings is high.
0	2	4	7	Participants in meetings speak actively.
0	5	5	4	Decisions in meetings are recorded and realized in a timely manner.

Meetings of Small Group



Selection of Theme				
Bad	Not bad	Good	Very good	Check point
0	1	4	9	Small Group autonomously selected its theme for improving the workplace.
0	2	3	9	Small Group's Theme meets the SASO's organizational policy.
1	2	5	6	Small Group's Theme is compatible with your Group's capability.
0	0	5	9	The target of the Group's Theme is clear and were discussed among members.
0	3	2	9	Small Group paid attention to Vision 2030 when it set up the Theme.

Selection of Theme



Formulation of Action Plan and Implementation				
Bad	Not bad	Good	Very good	Check point
0	5	3	7	Action Plan was discussed among the Group members.
2	2	3	7	The Action Plan was considered realizable and actually realized.
1	3	4	6	Roles of items of the Action Plan were shared by all the members.
0	3	6	5	All the Group members cooperate each other for implementation of the Plan.
1	4	7	2	Necessary information/numerical data were obtained sufficiently, and as many Kaizen tools/techniques as possible were used for Kaizen Activity.

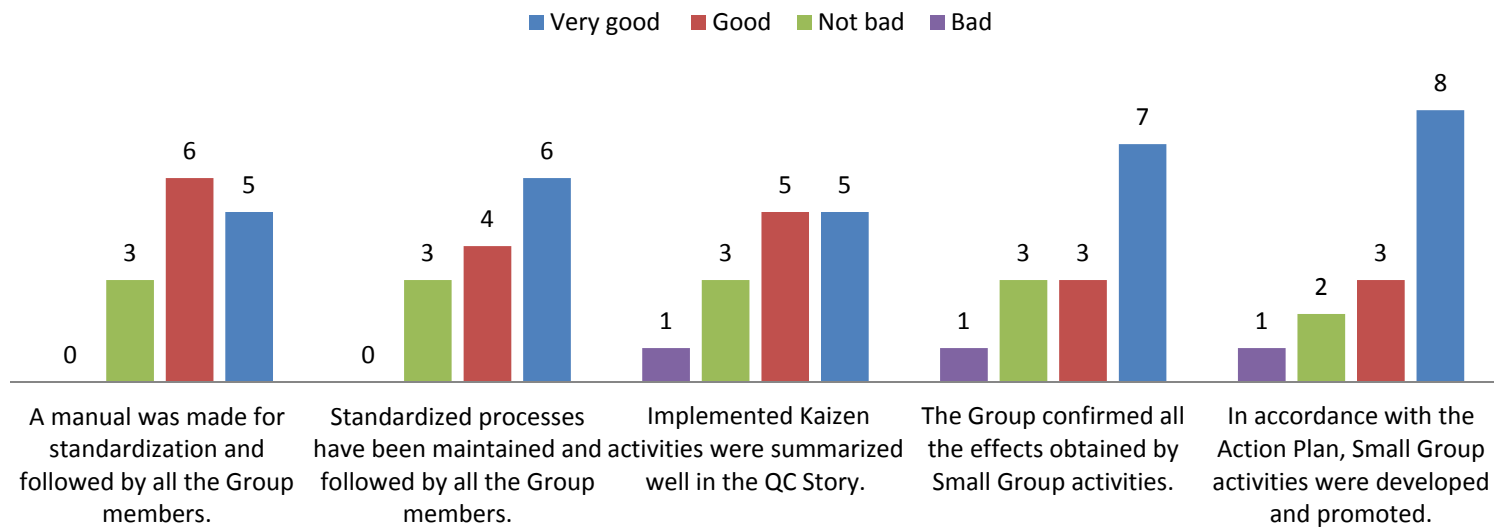
Formulation of Action Plan and Implementation



Check of the Results of Small Group Activity, Standardization and Rooting

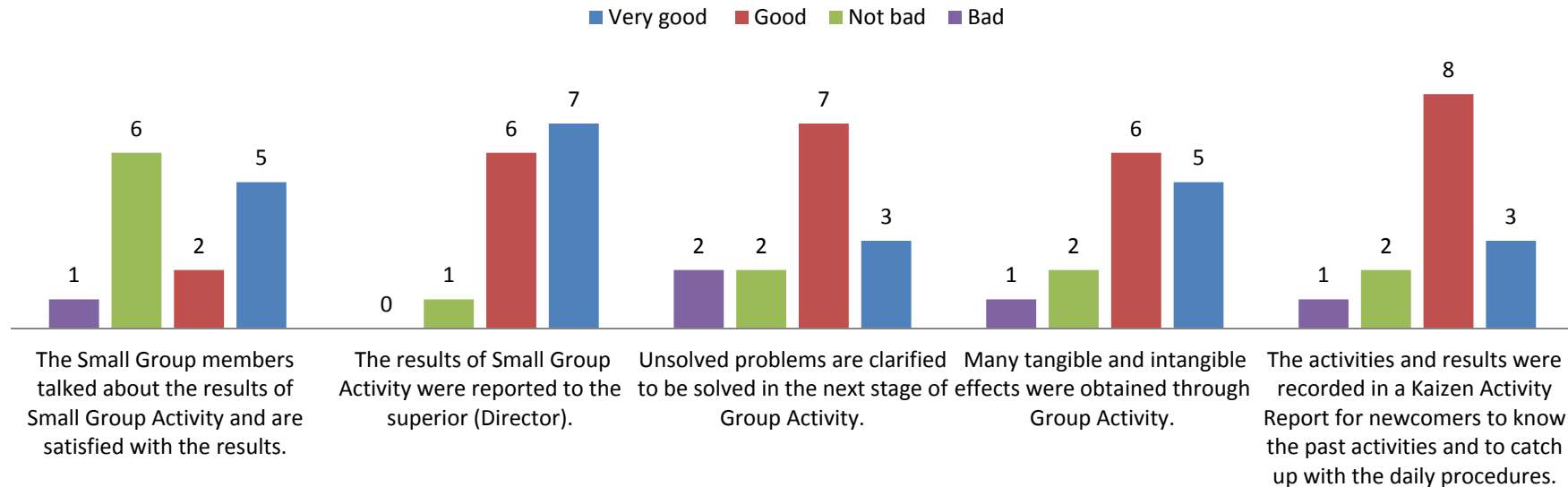
Bad	Not bad	Good	Very good	Check point
1	2	3	8	In accordance with the Action Plan, Small Group activities were developed and promoted.
1	3	3	7	The Group confirmed all the effects obtained by Small Group activities.
1	3	5	5	Implemented Kaizen activities were summarized well in the QC Story.
0	3	4	6	Standardized processes have been maintained and followed by all the Group members.
0	3	6	5	A manual was made for standardization and followed by all the Group members.

Check of the Results of Small Group Activity, Standardization and Rooting



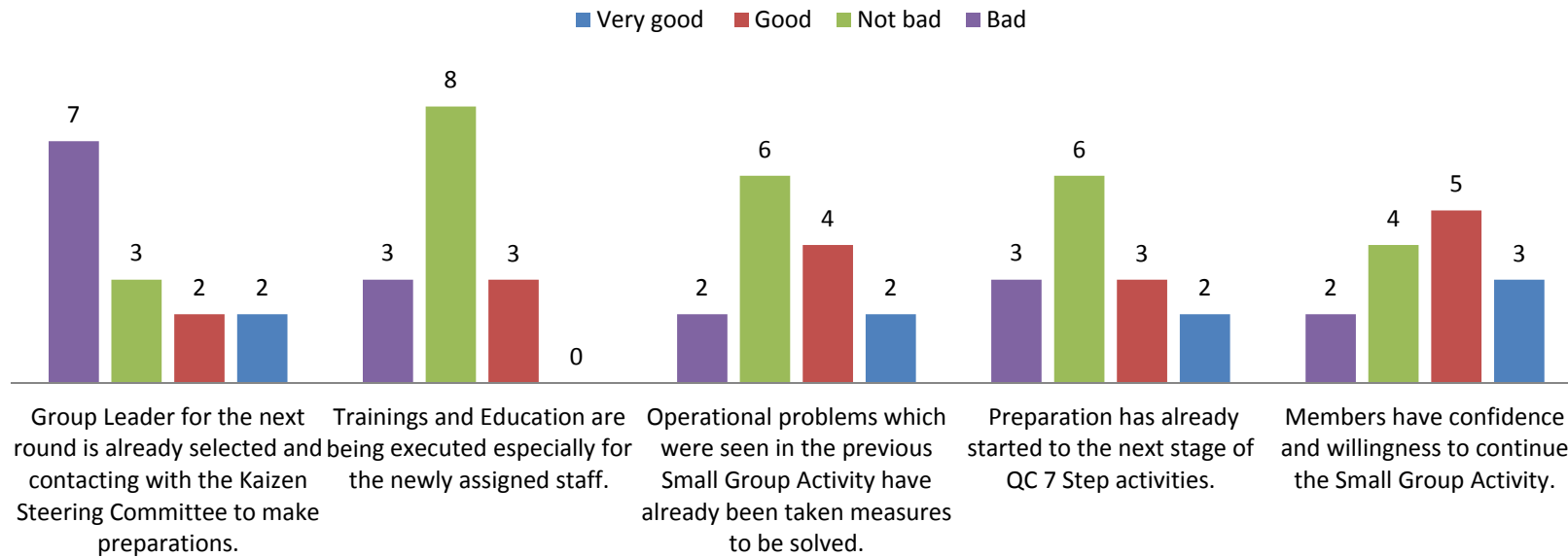
Results of Small Group Activity and Treatment				
Bad	Not bad	Good	Very good	Check point
1	2	8	3	The activities and results were recorded in a Kaizen Activity Report for newcomers to know the past activities and to catch up with the daily procedures.
1	2	6	5	Many tangible and intangible effects were obtained through Group Activity.
2	2	7	3	Unsolved problems are clarified to be solved in the next stage of Group Activity.
0	1	6	7	The results of Small Group Activity were reported to the superior (Director).
1	6	2	5	The Small Group members talked about the results of Small Group Activity and are satisfied with the results.

Results of Small Group Activity and Treatment



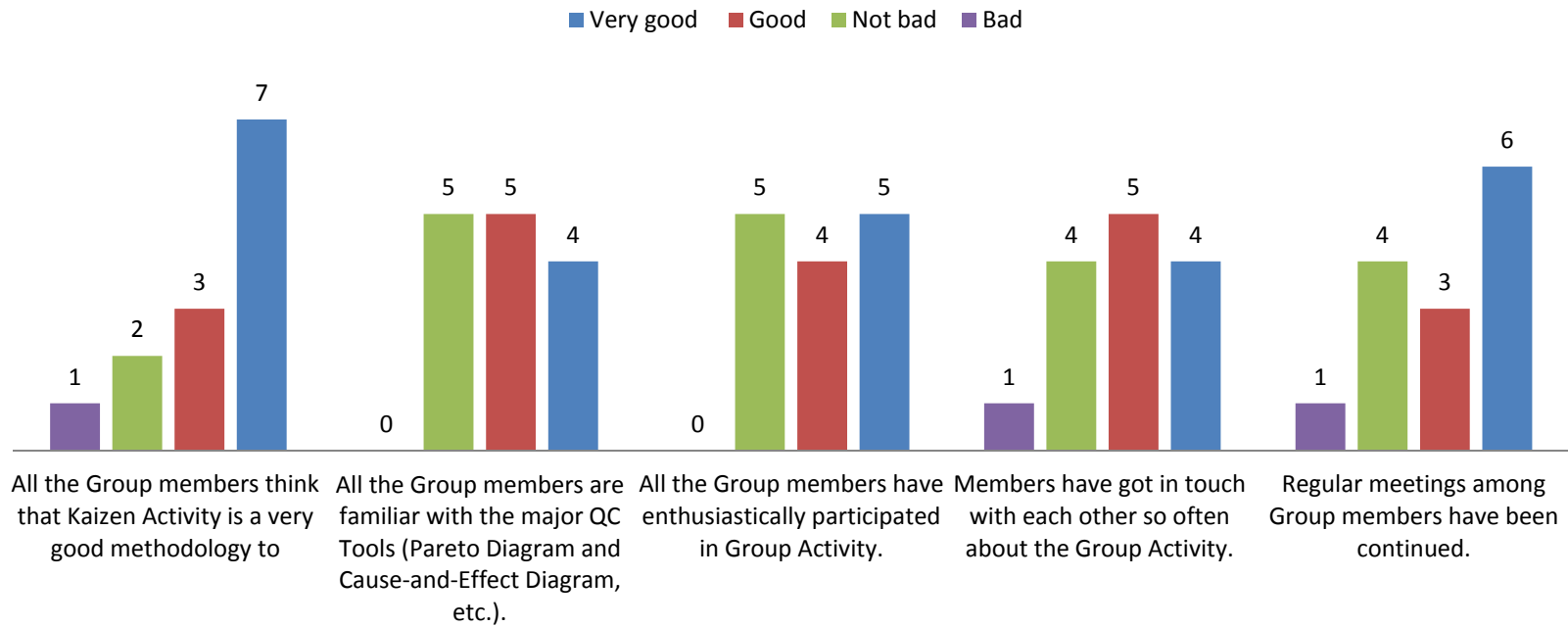
Actions for the next round of Small Group Activity				
Bad	Not bad	Good	Very good	Check point
2	4	5	3	Members have confidence and willingness to continue the Small Group Activity.
3	6	3	2	Preparation has already started to the next stage of QC 7 Step activities.
2	6	4	2	Operational problems which were seen in the previous Small Group Activity have already been taken measures to be solved.
3	8	3	0	Trainings and Education are being executed especially for the newly assigned staff.
7	3	2	2	Group Leader for the next round is already selected and contacting with the Kaizen Steering Committee to make preparations.

Actions for the next round of Small Group Activity

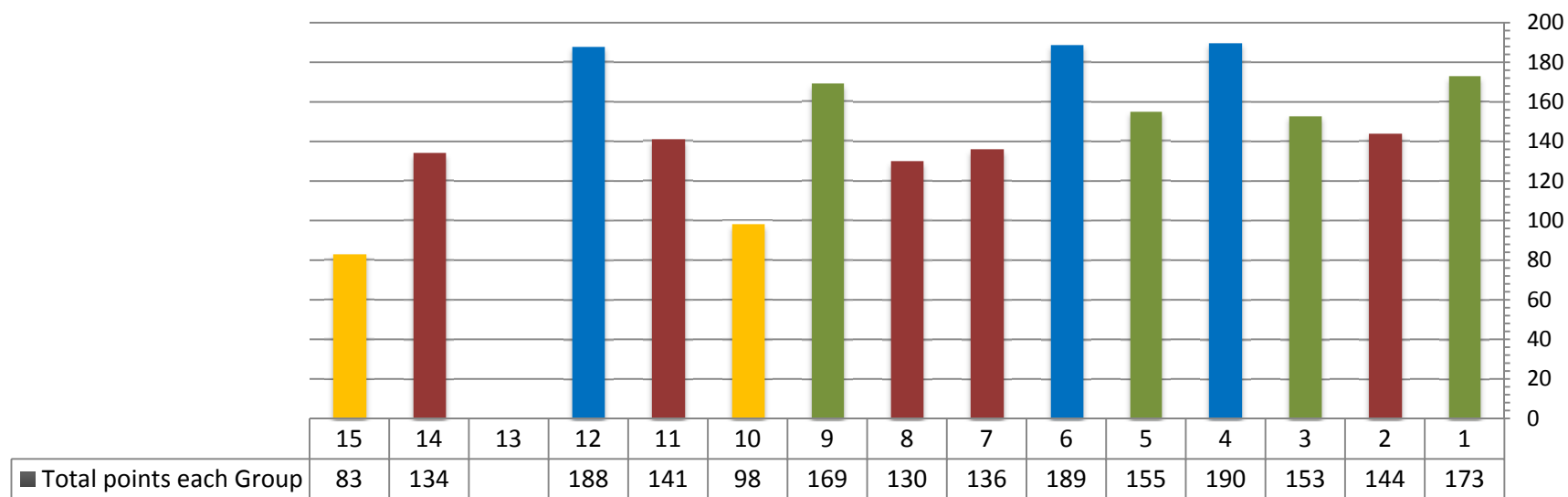


Reflection of Small Group Activity (Summary)				
Bad	Not bad	Good	Very good	Check point
1	4	3	6	Regular meetings among Group members have been continued.
1	4	5	4	Members have got in touch with each other so often about the Group Activity.
0	5	4	5	All the Group members have enthusiastically participated in Group Activity.
0	5	5	4	All the Group members are familiar with the major QC Tools (Pareto Diagram and Cause-and-Effect Diagram, etc.).
1	2	3	7	All the Group members think that Kaizen Activity is a very good methodology

Reflection of Small Group Activity (Summary)



Total points each Group



Comprehensive Evaluation	Less than 99 scores (49.5%)	2	Your Group is in a dangerous situation, though it is not critical phases. Corrective actions should be taken immediately.
	More than 100 (50%) less than 119 scores	0	Your Group is expected to try hard to improve your Kaizen Activity. Especially, the item with 1 point should be improved.
	More than 120 (60%) less than 139 scores	3	Almost Good! Your Group needs just a little bit more endeavors for every Member to cooperate each other.
	More than 140 (70%) less than 159 scores	4	Good!! Try to make endeavors to step up.
	More than 160 (80%) Up to 200 scores	5	Very Good!! Continue the activity aiming a higher stage

Kaizen Pilot Activity/Check List

- “Kaizen Pilot Activity” (★) is a core activity of the JICA’s Kaizen Dissemination Project. Its detailed contents of the Activity are described in the following table.
 - We will use this table as a “**Monitoring Check List**” of the Kaizen Pilot Activity.
 - This **Monitoring Check List** is important for controlling Plan (P) and Check (C) of the PDCA cycle of the Kaizen Activity.
 - We will constantly check the progress of Kaizen Pilot Activity, and the items of the List are implemented, tick mark (✔) is put in the column of the List.
- (★) “Kaizen Pilot Activity” is hereinafter referred to “**Kaizen Activity**”.

Period	“Kaizen Activity” Development Schedule and Kaizen Monitoring Checklist Major Items of “Kaizen Activity”	Tick Mark (✔)
The 1 st Dispatch Survey	1. Consent of SASO/KFMC Top Management to Kaizen Activity Plan	
	1.1 Introduction of JICA Consultant/Confirmation of Top Management’s Commitment of Kaizen Activity	
	1.2 Confirmation on the dispatching periods of JICA Consultants for the 1 st Survey to the 3 rd Survey Periods for Kaizen Activity for SASO/KFMC	
	1.3 Request for cooperation development of Kaizen Activity: Office room for JICA Consultant, Training room for Kaizen Introduction Training and QC 7 Step Training, Projector and assistance for buying two white boards (JICA’s cost)	
	1.4 Confirmation of Project Objectives, Evaluation Index of Kaizen Activity (KPI), other important matters <After Kaizen Steering Committee’s establishment of these matters, it will obtain Top Management’s approval: Refer to the Item 4. hereof.	
	1.5 Confirmation of major items of “Kaizen Activity” (Use of a flow chart of Cause-and-Effect Diagram)	
	1.6 Introduction of “Kaizen Monitoring Checklist”	
	1.7 Confirmation of the reporting method to Top Management	
	1.8 Nomination of Chairman of Kaizen Steering Committee (authorized by the Top Management)	
	1.9 Obtain Top Management’s consent to other important matters (including but not limited to Budgeting for Kaizen Activity, Organizational Climate Survey and other surveys)	
	2. Selection of Members of Kaizen Steering Committee and Inauguration of Regular Committee Meeting	
	2.1 Selection of Kaizen Steering Committee members (Chairman will nominate Vice-Chairman and members)	
	2.2 Rules of Kaizen Steering Committee (A model will be provided by JICA Consultant)	
	2.3 Inauguration of Kaizen Steering Committee and Meeting Schedule will be made.	
	2.4 Budget for Kaizen Activity is studied.	
	3. Grasp of Objective Organizational Structure for Kaizen Activity / Implementation of Climate Survey (Kaizen Steering Committee)	
	3.1 Up-to-dated information of Kaizen Activity-developing-organizations’ structure	
	3.2 Preparation of the name list of members who will participate in Kaizen Activity	
	3.3 Climate Survey of Kaizen Activity-developing-organizations (focusing on the communication circumstances)	
	4. Preparation of Kaizen Activity Rules and Approval (Kaizen Steering Committee)	
	4.1 Presentation of Kaizen Activity Rules by JICA Consultant (Rules including Small Group Rules, Kaizen-Teian (Proposal) Rules, etc.	
	4.2 Discussion of Kaizen Activity Rules (Review of Kaizen Activity Rules submitted by JICA Consultant) among the Members of Kaizen Steering Committee	
	4.3 Kaizen Steering Committee’s approval of Kaizen Activity Rules	
	5. Establishment of Objectives and Evaluation Indices of Kaizen Activity (Kaizen Steering Committee)	
	5.1 Establishment of Objectives of Kaizen Activity	
	5.2 Establishment of Evaluation Indices (KPI) of Kaizen Activity	
	6. Declaration of Kaizen Activity Start-up by Top Management of SASO/KFMC (Kaizen Steering Committee)	
	6.1 Formulation of Declaration contents of Kaizen Activity	
	6.2 Settlement of date of Declaration of Kaizen Activity	
	6.3 Decision of the place and method of Kaizen Activity Declaration	
	6.4 Internal Declaration of Start-up of Kaizen Activity by SASO/KFMC Top Management	
	7. Information Transmission of Kaizen Activity Development to the Outside (Kaizen Steering Committee)	
	7.1 Preparation of contents of Website of SASO/KFMC	
	7.2 Information transmission of Kaizen Activity to SASO/KFMC internal organizations	
	7.3 Study of the pros and cons regarding the announcement by newspapers, etc.	

Period	“Kaizen Activity” Development Schedule and Kaizen Monitoring Checklist Major Items of “Kaizen Activity”	Tick Mark (✓)
	8. Formulation of Education and Development Introduction Schedule for Kaizen Activity (including Kaizen Steering Checklist / Kaizen Activity Rules, etc.)	
	8.1 Confirmation of materials for “Kaizen Introduction Training” (Materials / Monitoring Checklist / Kaizen Activity Rules, etc.)	
	8.2 Groupings of Training Participants from each Department/Section	
	8.3 Preparation of Schedule for Kaizen Introduction Training (Department/Section)	
	8.4 Secure of a training room and configuration (layout) of chairs/desks, white boards and markers, snacks and drinks, etc.	
	8.5 Preparation of a list of names by means of which attendance records are kept (Department/Section-wise)	
	8.6 Study of Schedule of “Kaizen QC Step Training”	
	9. Work for Implementation of “Kaizen Introduction Training” (Kaizen Steering Committee and Human Resources Department)	
	9.1 Preparation of hard copies of Presentation Materials	
	9.2 Setting of the training room and distribution of materials at the beginning of the Training	
	9.3 Attendance confirmation (Attendance/Absence management database: depending on this, “Certificate of Completion of the Course” can be given to the attendees.)	
	9.4 Report Attendance/Absence situation of the attendees to Department/Section managers	
	9.5 Special Training for absentees who could not participate in the Training	
	9.6 Handing over the Certificate of Completion of the Training Course (signed by Chairman of Steering Committee, Head of JICA Saudi Arabia, and JICA Consultants)	
	10. Work for Implementation of “Kaizen QC 7 Step Training” (Kaizen Steering Committee and Human Resources Department)	
	10.1 Preparation of hard copies of Presentation Materials, etc.	
	10.2 Setting of the training room and distribution of materials at the beginning of the Training	
	10.3 Attendance confirmation (Attendance/Absence control database: depending of this, “Certificate of Completion of the Course” can be given to the attendees.)	
	10.4 Report attendance/absence status of attendees to Department/section managers	
	10.5 Special Training for absentees who could not participate in the Training	
	10.6 Handing over the Certificate of Completion of the Training Course (signed by Chairman of Steering Committee, Head of JICA Saudi Arabia Office, and JICA Consultants.)	
	10.7	
	11. Start-up of Kaizen-Teian (Proposal) Activity (Kaizen-Teian Committee)	
	11.1 Formation of Kaizen-Teian (Proposal) Committee (inside Kaizen Steering Committee)	
	11.2 Settlement of date of commencement of Kaizen-Teian (Proposal) Activity	
	11.3 Distribution of the explanation of Kaizen-Teian (Rules, award, etc.) and kaizen-Teian (Proposal) sheet.	
	11.4 Start accepting Kaizen-Teian (Proposal) sheets (Proposer → Department / Section managers → Kaizen-Teian Committee)	
	11.5 Evaluation of Kaizen-Teian (Proposals) by Kaizen-Teian Committee	
	11.6 Notification of Evaluation result of Kaizen-Teian to Proposers	
	11.7 Posting the number of Kaizen-Teian (Proposals) on the bulletin board (Department / Section-wise)	
	12. Formation of Small Groups and Commencement of Small Group Activity	
	12.1 Organization of Small Groups (Basics: Department-wise) and Preparation of List of Members’ names	
	12.2 Selection of Leader of each Small Group (Autonomous selection by Small Group members)	
	12.3 Formation of Kaizen Working Group (Members: Small Group Leaders)	
	12.4 Study and fixing of schedule of Small Group Activity	
	12.5 Commencement of Small Group Activity and internal information transmission about it (Kaizen Steering Committee)	
	13. Monitoring of Kaizen Activity (Kaizen-Teian and Small Group Activities) and Advisory Service	
	13.1 JICA Consultants’ monitoring and advisory services to Kaizen Activity together with Quality Management Department members	
	13.2 Kaizen Steering Committee’s feedback to Quality Council from Kaizen Steering Committee	
	14. JICA Consultants’ Briefing Session to SASO/KFMC Top Management at the time of Consultants’ leaving for Japan	

Period	“Kaizen Activity” Development Schedule and Kaizen Monitoring Checklist Major Items of “Kaizen Activity”	Tick Mark (✓)
The 2 nd Dispatch Survey	1. Monitoring of Kaizen Activity (Kaizen-Teian and Small Group Activities) and JICA Consultants’ Advisory Services to Small Group Leaders, Committee members	
	1.1 Monitoring of Kaizen Activity (Progress of Kaizen-Teian Activity and Small Group Activity) by Kaizen	
	1.2 Steering Committee members and JICA Consultants	
	1.3 Meeting with Small Group Leaders about the progress of their activities (JICA Consultants)	
	1.4 Meeting with Kaizen Steering Committee members about their activities (JICA Consultants)	
	1.5 Meeting with Kaizen-Teian Committee members (JICA Consultants)	
	1.6 Corrective action of Kaizen Activity by JICA Consultants together with the Kaizen Steering Committee members	
	2. Daily Regular Meeting between Kaizen Steering Committee Members and JICA Consultants	
	3. Daily Regular Meeting between Small Group Leaders and JICA Consultants	
	4. Confirmation on Status of Achievement of Kaizen Activity Objectives (KPI) and Corrective Action	
	4.1 Joint evaluation by Kaizen Steering Committee and JICA Consultants	
	4.2 Visualization of the achieved status (Posting on the bulletin board)	
	5. Structure of Introductory Foundation of “TQM and Management by Objectives (MBO)”	
	5.1 Teaching materials and handout of “TQM and MBO” (Prepared by JICA Consultant)	
	5.2 Preparation of copies of teaching materials for trainees	
	5.3 Preparation of charts to be distributed to trainees (Human Resources Department)	
	5.4 “TQM and MBO” Seminar for Human Resources Department	
	5.5 “TAM and MBO” Seminar for Department/Section Managers	
	5.6 Establishment of Objectives for the next year of Departments (Report to Top Management at the stage of the 3 rd Dispatch Survey of JICA Consultants)	
	6. JICA Consultants’ Briefing Session to SASO/KFMC Top Management at the time of Consultants’ leaving for Japan	
	The 2 nd Dispatch Survey	1. Check (C) of Kaizen Activity by JICA Consultants together with Kaizen Committee
1.1 Check of Kaizen-Teian Activity and JICA Consultants’ advisory services		
1.2 Check of Small Group Activity and JICA Consultants’ advisory services		
2. Evaluation of Kaizen Activity depending on Evaluation Criteria (KPI)		
2.1 Selection of Excellent Kaizen-Teian (Proposals) by Kaizen-Teian Committee and JICA Consultants		
2.2 Selection of Excellent Small Groups by Kaizen Steering Committee and JICA Consultants		
3. Joint Presentation Conference of Kaizen Activity for SASO and KFMC		
3.1 Confirmation of Schedule of Joint Presentation Conference for SASO/KFMC		
3.2 Preparation of list of guests to be invited		
3.3 Sending out the letters of invitation to the guests to be invited		
3.4 Selection and arrangement of venue of Joint Presentation Conference		
3.5 Selection of a person who makes a formal greeting and a moderator (master of ceremony)		
3.6 Preparation of a progress schedule of Conference (Program for the Conference)		
3.7 Preparation of certificates of commendation and prizes		
3.8 Opening of Joint Presentation Conference		
3.9 A commendation ceremony for Excellent Small Groups and Excellent Kaizen-Teian (Proposals)		
4. Preparatory Work for Full-scale Kaizen Activity (Cost Sharing Technical Assistance)		
4.1 Confirmation of SASO/KFMC Top Management’s interest in the Cost Sharing Technical Assistance for the next Kaizen Activity stage		
4.2 Announcement of introduction of “TQM and MBO” into SASO/KFMC management system (by HRD General Manager)		
4.3 Announcement of “Next year’s Target (Objectives)” by Departments’ managers (Managers should obtain Top Management’s approval in advance.)		
4.4 Commencement of MBO by SASO/KFMC staff level using “MBO Sheet”		
4.5 Expanding the scope of Government Agencies for Kaizen Activity (Cost Sharing Technical Assistance for Small Group Activity and Kaizen-Teian Activity) ➤ Selection of candidate Government Agencies (based on Cost Sharing Technical Assistance)		

Period	“Kaizen Activity” Development Schedule and Kaizen Monitoring Checklist Major Items of “Kaizen Activity”	Tick Mark (✓)
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confirmation of candidate Governmental Agencies’ Management commitment ➤ Selection of Departments/Sections of candidate Governmental Agencies and grasp of their problems 	
	5. Review Meeting between Kaizen Steering Committee members and JICA Consultants	
	6. Formulation of Proposal for Full-scale Kaizen Activity (Cost Sharing Technical Assistance) and Briefing Session	
	6.1 Discussion (Obtaining the SASO/KFMC Top Management’s views) and report to SASO/KFMC Top Management regarding Kaizen Pilot Activity	
	6.2 Draft Proposal regarding the Full-scale Kaizen Activity	
	6.3 Report to JICA Field Office in Riyadh and discuss about Kaizen Dissemination Plan of the Cost Sharing Technical Assistance	
	6.4 Report to Ministry of Economy & Planning, Ministry of Commerce & Investment, Ministry of Health about the Kaizen Dissemination Plan.	
	6.5 Greetings to other Governmental Agencies and Public Institutions	
	6.6 Report to JICA Headquarters about the result of Kaizen Pilot Activities at SASO and KFMC (after returning to Japan)	
	6.7 Submitting the Draft Kaizen Dissemination Plan of the Cost Sharing Technical Assistance (after returning to Japan)	

Model Rules for Kaizen Activity (KFMC)

Index

1. **General**
2. **Kaizen Activity Rules**
3. **Kaizen Activity**
4. **Role of Top Management**
5. **Organization directing Kaizen Activity**
6. **Small Group Activity for Kaizen Activity**
7. **Kaizen-Teian (Proposal) for Kaizen Activity**
8. **Evaluation Criteria and Scoring for Kaizen-Teian (Proposal)**
9. **Affix**

1. General

- 1.1 Total participation is very important for implementation and development of Kaizen Activity. Total participation means that all the departments / sections of the organization and all the people (staff or employees) of the organization participate in Kaizen Activity.
- 1.2 We take a standpoint that Kaizen Activity should be supported by Total Quality Management which consists of two approaches including Top-down and Bottom-up approaches^(*).
- 1.3 Kaizen Activity is developed by staff/employees of the first-line work sites (“Genba”), with support of management people, and we would like to establish regulations for Kaizen Activity (hereinafter referred to “**Kaizen Activity Rules**”), for all the Genba staff/employees to be able to participate and be incorporated in Kaizen Activity.
- 1.4 Kaizen Activity which includes Small Group Activity and Kaizen-Teian (Proposal) aims to improve productivity, service quality and customer satisfaction as well as to enhance employees’ morale, safety and health. 5S activity is included in Small Group Activity and Kaizen-Teian (Proposal) Activity.

2. Kaizen Activity Rules

- 2.1 On initiating Kaizen Activity, Kaizen Steering Committee (hereinafter referred to KSC) should establish “**Kaizen Activity Rules**”, which management people, Small Group members and other individual staff/employees should obey and announce them in KFMC for everybody recognize them.
- 2.2 Kaizen Activity Rules handle Small Group Activity and Kaizen-Teian (Proposal) Activity, which are collectively called as “**Kaizen Activity**”.
- 2.3 Kaizen Activity Rules handle the organizational structure which supports the development of Kaizen Activity from the operational aspect, Small Group Activity and Kaizen-Teian (Proposal) Activity. The Rules should be

reviewed every year at least one time and formulate a revised Rules, if necessary.

3. Kaizen Activity

3.1 Kaizen Activity should be implemented by both Small Groups and individual staff/employees.

3.2 A Small Group consists of 6 to 8 members of the same section or department and describes its activity on a QC Story Report which should be submitted to KSC for its evaluation. In addition, Small Group Leaders should make a presentation about their Kaizen Activities at the Kaizen Presentation Conference to be held at the end of each year.

3.3 Kaizen-Teian (Proposal) Activity is prepared by an individual staff / employee using a Kaizen-Teian (Proposal) Sheet and proposed to Small Group leaders who will submit it to the KSC for its evaluation, after checking the contents of the subordinate's proposal (idea).

4. Role of Top Management

4.1 Kaizen Activity Rules should be authorized by top management of the organization, and Kaizen Activity shall be supported by top management and management people from the initial stage of Kaizen Activity.

4.2 Otherwise, Kaizen Activity will lose staff/employees' enthusiasm very easily. Top management, therefore, should give and keep strong commitment to implementation of Kaizen Activity.

4.3 At the initial stage of the Activity, top management should announce to the public that the organization initiates Kaizen Activity supported by top management.

5. Organization directing Kaizen Activity

Before initiating Kaizen Activity, KFMC should establish "KSC", which directs and leads Kaizen Activity within KFMC.

5.1 Formulation of Kaizen Steering Committee

(1) KSC should be established with selected members of Quality Management Department and Small Group leaders for leading Kaizen Activity within KFMC.

(2) Chairman of KSC should be nominated by top management.

(3) Members of KSC should be selected from among directors or managers by the Chairman of KSC.

(4) The Chairman should nominate Vice-Chairman(s) from among the members of KSC.

(5) Inside this Committee, KSC should be organized with the members of KSC and assigned 2-3 Small Groups.

5.2 Role of Chairman and Co-Chairman of KSC

(1) Chairman of KSC is responsible for Kaizen Activity and for reporting its activities to the Quality Council every month.

(2) Chairman should manage all members of KSC including KSC.

(3) Chairman should appoint two Co-chairman for support the role of Chairman. The Co-chairman deputize for the chairman if he / she is busy or on vacation.

(4) Chairman and Co-chairman should announce the date / time, venue and agenda of regular meeting for the KSC. In the regular meeting, they should facilitate it.

- (5) Chairman and Co-chairman should promote communication and sharing experience relate to Kaizen activities among KSC.

5.3 Role and Obligation of KSC

- (1) On initiating Kaizen Activity, KSC should establish **Kaizen Activity Rules** which management people, Small Group members and individual staff should obey.
- (2) The Committee should be authorized to conduct its activities by Quality Council, and the Committee should be responsible for forming and maintaining Small Groups in each department / section.
- (3) The Committee shall be responsible for implementing, from time to time, Kaizen-related education / training program for all the staff/employees as well as responsible for implementing Kaizen Activity.
- (4) The Committee should also announce the “**Annual Action Plan**” for the next year’s Kaizen Activity by the end of December each year.
- (5) The Committee should have its internal meeting monthly, for which the Chairman should inform the members of the date / time and venue, in advance.
- (6) During the internal meeting, all progress of Small Group activities and Kaizen-Teian (Proposal) activities must be shared with all the committee members.
- (7) The Committee evaluate the Small Group Activities and decide which groups are excellent ones, to which Top management awards prizes at the end of each year.
- (8) The Chairman of the Committee should report to Quality Council about the results and issues of Kaizen Activity every month and obtain operational advices from the council.
- (9) The Chairman of the Committee should announce the “Annual Acton Plan” at the end of each year after consulting with Quality Council about the following year’s Kaizen Activity.

5.4 KSC members

- (1) KSC are organized in the KSC. Some of the members of KSC also hold the membership of KSC.
- (2) The KSC should assist Small Groups to practice Kaizen Activities through facilitating, conducting periodical monitoring and evaluation for their progress, and giving them advices to improve the current situation, if necessary.
- (3) The members of KSC should understand that they have good opportunities to learn many things relating to organizational management, and they should lead their own group members.
- (4) KSC should share progress of own Small Groups and experiences in implementation of KSC activities each other (mutual learning).
- (5) KSC should report to the KSC about the results and issues of Kaizen Activity every two weeks, and obtain technical advices from the committee.
- (6) KSC receives Kaizen-Teian (Proposal) from Small Groups.
- (7) As soon as KSC receives Kaizen-Teian (Proposals) with the comments of Small Group leaders, the QMD staff of the KSC should fill out the receipt date of Teian (Proposals), names of departments / sections, names of proposers, Kaizen Themes, etc. in the “Kaizen-Teian (Proposal) List” which should be made by the KSC.

- (8) Members of KSC should get together once a week (day of week and time should be specified) and evaluate the Kaizen-Teian (Proposals) which have been kept by QMD staff and put the scores on them. The scores should be filled in the Kaizen-Teian (Proposal) List.
- (9) KSC should record the Kaizen-Teian (Proposal) in the list (Title of proposal, proposer's name, his department/section, evaluation scores, etc.)
- (10) KSC should announce, at the end of each month, the number of Kaizen-Teian (Proposal) proposed in the last month and contents of excellent proposals of the last month and post them on the electronic notice board ("Kaizen Board") for informing the entire staff of the organization of the progress of Kaizen Activity.
- (11) The KSC should fairly evaluate Small Group's Activities and select excellent Groups which obtained good results, and Small Group Leader should inform the evaluation results to the Chairman of KSC.

6. Small Group Activity for Kaizen Activity

6.1 Objective of Small Group Activity

- (1) Small Group Activity aims to improve productivity, service quality and customer satisfaction as well as to enhance employees' morale, satisfaction, safety and health.
- (2) Through Small Group Activity, Groups are expected to try their best to contribute to the surrounding community and the country as well as to the organization itself through their activities.
- (3) Small Group Activity is expected to contribute to the organization, the surrounding community and the country, by solving a problem with a specific theme which is selected from among many problems, every 6 months as a unit.

6.2 Mission, Vision and Department Strategy

In implementing the Small Group Activity, members including Group Leader should bear in mind Vision 2030 as well as the KFMC's Mission, Vision and annual strategy.

6.3 Role of Group Leader of Small Groups

- (1) A Small Group Leader should be autonomously selected by its members and take turns every half a year or no longer than one year.
- (2) Group Leader should have a responsibility to guide and lead the Group members to make its Kaizen Activity successful, by establishing the Annual Action Plan together with the members.
- (3) Group Leader should consult with respective KSC from time to time regarding the progress of Kaizen Activity and report to respective KSC about the progress of Kaizen Activity periodically.
- (4) Group Leaders are expected to try to develop themselves by learning management through leading his/her own Small Group.
- (5) Group Leaders should receive all Kaizen-Teian (Proposal) from all staff in respective department/section.
- (6) Group Leaders should check whether submitted Kaizen-Teian (Proposal) is practicable or not, by using evaluation criteria for Kaizen-Teian (proposal) (See Affix 9.2)
- (7) Group Leaders should give technical advices to submitted Kaizen-Teian (Proposal) for further

improvement if the Kaizen-Teian (Proposal) does not get feasible score of its evaluation.

6.4 Reporting Format of Small Groups (QC Story Report)

- (1) The basics of Small Group Activity is to develop Kaizen Activity in accordance with the procedures of its reporting format, namely the procedures of QC Story which comes from the QC 7-Step Problem Solving Formula.
- (2) QC Story Report is used for Group Leaders to make their presentations at the Kaizen Conference. It is expected that as many photos, graphs and charts as possible are used so that audiences of the Kaizen Conference may understand easily the contents of the presentation.

6.5 Evaluation System of Small Group Activities

- (1) Performance of Small Group Activities should be evaluated by KSC, every half a year. The performance (in a form of the QC Story Report: electronic data) together with the evaluation contents should be preserved by KSC for 5 years.
- (2) Performance of Small Group Activities should be evaluated by such evaluation criteria as the following items, but these criteria should be altered in accordance with the change of organizational direction or strategy.
- (3) Examples of Performance Criteria: :
 - 1) Evaluation of Activity process
 - ① Validity of theme selection
 - ② Participation frequency of Group members in Kaizen Activity (Proactive attitude)
 - ③ Group Leader's leadership
 - ④ Utilization of QC techniques
 - 2) Performance of Kaizen Activity
 - ① Enhancement of Morale of Group members
 - ② Satisfaction of Group members
 - ③ Satisfaction of Small Group leaders
 - ④ Satisfaction of customers
 - ⑤ Productivity improvement
 - ⑥ Improvement of service quality
 - 3) Others (KSC discusses and determines)

6.6 Kaizen Conference

- (1) The Kaizen Conference should be held at the end of each year for Small Groups to make presentations on their Kaizen Activities. Top management is expected to address at the opening of the Conference.
- (2) The sponsor of the Kaizen Conference is KSC.
- (3) Chairman of the KSC should announce the date / time and venue of the Kaizen Conference and issue invitation cards to guests from the outside.
- (4) On the day of the Kaizen Conference, program of the ceremony (one pager of A4 size) is delivered to

audiences, though the program should be delivered to presenters beforehand. The seats for guests should be secured.

- (5) A projector is used for presentations, and the master of the ceremony proceeds with the Conference. The master of ceremony is nominated from among the members of the KSC.
- (6) The presentation time should not be more than 20 minutes per presenter. Question and answer session for each presenter is 10 minutes.
- (7) At the ending of the Conference, Chairman of KSC is expected to deliver an address, announce the excellent Small Groups and a prize-giving ceremony will be held.

6.7 Prize Awarding

- (1) As specified in the article 5.2.3 (6) of this Rules, excellent Small Groups are awarded with a letter of commendation and prize by Top management.
- (2) As specified in the article of 6.6 (7) of this Rules, prize awarding will be made at the prize-giving ceremony of the Kaizen Conference.

7. Kaizen-Teian (Proposal) of Kaizen Activity

7.1 Objective of Kaizen-Teian (Proposal)

- (1) By making Kaizen-Teian (Proposal), staff/employees come to get ingenuity and creative thinking and obtain an attitude of improving his/her own department/section's environment and work processes.
- (2) The aim of the Kaizen-Teian (Proposal) is to generate staff/employees' ideas and resourcefulness which will improve Quality, Cost, Delivery, Safety, Environment, and staff/employees' Morale and Motivation ("Q-C-D-S-E-M-M"), and to give staff/employees a sense of participation in the management of organization.
- (3) In order to make Kaizen-Teian (Proposal), staff/employees are expected to consult with Small Group leaders and get advices. This means that staff/employees may have a chance of On-the-Job Training ("OJT") for making Kaizen-Teian (Proposal). Thus, Human Resources Department people should understand that Kaizen-Teian (Proposal) is utilized for OJT and promote Kaizen-Teian (Proposal) Activity in the organization.

7.2 Basics of Kaizen-Teian (Proposal)

- (1) Kaizen-Teian (Proposal) is also one of the Kaizen Activities to improve staff / employee' Genba by submitting the Kaizen-Teian Sheet to Small Group leaders.
- (2) All staff/employees should write Kaizen idea in the Kaizen-Teian (Proposal) Sheet and submit it to Small Group leaders before implementing the Kaizen. Or all staff/employees should write contents of Kaizen in the Kaizen Sheet immediately after implementing actually Kaizen and submit the filled-in Sheet to Small Group leaders.
- (3) Small Group leaders should check the Kaizen-Teian (Proposal) immediately after the receipt of the Kaizen-Teian (Proposal) Sheet and put his/her comment in the Sheet and submit it to respective KSC of the KSC.
- (4) Small Group leaders including line supervisors should try to promote Kaizen-Teian (Proposal) Activity.

Management people should understand that providing advices to his/her subordinates is their role.

- (5) Kaizen-Teian (Proposals) should;
 - 1) not be contradictory with the organization's mission, vision and strategy,
 - 2) be implemented using the organization's resources,
 - 3) not be one which had been implemented before,
 - 4) in principle, be related to the department / section to which staff/employees belong.
- (6) The deadline of Kaizen-Teian (Proposals) is divided into twice a year. The first term is from January to June, and the second term is from July to December. Kaizen-Teian (Proposals) should not be received in the last month of each term, i.e., June and December.

7.3 Prize Awarding System

- (1) Depending on the contents of Kaizen-Teian (Proposal), KSC will provide proposers with a gift in appreciation of their contribution.
- (2) In the article 8.2 of this Rules, "Evaluation Criteria and Scoring for Kaizen-Teian (Proposal)" is specified and awarded with a specified gift.

8. Evaluation Criteria and Scoring for Kaien-Teian (Proposal)

8.1 Evaluation Criteria

Staff / employee's Kaizen-Teian (Proposals) submitted to the KSC through Small Group leaders shall be evaluated according to the categories which is specified in the 9.2 of the Affix of this Rule by KSC.

8.2 Scoring

- (1) Each staff / employee will have a "Kaizen-Teian Account". For each implemented Kaizen-Teian (Proposal) approved by the KSC, scores from 1-50 are assigned to his/her Kaizen-Teian Account for each Kaizen-Teian (Proposal) based on the Evaluation Criteria. Zero Kaizen-Teian Account will be assigned to each staff / employee at the beginning of each year.
- (2) Those staff/employees who got accumulated Kaizen-Teian Account of more than 200 points will be entitled to be given a certain gift, depending on their Kaizen-Teian Account at the end of each year.

9. Affix

9.1 Kaizen-Teian (Proposal) Sheet

() of Your Own Work	() of Your Worksite
KAIZEN-Teian Sheet	
Section/Department:	
Name of Proposer:	
() Reporting (Already implemented)	() Consulting (To be implemented)
Title of KAIZEN:	
Benefit (Effect):	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Problem (Before KAIZEN) <Actual Situation>	Teian / Improvement (After KAIZEN) <What do you do for improving?>
Manager's Receipt of Teian	Day / Month:
KSC's Receipt	Day/Month: Evaluation Result:

9.2 Evaluation Criteria of Kaizen-Teian (Proposal)

No.	Evaluation Criteria	Scores				
		1	2	3	4	5
1	Business Factor Improvement					
	a) Quality					
	b) Cost					
	c) Delivery					
	d) Safety					
	e) Environment					
	f) Morale					
	g) Working Condition					
2	Easiness of Implementation (Consider the time, cost, difficulties, etc.)					
3	Scope of Usage (To what extent the idea can be used elsewhere)					
4	Effort of Preparation of Suggestion and Development of Ideas					
Sub-Total						
		Total =				

Internal Declaration for commencing Kaizen Activities in KFMC (Arabic)
(August 2018)

QUALITY MANAGEMENT DEPARTMENT
KAIZEN 改善
KAI-Change ZEN-Better
Continuous Improvement

VISION رؤية
2030
التحول الرقمي
الوطنية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA
مملكة العربية السعودية

إلى: كل الزملاء في مدينة الملك فهد الطبية
نشاط كايزن التجريبي في مدينة الملك فهد الطبية

يسرنا أن نعلن عن بدء نشاط كايزن التجريبي والذي تم البدء فيه بتاريخ 21 ذو القعدة 1438 هـ الموافق 13 أغسطس 2017م بمدينة الملك فهد الطبية وهو يهدف إلى تحسين إنتاجية وجودة الخدمات التي نقدمها وفقاً لرؤية المملكة لعام 2030 ويهدف لنيل رضا الموظفين والمرضى.

لقد أنشئت المدينة الطبية لجنة تسيير لنشاط كايزن وفريق عمل لمشروع نشاط كايزن التجريبي ويتولى رئاستهما رئيس قسم الجودة وذلك للإشراف ومتابعة أنشطة كايزن وتطويرها داخل المدينة الطبية. ويتمثل الهدف الأساسي من إنشاء اللجنة تطوير أنشطة كايزن الخاصة فقط بالمدينة الطبية وقد كلفت اللجنة من قبل مجلس الجودة بهذه المهمة مع كافة الصلاحيات المطلوبة.

ويتم تنفيذ أنشطة كايزن من خلال مشروع مكون من مجموعات صغيرة يتم تنظيمها داخل مختلف المستشفيات والمراكز الطبية والإدارات. وسعياً إلى معرفة وتعلم المزيد عن نشاط كايزن، فإننا نشجع جميع الموظفين المعنيين على المشاركة في الدورات التدريبية عن كايزن.

إضافة إلى ذلك فإننا نأمل أن تكون لدى جميع الموظفين العاملين بالمدينة الطبية الرغبة والاستعداد للمشاركة في نشاط كايزن التجريبي الذي يحظى بدعم من هيئة التعاون الدولي اليابانية (جايكا).

مع أطيب تحياتي،

د. محمود بن عبد الجبار اليماني
المدير العام التنفيذي
رئيس مجلس الجودة

Internal Declaration for commencing Kaizen Activities in KFMC (English)
(August 2018)

QUALITY MANAGEMENT DEPARTMENT
KAIZEN 改善
KAI-Change ZEN-Better
Continuous Improvement

VISION رؤية
2030
التحول الرقمي
الوطنية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA
مملكة العربية السعودية

To: All our King Fahad Medical City Colleagues,

Commencement for Kaizen Pilot Activity

We are very pleased to announce that King Fahad Medical City has started the Kaizen Pilot Activity on August 13th, 2017 to improve efficiency and quality of our services according to the Kingdom's Vision 2030 in order to obtain staff and patients' satisfaction.

We have organized Kaizen Steering Committee and Kaizen Pilot Project Team chaired by Quality Management Chairperson to monitor and develop the Kaizen activities at KFMC. The main objective of the committee is to develop Kaizen activities across KFMC with responsibility and authority given by the Quality Council.

Kaizen activities are executed by venture of Small Groups which are organized within different Hospitals, Centers and Administrations. In order to learn more about Kaizen activities, all the involved staff are encouraged to take part in the Kaizen Training Courses.

Furthermore, we sincerely hope that all KFMC staff are willing to participate in the Kaizen Pilot Activity supported by Japan International Cooperation Agency (JICA).

Warm Regards,

Dr. Mahmoud Al Yamany
Chief Executive Officer
Chairman of Quality Council

(Paper)

Al Riyadh Daily Newspaper, August 21st, 2017



Source: Al Riyadh Daily Newspaper

Date: August 21, 2017

"Japanese Kaizen" Raises the Efficiency of Health Work

King Fahad Medical City, in cooperation with the Japan International Cooperation Agency (JICA), has begun implementing the first joint initiative between the Kingdom and Japan under the Saudi-Japanese Joint Vision 2030 to establish the first workshops to improve the quality of work and its development in the field of health. The workshop together with Japanese experts, seeks to apply the Kaizen methodology, based on continuous improvement of the quality of health facility services, performance development, work environment and services provided to patients.

The program supervisor in the medical city, Suzanne Rashid, said that "JICA" chooses King Fahd Medical City to be one of the first health facilities to implement the methodology of "Kaizen". Its initial stage begins in a number of hospitals and vital centers and then the experience disseminate in full according to the time plan of the application, she indicated that "The workshop aims to train participants to adopt Kaizen's tools and objectives that have a positive impact on patient care and services, and apply the highest international standards to improve the experience and quality of health work."

Kaizen is an old Japanese strategy aiming at change for the better, and a means of continuous improvement. This philosophy innovated by Taiichi Ohno to lead industrial enterprises and financial institutions, as well as to apply them in all aspects of life, based on analysis and process in the fields of work.

8/23/2017 15:00

الرئيسية (7) - حسابات (social)

الرئيسية - العدد: 1438 - 21 أغسطس 2017 - برج الأسد

"كايزن اليابانية" ترفع كفاءة العمل الصحي



الرياض - محمد العنزي

شجعت مدينة الملك فهد الطبية بالتعاون مع الوكالة اليابانية للتعاون الدولي "JICA" في التطبيق العملي لأولى مبادرات التعاون المشترك بين المملكة واليابان ضمن الرؤية السعودية اليابانية المشتركة 2030، في إقامة أولى ورش العمل لتحسين جودة العمل وتطويرها في المجال الصحي وتسمى ورشة العمل صحية خبراء يابانيون لتطبيق منهجية "كايزن" والمعتمدة على التحسين المستمر لخدمة المنشآت الصحية وتطوير الأداء وبيئة العمل والخدمات المقدمة للمرضى.

وقالت المشرفة على البرنامج في المدينة الطبية سوزان رشود أن "JICA" اختارت مدينة الملك فهد الطبية لتكون من أوائل المنشآت الصحية لتطبيق منهجية "كايزن" تبدأ مراحليها الأولى في عدد من مستشفياتها ومراكزها الصحية ومن ثم تعمم التجربة كاملة وفق الخطة الزمنية للتطبيق، مشيرة إلى أن ورشة العمل تهدف إلى تدريب المشاركين على تبني أدوات وأهداف "كايزن" والتي تحدثت عليها اليابانيون على رعاية المرضى والخدمات المقدمة لهم وتطبيق أعلى المعايير الدولية لتحسين التجربة وجودة العمل الصحي.

وتذكر أن كايزن هي إستراتيجية يابانية قديمة هدفها التغيير نحو الأفضل، ووسيلة لتحقيق التحسين المستمر وفضة ينكرها تايشي أوهنو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية وأيضاً إمكانية تطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على التحليل والعملية في ميادين العمل.

http://ads.alriyadh.com/www/delivery/ck.php?oaparamer2_bannerid=66_zoneid=7_db=#2466322_casid=41169442&url=www.alriyadh.com/2017/08/21/

1/1

King Fahad Medical City, in cooperation with the Japan International Cooperation Agency (JICA), has begun implementing the first joint initiatives between the Kingdom and Japan under the Saudi-Japanese Joint Vision 2030 to establish the first workshops to improve the quality of work and develop it in the field of health. To implement the Kaizen methodology, based on continuous improvement of the quality of health facility services, performance development, work environment and services provided to patients.

The program's supervisor in the medical city, Suzanne Rashid, said that "JICA" chose King Fahd Medical City to be one of the first health facilities to implement the methodology of "Kaizen" begins its initial stages in a number of hospitals and vital centers and then circulate the experience in full according to the time plan of the application, "The workshop aims to train participants to adopt Kaizen's tools and objectives that have a positive impact on patient care and services, and apply the highest international standards to improve the experience and quality of health work."

Kaizen is an old Japanese strategy aiming at change for the better, a means of continuous improvement and a philosophy developed by Taiichi Ohno to lead industrial enterprises and financial institutions, as well as to apply them in all aspects of life, based on analysis and process in the fields of work.

(Web News)
OKAZ News, August 21st, 2017

8/23/2017 تطبيق «كايزن» في «مدينة فهد الطبية» - أخبار السعودية | صحيفة عكاظ

تطبيق «كايزن» في «مدينة فهد الطبية»

الثنين / ذو القعدة / 1438 هـ - الاثنين 21 أغسطس 2017 01:59



محمد داوود (جدة) @okaz_online
شربت مدينة الملك فهد الطبية في التطبيق الفعلي لأولى مبادرات التعاون المشترك بين المملكة واليابان. ضمن الرؤية السعودية اليابانية المشتركة 2030. بإقامة أولى ورش العمل لتحسين جودة العمل وتطويرها في المجال الصحي.

وتسعى ورشة العمل بصحة فهد بالرياض إلى تطبيق منهجية «كايزن» المعتمدة على التحسين المستمر لخدمة المنشآت الصحية. وتطوير الأداء وبيئة العمل والخدمات المقدمة للمرضى.

وقالت المشرفة على البرنامج في المدينة الطبية سوزان رشيد إن الوكالة اليابانية للتعاون الدولي «JICA» اختارت مدينة الملك فهد الطبية لتكون من أوائل المنشآت الصحية لتطبيق منهجية «كايزن». إذ تبدأ مراحلا الأولى في عدد من مستشفياتها ومراكزها الصحية. ومن ثم تهم التجربة كاملة وفق الخطة الزمنية للتطبيق.

وأضافت رشيد: «تهدف ورشة العمل إلى تدريب المشاركين على نهج أدوات وأهداف «كايزن» التي تحدث تأثيرا إيجابيا على رعاية المرضى والخدمات المقدمة لهم. وتطبيق أعلى المعايير الدولية لتحسين التجربة وعودة العمل الصحي».

مقالات ذات صلة

السبت 19 أغسطس
تركيب بن محمد يزور طبية الملك فهد بالرياض

الأربعاء 9 أغسطس
صحة بيشة تطور مهارات منسوبيها بنظرة الكايزن



<http://www.okaz.com.sa/article/1566366%D8%A3%D8%AD%D9%88%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%...> 1/3

Kingdom of Saudi Arabia has embarked on the implementation of the first joint initiatives of the Kingdom of Saudi Arabia,

And work to improve the quality of work and development in the field of health

Which is based on the continuous improvement of the quality of health services, the development of the performance of the work, the Kaizen, and the work of the working group of experts to implement the methodology

And services provided to patients

JICA has selected the Medical City for Medical Facilities, the International Agency for International Cooperation

Starting with the initial stages of the development of its hospitals and bio-centers, and with the full experience of the implementation of the timetable for the implementation of the «Kaizen» to implement the methodology

Which has a positive impact on the care of patients and services provided to them, and the application of «Kaizen» aims to work to train participants on the adoption of tools and objectives »

添付資料 XVII: KFMC 組織風土調査結果

Would you please select the appropriate number from 1 to 5 on the right-hand column using a tick mark (✓)?

- 5. Exactly, yes
- 4. By and Large, yes
- 3. Cannot say yes or no
- 2. Cannot say yes
- 1. Quite different

Aim of this questionnaire: You are expected to reform the organization systematically through Kaizen activities. For commencing the organizational development aiming at improving the capacity of whole organization, we would like to know your current organizational strengths and weaknesses and the relations between superiors and subordinates, asking the following questions.

No.	Questions	AVG	No.	5	4	3	2	1	Null
1	At your workplace, do all of you talk each other freely and frankly?	4.3	45	26	8	10	0	1	0
2	At the meeting of your workplace, do all participants give their opinions and suggestions freely and actively?	4.4	45	24	14	6	1	0	0
3	At your workplace, when some have different opinions, do all of you try to discuss until all become satisfied?	4.2	45	20	16	7	1	1	0
4	At your workplace, do all of you take in what seem to be new things or good things actively to change the current situation for better?	4.3	45	22	16	6	1	0	0
5	At your workplace, is there full of spirit to try to achieve the objective of department / section, tackling with even hard work actively?	4.1	45	18	18	6	2	1	0
6	At your workplace, do all of you get together, discuss and decide the objective of department / section or other important matters?	4.3	45	22	17	4	1	1	0
7	At your workplace, all the necessary information including the organization policy is communicated by your superior to everybody?	4.3	44	20	21	1	2	0	1
8	At your workplace, all of you understand the objective of the whole workplace and individual objective?	4.3	44	22	15	6	1	0	1
9	At your workplace, do your superiors or seniors freely and frequently instruct and take care of subordinates?	4.3	44	22	17	3	1	1	1
10	At your workplace, do all the members have full of willingness to develop themselves aiming at building their capacity (ability)?	4.0	45	15	19	8	3	0	0
11	At your workplace, does your superior or colleague try to talk a person who is in trouble regarding work or is worried personally, and encourage him / her?	4.2	45	20	16	8	1	0	0
12	At your workplace, do you communicate with the related departments / sections each other in order to make the organization's operation smoothly?	4.4	44	22	18	4	0	0	1
13	Do you reply to emails from others in your departments / sections immediately after you have received their emails?	4.3	45	18	22	4	1	0	0
14	Do you reply to emails from outside your departments / sections immediately after you have noticed their emails or within the same day at the latest?	4.0	45	15	21	6	2	1	0
15	When you receive an email from somebody, but you cannot reply to him / her immediately (ex. you are too busy or it takes a long time to prepare the reply), do you inform the person that you will reply later or another day?	3.9	45	12	20	10	3	0	0
16	When you make business trip, do you make report or submit a report to your superior or related persons at early timing?	4.0	43	19	9	13	1	1	2
17	Are you in a circumstance that you freely consult with your superior (if you want to do so)?	4.5	45	31	9	3	2	0	0
18	Kaizen Activity started from August this year. Do you expect that organizational climate will change by Kaizen Activity?	4.3	45	26	10	7	2	0	0
19	Are you willing to participate proactively in Kaizen Activity?	4.7	45	37	4	3	1	0	0
20	Do you think that your superior (Director / Manager) willingly supports your Kaizen Activity?	4.6	45	35	4	4	1	1	0
Total		4.3	894	446	294	119	27	8	6

添付資料 XVIII: KFMC 優良カイゼン提案 30 選

#	Kaizen-Teian Theme	Department / Section Implement Area	Proposer
1	Bedside Trolley Management in ED	Emergency Department <i>Emergency Center</i>	Mark Patino
2	Improve Detection of High Risk Cases in Respiratory Area	Emergency Department <i>Emergency Department</i>	Adel Korairi
3	The Use of Washable Gowns as PPE in the Laboratory	Laboratory Department <i>PCLMA</i>	Mary J. D. Guzman
4	To Ensure the Correct Label of Patient's Bed in Holding Area	Operating Room Department <i>Main Holding Area</i>	Annamma Othaman
5	To Reduce the Duplication of Forms in Operating Room	Operating Room Department <i>Operating Room</i>	Annamma Othaman
6	To Ensure the Availability of Prep Set for All the OR Cases	Operating Room Department <i>Operating Room</i>	Annamma Othaman
7	To Maintain Patient Privacy in the Holding Area	Operating Room Department <i>Operating Room</i>	Krystle G. Mauanay
8	To Increase the Quality and Efficiency of Work and Eliminating Medication Errors by Separating the Preparations	Pharmacy Department <i>Pharmacy Service Administration, Maternity Pharmacy</i>	Waleed Alshehri
9	Different Expiry Dates on the Same Medication Box	Pharmacy Department <i>Pharmacy Service Administration, Maternity Inpatient Pharmacy</i>	Hibah A. M. Azizalrahman
10	Preventing Medication Error due to Disorganized Preparation Area	Pharmacy Department <i>Pharmacy Service Administration, Pediatric Inpatient Pharmacy</i>	Manal M. AlNemari
11	Patient's PRN (Pro Re Nata "As the things is needed") Medication Policy and Procedure is Fully Complied	Children Specialized Hospital <i>In-patient Ward</i>	Lucille Suco Palma
12	To Maintain Vein Viewer in Good Condition	Children Specialized Hospital <i>Vascular Access Team</i>	Siji T. Pulimoottil
13	Storage of Breast Milk with Proper Label	Children Specialized Hospital <i>NICU</i>	Siji Antony
14	Prevent Mixing of Patient Discharge File	Children Specialized Hospital <i>Gynecology Ward 2</i>	Victoria Basulgan
15	Waiting Time for Hysteroscopy Procedure is Reduced	Woman' Specialized Hospital <i>REMID</i>	Maha Albougami
16	Discharge Summary for Acute Inpatient Physical Therapy	Rehabilitation Hospital <i>Acute Inpatient Physical Therapy Section - PT Department</i>	Amani AlJohi
17	All Pre-fall Meetings Done within 24 Hours of Admission	Rehabilitation Hospital <i>Pediatric Ward 6</i>	Maria A. Macias
18	Reduce Waiting Time to Start Physical Therapy Initial Assessment in Acute Settings	Rehabilitation Hospital <i>Acute Inpatient Physical Therapy</i>	Mohammed Turki
19	Gloves Storage is Organized Properly	King Salman Heart Center <i>Adult Cardiac Cath Lab</i>	Asha Varghese

#	Kaizen-Teian Theme	Department / Section <i>Implement Area</i>	Proposer
20	Medical Waste Bins in KSHC is Properly Utilized	King Salman Heart Center <i>King Salman Heart Center</i>	Cyrian B. Lumuma
21	The Number of Hospital Acquired Phlebitis is Reduced	King Salman Heart Center <i>King Salman Heart Center</i>	Jeta Gjakova
22	To Improve the Compliance with Effective Discharge Planning	Main Hospital <i>Main Hospital</i>	Yacoub Abuzied
23	Separation of Full Oxygen Cylinder from Empty Cylinder for Easy Identification	Main Hospital <i>GICU</i>	Granny Mekgwe
24	Improve the Waiting Time for Next Available Appointment in the FM & EHD	Main Hospital <i>FM & EHD</i>	Dr. Thamer AlOhali
25	Improved Discharge Process	National Neuroscience Institution <i>EMU</i>	Israel Paquibot
26	Organized Personal Hygiene Items	National Neuroscience Institution <i>NCCU</i>	April Angeles Katrina Lalan Afrah Alanazi Anumol Lukose Justymol Mathew
27	Organization and Timely Refill of Needed Supplies in the Procedure Trolley is Improved	National Neuroscience Institution <i>NCCU</i>	April Angeles Katrina Lalan Afrah Alanazi Anumol Lukose Justymol Mathew
28	Color Coding Themes for Expected Discharge Date Notification	Comprehensive Cancer Center <i>All In-patient Units</i>	Omar AbuYahya
29	Securement of Blood Test List for Radiation Ablation Iodine (RAI) Patients	Comprehensive Cancer Center <i>Radiation Therapy Clinic</i>	Elisa Geronimo
30	Implementation of 5S Lean Management to Organize a Shared Medical Store Room	Comprehensive Cancer Center <i>Ward 1A and Ward 2A</i>	Maricres Peres

添付資料 XIX KFMC 小集団定例会議と部門別研修

#	Name of Small Group (hospital / department)	Average of holding SG meeting	Departmental Training or Learning Session													
			Total number of departmental training or session	Total number of trained staff	Details of trained staff (job title)											
1	Supply Chain Department	---	---	0												
2	Main Hospital	2.6	15	435	Physician	%	Nurse	%								
					87	19.16	348	82.46								
3	Comprehensive Cancer Center	2.6	9	166	Physician	%	Nurse	%	Medical Physician	%	Relation Therapist	%				
					30	37.50	128	71.11	3	17.65	5	25.00				
4	National Neurology Insitute	3	8	120	Nurse	%										
					120	51.06										
5	Rehabilitation Hospital	6.2	11	23	Nurse	%	Physical Therapist	%	Occupational Therapist	%	Speech/Behavior Therapist	%	Nursing Clinical Educator	%	Nursing Clinical Asst	%
					11	12.22	7	12.07	1	3.85	1	3.33	2	100.00	1	100.00
6	Women's Specialized Hospital	2	10	143	Physician	%	Nurse	%								
					7	10.61	136	71.96								
7	Children Specialized Hospital	1.4	5	64	Physician	%	Nurse	%								
					6	5.45	58	13.98								
8	King Salman Heart Center	3.4	1	8	Nurse	%										
					8	2.31										
9	Emergency & Outpatient Department	1.2	3	37	Physician	%	Nurse	%	Disaster/EMS	%	Pharmacist	%				
					5	11.63	29	13.94	2	5.13	1	1.00				
10	Pharmacy	1.2	0	4	Pharmacist	%										
					4	0.03										
11	Laboratory	---	---	0												
12	Operation Room	5	2	104	Physician	%	Nurse	%								
					1	1.08	103	54.21								
13	Nursing Affaires	1	2	0												

添付資料 XX: KFMC の QC7 ステップ活動結果

Department / Section	Selected Kaizen Theme	Status	Key Performance Indicators		
			KPIs	Before	After
Supply Chain Management	---	Theme was not selected	-	-	-
Pharmacy	Number of medication errors are reduced	Finished by Step 7	Cost of wasted SMR	(Not reported)	(Not reported)
Laboratory	Turn Around Time is reduced	Ongoing on Step 2	Turn Around Time	-	-
Emergency and Outpatient Department (EMA)	Waiting time in Adult Emergency Department is reduced	Finished by Step 7	Waiting time (minutes)	140 (mins.)	98 (mins.)
Emergency and Outpatient Department (Poison Control Center)	Difference in the number of toxicity cases handled in the Emergency Department and filled toxicology reporting forms is reduced	Finished by Step 7	(Not identified)	-	-
Operation Room	Turn Over Time is reduced	Finished by Step 7	1. Average Turn Over Time	18.68 (mins.)	11.34 (mins.)
			2. Average of delayed Turn Over Time	15.8 (mins.)	13.05 (mins.)
Main Hospital	Prevalence of Hospital Acquired Pressure Injury is reduced	Finished by Step 7	Percentage of admitted patients developed HAPI	4.21%	2.42%
Children Specialized Hospital	Number of patient discharged by 12:00 noon is increased	Finished by Step 7	% of discharged patients before 12:00 noon	12%	21%
Women Specialized Hospital	Process of receiving critical results by senior nurses in WSH is improved	Finished by Step 7	Number of critical report	(Not reported)	(Not reported)
Rehabilitation Hospital	Discharge Functional Independence Measures in Bladder and Bowel Program of pediatric patients is improved	Finished by Step 7	Discharge Functional Status of Bladder and Bowel Score in pediatric patient	9%	15%
National Neuroscience Institute	Safe nursing handover process at bedside is improved	Finished by Step 7	Bedside handover compliance score	80%	86%

Department / Section	Selected Kaizen Theme	Status	Key Performance Indicators		
			KPIs	Before	After
King Salman Heart Center	Door to Balloon Time for the patients with ST Segment Elevation Myocardial Infarction (STEMI) in Adult Emergency Department is improved	Finished by Step 7	1. (# of cases that exceeds DTB time) / (Total # of STEMI cases)*100 (%)	88%	80%
			2. Actual average time (mins.) = (total DTB time)/(Total # of STEMI cases)	153.5 (mins.)	104 (mins.)
Comprehensive Cancer Center	Awareness to incident reporting culture is increased	Finished by Step 7	Number of incident reporting	Incidents 74	Incidents 100
				Near miss: 8	Near miss: 11
				Adverse: 0	Adverse: 0
Nursing Affaires	Linen management is improved	Just started in Feb. 2018	(Not yet identified)	-	-

添付資料 XXI

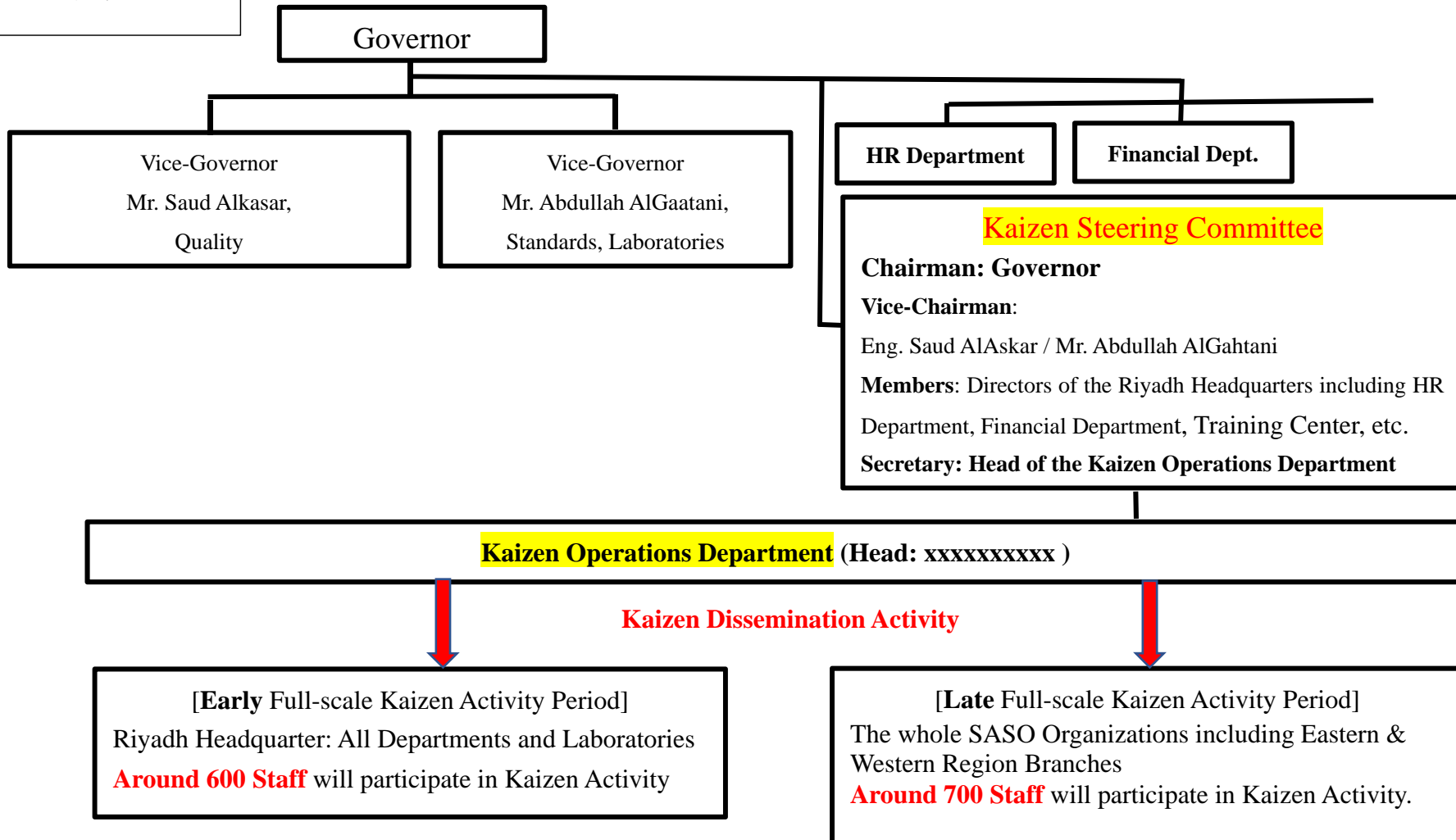
Scheduler for the 3-Day Basic Kaizen Training Course for Public Organizations

January 29 (Monday), 2018		January 30 (Tuesday), 2018		January 31 (Wednesday), 2018	
08:15-10:00	Opening Greeting (3 min.) Questionnaire Survey (10 min.) 1 st Session of Introduction Course: “Definition of Kaizen & its Significance”	08:15-10:00	4 th Session of Introduction Course: “Exercises” (1) Cause-and-Effect Diagram, (2) Pareto Diagram	08:15-10:00	3 rd Session of QC 7 Step Course: STEP 4 / STEP 5
10:00-10:15	Short Break	10:00-10:15	Short Break	10:00-10:15	Short Break
10:15-11:45	2 nd Session of Introduction Course: “Kaizen Mind & 5S Activity”	10:15-11:45	1 st Session of QC 7 Step Course: Introduction / STEP 1	10:15-11:45	4 th Session of QC 7 Step Course: STEP 6
11:45-12:15	Prayer Time and Coffee Break	11:45-12:15	Prayer Time and Coffee Break	11:45-12:30	Prayer Time and Coffee Break
12:15-14:00	3 rd Session of Introduction Course: “Kaizen & Problem-solving Techniques”	12:15-14:00	2 nd Session of QC 7 Step Course: STEP 2 / STEP 3	12:30-14:00	5 th Session of QC 7 Step Course: STEP 7 Questionnaire Survey (10 min.) Closing Greeting (3 min.)

Lecturers:

1. Kaizen Introduction Training Course:
Mr. Masahiko TAMAI, JICA Consultant (Team Leader for Data Collection Survey for promoting Kaizen Activity in Public Institutions in Saudi Arabia)
2. Kaizen QC 7 Step Training Course:
Mr. Noriyuki MIYAMOTO, JICA Consultant (Team Member for Data Collection Survey for promoting Kaizen Activity in Public Institutions in Saudi Arabia)

Organizational Scheme of the Full-scale Kaizen Activity throughout the Whole SASO



SASO カイゼン普及計画（SASO 本格的カイゼン活動）案

1. 本格的カイゼン活動の概観

1.1 本格的カイゼン活動初期期間

- SASO は、当初3 年の本格的カイゼン活動期間を想定して検討を進めてきたが、JICA の支援を受けられないことから、結局、日本の民間コンサルタント企業あるいは個人コンサルタント（以下、「コンサルタント」と称する）との1 年間のカイゼン契約を締結する方向で、本格的カイゼン活動を計画することになった。
- 但し、SASO は、コンサルタントの指導期間を経たのちも本格的カイゼン活動を継続する。
- 従い、コンサルタントの指導期間を含む1 年を「初期」本格的カイゼン活動期間と命名することにする。
- コンサルタントは、本格的カイゼン活動「初期」期間の内に、4 回の現地指導を行う。その派遣時期は、ラマダンとそれに続く Eid Holidays 並びに夏季休暇時期（7 月中旬~9 月上旬）を避けるものとする。

1.2 カイゼン運営委員会設置

- SASO は、コンサルタントとのカイゼン実施契約に従い、コンサルタントが第1 回目の現地指導を開始するまでに、新しい組織としてのカイゼン運営委員会^(注)（以下、「新カイゼン運営委員会」と称する）を発足させる。
(注) カイゼン・パイロット活動期間中のカイゼン運営委員会は解散され、新しく編成されたカイゼン運営委員会を発足させる。
- 新カイゼン運営委員会は、総裁の直轄組織として、総裁が委員長に就任し、二人の副総裁が副委員長に就任するべく、SASO は検討する。
- カイゼン運営委員会は、カイゼン活動にかかわる方向性を決定すると共に、毎年度のカイゼン・プロジェクトの予算を確保する。

1.3 カイゼン事業部門設置

- カイゼン運営委員会の設置と共に、カイゼン活動の実際の陣頭指揮をし、本格的カイゼン活動の展開に責任を有するカイゼン事業部門（Kaizen Operations Department）を設置する。

- カイゼン部門は、「初期」本格的カイゼン活動期間には、リヤド本部の全部門（600名程）を対象にしたカイゼン活動を展開し、そのあと、東部・西部地域支部も含めた総勢 700 名程に及ぶスタッフを対象にカイゼン活動を展開する。このことを考慮し、カイゼン事業部門には、それに応じた人員を配置することが望まれる。
- コンサルタントが日常の活動でコミュニケーションを図るカイゼン事業部門の要員として、二人の英語能力のある者を配置することが望まれる。外部から通訳者を雇用することは、コスト増につながるばかりでなく、スタッフがコンサルタントと常時コミュニケーションして、カイゼンスキル形成、カイゼン・マインド昂進の機会を逸失することになる。二人の英語能力を有するスタッフを配置するのは、片方のスタッフが何らかの理由で不在になる場合も、他のスタッフがコンサルタントとコミュニケーションし、カイゼン事業部門の他のスタッフに情報を円滑にシェアできるからである。

2. 本格的カイゼン活動スケジュール

2.1 1か年計画

- 2018年9月～2019年9月を「初期」本格的カイゼン活動期間とする。
- 2019年10月以降は、コンサルタントを雇用しないで、SASO 独自にカイゼン活動を継続する。
- 本格的カイゼン活動初期期間内にコンサルタントは、4回現地派遣される。各派遣期間は、ラマダンとそれに続く Eid Holidays、及び夏季休暇時期（7月～9月上旬）を避けて、下記の通りとする。

派遣回数	派遣時期（期間）	Working Days
第1回目	2018年9月16日～10月25日（6週間）	30日
第2回目	2019年1月13日～2月28日（7週間）	35日
第3回目	2019年4月7日～5月2日（4週間）	20日
第4回目	2019年9月15日～9月26日（2週間）	10日
Total Working Days		95日

- 2018年9月～2019年9月のコンサルタントが派遣されない期間は、カイゼン事業部門が、カイゼン活動が中断しないように全力を尽くすことが期待される。
- SASO は、上述の通り、「カイゼン・パイロット活動」に続く1か年間の「初期」本格的カイゼン活動期間の終了する2019年9月末までに最低5人のカイゼン・トレーナーを育成することを目指す。

2.2 主要挑戦課題

初期本格的カイゼン活動の1か年間の主要挑戦課題は、下記の通りである。

- 人材育成：

カイゼン・マインドを持ったスタッフを新しく 500 人増やす（これにて Laboratories の 110 名程の員数を加えると 600 人超となる）。
- カイゼン・トレーナーの育成：

カイゼン事業部門とコンサルタントは、SASO のカイゼン・トレーナーが対外組織（政府系機関、民間セクター）へのカイゼン指導を行える能力形成のできるように努める。
- 対外カイゼン・トレーニング・コース実施：

初期本格的カイゼン活動期間、コンサルタントを講師として、4 日間の対外的カイゼン・トレーニング・コースを実施し、SASO のカイゼン・トレーニング・コースの認知度を高めるとともに、受講料の一部を SASO の負担するコンサルタントとのカイゼン契約の費用の一部に充当する。
- 人事評価対象としてのカイゼン活動：

カイゼン活動は、本来、スタッフの自主的活動であるが、カイゼン活動の継続化を 勘案して、また SASO が既に MBO (Management By Objectives) に類似の人事評価システムを導入していることから、カイゼン活動による業績を毎年度の人事評価対象として採用することを「初期」カイゼン活動期間内に検討する。
- カイゼン月間の設定：

毎年のカイゼン活動の成果を評価し、また、次年度にカイゼン活動を継続する活力 を与えるために、カイゼン月間を設け、カイゼンで SASO に貢献したスタッフを表彰するなどのイベントを開催する方向で検討する。

基本的には、小集団活動で高い業績を達成したグループのプレゼンテーションとグループへの表彰、最多カイゼン提案をしたスタッフの表彰などが考えられるが、行事内容につき、初期本格的カイゼン活動期間内に検討する。

カイゼン月間としては、10 月を第一候補として検討する。
- サウジアラビア工業界におけるカイゼン拠点への足掛かり：

中長期的には、工業界におけるカイゼン情報発信の拠点としての地位を固めるべく、以下の事項を念頭に置き、カイゼン事業部門は契約期間内に、コンサルタントの助言を得る。

 - ✓ カイゼン運営委員会とカイゼン事業部門は、組織的一体として機能する、
 - ✓ SASO 全組織のカイゼン小集団活動を軌道に乗せ、またスタッフ個人のカイゼン提案活動が、設定された目標通りに達成し続ける、
 - ✓ 十分な数のカイゼン・トレーナーが育成され、SASO が公的機関及び民間セクターのカイゼン活動を支援する、
 - ✓ カイゼン活動状況を定期的に外部発信する、
 - ✓ SASO 内部の定期的カイゼン・トレーニング・コースの継続的实施

- ✓ SASO 研修センターによる対外的カイゼン・トレーニング・コースの定期的開催
- ✓ SASO カイゼン関係者によるカイゼン講演会開催
- ✓ サウジアラビア国内民間企業とのカイゼンに関する定期的交流会の実施
- ✓ サウジアラビア国内全域にわたるカイゼン啓蒙活動展開（KSA National Quality Strategy Project の一部としてカイゼンを啓蒙する）

3. 本格的カイゼン活動の重点計画

3.1 カイゼン運営委員会とカイゼン事業部門

- 本格的カイゼン活動段階では、カイゼン・パイロット活動段階とは異なり、全 Laboratories を含む Riyadh 本部の全組織をカイゼン活動の対象とすることから、カイゼン運営委員会メンバーも Riyadh 本部全組織からのメンバーから構成されるものとする。
- 新カイゼン運営委員会と新設のカイゼン事業部門は、カイゼン・コンサルタント契約に基づきコンサルタントが、SASO に初めて到着するまでに編成されるものとする。
- カイゼン・パイロット活動では、旧カイゼン運営委員会内に作業部会として、“Small Group Working Group” と “Kaizen-Teian Working Group” を組織化したが、本格的カイゼン活動段階では、「カイゼン事業部門」のスタッフがこれらの役割を兼務することが望まれる。
- 「新カイゼン運営委員会」はカイゼン活動展開の SASO のカイゼン活動の方向付けを決定する任務を負うものであり、日常のカイゼン活動の指揮は「新カイゼン部門」長がとることが勧められる。
- 「新カイゼン事業部門」のスタッフは全員が「カイゼン・トレーナー」候補（以下「トレーナー候補」）として、SASO 本部全体のカイゼン活動を実際に推進する役割を持つものとする。

3.2 カイゼン・トレーナー育成

（全般）

- トレーナー候補は、本格的カイゼン活動推進展開の要である。特にコンサルタントが不在となる期間、如何にカイゼン活動を継続推進するかは、トレーナー候補の能力に依存する。
- トレーナー候補は、SASO 内部研修コースの講師、小集団活動のモニタリングを受け持つことが期待される。将来、SASO が外部機関にカイゼンを普及する機会を想定して、経験を積んだトレーナーが Instructor あるいは SASO カイゼン・コンサルタントとして、本格的カイゼン活動期間中に、外部機関を指導できる能力を身

に付けることを目指す。

(トレーナー候補者の任務)

- 本格的カイゼン活動段階では、トレーナー候補者は、コンサルタントが指導する SASO 内外の研修コース全てに積極的に参加して、コース中に Facilitator として機能するものとする。
- トレーナー候補者は、「新カイゼン部門」スタッフと他部門から選定されるカイゼン活動に熱意のあるスタッフから選定されることが期待される。特に、「新カイゼン部門」のスタッフは、カイゼン活動を普及するのが自らの任務、仕事になることから、カイゼン活動に専念するものとする。
- 本格的カイゼン活動の開始に当たっては、トレーナー候補者は「新カイゼン部門」長と協議して、カイゼン活動の KPI を設定して、その達成度を年度末に「カイゼン運営委員会」並びに総裁に報告することが期待される。

(トレーナー認定と条件)

- トレーナー認定の最低限の条件は以下の通りであり、トレーナー候補には本格的カイゼン活動の開始直後に「新カイゼン部門長」から説明をする必要がある。
- トレーナー候補者が、トレーナーとして認定されるためには、**一定の条件を満足する必要があるが、本格的カイゼン活動期間中に「新カイゼン部門長」が、コンサルタントの意見を聞き、トレーナー資格認定条件を策定するものとする。**

(最低限の認定条件)

- トレーナー候補は最低限、次の要件を満たすこと：
 - (ア)本格的カイゼン活動期間で実施される SASO 内外のカイゼン研修コースに積極的に参加して学習し、かつファシリテーターとしてコンサルタントの補助を務めて経験を積む、
 - (イ)小集団活動のモニタリングをして、小集団グループに適切な指導をすること、
 - (ウ)カイゼン提案の提出を促し、提案を採点し、カイゼン提案リストの記録を付け、カイゼン提案を実施させること、
 - (エ)カイゼン関連の図書を読み、知識を増やすこと (指定図書を選定する)
 - (オ)カイゼン・ルールを完全に理解し、実践で経験し、同ルールの改訂版策定に建設的な意見を提供すること、
 - (カ)コンサルタントから、毎日の On-the-Job トレーニングを受けること、

3.3 カイゼン Small Group 活動：

- カイゼン小集団は、カイゼン・パイロット活動時と同じく、各部門別に編成される。
- グループリーダーは、グループのメンバーが自主的に選ぶことが原則であるが、Laboratories 以外の新規に参加するカイゼン小集団は、カイゼン事業部門の協力

を得て選ぶこともできる。

- ▶ 本格的カイゼン活動の研修時、コンサルタントの一般的概論の説明のあと、カイゼン・パイロット活動の段階で優秀小集団として選定された試験所小集団グループのリーダー4人、あるいは代行者がどのようにQC 7ステップ活動を展開したかを説明し、事例を用いての研修をする。

3.4 カイゼン提案活動

- ▶ カイゼン提案数は、カイゼン・パイロット活動時のターゲットであった月当たり1人1件のターゲットを採用するか否かは、カイゼン運営委員会で、カイゼン事業部門の提案に基づき、最終的に決定する。
- ▶ カイゼン提案は、個人活動であるが、各カイゼン小集団がテーマ設定をして現状分析をする段階で、各種の問題を引き起こしている要因が討議されるが、その中で採用されない要因をカイゼン提案とすることができることを小集団メンバーが理解することが期待される。

3.5 SASO 外部向けカイゼン研修

初期本格的カイゼン活動期間では、公的機関のみならず、民間セクターも対象にした外部向けカイゼン研修（期間：4～5日）を実施する。

カイゼン・パイロット活動時、SASOのTraining Centerが公的機関から公募した受講者60名を対象にして、コンサルタント・チームの2名が、「カイゼン導入コース」と「カイゼンQC 7 Stepコース」の講師を務め、一定の成果を上げることができた。



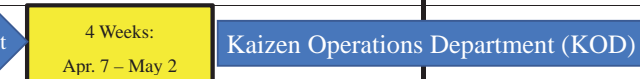

このコースの開始前と終了後にアンケート調査をした結果、3日間では短いとする回答が72%を占めたことから、本格的カイゼン活動段階での外部研修コースの機関は、4日～5日間とすることを勧めたい。

また、受講者の90%が、SASOが将来、「カイゼン研修コース」を開催する場合、他の方々に参加するように勧めるとのアンケート調査回答があったことから、3～4か月に1度の頻度でカイゼン・コンサルタントによるカイゼン研修コースを実施すれば、それなりの数の受講生を募集することが可能と考えられる。この外部研修の収益をSASOの負担するコンサルタントとのカイゼン契約の費用の一部として充当することが期待される。

4. 民間コンサルティング会社との国際契約（省略）

添付資料 XXIV

SASO Full-scale Kaizen Activity (1-Year Plan) <Attachment II>

Year	2018		2019					
Ramadan+ Eid Holiday	May 16 - June 21		May 6 - June 16					
Month	Sep. ~ Dec.		Jan. ~ Mar.	Apr. ~ June	July ~ Sep.			
Dispatch time of Consultant								
Consultant	1 Consultant		1 Consultant	1 Consultant	1 Consultant			
Major Activity	<ul style="list-style-type: none"> * Declares the start of the Full-scale Kaizen in the whole Riyadh Headquarters under the name of the Governor by the Kaizen Steering Committee (KSC) and inform the names and title of the KSC to all the Riyadh Headquarters. * Executes Internal 5-Day Kaizen Training Course for Early Participation 250 staff (except for Laboratories). * Starts the Small Groups Activity and Kaizen-Teian Activity of Early-Participation Staff from September. * Monitoring Activity starts for Laboratories and Early Participation Small Groups. * Kaizen-Teian Activity starts for Laboratories and Early participation staff. * Small Group Working Group starts its activities. * Kaizen-Teian Working Group starts its activities. 		<ul style="list-style-type: none"> * Execute Internal 5-Day Kaizen Training Course for Later- Participation 250 staff. * Later-Participation staff start Small Groups Activity and Kaizen-Teian Activity. * SASO Training Center executes the External 5-Day Kaizen Training Course for public institutions and private sectors. * Kaizen magazine is expected to be published by KSC. * Kaizen-Teian activities are continued under the leadership of Kaizen-Teian Working Group. * Small Group activities are kept continued and Monitoring is made by Kaizen Operating Department's candidates of Trainers. 		<ul style="list-style-type: none"> * Execute Internal 5-Day Kaizen Training Course for those who did not participate in the Training Courses which were executed in September/October 2018 and January/February 2019. * SASO Training Center executes the External 5-Day Kaizen Training Course for public institutions and private sectors. * Small Group activities are kept continued and Monitoring is made by Kaizen Operating Department's candidates of Trainers. * Kaizen-Teian activities are kept continued under the leadership of Kaizen Operating Department. 		<ul style="list-style-type: none"> * KSC selects Excellent Kaizen Small Groups at the end of September depending on the evaluation made by the Kaizen Operations Department. * Kaizen Operations Department submit the Kaizen Report to the KSC, which includes the result of Kaizen-Teian Activity, Small Group Activity and Training result of Candidate Trainers (Capability analysis). * KSC should qualify Trainers depending on the report submitted by the Kaizen Operations Department. * SASO will start the event of the "Kaizen Month" (October) from 2019 and celebrate the Kaizen Activity holding the Kaizen Presentation Session of Excellent Small Groups inside SASO and/or Kaizen Forum with KFMC or other public institution(s) in October. Kaizen Operations Department, therefore, should prepare the matters related to Kaizen Presentation Session or Kaizen Forum. * KSC organizes Good Practices of 100 Kaizen-Teians by the end of September and publishes booklets. * Kaizen Operations Department reviews "Kaizen Rules" based on the results of the past 1-year Kaizen Activity performances together with Consultant. 	
Aim	<ul style="list-style-type: none"> * All the Early-Participation staff understand Kaizen methodology and Kaizen Mind. * Smooth start of Kaizen Activity * Target of Kaizen-Teian: 1 Teian/man per month 		<ul style="list-style-type: none"> * All the Later- Participation staff understand Kaizen methodology and Kaizen Mind. * Smooth continuation of Kaizen Activity * Target of Kaizen-Teian: 1 Teian/man per month 		<ul style="list-style-type: none"> * Smooth continuation of Kaizen Activity (Small Group Activity and Kaizen-Teian Activity) will be achieved. * Communication among Departments and Laboratories of the Riyadh Headquarters is expected to be smooth and effective through Kaizen Activity. * Solid Foundation of Kaizen Structure will be established. 			

Preparation	<p>* By early September, SASO establishes a new Kaizen Operations Department (KOD) including at least two staff who have English communication ability.</p> <p>* By early September, SASO establishes a new organization for KSC.</p> <p>* By early September, Organize Early Participation Small Groups including half of the staff of Riyadh Headquarters (250 staff/ Except for Laboratories) and the list of their full names and their organizations names is prepared.</p> <p>* The venue of the Internal Kaizen Training Course should be reserved beforehand (HR Department).</p> <p>* Teaching materials should be prepared (email communication between Kaizen Department and Consultant).</p> <p>* Kaizen Operation Department reviews the Kaizen Rules.</p>	<p>* By early January, Organize Later- Participation Small Groups including half of the staff of Riyadh Headquarters (250 staff).</p> <p>* Training Center makes preparation for the External Kaizen Training Course (Venue, Recruitment, Teaching materials, List of participants, etc.)</p>		<p>* Declaration of Kaizen Month is announced under the name of the Chairman of the KSC.</p> <p>* The preparation for Kaizen Presentation and/or Kaizen Forum is expected to almost be done in September.</p> <p>* Certificates and gifts for the Excellent Kaizen Small Groups are prepared before the Kaizen Presentation Session and/or Kaizen Forum.</p> <p>* Rehearsal for the Kaizen Presentation Session and/or Kaizen Forum is made beforehand.</p>																																																																
Remarks	<p>* Consultant cooperates with the new Kaizen Operations Department in the same large room.</p> <p>* Staff of the Kaizen Operations Department are recognized candidates of Kaizen Trainers.</p> <p>* Training of Kaizen Trainers is continuously executed daily as On-the-Job (OJT) Training.</p> <p>* All the Kaizen Operation Department Staff are expected to take part in all the Internal and External Kaizen Training Courses as trainees and help the Consultant as facilitators.</p>	<p>* Results of a half year Kaizen Activity will be reflected on the following months.</p> <p>*</p>	<p>*From the early May to the end of September, Consultant will not be dispatched to SASO.</p> <p>* Target of Kaizen-Teian: One Teian/man per month is expected to continue even the summer vacation time.</p> <p>* Results of a half year Kaizen Activity will be reflected on the following months.</p>	<p>* Depending on the results (performances) of Kaizen Activity of one year period, SASO and Consultant should discuss if the contract should be renewed or not, and review the Contract conditions in case the Contract will be continued.</p>																																																																
Weekly Rough Schedule	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1st Week</th> <th>2nd Week</th> <th>3rd Week</th> <th>4th Week</th> <th>5th Week</th> <th>6th Week</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Preparation for Kaizen Activity and Training</td> <td colspan="5">Internal 5-Day Training Course for 250 staff Each Week: 50 Staff will be trained. Lecturer: Consultant Time: 8:30 – 12:00</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="5">12:00 – 14:30 Kaizen-related Activity</td> </tr> </tbody> </table>	1 st Week	2 nd Week	3 rd Week	4 th Week	5 th Week	6 th Week	Preparation for Kaizen Activity and Training	Internal 5-Day Training Course for 250 staff Each Week: 50 Staff will be trained. Lecturer: Consultant Time: 8:30 – 12:00						12:00 – 14:30 Kaizen-related Activity					<table border="1"> <thead> <tr> <th>1st Week</th> <th>2nd Week</th> <th>3rd Week</th> <th>4th Week</th> <th>5th Week</th> <th>6th Week</th> <th>7th W.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">Internal 5Day Training Course for 250 staff Each Week: 50 Staff will be trained. Lecturer: Consultant Time: 8:30 – 12:00</td> <td>External 5-Day Training</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5"></td> <td>Trainees: 50 -60 Lecturer: Consultant Time: 8:00-12:00</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="7">12:00 – 14:30 Kaizen-related Activity</td> </tr> </tbody> </table>	1 st Week	2 nd Week	3 rd Week	4 th Week	5 th Week	6 th Week	7 th W.	Internal 5Day Training Course for 250 staff Each Week: 50 Staff will be trained. Lecturer: Consultant Time: 8:30 – 12:00					External 5-Day Training							Trainees: 50 -60 Lecturer: Consultant Time: 8:00-12:00		12:00 – 14:30 Kaizen-related Activity							<table border="1"> <thead> <tr> <th>1st Week</th> <th>2nd Week</th> <th>3rd Week</th> <th>4th Week</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Preparation for Training</td> <td>Internal 5-Day Training Course 8:30-12:00</td> <td>External 5-Day Training Course 8:00-12:00</td> <td>Aftercare for Training Courses</td> </tr> <tr> <td colspan="4">12:00-14:30 Kaizen-related Activity</td> </tr> </tbody> </table>	1 st Week	2 nd Week	3 rd Week	4 th Week	Preparation for Training	Internal 5-Day Training Course 8:30-12:00	External 5-Day Training Course 8:00-12:00	Aftercare for Training Courses	12:00-14:30 Kaizen-related Activity				<table border="1"> <thead> <tr> <th>1st Week</th> <th>2nd Week</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Intensive Training of Candidate of Trainers</td> <td>Wrap-up Activity</td> </tr> <tr> <td>Intensive Training of Candidate of Trainers</td> <td>Wrap-up Activity</td> </tr> </tbody> </table>	1 st Week	2 nd Week	Intensive Training of Candidate of Trainers	Wrap-up Activity	Intensive Training of Candidate of Trainers	Wrap-up Activity
1 st Week	2 nd Week	3 rd Week	4 th Week	5 th Week	6 th Week																																																															
Preparation for Kaizen Activity and Training	Internal 5-Day Training Course for 250 staff Each Week: 50 Staff will be trained. Lecturer: Consultant Time: 8:30 – 12:00																																																																			
	12:00 – 14:30 Kaizen-related Activity																																																																			
1 st Week	2 nd Week	3 rd Week	4 th Week	5 th Week	6 th Week	7 th W.																																																														
Internal 5Day Training Course for 250 staff Each Week: 50 Staff will be trained. Lecturer: Consultant Time: 8:30 – 12:00					External 5-Day Training																																																															
					Trainees: 50 -60 Lecturer: Consultant Time: 8:00-12:00																																																															
12:00 – 14:30 Kaizen-related Activity																																																																				
1 st Week	2 nd Week	3 rd Week	4 th Week																																																																	
Preparation for Training	Internal 5-Day Training Course 8:30-12:00	External 5-Day Training Course 8:00-12:00	Aftercare for Training Courses																																																																	
12:00-14:30 Kaizen-related Activity																																																																				
1 st Week	2 nd Week																																																																			
Intensive Training of Candidate of Trainers	Wrap-up Activity																																																																			
Intensive Training of Candidate of Trainers	Wrap-up Activity																																																																			