

FASID 第220回BBLセミナー報告

テーマ：サブサハラ・アフリカにおける産業発展の可能性-日本の支援に対する期待「カイゼン」を例に

日時：2016年10月28日（金）12時30分～14時00分

場所：FASID セミナールーム

講師：政策研究大学院大学（GRIPS） 副学長 園部 哲史氏

出席者：公益財団法人、特定非営利活動法人、独立行政法人、民間企業、大学、公的機関、国際機関等より合計45名

1. 発表要旨（詳細は発表資料参照）

【1】アフリカ経済概況

アフリカ経済は南アジアに比べればそれほどでもないが、20年前の状況に比べればはるかによくなっている。その理由は世界的な資源価格の高騰だといえるがそれだけではなく、ITインフラの普及なども上げられる。ナイジェリアに代表されるようなGDPの2割を資源輸出が占める国11カ国では2000年代後半の高い成長率を経験し2011年以降も4.5%を超える高い成長率を維持している。それ以外の国37カ国でも、アフリカの経済に大きなウェイトを占める南アフリカは不調であるものの、それ以外の36カ国では4.9%と資源高依存型の国よりも高い成長率を見せている。

こうした資源高依存型国家以外でも高い成長率を見せているのには4つの理由がある。まず一つ目は、冷戦の終結である。独裁政権を米ソが甘やかすという構図が冷戦の終結により崩壊し、その後、混乱が生じた時期もあったが徐々に民主化に向かい始めている。民主化の過程では、99%が自分の民族の立候補者に投票し民族間の溝が益々深まる、選挙が暴動に発展するなどの問題も多いが、失敗に学び、同じ過ちを犯さない動きも見られる。例えば、2003年のケニアの国政選挙では票操作があったとして暴動に発展した。その後ガーナで行われた選挙では、接戦の末、現職の大統領が当選を果たし同様の票の操作が疑われたものの、ケニアの例に学び、現職大統領が自ら退くことで暴動には至らなかった。

二つ目に、世界銀行とIMFによって実施された構造調整の効果が出始めていることである。経済効率の悪い国営企業を解体させて暫くは市場が大変に混乱したが流通も整ってきて、徐々に好転してきている。

三つ目に携帯電話の普及とインフラの建設である。携帯電話の普及は情報非対称の解消に役立っている。市場の情報が大変手に入りやすくなった。携帯電話を利用して送金を行うM-PESAなどのシステムの普及も大きい。これまで、郵便局に預けても絶対に途中でなくなると皆信じていたので、送金自体が行われず、市場が活性化しなかった。M-PESAであれば記録も残るので、皆安心して送金を行うようになった。今では住民票なども携帯電話を使って申請ができる。賄賂を要求されることもなくなり汚職も減ってきている。

四つ目に地域経済の統合である。地域経済統合により、関税の引き下げ、交通インフラの整備などが行われて市場が拡大したことにより、国ごとに異なる手続きの煩雑さなどが解消され、投資もしやすくなった。

こうした要件が整うことにより、国の指導者も真面目に国の発展を考えるようになり、経済発展する環境も整いつつある。しかし、貧困から脱却するには、農業部門だけでなく、非農業部門も含めた発展が必要である。60年代アジアが緑の革命により農業生産性を高めたように、現在、アフリカでも稲作の増産に取り組んでいる。その他、観光業や製造業など非農業部門でも発展の可能性は秘めているが、観光などサービス業の発展のためには接客の改善など、製造業においても工場勤務者の働き方の改善など、いずれも人の態度変容が必要であり、その実践は簡単ではない。

【2】産業発展のプロセス・要因

経済成長の度合いも政治体制も異なる日本・台湾・中国の産業発展プロセスを比較研究したところ、産業が発展するプロセスは、国や産業が違っていても似ていることが判明した。また東アジアの成功例だけでなく、東南アジアやアフリカでの産業発展のプロセスについても調査を行ったところ、アフリカでも産業が発展している地域では、発展プロセスはアジアと類似点があった。その類似点とは、産業集積(industrial-cluster)が形成される点である。産業が発展するには、その産業に従事する企業が利便性を求めて自然発生的にクラスター(集積)を形成する。このプロセスはアジアでもアフリカでも同じであった。

一般的に、産業発展には平和と秩序、教育、インフラ、安定したマクロ経済などが重要であることは知られているが、その他、産業集積の形成、比較優位の活用、先進国の技術の模倣なども重要である。

産業集積を形成してある程度産業が発展すると難しい局面に直面する。アジアではその局面を突破して輸出産業を育成したが、アフリカでは突破できていない。アフリカの比較優位は労働者の賃金の低さであるが、安価な労働力があっても、それを活かした労働集約型産業は必ずしも発展していない。また、後発国の利点は先進国の技術を導入できることであるが、そうした技術の模倣にもそれなりの能力が必要である。

こうした問題を解決してアフリカがアジアのように発展するには、どうすれば良いのかを考えた結果、そもそも企業の在り方が異なるのではないかという考えに至った。アフリカで企業とは人が集まっているだけで、企業として経営を行っていないのではないか。企業経営を改善すれば先述のような問題が解決できるのではないか。この仮説を検証するため、世銀の資金により経営手法をアフリカ企業にトレーニングする実験を行った。

【4】アフリカの現状

(労働集約型産業が発展しない理由)

アフリカでは、皆が力を合わせて働くことが難しい。熱心に働く人もいれば、その横で何もしない人もいる。皆が協力してキビキビ働くことは普通ではない。また労働者の賃金は安い、能力が高くない人も多い。アフリカで調査補助員を雇う際、少しでも能力のある人の賃金は非常に高い。それは能力の高い人が少ないことの証左である(同様の能力の人をスリランカで雇えばもっと安い)。

産業発展のためにはこうした人材を変えていかねばならない。しかし雇用者も従業員も変化するモチベーションが生まれにくい。それはゲーム理論で言うところの「コーディネーションの失敗」が一因である。

雇用者は「教えてもどうせちゃんと覚えようとしなないだろう。教えても無駄」と考え、従業員は「手に技を付けて働けるようになりたいが、この社長は本当にちゃんと教えてくれるのか？そんな親切ではないだろう。自分が頑張ってもムダだろう」と考える。双方、低い位置に留まったままである。会議の開始時間でも、「9時開始」と設定しても、どうせ誰も9時には来ないだろうと皆が考え、誰も9時には来ずに会議の開始時間は遅れる。それが「アフリカン・タイム」だと諦めるという状況である。しかし各人に意欲がないわけではなく、能力がないわけでもない。各人が、周囲の行動に自分を合わせることでより低い均衡に嵌る。これを「コーディネーションの失敗」と呼ぶ。

この均衡を破るにはリーダーシップが必要だが、そういうリーダーシップを発揮する人はいないし、リーダーシップに必要なコミュニケーションも取られていない。

こうしたそうしたリーダーはどこにでもいるわけではないが、日本ではそうしたリーダーの代わりに、制度化された仕組みがある。それが「5S」（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）や「カイゼン」である（タンザニアには、タンザニア・カイゼン・ユニットが、エチオピアにはエチオピア・カイゼン・インスティテュートが作られている）。

（5S・カイゼンにより「悪い均衡」から脱却する仕組み）

- ・整理：モノの要不要を仕分けして、不要なものを片付けること。
- ・整頓：使ったモノを元の場所に戻すこと。皆で同じモノを使う場合、元の場所に戻すことに必要な時にモノがない事態が減り、効率が良くなり生産性が高くなる。
- ・清掃：精神主義からくる清掃の勧めではない。キレイにすることで、それを乱す行為が目立つ（ピカピカの床にガムを捨てるなど）。キレイにしていることは、皆（周囲）が変化していることの証であり、そこを「汚す」ことは、汚した本人だけが変化していないことの証となり、自分だけ悪い均衡に戻るようになる。一度キレイにしだすと、キレイを継続するために皆が提案してこれにより、意識変革を促す。
- ・清潔・しつけ：繰り返し伝えることで浸透させる行為。

悪い均衡から良い均衡に徐々に移行させるのに 5S は非常に有用。説教するのではなく、まずキレイにすることから初めて、すぐに効果がでるので、説得力がありみなもついてくる。

世銀の協力により、ケニアとガーナで 5S 導入の実験を行った。国際入札のため日本のコンサルタントは価格で負け、ガーナ人コンサルタントが実験を行った（横浜で一カ月研修を受けた人）。その結果、売り上げ倍増、収益増加などの効果が出た（ガーナではランダムに受講する人を決めたが、ケニアでは受講の意思のある人は誰でも受け入れた。ケニアの効果は、研修の成果かやる気の成果かは判別が難しい）。その後、エチオピアでは JICA の協力により日本のコンサルタントが 5S 導入のプロジェクトを行った。「カイゼン」という言葉は認知されていないと思い、メレス首相（当時）に「金を使わず頭を使って生産性を上げる手法を指導した」と報告したところ、メレス首相の方から「That's KAIZEN」との発言が聞かれた。産業発展のためには意識改革・マインドセットの変化が必要であり、その運動の中核となるのは「カイゼン」である。そうした考えで、「エチオピア・カイゼン・インスティテュート」が設立された。311 の際も、強

奪は起きず帰宅困難者に沿道の商店がおにぎりを提供する日本の光景を見て、こうした行動のルーツはカイゼンにあると考えられ、幼稚園からのカイゼンの導入が検討されている。

(5S、カイゼン導入の結果)

タンザニアでカイゼンを導入しなかった対照群と、①座学と現場指導を行ったグループ、②座学だけのグループ、③現場指導のみのグループ（現場でのディベートにコンサルタントが参加した）の付加価値を比較した（PPT19）。2010年、対照群の付加価値は18,500ドルだったが、2012年、2013年と市況が悪化したため付加価値は減少した。一方、トレーニングを実施した3グループは、市況が悪い中でも付加価値は増加した（第一グループは、3年後にはほぼ倍）。これらの数値は統計的にも有意である。

エチオピアの中央官庁ではコミュニケーションの調査も行った。米国帰りの優秀なエチオピア人が率いる直属チームでも簡単なターゲットが達成できなかった。その理由をコミュニケーションの観点から調べた。その結果、自分の課のミッションを答えられた課長は全体の半分、課員は四分の一、自分の課のターゲットを答えられた課長は4割であった。課長自身は、自分はミッション・ターゲットを知っているにも関わらず、である。ミーティングの回数も課長の回答と課員の回答が違った（課長はインタビューの意図を付度して、実際の回数より多く回答したものと考えられる）。課長は大部屋にこもって、情報が課員に伝わっていない。アフリカでは、複数回にわたる会議を行うと、同じ人が毎回出席せず、同じ課の別の人が出席することが多いが、その人に前回の会議の内容は共有されていない。個人としては優秀な人がいるが、組織として機能していない。こうした状況を変えていかねばならない。

[3] まとめ

(貧困の畏の原因)

アフリカで貧困の畏に陥る原因にはいろいろあり、その一つが経営である。リーダーシップがなく、経営者として当たり前の知識が不足している。社会人として当たり前のことができず、組織として仕事をするうえで必要なコミュニケーションをとっておらず、技術も知識も足りない。技術指導してもうまく行かないため技術指導ではなく機械を供与するが、維持管理しないため機械はすぐに壊れ、修理しないため壊れたまま放置されている。自分はできていると思っているが、経営もできていない。現場の変革が必要だが、コーディネーションの失敗の畏に陥っている。そこから抜け出すリーダーシップがなく、知識・技術もなく、皆で力を合わせて頑張ることもなく、生産性は低いまま。生産性を高めたい意欲を持つ個人はいるが、集団となって変えることができない。こうした状況を改めていかないと、コールセンターなどの産業は成長するかもしれないが、労働集約的なモノづくりの産業は成長しない。

(他ドナーのアプローチと日本がやるべきこと)

かつて欧米ドナーは、アフリカの産業発展のため多くの資源をつぎ込んだが効果が出なかった。上記のような状況では、人を変えないと産業発展は起こらない。しかし人を変化させられないため、機械を提供したが、現地のニーズが分からないため先方政府が要望する最新式の機械を提供した。それらの機械は、市場が形成されていないため高価格となり、その機械を要望した先方政府にキックバックが入るという利権

の構造が生まれた。欧米では、産業発展の支援は効果が出ない、それでも協力するのは過去の失敗例を知らないか、利権に絡む悪い輩、と考えられている。彼らはアフリカでもアジアでも成功しなかった。しかしドイツと日本は違う。ドイツは教育に信頼を置いている。日本はタイなどアジアで産業発展や人の育成での成功体験がある。5Sで人は変わると信じている。理屈より変化した実績がある。日本がアフリカでも同様のアプローチを導入しようとした時、欧米ドナーは日本のやり方を批判したが、今では彼らが同様のことを行おうとしている。

アフリカでは、カイゼンとは掃除だけなのか？日本にはそれしかないのか？という誤解があるが、掃除（清掃）はその先大きく変化するための第一歩である。5S・カイゼンの導入により、生産性は向上し、人々の学習意欲は向上し、機械を大切に扱い無駄にしないため、機械導入の融資が可能になり、産業が興り、産業集積地が形成される。その結果、経済特区が作られ、道路・電気・水・インフラ投資が必要になる。誰に投資すべきかは、トレーニングを行えば真面目な人は成長し、優秀な人は自ずと目立つので、そうした人を選別して決めれば良い。カイゼンが実施されている現場には、日本企業も入りやすい。

2. 質疑応答・コメント

Q1：経営のカイゼンは、農業分野ではどのように活かせるか。アフリカでは家族経営が主流で産業育成とは異なるかもしれないが。

Q2：①アフリカなど発展途上国の都市部では、宗教・人種・民族など亀裂のある集団が混在しているが、トレーニング実施の際は、同質なグループを対象にするのが良いか。異質なグループを対象にしても同様の効果は得られるのか。②トレーニングを受けた人がその他の人に伝えて社会全体の底上げる二次的効果は期待できるのか。

A1：農業での家族経営の多くは効率良く、マネジメントの問題はあまりない。一方、一村一品ではマネジメントが大事。一品に絞って持続的に生産するのが大変（一品はなく百品提案されるなど）。マーケティングやSHEPが導入され（ケニアなど）、買い手と生産者をマッチングさせる動きも出ている。現在は穀類が中心だが、農業のブランド化や6次産業化を行い、生産だけでなく販売・加工も重視するとマネジメントは大事になる。

A2：ケニアではインドの工場でレイオフされた大量の人が同じ工場働いていたが、エスニックグループは様々で、別々に作業をしていた。しかし、トレーニングを通じてクラスメートの連携・ネットワークが醸成され、エスニックグループの壁を少しずつ乗り越えていった。社会的亀裂を超えるには、時間がかかるがそうしたプロセスを積み上げるしかないのではないかと。

トレーニング実施の二次的効果（スピルオーバー）は期待できる、それがあるからこそ公的資金を入れることに意味がある。トレーニングを受けた人は、興奮して他の人にも伝えている（トレーニングが良け

ればその傾向は強まる)が、また聞きの情報では効果も下がる。カイゼンへの潜在需要は大きいですが、みんな自分もうまくやっているとと思っているので、その需要は顕在化されていない。研修を実施してその効果が広まるのが理想だがそれには時間がかかる。FM ラジオなどで、カイゼンを導入した効果を流して需要を起こすと良いと思う(エスニックグループ別の放送など)。

いずれ他ドナー(DFID,USAID)も同じことをやり始める。彼らは、自分たちも以前から取り組んでおり、成果が上がっていると国際会議などアピールすると思われる。日本人は、本当は良いことをやっているのにアピール下手。(受益者である)アフリカ人が「それはカイゼンだ」と認識してくれれば、日本がやってきたことが認められる。小さな研修ではなく、日本は早くカイゼンを広めるべき。「カイゼン」は日本ブランドだ。日本は病院での5Sの導入例など、多くの経験・実績を持っている。

Q3: 現地のリーダーシップについて。組織が置かれている状況や構成要員などにより求められるリーダーシップは多様だが、アフリカで求められるリーダーシップとはどのようなものか? またアフリカでは女性のリーダーも多いが、ジェンダーを意識したリーダーシップとは?

Q4: コミュニケーションについて。自分の経験からは、アフリカ人はいつもしゃべっており、メンバーから尊重されているリーダーもいると思われる。トレーニングとは具体的にどのような内容のものか?

A3: 途上国では、国のリーダーには優秀な人がいる(マハティールなど)一方、官僚にはいない。日本は逆(トップにスゴイ人はいないが、官僚にはいる)。途上国ではトップでは立派なリーダーがいるが、下のレベルには多くない。

またアフリカ人はよくしゃべるが、肝心な話はできない。何を話すべきかわからないまましゃべり始める。会議に際しても準備して臨まないし、復習もしない。情報共有の内容も薄い。

中所得国・高所得国、それぞれに一步先に進めない「畏」の状況に陥る。中所得国では、最低限の知識・組織力はあるが、政策を作るレベルでのコーディネーション力に問題がある。日本では、トップのリーダーシップ不足で、パイを大きくしつつ、利害対立をコーディネーションする力がない。どこに向かうべきかの大局観を提示せず、枠の中での利益分配の話ばかりしている。

途上国ではトップのリーダーシップはあるが、一般の人はそうでもない。知識・組織力がなく苦しんでいるが、貧困層でも身近に欧米の生活経験者は多く、自分たちの知的水準が低いとは思っていない。個人の教育水準が低いわけではないが、個々人の力を合わせてどのように大きな効果を出すかの方途に課題がある。

以上