



## ウクライナに 「カイゼン」の輪を 広げたい。

### 製造業の省エネルギー化を目的としたカイゼン指導者育成研修：参加者の声

このセミナーに参加して、初めて他社の製造現場を見学しました。日本から来られた皆川先生の解説はわかりやすく、新しい視点で製造のプロセスのあり方を考えることができました。自社のカイゼンを進めるうえで、工場を相互に見学しあうことは大変参考になることがわかったので、これからは、こうした活動を推進しカイゼンの輪を広げたいと思います。





# 企業の成長に、

ウクライナ側カウンターパート  
ヴィーンヌイツァ商工会議所  
カスチーナ・ラリーサさん

## ウクライナの未来のために絶対に必要。

2016年のビジネス実務研修(D)に参加し、日本のものづくりの取り組みに触れたとき、「この考え方を取り入れることで、ウクライナの企業は、もっと良くなる。なんとかウクライナの企業に伝えることはできないか」と強く思いました。

今回、その思いが実り、皆川健多郎先生をウクライナに招いてセミナーを開催することができました。

これはヴィーンヌイツァの企業にとって大きなチャンスだと思う一方で、本当に受講者が集まるか不安な気持ちもありました。ところが、会員企業にセミナーの案内をしたところ、とても反響が大きく、他の州からも参加の問い合わせがありました。

セミナーの後半では、参加企業の工場を見学し、現地現物を見てどのようにカイゼンを進めていくかを考えるプログラムを企画しました。このような取り組みは、商工会議所としては初めてで、見学を受け入れてくれる会社を見つけるのに苦労しました。

「自分たちの工場は見てもらえるほど良くないから」と断られることも多いなか、果物の加工会社と牧畜業関連機材製造会社の協力を得られることになりました。自分たちの会社をより良くしたいとの思いを感じ、感謝するとともに自分たちの役割の重要性を感じました。

(ヴィーンヌイツァ商工会議所 カスチーナ・ラリーサさん)

### カウンターパートの声



写真

上：工場見学先のひとつ、AGRANA Fruitsウクライナ工場

中：AGRANA Fruitsの製品保管庫での説明

下：畜産設備や施設を製造するBratslav Groupの工場内部





# 確かな手応え。

「製造業の省エネルギー化を目的とした  
カイゼン指導者育成研修」  
レゴブロックを用いた演習に取り組む受講者

## ウクライナの企業経営者には何もかもが初体験。

研修レポート

今回の研修を担当した明路です。2月24日から27日の4日間、ウクライナ西部のヴィーンヌイツァという都市で、現地の製造業向けに日本の「カイゼン」の考え方を学ぶセミナーを開催しました。受講者はウクライナの企業でカイゼンを推進する立場にある人で、大阪工業大学の皆川健多郎教授に講義と演習を実施していただきました。

40人もの受講者が、講義、演習、工場見学を通じて、カイゼンの原理原則について学びました。企画段階では受講者数12名程の規模での開催を考えていましたが、応募者が多く、40名に枠を拡大しました。それでも、希望者は多く、最終的に80名ぐらいの応募がありました。

みなさん、とても熱心に受講され、「日本のものづくりの考え方に触れることができた」「自分たちの会社を良くしていく新しい視点を得ることができた」といった評価をいただくことができました。

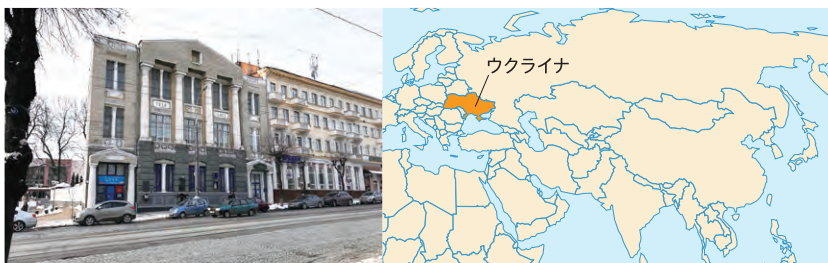
本プログラムは、AOTSの「低炭素技術輸出促進人材育成支援事業」を活用し、ウクライナ経済発展貿易省、ウクライナカイゼンクラブの協力を得てヴィーンヌイツァ商工会議所とPREXが共同で開催しました。

(国際交流部 明路)



写真

上：大阪工業大学 皆川健多郎教授  
下：修了証を授与される受講者



セミナー会場となった商工会議所



# 国際交流

ウクライナの  
未来のために  
日本から  
もっと多くのこと  
を学びたい。

ヴィーンヌイツャ商工会議所  
副会長

ヴィーンヌイツャ商工会議所  
会長

**皆川:** 今回のセミナーは、「日本のカイゼンの考え方を伝える」という趣旨でしたが、私としては、「日本が特別に進んでいるわけではなく、我々も取り組まねばならない課題があり、そしてその解決のためには、ウクライナから学ぶことがある。両国が力を合わせて一緒により良い製造プロセス作りに取り組んでいく関係を作りたい」との想いを持って講師を務めました。

**会長:** セミナーは非常にわかりやすく、満足のいく内容だったと感じています。私も受講生として参加しましたし、また他の受講生からも「学ぶことが多かった」という感想を聞いています。とても充実した4日間でした。

**皆川:** 日本でテキストを構成していたとき、ウクライナの人たちに何を伝えたらよいのか、ウクライナの企業にとって本当に必要なものは何かを考えていたのですが、本当のことは実際に顔を見て話してみないと分からないと思うようになりました。思った通り、今回の受講者のみなさんの質問や工場見学などから、大きな気づきを得ることができました。ウクライナの人々や企業が置かれている状況について教えていただけますか？

**副会長:** 昨年、EUとウクライナの連合協定が正式に発効されました。それにより、人の交流や貿易が拡大しています。ウクライナの企業にとっては、非常に重要な転機です。最もインパクトが大きいのは、これまで少しずつ廃止されてきたEU諸国との間の関税が、2023年から完全撤廃されることです。EU諸国でウクライナの製品を販売しやすくなる反面、ウクライナでEU諸国の製品が関税なしで販売されるようになります。EU諸国の製品の中には、ウクライナで作られるものよりも値段が安く、品質レベルが高いものもあります。ウクライナ企業は2023年までに、他の国の人たちが喜んで買ってくれるような品質の高い製品を市場に出すことが求められます。またウクライナ国内の人にとっても、ウクライナの製品を買いたいと思える品質と価格で提供していくことが必要です。

# 談義。

通訳のマリアさん

日本も  
ウクライナから  
学ぶことが  
たくさんあると  
思います。

大阪工業大学  
皆川健多郎教授

会長：もうひとつ、ウクライナとロシアが緊張状態にあることによる影響も受けています。もともと、ウクライナ東部には多くの企業があり、製品レベルも高かったのですが、ロシアとの緊張状態のため、国の政策として、中部や西部に工場の移転が進められています。現時点で、実際に移転した企業は2000社を超えるといわれています。ヴィーンヌイツャでも、20社を超える企業が、東部から移転して操業を開始しました。今、操業の準備をしている企業は、もっとたくさんあるはずです。工場の移転は、決して簡単ではありません。まず、以前と同じ品質とコストの製品を製造しなければなりません。そしてより安いコストとより高い品質を実現しなければなりません。このような中、ウクライナの製造業の企業は、外国の進んだ製造ラインや生産管理のしくみを学ぶようになり、多くの人たちが日本のカイゼンを学びたいと考えています。

皆川：受講された方々の真剣なまなざしの背景がよくわかりました。今回、カイゼンのセミナーで講師を務めさせていただいたことを光栄に思います。実際に企業を訪問して感じたのですが、現場ではみなさん一生懸命働かれている一方で、非効率な部分も見受けられました。感覚的ですが、現在の半分ぐらいの人数で稼働できると思いました。ただ、単純に人員を半分にしてしまうと雇用が失われてしまいます。今のウクライナの状況を考えると、人員の効率化とともに、新たな付加価値を生むプロセスを取り込み、雇用が失われないようにしなければなりませんね。

会長：貴重なご意見に感謝します。日本のみなさんには、日本での経験を共有していただき、ともに成長する関係を築いていきたいと思っています。今回は、本当にありがとうございました。

皆川：ありがとうございました。また、会いましょう。次回は、もっと多くのことをウクライナの方々から学べると思います。



# カイゼン Before & After。



After①



After②

Before

## ベトナムの次代を担う人材を。

研修の成果／ドンナイ省ものづくり人材育成

PREXは、2014年度からベトナム・ドンナイ省で、「ベトナム国ドンナイ省における『ものづくり』人材育成事業」を実施してきました。3Sおよび安全の基礎など日本型ものづくりの知識と実施手法を理解し、「現場基礎力」を有した製造現場のリーダーを育てることを目的とした事業です。これらのテーマを日本の高専や工科高校のような「参加型、体験型」授業で学べるように、ラックホン大学（電気・電子科）とドンナイ高度技術職業訓練短大（電気・電子科、機械科）の先生方を対象に3Sと安全を学ぶカリキュラムの整備や教員の育成を行いました。窓口となるのはドンナイ省工業団地管理局（DIZA）です。専門家として指導いただいたのは、大阪府立大学工業高等専門学校教授・土井智晴氏、大阪府・元JICAドンナイ省ものづくり人材育成事業家・領家誠氏、元JICA長期専門家・森純一氏、元大阪府立淀川工科高等学校非常勤講師・木村千良氏です。

2014年度から3年間はJICA草の根技術協力事業として、2017年度は経済産業省近畿経済産業局の事業の一部としてAOTSの支援を受けて実施し、4年間で専門家派遣7回と日本での研修を3回行いました。この間さまざまな成果が出ていることから、今年度からはドンナイ省人民委員会の予算で2年間、事業が継続されます。写真は、3Sと安全を学ぶカリキュラムの指導により生じた学校の変化ですが、今ではベトナムの先生方や学生の3Sと安全に対する意識と理解が深まり、学ぶ環境を自ら改善しています。ラックホン大学や短大で、3S、安全の考え方を身につけた学生が、将来日系企業に就職し、少しでも早く、スムーズに現場で活躍できることが、このプロジェクトの大きな目標です。この事業の成果をドンナイ省および周辺に展開している日系企業のみなさんに活用いただくことを願っています。



# 自分たちで考え、 自分から動くことが大切。



プロジェクト当初から一緒に働いているベトナムの関係者  
左から、ドンナイ高度職業訓練短大のBAC先生、DUC校長先生、  
DIZA・関西デスクご担当のDUC氏（一番左は事務局 関野）

## このプロジェクトが成功している理由。

スタッフの声／ドンナイ省ものづくり人材育成

このプロジェクト担当の関野です。4年にわたり日本の専門家とドンナイ省の大学と短大の先生が互に行き交い、共にプロジェクトを進めてきたことで、相互に強い信頼関係を築くことができました。この信頼関係があったからこそ、このプロジェクトは、さまざまな成果をあげることができたと考えています。一番嬉しく思うのは、ベトナムの先生たちが、「自分たちが考え、自分たちで進めていかなければならない」と気づき、大学や短大での教え方や教材を自分たちでどんどん工夫していくようになったことです。日本の専門家の先生方も、日本の経験を一方的に押しつけるのではなく、ベトナムの先生方が自発的に考え、動き出すことを待つ、懐の深い方ばかりでした。これらが、ベトナムの先生方との信頼関係を築けた大きな理由だと思います。ベトナムと日本、双方の先生方には本当に感謝しています。また、ベトナムの先生からはこんな声をいただきました。「プロジェクトが始まったばかりのとき、日本の専門家の方に『カリキュラムの構成や教材内容を教えてください、0から開発するよりそのほうが少ない労力で新しい授業を組み立てられます』とお願いしました。すると、専門家から『魚の釣り方をお教えるのは簡単ですが、魚を捕まえるのはみなさんです。自分たちで考えるからこそ、本当の力になるのだと思いませんか』と言われました。この言葉から、われわれの4年間でスタートしたのだと思います。日本の専門家の方々の指導を受けつつ、一步一步プロジェクトを進めていけることに感謝しています」(PREX国際交流部 関野)





# NEWS & TOPICS

読者のみなさまへ。いつも機関紙「PREX NOW」を手にとっていただきありがとうございます。PREXの設立は、1990年4月26日。今年の4月で設立満28年となりました。今年度も途上国と関西企業の架け橋として前進してまいります。この「PREX NOW」も、引き続き、研修員の国の情報や日本企業の声をお届けします。読者のみなさまからのご感想やご意見も、お待ちしております。

事務局からのひとこと



## キルギス前大統領の娘さんへの授乳服のプレゼント。

2017年9月に実施した「JICA「キルギス企業経営者上級研修」で、こんなことがありました！

研修員が、訪問した有限会社モーハウスの光畑社長より、キルギス前大統領アルマズベク・アタンバエフ氏の令嬢で、子育て中のアリヤ・シャギエフ氏(写真中央)へのプレゼントとして授乳服を預かりました。帰国後、それを本人に届けることができたのです。研修に参加していたメデルベク・アイトバエフさん(写真右)とルスラン・イリアソフさん(写真左)は、授乳服をお渡しするとともに、育児に関する問題を光畑社長がどのように解決しようとしているのか、その思いやモーハウスの事業活動について説明したそうです。アリヤさんは授乳服を大変喜び、モーハウスの経営理念に非常に感銘を受けるとともに、日本の文化や人々、美しい都市などについても関心を示し、いつか日本を訪れてみたいともお話しされていたとのことです。

お返しに、芸術家であるアリヤさんが描いた絵を光畑社長に届けてほしいとも言われているとのこと。この出来事がアリヤさんとモーハウスの間だけでなく、日本とキルギスの関係をさらに深める一助となることを願っています。

## 広がる日本のカイゼン活動



ウクライナで実施した「製造業の省エネルギー化を目的としたカイゼン指導者育成研修」参加者から嬉しい便りが届きました。

2月に受講した内容を基に、さっそく独自の研修カリキュラムを作成し、社内の製造部門の社員を対象に実施したそうです。研修は、「自社が直面している課題とそれを克服する手段」「経済効率を意識した生産の基本」「生産性を高めるための5S」という内容で、主に従業員の参加意識を高める目的で構成されました。実際に手を動かして、5Sの効果を体感できる演習も取り入れたとのこと。

カイゼンの輪がますます広がっています。  
(実施企業: OBERBETON-INVEST)

## 参加者受付中！ ベトナム人リーダー育成研修2018



この研修でベトナム人社員が安心して任せられるリーダーに成長。

期 間 : 9月3日～28日(この中の10日間で構成)

対象者 : ベトナム人社員

(ベトナム拠点および日本での管理者、管理者候補など)

言 語 : ベトナム語(日本語からの逐次通訳)

講 師 : 株式会社クリエイション 代表 内海政嘉氏ほか

内 容 : ①経営理念 ②改善(品質管理、5S)

③組織管理(チームワーク、動機づけ、目標)

④人材育成(技術技能の伝承、従業員満足)

(講義+現場見学、ワークショップ)

詳細、お申込みは、PREXホームページをご覧ください。

## おススメ図書のご紹介。



JICAカンボジア日本センター「企業家育成研修」で講義をいただいた経営学者・人を大切にする経営学会会長(元法政大学大学院教授)坂本光司氏の著書です。『日本でいちばん大切にしたい会社』と併せて読んでみてはいかがでしょうか？

PREX NOW第248号(2018年5月発行)

編集・発行:公益財団法人 太平洋人材交流センター

専務理事・事務局長:岡本 譲

〒543-0001 大阪市天王寺区上本町8-2-6

大阪国際交流センター2階 TEL.06-6779-2850

ホームページ: <http://www.prex-hrd.or.jp>

E-mail: [prexhrd-pr@prex-hrd.or.jp](mailto:prexhrd-pr@prex-hrd.or.jp)

企画制作: ユナイテッド・トゥモロー