

ミッション派遣による TQM 普及啓発事業

報告書

平成 23 年 3 月

財団法人 日本規格協会

この事業は、経済産業省からの委託「平成 20、21、22 年度 経済連携促進のための産業高度化推進事業委託費」により実施したものの成果である。

まえがき

2008年7月31日に締結された「経済上の連携に関する日本国とブルネイ・ダルサラーム国との間の協定（日・ブルネイ経済連携協定（EPA）」は、日本とブルネイの間の物品、サービス、資本の自由な移動を促進し、双方の経済活動の連携を強化するものである。ここでは、貿易・投資のみならず、エネルギー、ビジネス環境整備及び人材養成等の分野での二国間協力を含む包括的な経済上の連携を推進することがうたわれている。特にエネルギー資源については、我が国は原油輸入の約0.3%、LNG輸入の約10%をブルネイに依存している現状である。今回、このエネルギー分野において輸出入制限措置をとる際の既存の契約関係への十分な配慮及び相手国への通報・協議の実施等が規定されたことは、ブルネイからのエネルギー資源の安定的な確保に資するものである。

世界有数の液化天然ガス（LNG）生産国であるブルネイのエネルギー産業分野をはじめ同国産業界に対し、日本が世界に誇る高品質生産を可能とした総合的品質経営（TQM）の技術を紹介し普及することは、ブルネイのエネルギー産業の高度化のみならず関連分野の裾野産業の拡大・育成につながるものである。さらにこのことは、日本からの投資や企業進出を促進することにもつながり、特に我が国の中小企業に対して、これまで進出の機会がなかったブルネイ市場への積極的な投資や企業進出を検討させることにつながる。

2008年、日本規格協会は日本政府の委託を受け、ブルネイの政府関係機関及び企業がTQMの有用性と必要性を認識するために、TQMに関する「概論」、「適切な手法の理解並びにその適用」、「アセアン近隣各国の取組状況」及び「推進状況」等を主な内容とするTQMに関する研修セミナーと企業指導の実施及びオープンフォーラムの開催等を通じた普及活動を実施した。この活動は、ブルネイ現地において大きな反響を呼び、ブルネイの官民各層からも事業の継続を強く期待されてきたところである。

ブルネイにおいてのみならず、TQMを推進していく上で、自立のかつ継続的な活動の実施は極めて重要である。日本規格協会では、引き続き日本政府の委託を受け、ブルネイにおけるTQM専門家の育成を通じた普及促進とTQM推進に向けた活動の進め方についてのアドバイスを行うことを目的に、ブルネイ現地においてセミナーを開催するとともに、関係する企業に対する企業診断等を実施することとした。

特に2010年度は、ブルネイにおけるTQM推進の裾野を拡大するために、現地の要望に基づき食品産業やサービス産業におけるTQMの導入推進にフォーカスし、さらに現地における専門家育成のためのセミナーを2回にわたり開催とすることとした。さらに、企業診断・指導についてもより懇切なかつ実践的な指導を実施した。

本報告書は、本事業の「実施報告書」に基づき簡潔にまとめ直したものである。

本事業を実施するに当たり経済産業省、ブルネイ国産業1次資源省、開発省、並びに駐ブルネイ日本大使館をはじめ多くの関係者、機関の多大のご協力を頂いた。ここに記し謝意を表するものである。

2011年3月

財団法人 日本規格協会

目 次

まえがき

第1章 事業の概要

- 1.1 本事業実施の背景
- 1.2 事業の目的
- 1.3 事業の実施概要
 - 1.3.1 実施体制（省略）
 - 1.3.2 管理体制（省略）
 - 1.3.3 ブルネイ側の受入機関
- 1.4 事業の概要
 - 1.4.1 TQM の普及啓発にかかるセミナー等の開催
 - 1.4.2 現地企業の企業診断の実施
 - 1.4.3 広報活動の実施
 - 1.4.4 現地派遣の専門家

第2章 総括と提言

- 2.1 総 括
 - 2.1.1 TQM セミナー実施
 - 2.1.2 企業訪問指導の実施
 - 2.1.3 広報活動の実施
- 2.2 専門家からの提言
- 2.3 事業評価会での参加者評価
 - 2.3.1 政府サイドからの評価（NSC/MIPR）
 - 2.3.2 教育・研修について
 - 2.3.3 専門家・指導者の育成について
 - 2.3.4 今後に関するブルネイ側の要望
 - 2.3.5 参加企業の意識

参考資料

- Attachment 1. 新聞記事(2008年度 1回目現地訪問時 2009年 2月 27日)
- Attachment 2. 新聞記事(2009年度 1回目現地訪問時 2009年 9月 29日)
- Attachment 3. 新聞記事(2009年度 2回目現地訪問時 2010年 3月 4日)
- Attachment 4. 新聞記事(2010年度 1回目現地訪問時 2010年 10月 5日)
- Attachment 5. 新聞記事(2010年度 2回目現地訪問時 2011年 3月 1日)

第1章 事業の概要

1.1 本事業実施の背景

2005年4月から、日本とアセアンとの間で行われていた包括的経済連携(AJCEP)協定交渉の一環として、日本とブルネイとの間でも経済連携に関する個別協議が行なわれていた。

日本は、アセアンのいわゆる「オリジナル6」各国(注：1967年のアセアン発足時の原加盟国、すなわちインドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイの5か国に、1984年加盟のブルネイを加えた6カ国)との間では、順次二国間経済連携協定交渉に取り組んでいたところであった。一方、ブルネイ側による、他の「オリジナル6」各国と同じように日本との間で二国間の経済連携協定を締結したいとの強い意向を受け、2006年6月から両国の交渉が開始された。この結果、日本とブルネイの間での経済連携協定が締結され、2008年7月31日に発効したところである。

本協定は、貿易と投資の自由化・円滑化、エネルギー分野での関係強化、政策形成をはじめとした協力、ビジネス環境の整備等につき定めたものである。特にエネルギー分野においては、規制措置に関する規律の導入、協力の実施、対話の枠組みの設置等を規定している。これにより、我が国とブルネイとの間の貿易や投資が一層促進されることに加え、エネルギー分野を中心とした政策形成等の協力を通じ、相互に「Win-Win」の関係を構築し深化させることが期待されているものである。

1.2 事業の目的

世界で有数の液化天然ガス(LNG)生産国であるとともに、日本にとっても上位のLNG輸入相手国であるブルネイのエネルギー産業分野を中心に、我が国が長年をかけて培い成功を収めてきた総合的品質経営(Total Quality Management、以下「TQM」という。)の技術を紹介し普及することは、ブルネイのエネルギー産業の高度化だけでなく、エネルギー分野に止まらないブルネイ全体の裾野産業の育成にもつながるものである。

またブルネイにおけるTQMの推進は、現地のエネルギー供給環境の改善につながり、ひいては我が国へのエネルギー安定供給にも資するものである。さらに、これらの取組みによって日本からの投資、企業等の進出を促進することにもなり、特に我が国の中小企業に対し、これまで進出の機会がなかったブルネイ市場への積極的な投資や企業進出を検討させることにつながる。

そこで、ブルネイの政府関係機関及び企業にTQMの有用性を認識してもらうため、TQMに関する「概論」、「適切な手法の理解並びのその適用」、「アセアン近隣各国の取組状況」、「推進状況」及び「管理者の役割」等を主な内容とするTQMの研修及び普及・啓発活動を行い、さらに今後の自立的かつ継続的活動の実施に向けた進め方についてのアドバイスを行うことを目的に、ブルネイ現地において専門家育成のためのセミナー、及び企業に対する企業診断等の指導を実施することとした。

1.3 事業の実施概要

1.3.1 実施体制

(省略)

1.3.2 管理体制

(省略)

1.3.2 ブルネイ側の受入機関

本事業は、ブルネイ側の受入れ機関である産業 1 次資源省 (Ministry of Industry & Primary resources:MIPR) 国家標準センター (National Standards Centre (NSC/MIPR) 及び開発省 (Ministry of Development:MOD) 建設計画・調査局 (Construction Planning and Research Unit(CPRU/MOD)の協力・支援の下で実施された。

National Standards Centre, MIPR(産業 1 次資源省、国家標準センター)は、職員数 20 名で構成されており、ブルネイの国家標準局として、我が国の経済産業省基準認証ユニット (METI) 及び日本規格協会のカウンターパートである。さらにアセアン諸国との基準認証関連ネットワークの窓口であり、域内の関連する活動では密接な協力関係がある。今回の事業実施に当っては、MIPR が中小企業を指導する立場から本プロジェクトのカウンターパートとして相応しく行動した。具体的には、彼らは本事業の事前の準備から当日の実施に至るまで種々の準備を遅滞無く整えた。

局長は Mr. Magid Ali であり、今回の TQM プロジェクト推進に当たり主要な役割を果たした。また担当者は、新進気鋭の Mr.Khairoil Amilin Haji Maidin, Head of Legal and Standards Development Unit,であった。

今回の事業に関しては、日本規格協会が 1995 年から 1999 年まで UNIDO(国連工業開発機構)の委託を受けて実施した関連事業を踏まえる形で実施された。特にこの事業を通じて作成し当時現地において提供した『TQM ハンドブック』が、現在でも現地における唯一の TQM のテキストとして活用されている。

また、今回のプロジェクトの実施に当っては、当時の関係者が現地での事前の調整など、CPRU との連携の下に事業の計画や実施に関して積極的な支援体制を整えた。これにより、本プロジェクトは、こうした活動実績を踏まえて効率的かつ実践的なものとすることができ、より大きな成果を上げることができたものと考えられる。

1.4 事業の概要

1.4.1 TQM の普及啓発にかかるセミナー等の開催

本事業では、ブルネイにおいて政府関係機関及び民間企業関係者に対して TQM の有用性を啓発するとともに、ブルネイ企業の産業競争力向上のために要求される知識と能力を高めることを目標とする TQM に関するセミナー等を実施した。実施に当っては、その推進方法について、主に生産現場における対応を対象にしたセミナー開催並びに現地企業に対する企業診断の実施等を通じて普及啓発活動を実施した。

なお、2008 及び 2009 年度の現地セミナーでは日本人の講師により実施した。2010 年度の 2 回の現地セミナーは、近隣諸国の専門家を講師とし、英語で実施した。また 2010 年度では、1 回目のセミナーに食品業界関係者、2 回目にサービス産業関係者を対象にした。講師については、イスラム圏の食文化・習慣を配慮し

て、1 回目はインドネシア人の食品安全管理専門家を、また、2 回目のセミナーではサービス産業における TQM に詳しい日本人専門家をそれぞれ起用した。さらに両セミナーとも、途上国での TQM 分野の技術協力活動で実績のある日本規格協会の専門家 1 名が全体指揮を取り実施した。また本事業の実施に当っては、事前に研修等の運営及び会場設営等並びに資料等の準備について、海外専門家、日本からの専門家と現地専門家を含んだ現地での関係者（産業 1 次資源省、及び開発省職員）との調整を進め、在ブルネイ日本大使館、経済産業省の助言を受けながら行った。

（ 1 ） TQM セミナー実施

セミナーは、現地の産業界の関係技術者及び関係者さらに政府の関係者などを対象にして、セミナー実施後も継続的かつ自立的に取り組むために必要な動機付けを念頭に、

- ◇ TQM のコンセプト理解につながるもの、
- ◇ TQM 推進における管理者の役割、
- ◇ 改善活動における管理者の役割、
- ◇ 方針管理並びに品質管理手法を用いた実践的な改善活動の進め方

等に言及したものとして、現地側の意見にも配慮してカリキュラムを構成し、実施した。

また、TQM 普及に関する現地推進組織の今後の自立的取り組み方については、このために調査したアセアン近隣諸国の活動事例の紹介等を通してアドバイスを行った。さらに、事例に基づき食品安全管理及び品質機能展開(QFD)等を利用した改善活動についても講義を行った。なおインドネシア専門家による食品安全管理は同じイスラム教国でハラール制度に詳しい専門家を起用した。更にサービス品質、QFD については、ブルネイでは 2008、2009 年度に引続き初期段階の品質要素の紹介であるため、内容を平易にするように配慮した。

1.4.2 現地企業の企業診断の実施

現地企業に対する訪問指導は、事前に現地のカウンターパートと調整し選定したブルネイ企業に対して、当該企業における TQM 活動の実施状況並びに企業経営の有り様に関する診断等、実践的な内容の指導を行った。

選定した企業は、学校、サービス業、物流並びに小売業などであった。指導に当っては、当該企業の経営トップ層等から現状に関する説明を受けながら、当該企業の活動に対する評価と必要な助言を行った。実際の指導の実施に当っては、現地側での要望もあり、1 社当りの指導は原則として半日から全日をかけて実施することとしたものである。

1.4.3 広報活動の実施

TQM をより広くブルネイ国内に普及させるため、各年度のセミナーにおいて、公共性のある施設でのパネル展示、パンフレットの配布等を行なうとともに、受け入れ機関を通じて現地のマスコミに対するプレスリリースを実施した。

パネルとパンフレットは、10 月と 2 月- 3 月の 2 回の訪問時の TQM セミナー研修会場に掲示並びに配布した。その内容は、TQM セミナーにおいて実施する講義内容のダイジェスト版、あるいは TQM の概要等基礎的知識の敷えんに資する簡易な内容とし、詳細については経済産業省と協議し作成した。この他、セミナー講

師の発表資料、JSA 紹介パンフ等を配布した。

プレスリリースに対しては、テレビや新聞からの取材申し込みがあり、的確なリリース原稿を作成するとともにそれぞれに積極的に対応した結果、別紙資料に記載したように国内全土に報道され、本事業が広く紹介された。

1.4.4 現地派遣の専門家

現地でのセミナーの講師を務めた専門家は以下の通りである。

インドネシアからの専門家は、かつて政府機関のスタッフとしての経験があり、日本の JICA と AOTS において TQM や基準認証政策に関する研修を受けている。その後の経験を踏まえて食品安全と品質管理の専門家となったもので、日本の ODA による人材育成の一つの成果でもあり、いわゆる南南協力の萌芽ともなる事象である。

日本人専門家はいずれも TQM に関する豊富な実務経験を有する専門家で、ブルネイの状況にも周知の面々である。また、JICA や AOTS が実施するアセアン諸国を対象とした TQM に関する招聘研修の企画立案に携わるとともに講師を務めている。さらにアセアン域内の企業等に対する指導及び国内への TQM を普及する制度構築など、豊富な TQM の指導経験を有している。

尚、各専門家とも英語による講義、スピーチ、指導が必須であるため、ネイティブイングリッシュであることを選別の要件とした。

河村輝夫 (財)日本規格協会 国際標準化支援センター技術協力 GL (TQM 専門家 プロジェクトリーダー)

金子憲治 サービス経営研究所 代表取締役所長 (サービス分野の専門家、コンサルタント)

Ms. Rista A. Dianameci, Technical Manager, Pt Mitra Quality. (インドネシア)

(食品安全、ハラール食品分野の専門家)

第2章 総括と提言

2.1 総括

2008、2009 及び 2010 年度の本事業は、日本政府（経済産業省）が財団法人日本規格協会（JSA）に委託したものであり、両国の経済連携協定（EPA）の締結を契機として実施されているものである。ブルネイ国側のカウンターパートとしては同国の産業 1 次資源省（MIPR）国家標準センター（NSC）及び開発省（MOD）建設計画・調査局（CPRU）が、日本からの専門家受入れを行い実施した。

2010 年度、現地では、NSC/MIPR 職員を中心に現地専門家が献身的に本事業のサポートをしてくれた。このサポートは、以前からの JSA のブルネイとの関わりを下敷きとして、2008 年、2009 年度事業結果（CPRU/MOD 職員が中心にサポート）を配慮し、2010 年 8 月下旬に実施した事前調査時の現地会議が契機となったものである。この結果、開発省の機関（MOD）と中小企業を担当する産業 1 次資源省が、共催者としてプログラムに参加する事になった。特に 2010 年 3 月の現地セミナー、フォーラムにおいては MIPR 傘下の中小企業からの参加者が多く現地 TQM 普及活動における裾野の広がりが感じられた。

もちろん、本プロジェクトを通して、在ブルネイ日本大使館には、準備段階から協力を頂くとともに、逐次適切な助言を頂いた。こうした多くの関係者の協力と支援により、ブルネイにおける 2008、2009、2010 年度の TQM 普及事業は計画通り達成された。

以下に、本事業の総括として、改めて事業の内容を記すとともに今回の事業を実施した専門家によるブルネイにおける今後の TQM 活動の自立的継続に向けた提言を記す。

2.1.1 TQM セミナー実施

2010 年度の事例を下記に示す。

（1）第 1 回目訪問研修

開催日時：（10 月 4 日（月）、5（火）、6（水））

場 所：産業 1 次資源省（MIPR）国家標準センター（NSC）研修所

研修対象：食品業界の TQM 活動推進

民間中小企業の現地専門家 20-25 名程度への TQM 入門指導（実際 30 名参加）

講 師：河村 輝夫（全日程）

（内 容）：TQM 概論、方針管理と日常管理、

問題解決法ツール、TQM 基本ツール（QCC、QC ストーリー）安全管理等

講 師：Ms. Rista A. Dianameci, Technical Manager, PT Mitra Quality (Indonesia)

（内 容）：食品安全マネジメントシステム

ISO22000 の解釈について

食品産業への ISO22000 の導入の効果について

現地専門家による活動事例：

Mr. Charles Shim, QA Manager, Pathway to the Excellence by TQM in BIACC

MrTan Too Yeo, Director, BMC Food, Creation of Quality Culture in BMC Food

(2) 第 2 回目訪問研修

開催日時 : (2011 年 2 月 28 日 (月)) 3 月 1 日 (火) 3 月 2 日 (水)

場 所 : 産業 1 次資源省 (MIPR) 国家標準センター (NSC) 研修所

研修対象 : サービス業界の TQM 活動推進

官及び民間企業の現地専門家 20-25 名程度への TQM 入門指導 (実際 35 名参加)

講 師 : 河村 輝夫 (2011 年 2 月 28 日 (月))

(内 容) : TQM 概論、方針管理、魅力的品質・当たり前品質、TQM 活動導入法・その成果、KAIZEN の進め方、問題解決法について他

講 師 : 金子 憲治 (2011 年 3 月 1 日 (火) 3 月 2 日 (水))

(内 容) : サービス業の TQM、サービスのビジュアル化

現地専門家による活動事例 :

Mr. Charles Shim, QA Manager, Pathway to the Excellence by TQM in BIACC

MrTan Too Yeo, Director, BMC Food, Creation of Quality Culture in BMC Food

Ms. Julinda Dharmawan, Manager, Ben Food, Outcomes of Quality Activity

2.1.2 企業訪問指導の実施

(1) ブルネイ指導第 1 回目訪問

実施日時 : (10 月 5 日 (火))

対象企業 : 下記の 2 社の企業訪問診断・指導を行った。

BMC Food Industries Sdn Bhd (10 月 5 日 (AM))

Super Save 10 月 5 日 (PM)

(2) ブルネイ指導第 2 回目訪問

実施日時 : (2011 年 3 月 3 日 (木) 4 日 (金))

対象企業 : 下記の企業の訪問指導を行った。

BIACC (3 月 3 日) (AM)

St George School (3 月 4 日) (AM)

2.1.3 広報活動の実施

各年度とも、本事業に関する広報活動については、ブルネイにおける TQM 定着への端緒となる重要な活動として位置付けて実施した。具体的には 1 回目、2 回目の現地訪問指導においてそれぞれ既述した通り、TQM 啓発のためのポスター掲示、TQM 関連パンフレットの配布を行った。さらには、報道機関への積極的なプレスリリースを行うとともに現地の報道機関 (現地新聞 (複数)、TV (英語、現地語放送)) からの取材に対しても積極的に対応した。

ポスター掲示については、TQM の啓発や波及的効果を狙って TQM セミナー会場において実施した。また地

元マスコミによる取材やインタビューに対しては、極力多くの時間を割き丁寧に対応した結果、当日のテレビ、翌日の新聞その他にセミナーやフォーラムの様子が詳しく報道され、本事業の実施状況が広くブルネイ国内に紹介された。(英語、マレー語、中国語)(参考資料参照)

2.2 専門家からの提言

本事業のTQMセミナーの開催と個別の企業に対する診断と指導は、日本国としてブルネイ国に対する技術供与によるTQM普及活動に関する制度構築及び産業基盤強化に貢献出来る貴重な機会である。さらには、エネルギーの安定確保を目指す日本にとり、こうした事業の実施を通して友好関係を強めるためにも極めて有効な事業であると考えられる。3年目(年度内2回の訪問指導)の事業実施である2010年度は、特に現地関係者のTQM導入と推進に対する熱意と、TQMに関する日本からの技術支援への現地の期待を強く感じたものである。今後、この事業が継続することができれば、ブルネイにおけるTQMの定着を通して両国の友好関係がより強化できるものと思われる。

現地では、日本規格協会が1995年から1999年までUNIDO(国連工業開発機構)プロジェクトを通じて開発省建設計画開発ユニットへのTQM導入を指導した経緯があり、この折に育成された現地での専門家2名が細々とではあるが、継続的にTQMの指導を続けていることを心強く感じた。また、ブルネイにおける継続的推進と次世代への自立的、持続的な活動を確実なものにしていくためには、さらに引続き多数の現地専門家を養成することが急務であるとの認識を強くした。

この事業を通じて現状の活動を更に前進させ、さらには今後のブルネイにおけるTQM活動の定着を図り産業基盤の強化に繋がることを期待されるものである。

以上のことを念頭に置きつつ、今回の現地における研修指導を通じて我々が抽出したブルネイにおけるTQMの継続的実施にかかる課題は次のとおりである。

(1) 現地専門家を多数養成する必要性

2010年度1回目の訪問指導(2010年10月)は、現地において食品産業界を対象にして、TQMの専門家をめざす30名の希望者に対し初級レベルの導入教育を行った。また、2回目の訪問指導(2011年2-3月)では、サービス産業関係者を対象にTQMに関心を持つ35名に対してTQMの初等教育を行った。今後の本事業終了後も、彼らが自立的かつ継続的なTQM活動を実施していくためには、様々な技術分野におけるTQM専門家についてその要員の養成が必要である。またTQMの裾野の拡大のために教育訓練の継続的な実施を担保する推進機関の組織化と日本からの技術支援が必要である。

現在、現地専門家として2名が活動している(1名は事業の多忙さから、アドバイザー(顧問的な立場)が、最低でもあと4~5名の専門家は必要である。望むべきは、本事業で10人程度の現地専門家を養成したい。特に、サービス産業関連分野の専門家は皆無であり、早急にこの分野の専門家の育成が必要である。ブルネイ人は知識も教養もあり、上手に育てれば成功の可能性が大きいと考えている。

ブルネイの人口は30万人で、産業界では外国人労働者が主力として数多く従事している。本TQM事業の関係企業では外国人としては、マレーシア人、シンガポール人、フィリピン人、インドネシア人が経営者、中間管理職、スタッフとして関与しており外国人のブルネイ産業界への寄与を無視できない。したがって、TQMの指導もブルネイ人のみでなく、外国人の中間管理職、スタッフにも教育指導を施す必要があるのがブルネ

イでの活動の特徴である。

(2) 現地のネットワーク構築が必要

かつてTQMプロジェクトに参加しTQMを実施した企業に対して、その後の活動に対するフォローアップが見えない。過去の訪問企業に対して、今年度の訪問時(2011年3月)にフォローアップを試みたがその効果は大きい事が判った。本事業では、産業1次資源省および開発省を中心に現地普及組織が活動しているが、国内中小企業を傘下におく政府組織である産業1次資源省(MIPR)との連携がブルネイ国全体としては必要である。今後の課題として本事業の推進においてMIPRへの技術支援の重点化を配慮することが必要である。この観点からすると、今年度2回のセミナー及び訪問指導で、MIPR傘下の関連する中小企業が多く参加した事は、ブルネイにおけるエネルギー産業のみならずその分野へのTQM推進の広がりが期待できる。

(3) 域内でのTQM活動連携

ブルネイは、日本からの技術支援の対象国となっていないこともあり、天然ガスなどのエネルギー産業分野以外の大きな産業が育っていない。このため、現地中小企業関係者は技術革新、生産管理、マネジメント手法等に関する情報が十分でなく、近隣諸国に遅れをとっているのが現状である。ブルネイには、近隣諸国におけるTQM活動の情報が伝わっておらず、周囲の国から完全に孤立している。雇用形態、企業の規模が異なっているものの、アセアン加盟国で環境の似通っている近隣の国々との情報交換や経験交流などの連携は必ずや参考となるし、励みにもなるはずである。例えば、マレーシア、インドネシアなど、イスラム社会としての習慣を同じくする近隣各国の経験はブルネイにとっての参考となる。

さらに、自分たちの活動状況を発信することも重要であり必要となる。お互い“Give and Take”の関係を築くことが、互いの活動の質を高めるために必要である。まさに南南協力の物質的な基礎を構築することを通じて、今後の域内における交流、ネットワークの構築などの活動を組織的に考えていくべきと考える。

さらに、今後も本プロジェクトを推進する場合は、近隣諸国のネットワークのための専門家会合などの定期的開催を提言したい。具体的には、例えばマレーシアへのベンチマーキング訪問、マレーシア専門家を招聘した活動の情報交換等が考えられるが、いずれにしても、定期的な専門家同士の経験交流を通じた相互の切磋琢磨はブルネイのみならず域内全体のTQM推進レベルの向上に資するはずである。今後状況をみて専門家会合の定期的開催と適切な助言が実施できるような技術協力をする必要があるものと考えている。

(4) 適切な手法選択

TQMの推進に当って、ブルネイではサービス産業についても製造業と同様のTQM手法をむやみに適用していることが気にかかる。例えば、学校、病院などサービス業においても活用できる製造業でのTQM手法はあるが、多くの場合、それは部分的には使うことができる共通要素的部分に止まる。手法の選択については、必要性の高いものからプライオリティをつけて選択していく必要がある。そのような意味において、今回は特にサービス産業に特化したセミナー(ワークショップ)を開催し、サービス品質の向上についての演習を実施し成果を上げることができた。具体的には、見える化手法の実践面での活用を通じて、その有用性を改めて確認することができ、適切なTQM手法選択の実例を作ることができたものとする。

ブルネイ国内においては、早い段階でサービス業のモデル企業におけるTQM実施の事例を作る必要があるが、このため、今後製造業のみでなくサービス産業などの異業種分野の専門家の育成を配慮した導入計画を立案することが大事になる。

(5) 適地(ブルネイ)用の教材の開発

今後、ブルネイにおいて自立的かつ継続的にTQMを推進していくためには、ブルネイ版ベストプラクティス事例集の作成が重要である。この3年間の指導を通じて、ブルネイの産業構造、企業規模等、ブルネイの文化や習慣等に根ざした指導書あるいはテキストの作成を可能とする萌芽的な事例が生まれつつある。こうしたブルネイ産業界の経験を踏まえたテキストの開発・作成を早急に検討する必要がある。とりあえず製造業であれば、農林水産業の特に食品加工の業種、サービス業(ホテル、レストラン、運輸、教育等)等の分野に対応する事例集あるいはテキストの作成が有効であろう。

2.3 事業評価会での参加者評価

1、2回目の現地訪問研修の最終日に、プロジェクト担当者他、政府関係者(MIPR部門)、現地専門家8-10名が参加して評価会を行い、総括的な討議を行った。議論された内容と評価会の内容を専門家が解釈したものを下記に纏めるものとする。更に専門家による現在のブルネイ活動の現状に対する認識及び提言を纏めに盛り込む。

2.3.1 政府サイドからの評価(NSC/MIPR)

- 1) ブルネイ政府はアセアン-Japan TQM Project(1995-1999)以降は、企業を選定しTQMの導入・推進を図ってきた。この間、TQM実施企業数は30数社に上り、それなりの定着を見たものと考えていた。しかしながら、本プロジェクトの1年目(2008年度)のプロジェクトの実施を通じて企業側のTQMに対する理解が不十分であることを指摘した。2年目(2009年度)は、6ヶ月間隔の訪問指導により関係者の理解は深まったと感じている。今後の具体的なアクションプランの作成とこれに基づく推進に当たってもこうした進め方が有効である。このことは、TQM導入と普及に当たっての重要な示唆を得たものとする。
- 2) 本プロジェクトにおいて診断指導を行った企業は、TQM導入の実施モデル企業として、専門家を育成して行く良い事例となる。このため、今後もこうした活動を継続する必要がある。企業診断(ケーススタディ)における日本の専門家の厳しい評価(重要な指針)については、現地関係者はこうした評価をしっかりと受け止め、今後のプロジェクトの推進に邁進しなければならない。
- 3) 今年度の2回の訪問指導によるセミナー研修(セミナー、企業指導活動)の参加者は、モチベーションもあがり大変良かった。特に1回目は食品業界、2回目はサービス産業を対象にするなど、分野を分けることにより、具体的なかつ研修参加者に身近な事例を通じた内容のある講義にする事が出来た。このように受講者のニーズに応えられるよう2010年度は計画実施した。現地専門家対象のTQMセミナーについても予想を上回る数の参加希望者があった。
 - 1回目の現地訪問指導;当初計画人数20名であったものが最終的に30名(制限)
 - 2回目の現地訪問指導;20名の計画に対しセミナー30名(制限)
- 4) 2010年度の特徴としては、産業1次資源省(MIPR)傘下の中小企業からの参加者数が増えたことである。このことは、ブルネイの民間中小企業関係者においてもTQMに関する関心とセミナー並びに教育訓練の受講意欲及び国内の品質向上意識の裾野の広がりやTQM導入推進の必要性が高いことを示している。
- 5) 産業1次資源省(MIPR)は、国内において中小企業を統括担当しており、傘下の企業はいずれも本プロ

ジェクトが対象とする潜在的存在である。その証拠に、2010年度現地2回の訪問の際、セミナーへの参加者が開催直前の通知ではあったにもかかわらず数多くあった。今後のTQM普及についても、その対象として大きな配慮が必要である。

- 6) 本プロジェクトは、ニュースリリースを通じて地元の新聞各紙やTVニュースなどのマスコミにも取り上げられた。このことは、ブルネイ国内でのTQMに対する関心の高さを示すものであり、ブルネイにおけるTQM活動、品質問題意識の広がりに関心を示すものである。マスコミが関心をもって取り上げたことは、今後のさらなるTQMの普及推進にとって、我々が当初想定した以上の成果をもたらすものであった。
- 7) 最後に、ブルネイ側は今後もTQMの導入・推進プロジェクトを進めていくことが極めて重要であり必要と考えており、日本には継続的にセミナー、ワークショップ、企業診断を通じた現地専門家や経営者などに対する指導及び一般国民へのTQM普及活動の手助けを要請したいと考えている。更に、近隣諸国のTQM専門家間とのネットワークの構築、あるいは定期的な専門家会合などを通じた経験交流や情報交換を行いたいと考えている。このことは、ブルネイ政府(例えば産業1次資源省(MIPR))が今後外交ルートを通じて日本側に依頼するところである。

2.3.2 教育・研修について

- 1) TQMに関する研修については、現地専門家により月1回(1日)『TQMハンドブック』に基づき指導会(勉強会)が開催されている。
- 2) 先にも述べたように、こうした研修会の講師にはボランティアで活動している2名の現地専門家が当たっている。この内1名は、長年CPRUのTQMプロジェクトに貢献してきている専門家であるが、最近では自らの本来業務が忙しく、今後は業務の都合からアドバイザー役に徹するスタンスである。このため、講師を務められる専門家は一人のみとなってしまうが、この一人も現在は私企業に所属する身であるので制約があり極めて不十分である。今後、現地専門家を増やす必要が急務となっている。
- 3) 講師を務める専門家については、今後とも継続的に教育研修を実施していくためには複数以上の専門家の養成がどうしても必要であり、このための人材養成体制の整備が求められる。ちなみに、こうした専門家に対する要件としては、TQMが全社的な経営戦略と密接に関係するため、できれば上級管理者レベル以上の経験者が好ましい。
- 4) 現在テキストについては、JSA編集の『TQMハンドブック』を利用しているが、今後の推進のためには、改めて講師向けと現場の従業員向けの2種類のテキストの開発が必要である。これらのテキストでは、先にも触れたように、この間の本プロジェクトの指導成果である現地での実施例を盛り込んで編集したものが望ましい。現に現地の関係者には、トレーナーズトレーニングの仕方が判らず、教本も無いので何とかして欲しいとの要望がある。自らの活動経験と実績に基づいた診断、Best Practices、などを得ることが「鍵」である。こうした意識付けを今後とも配慮したい。
- 5) TQMを普及していくための予算に関しては、ブルネイ政府(産業1次資源省(MIPR))の支援が必要である。セミナー設備、会場の手配等研修の実施にかかるMIPRによる支援については、本事業のスムーズな推進のための大きな要因となっている。こうした政府の関わりは、TQM導入を考える参加者にとっては大きな恩恵である。(近隣国マレーシアの事例では、マレーシアは1社あたりの活動補助金として、SMEへのTQM普及は政府から予算上のサポートがある。)
- 6) セミナーの効果的な開催方法としては、以下のようなパターンが考えられる。

セミナー：2 - 3日間（その後、企業訪問診断指導を行う。企業診断は、1社に1日かけて、2-4社程度（企業はフォローアップが必要で、4-6ヵ月間隔で3-4回繰り返しが必要。）

参加者：セミナー20 - 25名程度

その他：企業指導ではBlind Touch タイピングのできる書記が受診側で1名必要。さらに外部専門家は訪問先企業の許可を得て2, 3名までが限度。また、効果的に指導を行うには、6ヶ月間隔が有効である。

- 7) 理想的な企業指導は、1日1社訪問で、報告書作成まで行う。これに現地専門家が率先して参加してくれるとOJTにより能力向上になる。こうした方法は、ブルネイでも可能でもあり、実際に専門家として指導する場に参加させてみる価値がある。

2.3.3 専門家・指導者の育成について

- 1) 現在の推進体制は国の推進プロジェクトでもあり、研修生すなわち現地専門家として育成する対象は、そのほとんどが中間管理職あるいはスタッフレベルの社員である。またブルネイの特徴として、企業の構成員に外国籍の関係者が多い。現在推進しているプロジェクトでは、マレーシア人、シンガポール人、フィリピン人、インドネシア人が多く、TQM活動の実務者としてもキーパーソンとなっているのが実態である。彼ら外国人にとっては、今後TQMの専門家として育成していく上でのインセンティブが少ない。このため、例えば資格認定制度の創設あるいは政府機関による任命など、彼らにインセンティブを与え、さらに研修生の上司である企業経営者の理解を得るためにもこうした制度の創設が必要である。
- 2) 上記と関連し、ブルネイにおいてISO9001の審査員の資格を得られるようなシステムを創設できないか検討の必要がある。品質マネジメントシステムの審査員のような、ある意味で高いレベルの資格認定の体制が国として創設できないかということである。また、TQMを導入し実施して良い成果を得ている企業の現地専門家を活用するための方法についても検討の余地がある。
- 3) ブルネイにおいて、こうした力量のある専門家の経験を生かして人材育成を進めていくことができれば、よりブルネイ企業の現状に即した人材育成が可能となる。現状では今後の普及推進に向けてはTQMの指導者としての専門家の絶対数が不足している。

政府関係者が専門家になり得ないのであれば、これまでのモデル企業でTQMを実施し一定の成果を上げた企業の経営者層がTQMの指導者となることが理想的といえる。そのためには、政府からの何らかのインセンティブや、動機付けが必要である。

- 4) いずれにしても、今後ブルネイにおいて国レベルでTQMの推進にリーダーシップを発揮できる人材を育成していくためには、是非ともTQM推進のパイロット企業（モデル企業）を作り、ここでのベストプラクティスを創出し活用していくことが有効な手段である。

2.3.4 今後に関するブルネイ側の要望

- 1) 産業1次資源省からは、今後もブルネイTQMプロジェクトを推進していく上で、2011年度もBJEPA TQMプロジェクトで、日本の支援が必要であることの要望が表明された。
- 2) 具体的には、政府側代表である産業1次資源省国家標準センターのMr. Majid Aliが2月28日のTQMセミナーでのオープンスピーチで述べたように、ブルネイ政府が考えているTQM推進アクションプラン

を実現するためには、日本からの継続支援が必要である旨を表明している。

2011年から2-3年間におけるモデル企業に対する企業診断を通じた実務指導レベルでのセミナーの実施。

他国のTQM実施モデル企業に学ぶ研修団(現地専門家)の派遣。

中小企業に対する更なる普及のための上級者向け教育研修の実施。

- 3) ブルネイ政府(MIPR)においては、今後も上記のアクションプランを進めていくためにTQMセミナー開催、現地専門家育成並びにモデル企業への診断・指導の実施が日本に対しては期待されており、2011年度にも年2-3回の指導(4-6ヶ月間隔の現地訪問指導)の実施についての強い希望が表明されている。またブルネイ側においては、今年度の日本の専門家のようにアセアン地域の活動状況や事情に精通したアセアン専門家の講義並びに指導が有用であるとの見解である。

今回は、本事業派遣の専門家として出来れば次回も食品産業、サービス産業などの分野の専門家の要望を受けた。

- 4) ブルネイ側では、今後の継続的技術協力の実施を前提として、日本政府/日本規格協会がオーソライズした専門家の派遣を望んでいる。

2.3.5 参加企業の意識

- 1) ブルネイでは、他社企業への診断参加に付いて、一般に他社のことは関心事ではない。このため、他社のために診断改善点を指摘する意識は一部の専門家を除いて乏しい。これは、先にも述べたように企業現場の中堅クラスがマレーシアやインドネシア等の外国人によって担われており、今回の専門家もこうしたクラスからの参加者が多くを占めていたことによる。

- 2) しかしながらプロジェクト参加者の一部は、日本人専門家の訪問診断におけるコメントが役に立つことを表明している。これにより、次の飛躍に役立つことが出来るとも言っている。したがって、企業診断や指導などの4-6ヶ月ごとの現地訪問指導は極めて効果的であることが分かる。やはり当然のことであるが、自社の実情に即した事例についてのコメントは、彼らの理解の促進に役立つ。

また2010年度2回の訪問時のセミナーにおいて、各社の活動成果を発表する機会を与えた事は、自らの活動状況を人前で発表することを通じてTQM活動の理解を深める上で極めて有意義であるとの印象を強くした。

謝辞省略