

JICA SV 体験談

時：2004～2005 年、赴任地：チリ共和国サンチャゴ市

2012 年 12 月 29 日 池田格

1. チリ共和国の概要

私より後に赴任された小海さんの方が新しい情報をお持ちなので、小海さんと相談の結果、彼に書いて頂くことになりましたので省略させていただきます。

2. JICA の活動

私は 2000 年 4 月にチリへ赴任しました。チリ金属・機械工業会（ASIMET）へ経営コンサルタントとして所属し、1 年 1 カ月にわたり傘下の企業へ日本式経営改善を導入するための指導をしました。私が初代ですが、最近 7 代目の方から挨拶のメールが来ましたので、よくも長く続けてくれたものだと感謝しています。JICA への予算が減り、アフリカ志向が進む中で、JICA チリは支所となり活動も縮小されたようですが、企業指導だけは息長く続けられるようです。

私は先ず約 15 社を訪問して、解決したい問題は何かを聞き、その後に工場現場を観察して直ぐその場で指導を始めました。品質、納期、生産性、いろいろですが中でも TPS（トヨタ生産システム）をやりたい企業が多くありました。日本お家芸の品質管理はもう知っているので、世界中が導入したい TPS をやってみたいと考えているようでした。15 社のうち半数は ASIMET の役員の出身会社で、私に任せておけば何らかの成果は出るだろうと、自らは何のリーダーシップを取らぬ社長連でした。社長が日本的経営改善で自社の経営革新をするだという、強い信念を持っていない会社は結局 2、3 カ月で見切りをつけ、残った 5 社に対して TPS、5S による生産性、品質管理、を指導しました。

15 社以外に、チリ唯一の大製鉄会社の社長から後から直接声がかかり、全社に QC サークルを導入したいから一度訪ねくれぬかと依頼がありました。しかし、私の訪問後に熟考の末、時期尚早との結論を出されました。国の基幹企業の経営者は流石に勉強をよくされ、見識のある経営者と感じました。

私は 1 週間に 1 日のペースで訪問指導をしました。しかし、経営者が私と一緒にあって、最後まで改善や革新へ行動を共にしたのはたった 3 社でした。JICA に只で指導して貰えるからまあ受けてみようかという程度の動機で、身銭を切って指導を受けるという決断なしに指導を受けても、長続きはしないのです。任期が終了する頃になって ASIMET の事務長が、SV への指導依頼件数が多いので、日本人経営コンサルタントの会社をサンチャゴに立ち上げてはどうかと、私に話をもちかけてきました。しかし身銭を切り続ける社長は多く

はいないだろうと推察して、この話は沙汰やみにしました。

こうした状況の中で、私に真剣に食いついてくる二人の若い工場長がいました。TPSの威力を理解して、将来TPSでメシを食いたい或いは転職を有利にしたいという動機からです。当然ですが、今働いている会社のためにTPSをやるという日本人的な動機は希薄です。うち一人のRodrigoは後にJICAの研修生として日本訪問をして優秀な成績を残しました。彼の訪問目的は、「TPSをチリの会社で経験しても転職には有利にならない、日本研修による本物体験があって初めて有利になる」という、私ども日本人の想像の届かぬ所にありました。



Rodrigo (左二人目) は現場指導を欠かさない

もう一人のAbelardoは金属機械加工のトヨタ式チャクチャク化を進め、そのビデオを数年間に10本も送ってくるほど熱心で、ブラジルやメキシコの先進国へ有利な条件で就職斡旋の依頼を私にしています。今、彼はダイキャストの段取り短縮による小ロット生産に熱を入れています、これもその一環です。



最終報告会での Abelardo

彼らの将来の一番の夢は経営コンサルタントになることです。僅か1、2年間、私と一緒にTPSの導入をやると、自分もコンサルタントになれると思いきや甘さがあります。これは私が独立コンサルタントとして行ったブラジルやメキシコでも全く同じ現象がありました。私はいつも彼らに対して、日系のトヨタやその関係会社へ転職して、5年以上は修業せよと助言しています。

私の短期指導で会社の売上げが直ぐ伸びたり利益が出たりはしませんが、この二人を今もって育成しているという自負を持っています。西洋の転職社会では優れた技術は会社組織には継承され難く、人に付いて成果を出すので、私の指導は結果的にはチリのためになるのだと、自らを納得させている次第です。

中国の世界の工場化に伴い、チリ政府は各国と自由貿易協定を結び、自国の銅鉱業、水産、ワインなどの輸出産業を保護し、黎明期の電機・機械工業を半ば切り捨てました。これにより若い技術者は職と夢を失い、他国へ出稼ぎを考える人も出てきました。また、今まで培った折角の技術が死んでしまうことが何と言っても惜しいことです。私の指導した一個流しラインなどのTPSシステムも多くは消滅してしまいました。日本の農業や中小企業は勿論、日本の星であった電機産業までが同じような運命になるのではないかと心配します。

3. 自然と生活、食べ物など

サンチャゴはチリのほぼ中央、太平洋から100kmほど内陸に位置しますが、冬の最低気温は3度ぐらいで気候は温暖です。夕方は万年雪がピンクに染まった、5000m級アンデスの山々が真近に迫って見え、私はいつも飽きず眺めていたものです。ワインの大産地の中にあるので、郊外のワイナリーにバスで出かけてとびきりの品を一杯やるのも格別でした。

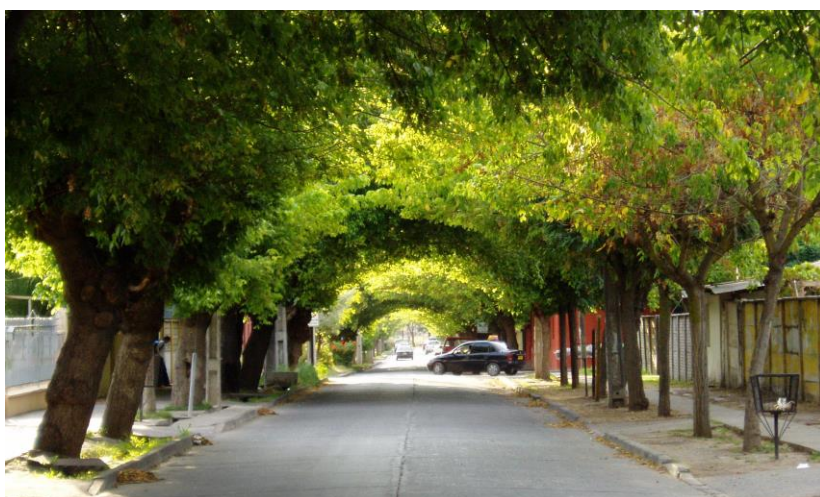
サンチャゴは緑の多い都会ですが、実際は乾燥地帯の中にあり、近郊の山にはサボテンが群生しています。アンデスから豊富な雪解け水を引いて、この豊富な緑を維持しているのです。しかし、郊外の農園の水は生活排水を利用することが多いので、生野菜を食べて下痢をしたことがあります。

物価は人件費が安いので、人手のかかる品やサービスは安く輸入工業製品は日本とほぼ同価格です。床屋はカット代が100円でしたので、私は毎週行っておしゃべりをしていました。日本車は人気がありましたが、20%も安く美しい韓国現代製の車がどんどん売れていました。私は現代が世界4位のメーカーに最近のし上がった理由を理解できます。しかし日本のマーケットには現代は本格的に参入していないので、日本人はその潜在力を今もって理解していません。

果物は全て美味しく安価です。日本と同じものがありますが、日本にあまりないものとして、チリモヤがあります。甘くて香りが独特です。お酒はワ

インを蒸留したピスコがあり、ライムで割って卵白を加え冷やして飲みます。口当たりがよいのでつい飲み過ぎてしまいます。

チリは 4000km に及ぶ海岸線があるので、そこから獲れる魚介類がサンチャゴに入荷します。ロコと呼ばれるあわびや海栗などが日本の十分の一の安い値段で食べられるのが魅力でした。日本の海栗の年間消費は 6000 トンでその半分はチリから輸入、回転寿司のネタの 80%はチリからの輸入と聞いたことがあります。ロコは現地でもご馳走ですが、日本へ高く輸出される煽りを受けて価格が上がり、最近では口に入らなくなったとかレストランのメニューから消えたと嘆く人に何人か出あいました。海栗でもロコでも日本への輸出が増え、毎年少しずつ小粒になっていくそうです。我が飽食民族は世界の海産物資源を買い集め、資源の成長速度に勝る食欲で食い尽くしているようです。



郊外の美しい街路樹 家並みの貧しさと対照的に豊かな緑

4. 人間関係

チリは太平洋とアンデスに囲まれているので、反対側にある広いブラジルやアルゼンチンと比べて、人の性格は内向きあるいは島国根性と聞いたことがあります。私は後にブラジルに住んでみてチリとの差をあまり感じませんでした。また、チリ人と日本人の違いを発見することも難しく、違っていてもそれは日本人のバラつきの中に入ってしまう程度のことでした。私の付き合いの範囲が、国際競争に曝される企業に従事する人であったために、このように感じられるのかもしれませんが。

他の中南米の国と同じく、白人の純血を守っている少数の人たちが社会や企業の要職につき、経済的にも恵まれています。両親は白人にみえても、子供は先祖返りして有色になった若者が、「私は混血だ」と運命を半ば諦めて私に語っ

た時の表情を忘れられません。白人が要職につける理由は高等教育を受ける経済的余裕があるからですが、この経済力はスペイン征服後500年も世代間に学歴を通じて引き継がれているので、白人の優位性が崩れないのです。また、中小企業でも社長になるためには英会話力は絶対条件です。貧乏人は英語学習の機会がないのです。私が企業指導に出かけると、中には私を英会話の練習台にする輩もいて、逆に私のスペイン語練習の機会を奪われることもありました。

スペイン語圏には **Machismo** と言って、男らしさを尊ぶ文化が依然残っています。私が食事費を全部支払おうとしたところ、「貴方は **Machista** だね」と言われたことがあります。企業で女性管理職になれる可能性は、高学歴が必要なおうえに職種は人事と経理に限れているようです（これでも日本よりマシですが）。

チリや中南米の男性は女性に子を産ませて逃げてしまうケースをよく見ました。私のスペイン語の先生は臨月になっても働いていましたが、理由は夫に逃げられる危険があるので、ぎりぎりまでお金を稼いだのです。彼女はサンチャゴの有名大学の日本語科卒で日本事情に精通していましたが、日本の男性は大変家庭的で羨望されているそうです。カソリック国なので永い間離婚が認められなかったせいで、別居（セパレード）が普通になっていますが、当時別居の割合が30%に達していました。大抵は女性が子供を引き取って働き、男性は別の女性と同棲という酷いケースが多いのです。私の **ASIMET** の女性秘書、訪問企業の女性秘書のかなりの方が別居でした。**Machismo** の悪い側面です。チリでは2006年に女性大統領が始めて選出されましたが、彼女も別居でした。

5. 旅行



アタカマ砂漠月の谷の夕暮れ 彼方に紫のスモッグが棚引いていた

私は赴任中に、年協力隊で考古学博物館で働きながら勉強をしていた立命館大の院生を訪ね、一緒にアタカマ砂漠の月の谷を中心に旅行しました。遠くにある山脈に薄紫の霞がかかっていたのですが、これは日本向けリチウム鉱山の精錬所から出る排煙、つまりリチウム電池公害でした。隣りにいたチリ人が、この煙のなかった昔の山は美しかったと、呟いたことを覚えています。

私は帰国寸前に、日本の若い探検家に会い急きょロビンソンクルーソー島を訪ねることにしました。この島は 500km 沖にある小さな島ですが、作者デフォーは、此処に漂流した一人の海賊をモデルにして小説を書いたと言われていいます。この探検家は海賊の住居跡を探し出し、遺物をヨーロッパの博物館を訪ねて分析し、ここがまさに海賊が滞在した場所であることを実証しました。私はこの無名だが、元気のある青年探検家がサンチャゴに帰って来た時に直接報告を聞いたのですが、彼の事を大変誇りに思いました。

島の海で獲れる 30cm 大のロブスターは美味でしたが、情けないことに二晩続けて一匹を食べて消化不良を起こしてしまいました。海賊が通りかかりの船を求めて、数年間も毎日登った山の頂上へは馬で登りました。山の反対側にはロビンソンが捕えて食べたという野生の山羊が未だ生き残っています。



馬でロビンソンクルーソー島の頂上へ登った

終り