

International Development Center of Japan  
**IDCJ 国際開発センター**

## 自力でカイゼンし続ける役所を目指して ～スーダン・カッサラ州基本行政サービス向上による復興支援～

私は2010年11月から約3年半、スーダン東部のカッサラ州において内戦後の地方行政サービスの立て直しに関わってきました。スーダンでは、西部のダルフール紛争や、南スーダンが分離独立することになった南北戦争がよく知られていますが、カッサラ州を中心とする東部地域でも1994年から2006年にかけて内戦がありました。この内戦の背景には、カッサラ州の人たちが「東部の公共インフラ整備が遅れているのは、中央政府による東部軽視だ」ととらえたことがありました。東部内戦はエリトリア政府の仲介によって2006年に和平合意に至りましたが、内戦の原因となった東部地域の開発の遅れに対して、国際協力機構（JICA）は東部支援を行ってスーダンの地域格差の是正に貢献しようと、東部紛争の中心地であったカッサラ州を対象に「スーダン国カッサラ州基本行政サービス向上による復興支援プロジェクト」（略称K-TOP）を2010年10月から開始しました。

このプロジェクトは、JICAにとって余り例のない複数分野の支援を同時に行う「マルチクラスター案件」として実施されています。具体的には、カッサラ州政府の最優先分野である給水、農業、保健、職業訓練の各クラスターで行政官やサービス・プロバイダーの能力向上とサービス向上を目指しています。また各クラスターの調整役として、財務省計画・開発局がメイン・カウンターパートとなり、各クラスターの活動実施に必要なローカル・コンポーネント（日当・宿泊費・交通費などの支給）の確保をしました。

マルチクラスター案件のため、クラスター別に合計5つのオフィスを構え、日本人専門家合計30数名、現地スタッフ30名以上、プロジェクト車両10台という大所帯のプロジェクトとなり、運営も大変でしたが、現地のニーズに応じて実施した効果は極めて大きかったと感じています。また、プロジェクトで導入した日本の生産性向上ツールであるカイゼンは、まじめなスーダン人の気質に合致したせ

いか、本プロジェクトのカウンターパート機関を超えて、カッサラ州政府全体、さらに連邦政府にも普及しつつあります。

「おカネがなくても自分たちができることを直ちにやろう」「チームで力を合わせて、自分たちにできる問題解決をしよう」というカイゼンのアプローチは、スーダン人によればイスラムの教えにも合致するようで、同州政府の多くのオフィスで費用をかけないカイ



カイゼン研修を終えたカッサラ州政府職員と連邦財務省職員

ゼン活動（整理整頓・清掃、家具・建物などの修理、書類のファイリング改善、花壇・ゴミ箱・手洗い場の整備、顧客の動線に配慮したオフィス・レイアウトの変更、カイゼン・ミーティングによる職員参加型の問題解決、定型業務のIT化など）が自主的に実施され、今も継続されています。

カッサラ州のカイゼン活動は2014年に入ってスーダン連邦政府にも知られることとなり、同州政府のカウンターパートは連邦財務省や連邦保健省の依頼に応じ

て自主的にカイゼン研修を実施するとともに、スーダン砂糖公社などの国営企業にもカイゼンを紹介し、製造業の生産性向上に活用していこうと計画しています。

カイゼン活動は上司や他人から言われて実施するものではなく、自分で考えて自主的に活動するものですが、カッサラ州のカイゼン活動はすでにプロジェクトの枠組みを超えて、カウンターパートが自主的に拡大・普及を始めている段階です。マルチクラスター案件である本プロジェクトは、同州にさまざまなインパクトを残しましたが、最大のインパクトは、カイゼン活動を通して「自分たちで自主的に行政サービスをカイゼンし続けよう」という組織文化が役所に生まれ始めていることだと考えています。カッサラで始まったカイゼンの小さな火が、今後どのようにスーダン全体に広がり定着していくのか、ますます目が離せなくなったと感じています。

（文責：国際開発センター 主任研究員 田中 清文）