

インド版カイゼン思想「ジュガード」

不思議の国インド、不思議のインド人

不思議の国インド。インドでは、相手の携帯電話あてに送金ができます。これはインド最大手の ICICI 銀行口座保有者のネットバンキングサービスで、受け手は、SMS で届いたアクセス ID を用いて、携帯電話さえあれば ATM から現金が引き出せる仕組みです。これがおもしろいのは、ICICI 銀行が「銀行口座 / ATM カードをどう配るか」ではなく、「既に普及している携帯電話を口座代わりに使う」という発想の転換をしたことでした。この仕組みは、少なくとも 3.2 億人のインド人が、新たにそして一気に ATM を使えるようにしました。

このような、常識や既存の枠にとらわれない発想を、インド人は“ジュガード”と呼んでいます。

ジュガードとは何か

ジュガードは、書物でもその定義は千差万別です。私の感覚では、「間に合わせでも良いから、今ここにある問題を解決しよう」という考え方だと思います。つまりは、「より少ないインプットで、できるだけ多くの成果を目指す。資源や資金の不足する逆境下であっても、身の回りのリソースだけで解決する。そのため、既存のルールや形式にこだわらずに、創意工夫する」。こんなロジックで大胆な発想が生まれています。また、失敗を恐れずに試行錯誤し、とにかくスピーディーに問題解決を図ることを重要視しています。

なぜインド人がこのような考えをするに至ったのか。その理由は 2 つあると思います。

ひとつめは、インドは「上位 1% の富裕層が同国の総資産の 58% を保有している」というほど、貧富の格差が大きい国だということです。そのため国民の大部分は、限られたものしか持たない一方で、身近なところに「きらびやかな世界」を目にしています。そして、それが貧困から抜け出すための競争と創意工夫のモチベーションに繋がっています。

ふたつめは、インドは一つの国ではなく、多様性の国だということです。人種、宗教、言語、文化、文明等、あらゆる分野で本当にバラエティーが豊かな国です。そのため、やり方やルールが決まっていないことが多く、「（常識を知らずに）失敗して恥をかく」ことによるリスクがありません。

こうした背景が、インド人特有の（よく言えば）フレキシブルかつクリエイティブで

独創的な問題解決方法を生み出したと考えられます。

世界に輸出されるジュガード文化

近年、ジュガードは「イノベーションを起こすための手段」として、欧米企業から注目されています。

たとえば、ペプシコ。インド出身の女性社長であるインドラ・ヌーイ氏は、2006年のCEO就任以来、ジュガード的な発想で改革を続けています。

ヌーイ氏は、コスト効率が高く環境にやさしいビジネスモデルの確立を狙い、インドにグローバル・バリュー・イノベーション・センターを設立しました。その意図は、イノベーションの創出を、莫大な研究開発投資のかかるトップダウン型アプローチではなく、ジュガードを活用したボトムアップ型アプローチで実現しようという狙いでした。つまり、「敢えて、資源が不足するインドに身を置くことで、イノベーションの発現機会を増やそうとした」ということです。

また、インドの水不足が深刻な州では、稲作で通常用いる「移植栽培」ではなく「直まき」により、平均30%の節水を実現しました。この「直まき」は労働時間の削減にもつながり、温室効果ガス排出量を70%削減したといえます。さらには、ピーナッツ用の種まき機を、この仕組みで転用するようにもなりました。これは地元の業者によるジュガードです。

結局、このジュガードは、インド全土に広げられ、収益改善のみならず、水不足にも貢献しました。同社の節約した水の量は、年間70億リットルにのぼると言います（1日の必須水分量を1.5リットルとすると、1,200万人以上分になります）。

ジュガード文化とカイゼン文化

インドにおいてジュガードが文化として定着しているように、日本にはカイゼンという文化が定着しています。どちらも、現場の問題を創意工夫で解決していくという点では、ジュガードとカイゼンの目指すものは似ていると思います。

あえて言えば、カイゼンは、「自ら課題（改善機会）を創りだし、解決する」といった活動を継続的に行っていくという「組織論」に近いものであるのに対し、ジュガードは、そこにある困りごとに対して問題を解決するといった「イベント（クライシス）ドリブン」な発想法だといえるかもしれません。

日本人にとって、インド人は、理解しがたい行動を取ることがあるかもしれませんが、そこにはジュガードという価値観があり、問題を解決することに喜びを得るという気持ちは、日本人もインド人も共通だと思います。

イノベーションのいわば一発芸的なジュガード、絶え間なく改善し続ける組織を作るカイゼン。双方の良いところを融合できれば、よりよいビジネスモデルが生まれるかもしれません。

この数年間、日印の関係は急速に近づきました。2016年10月時点においてインドで登記されている日本企業は1,305社で前年比5%の伸び。2017年でもさらに5%の伸びを示しています。いまや日本企業は、インド国内に4,600か所あまりの事業所を設置しています。しかし、この進出ラッシュとは裏腹に、日本人が「インド企業」と聞くと、あまりにも異質で怪しい存在だと感じられていないでしょうか。たとえば、もし貴社が、インド企業を買収したとすれば、インド人の管理が大変だ（彼らは一筋縄ではいかない）と思われるのではないのでしょうか。

もし、インド企業を理解したければ、当然のことながらインド人を理解しなければなりません。インド人を理解したければ、先に述べた「ジュガード」のレンズを通して理解するのが近道だと思います。そして、インド人のジュガード文化と、日本のカイゼン文化には、「工夫する喜び（工夫を楽しむ）」という点で親和性を感じてなりません。日本企業とインド企業、実は現場にこそ、シナジーの接点、相互理解の接点があるのかもしれません。