

こころ, からだ, いのち

中野 重行

国際医療福祉大学大学院 創薬育薬医療分野 教授/
大分大学医学部 創薬育薬医学 教授

●日本製造業の特徴の一つ、「改善 kaizen」

「改善」の英語訳は, improvement だと長い間思っていました。英語の文献に日本語の「改善」のローマ字である「Kaizen」が記載されているのを, 何年か前に初めてみたときに「これはいったい何だろう!」という感じを抱いたことを思い出します。ところが昨年(2007年)の秋, DIA (Drug Information Association) の会議(第4回)のプログラムチェアとして基調講演で育薬についてのお話をしなければならなくなった際に, ふとこの言葉が頭に浮かび, 話題の一つとして取り上げてみることにしました。実際に調べ出すと, 面白いことが次々と分かってきました。今回はこの「Kaizen物語」について語ってみたいと思います。つまり, なぜ日本語の「改善」が, 英語で「Kaizen」と表現されるようになったのか, というお話です。

「改善」の一般的な意味は「悪い状態を改めてよくすること」ですが, 製造業で使う用語としての改善は, 工場作業者が中心となって行うボトムアップ活動のことを指しています。活動の内容は, 業務効率, 作業安全性, 品質の向上など, 広い範囲にわたっています。「上からの命令で行うのではなく, 作業者が自分の知恵を絞って変えていくこと」と「継続性」が重視されています。つまり, 現場で働く人間が小さいけれども絶え間なく行う活動であることに特徴があります。戦後,

なかの・しげゆき 岡山大学医学部卒。大分医科大学教授, 同附属病院臨床薬理センター長, 大分大学医学部附属病院院長, 大分大学学長補佐などを歴任。大分大学名誉教授。日本臨床薬理学会元理事長, 日本心身医学会認定医・指導医, 日本臨床薬理学会認定医・指導医, 日本内科学会認定医, 日本学術会議連携委員, 日本心身医学会評議員, CRC 連絡協議会代表世話人。「医療コミュニケーションの集い」のための「響き合いネットワーク」(大分, 岡山, 東京, 長崎)の企画・運営に携わっている。



自動車生産で世界のトップ企業に成長したトヨタ生産方式の基本概念の一つとなっています。一般的な「改善」と区別して, 海外でも通用する言葉であることを強調するために「カイゼン」と表現されることもあり, 1980年代に米国が行った日本の製造業の強さの秘密に関する研究を通じて, 日本製造業の特徴の一つとして海外でも認められるようになり, 「Kaizen」として世界でも通用する言葉となった, というわけです。

●「Kaizen」は無理のない小さなステップから

の「Kaizen 物語」は, 実は, 米国で始まっています。第一次世界大戦後の大恐慌時代を乗り越えるために, 米国政府が Training Within Industry (TWI) として, 企業内訓練を米国内の企業に体系的に取り入れることを推奨したわけです。この継続的改良を最も熱心に提唱した人は, ウィリアム・エドワーズ・デミング博士という, 品質管理チームの統計学者でした。その後, 第二次世界大戦後の荒廃した日本に, この考えが入ってきました。マッカーサー元帥が率いる占領軍が, 戦後の日本の再建をするために, 国内企業の指導者たちを集めて導入したわけです。当時の日本の指導者層は, 新しいが世界をリードする米国の仕事の仕方だと知って, これを日本人らしく真面目に取り入れました。つまり, 米国から学んだ仕事の仕方が, その後日本で育ち, 約30年の間に, この考え方の誕生した米国を追い越すような発展が生まれたわけです。その代表者が, トヨタをはじめとする自動車産業であり, 電化製品や時計といった精密な機器を作る産業でした。そこで, 1980年代になると, 米国は日本の企業がこのような短期間に世界のトップレベルに躍り出てきた秘密を研究し始めました。そのキーワードとなるのがトヨタ方式(The Toyota Way)であり, その中核となる精神である「Kaizen」が一躍注目されるようになったわけです。『The Toyota Way』

連載③

Kaizen 物語:
なぜわが国の「改善」が,
「Kaizen」という英語になったのか?
One small step can change your life.

という英語の本も出版されています。2007年夏以来, 私の本棚には Toyota way に関する英語の書籍が4冊も並んでいます。つまり, 第二次世界大戦の終結後, 日本とは対照的に, 米国はいろいろな面で急速に勢いと力を得て, 地道にこつこつと改善していくという考えが米国内から薄れてしまったわけです。そして, その反省として, 日本から学ぼうという気持ちと態度が, 「Kaizen」という言葉に表れているように思います。これは, 歩みの遅い亀が, 油断して昼寝をしてしまったウサギに勝ったという「ウサギとカメの物語」の現代版なのです。

その後, 英語の improvement は大きく二つに分けて, drastic improvement (つまり, イノベーション innovation) と continuous improvement (つまり, 改善 kaizen) を区別するようになり, 後者の意味を強調する際に「Kaizen」という言葉が使われる機会が増えてきた, ということなのです。米国が研究しトヨタ方式の中核に位置する「Kaizen」の考え方は, いまやわが国の医療におけるリスクマネジメントにも取り入れられるようになっています。米国の臨床心理学者であるマーラーの著した書籍に『One small step can change your life: The Kaizen way』とい

うのがあります。私どもが生き方を変える, 習慣を変える, 考え方を変える, といった場合に, その最初は常に, 一つの小さなステップから始まること, したがって心理的にも身体的にも無理のない小さなステップから変えていこうではないか, と呼びかけている書籍です。この本のサブタイトルに The Kaizen way という言葉が使われていることを今年になってから見つけたときの喜びは, 何かとても大事な探し物がふとした拍

子に見つけた際の感動にも似ておりました。

●国際化で求められる, 日本文化と欧米文化の併存

さて, 「Tea or coffee?」と常にお客の意向を聞き, 「Tea please!」となると, 「With sugar?」, 「With milk?」と必ずといっていいほどお客のその場での好みを聞いてくる欧米文化とは異なって, わが国には, お客の意向を特別に聞くこともなしにそっとお茶やコーヒーが出されるという日本文化があります。欧米文化では, お客におもてなしをする際には, おもてなしの中身をお客の好み・意向に合わせるものが重視さ

れています。一方, わが国にはおもてなしの中身よりも心のあり方, つまり「おもてなしのこころ」のほうを重視してきました。おもてなしを受けたお客も, 出された中身にかかわらず, 「おもてなしのこころ」に感謝してきました。もちろん, これはどちらが正しいのか, という問題ではなく, そこに住んでいる人たちの気持ちが安らぐあり方に根拠を置く生活文化があったからそのようになっているのです。では, これからの国際化の時代には私どもはどのようにすればよいのでしょうか? その答えは, どちらかを選ぶので

はなく, 並存させることだと思います。おもてなしの中身をお客の意向に添うようにしながら, 従来から日本人が大事にしてきた「おもてなしのこころ」を大切にしていくこと。これこそが, これからの国際化の中で, わが国が地球規模で貢献することのできる道なのではないでしょうか? 創薬育薬の領域での私どもの活動についても, 同じようなことがいえるような気がしています。

