

卓見 異見

東京農工大学
大学院教授
松下 博宣



まつした・ひろのぶ 81年(昭56)早大商卒、コーネル大院修了、米コンサルタント会社などを
経て97年ケアブレインズを創業しeラーニング事業
等を展開。07年に同社売却。東京農工大・産業
技術専攻で起業家・技術経営者の知見を伝える。

医療保健分野に浸透

アフリカ大陸でにわかには信じられない風景が広がっている。日本産業を下支えしてきた5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)、改善、TQM(総合的品質管理)が、アフリカの奥地にまでも浸透しつつあるのだ。しかし、それは製造業ではなく健康医療保健サービスの現場である。このムーブメントは日本ではほとんど知られてはいないが、アフリカ46カ国のうち、3分の1を占める15カ国、全アフリカの8・2億人の約半分の4・2億人の命のエリアに直接、間接にインパクトを及ぼしているのだ。

アフリカに広がる5S・改善

昨年から今年にかけて、筆者は国立国際医療研究センターと国際協力機構(JICA)から請われて5S-KAIZEN-TQMの技法指導のためにスリランカやコンゴ民主共和国を訪れた。実地指導とはいえ、逆にアジア・アフリカの現場で教えられたことが多く、目からうろこの連続だった。

参加、内発、ワクワク

「5Sや改善なんて古い」と思う読者もいることだろう。しかし、結論から言うと5Sや改善には空間と産業を越えるグローバルな普遍性がある。アフリカには「5S-KAIZEN音頭・踊

り」もあるくらい、この経営技法、変革体系は一国の大臣から現場に至るまで熱狂的な支持を得ている。三つの理由がある。

①真の参加がある。従来のアフリカの健康・医療サービスの現場では、言われたことしかやらない、言われてもやらない、現場の物品を盗むことなどが多発していた。ところが、この手法には受動から能動へ、心のベクトルを変える作用がある。特に、整理・整頓・清掃はだれにでも行えて、成果を体感できるのだ。

②5S-KAIZENは、アフリカの人々の内発的報酬系を刺激する。旧植民地、そして今でもア

フリカ諸国で幅を利かせるマネジメント手法は欧米系のものである。個人や組織の実現すべき成果を事前に予定し、実現された際には個人や組織に対して金銭、助成金などのインセンティブ、つまり外発的報酬を与えようとする。そういうやりかたにうんざりしている人々にとって、充実感、達成感、やりがいなど内側からわき上がる情動、実感長年真に欲してやまなかった報酬なのである。

③ワクワクする楽しさのサイクルがある。個人、職場、地域などの「場」を取り結び、包み込むものが場に埋め込まれた意識だ。問題だらけの個人、職場、地域に働

日本が忘れた有効性 伝搬

きかけ、その結果を五感で受けとめ、さらに改善を加えていくというポジティブなサイクルの中に心身を置くと、気持ちよくなり楽しくなるのだ。システム科学の知見でも、このようなアプローチは、ソフトシステム思考のアクシオン・リサーチ手法として注目を浴びつつある。

グローバルに貢献

各国の動向を俯瞰してみると、一般にイノベーションが発見する場合は、①ものづくりのモノそのもの②ものづくりのプロセス、そして③「ものごと」としてのサービスである。創発するものがなんであれ、その成否は人々の意識や心に左右される。日本のものづくりのための改善に淵源する5S-KAIZEN-TQMがスリランカを経由して、空間と産業を越えてアフリカの地で、人々の意識や心の奥底で受け入れられ、運動として花咲いている姿は、改善・変革・経営手法の伝搬であり、イノベーション普及の姿である。

ともすれば欧米由来の小手先の経営手法が闊歩してきた日本において、以上のような5S-KAIZEN-TQMのグローバル社会への貢献は示唆深い。私権原理が幅を利かせる市場圏のみならず、公共圏で共創される健康医療保健サービスにおいて、5S-KAIZEN-TQMは有効な振る舞いを呈しているからだ。

やらされ感に苛まれ、みずみずしい参加感覚が欠乏し、歪んだ成果主義によって外発的報酬がいびつに刺激されるあまり、内発的報酬が枯渇し、仕事が手段化し、仕事そのものの中の楽しみが消え失せている日本の職場にとって、アジア・アフリカというグローバル社会の隣人を鏡として映し出す5S-KAIZEN-TQMは実に示唆に富んでいる。

(次回は神奈川県知事の黒岩祐治氏です)