

随 想

自主管理活動の意義

武 田 豊*



1. 新しい人事管理の出発 一人間とは何か—

かれこれ 16 年くらい前、「人事関係を担当せよ」という話をうけたとき、従来のいろいろな学問があるけれども、基本的な角度から人間というものをみた学問があればよいと思つた。そのとき、東大脳研究所所長の時実利彦先生とお会いすることができ、純粹医学的な立場から客観的に人間を分析する大脳生理学というものに、非常に心がひかれた。そこで“人間とはなんだ”というものの見方について、大脳生理学を研究されている先生方の研究成果を利用させていただこうとしたわけである。そこでこれを実践的にはどういう方面に活用しようかといろいろ考えたけれども、まず管理職が人を見る目というものを正しくもたなければいけないのではないか、だからさしあたっては管理職に対して“人間とは何か”という基本的常識論をしつかりとつかんでもらうことに役立てようと考えたわけである。最近、人間啓発に関するいろいろな技法が考え出されてきたので、どれを選択して採用していいのか目の先がちらつくことのあるような時などは、“人間とは何か”ということをも正しく理解している場合には、その時限において最適であると考えられるものをまちがひなく採り入れることができるのである。

2. 自主管理活動 一創造のすばらしさ—

わたしの方では自主管理活動が、かなり進んでいて、技能職諸君のだいたい 90% 以上がこの活動に参加している。つまり 8 人とか 10 人とかいう研究グループを作つて自らの考え方を生かしてやつているのだが、この活動の主旨といえは、最大の特長である思考力、創造力を生かし、そして人間の全人格を生かす職場をつくることを目的としているのである。人間と他の動物の差はなんであるか、これをつめていけば、人間には創造する能力があり、これを達成しようとする努力に生きがいを感じ、その成就に喜びを感じずる情があるということである。つまりそういう心を生み出す脳細胞が人間の脳にのみあるということである。この細胞群を前頭葉という。その前頭葉とは、意志力・思考力・企画力・実行力・決断力・創造力・理性心・注意力・時の流れ・自我の心・自主性・名誉心・運動・喜び悲しみの情などをつかさどる細胞群で、大脳の前額部にあたる皮質部がそれである。そしてここでは、自他のいろいろな情報なり知識というものを組み合わせ、その組み合わせの中から一つの新しいものを創造する役目を果たしているのであるし、これらの心が人間の最大特長であり、これらの心がなくなれば人格を喪失した人間の姿だけをした動物ということになる。そこで人間の最大特長である前頭葉をフルに生かすような教育方法でなければいけない。したがつて、今日のように企業が機械化され巨大化してくればくるほど、1 人 1 人の社員の前頭葉を生かすような仕事の与え方なり、仕事に対する参画意識を盛り上げるような心くばりが必要となるのである。つまり自分の創造力が職場に生かせるような体制をとるべきであつて、そういう中からでてくるものが自主管理活動である。

3. 仕事に創意を

また、人間には自己顕現を求める心がある。したがつてよいものはよいとしてこれを認める心が企業側にもなければいけないし、反対にいけないものはいけなないとして叱るきびしさもなければいけないのは当然のことである。次に自主管理活動の一例を申し上げよう。数年前のことだがわたしの方の名古屋製鉄所の電話交換手のお嬢さんたちがグループを作り、通話料金を半分以下に下げようではないかという活動を始めたわけである。これは全くそれらのお嬢さんたちの自発的な前頭葉の企図するところである。名古屋製鉄所は名古屋市内から少し離れた所に在るなどの関係もあつて相当電話料金が高くなり、当時月に 800 万円くらいかかつていた。それを 400 万円以下に落とそうではないかという活動は、それを担当する課長の発意でもなんでもなく、「モシモシ」、「ハイハイ」、という単純作業をやつている交換手のお嬢さんたちの発意でできたもので、そこに意味があるのだ。通話 3 分というものが 1 つの話をまとめるには一番要領よく、しかも簡にして要を得たうまい通話である。だから 3 分以内に話すことを奨励する通話短縮運動ということをやったのは彼女たちは考えたのである。彼女たちは、どこのだれそれさんは

* 新日本製鉄(株)専務取締役

いつも話が長くなるということを知っている。そこで3分計の砂時計を会社で買ってもらって、通話が3分以上かかる人の机の上に置いた。「これは3分計ですよ、3分以内にお話願います。」という活動を展開したわけである。相手にとっては男の意地もあるし、最初はいやなことをいうという感じもあつたらしいが、なるほど聞いてみればそのとうりであるということになつて協力体制が生まれ、その結果通話料800万円が400万円以下にまで減らすことができた。これは頭の下がる話で単なる単純作業と思われ職場の中にも前頭葉の使い方によつては、人間の一番喜ぶ創造の楽しみが味わえる生き方があるということを実践してみせたことになる。つまりこれが自主管理活動である。だから自主管理活動を採り上げるにしてもなぜそれが人間にパンチ力があり、やる人自体に喜びと笑顔をもたせるような方策であるかということをも基本的な理解する必要がある。それは人間の本性というものは、本来創造を喜ぶ生きものであるからだということになるわけである。

4. チーム・ワーク 一親密感と目標一

自主管理グループの名称はサクラ会でもモミジ会でもなんでもよいのであつて、グループを作つてそれでお互いが同じ目的に向かつて力を合わせて接触し合うということの中に親和感が生まれてくるのである。いわゆる話し合う場というものがないと、どうしても親密感がでてこない。なぜそういうことがよいのかということと人間に親近感をつくる大原則がある。人間の親近感というものは、脳生理学の先生方の研究によれば、肌の触れ合いが一番よいのである。だから「野生のエルザ」の映画をごらんになればわかるが、絶えず野獣を調教する人々はその野獣と触れ合つて調教しているのである。子供でも、抱かれて育てられたその人に非常に親愛感を感じる。これは当然なことである。人間の本性として、いわゆる肌の触れ合いに親近感を感じるという習性があるからである。それと同時に、本能を重ねあえばあうほど親近感が生まれてくるということも大原則である。それなら人間の本能とはどんなものかということと集団本能と個体を維持しようとする本能と、もう1つは種族を保存しようとする本能の3つである。赤の他人の男女が結婚という場を経て一番親しい夫婦という社会単位になる。これは当然であつて、同じ屋根の下で集団本能をともし、旦那さんあるいは奥さんの月給で自分たちの個体を維持する。そして子供を生んで育てるという3つの本能を完ぺきにともししているというのは夫婦が最高である。だから夫婦は本質的に親しくなるべき環境にあるのだ。しかし反面、夫婦がなぜ倦怠期がくるのかということとそれがまた人間の脳の性であつて、脳には慣れるという習性がある。慣れが嵩じると倦きる心にまで進展することがある。その慣れの中断をどうするかということになるといわゆるマンネリ化しないということである。マンネリ化しないということはどういうことかということ、絶えず前進する創造の目標をともしもつということである。だから職場の中の雰囲気としても、自分たちの力でどう改良してどういうことを創造していこうかという気持があれば、慣れてマンネリ化する現象が解消されるわけである。ある創造目標をグループでもつということは親近感も作れるし、慣れの現象、マンネリ化する空気を一掃するのに役立つのである。人間の本性をつきつめてみると、自主管理活動の大きな意義がここにあるといつてもよい。

5. 組織目標と自主管理

このように下から盛り上がった、考えて前進する空気を、各製鉄所ごとに推進していけばどんなに多くの工場が全国に分散していても、モラルの高揚は行なわれていくのである。つまりこれらの各工場にはそれぞれ具体的な確固たる経営目標が設定されていて、その目標が更に下部機構に具体的に細分化され、全社的大目標に対し中目標、小目標と指向性を1つにした線が一本貫徹していることが大切である。つまり末端まで大目標に方向づけられた1つの具体的目標を与えなければいけないわけで、その仲介的の労をとつてまとめる役が管理者である。だから各製鉄所自身が自分の社会としての1つの責任感をもたせられないとやれないということであると同時に、最前端に自主管理活動が盛り上がっているということは毛細管現象が生じていることであつて、会社の方針としての血液が身体のすみずみまで通っているということになるのである。

今まで申し上げた“人間とは何か”という問題にまじめに取り組む1つの経営方針が必要ではないかと思う。技法としての自主管理活動学の充実やその他多くの研究されるべき事柄があるわけだが、つまりは人間をして考えさせ、創造力を発揮させ、そして認めてやるという基本姿勢が今後たいせつになると思う。

それから労政というものは労働部だけでやるものではない、人事というものは人事部だけのものではない、すべての人がすべての責任者が絶えず日常そういうことを考えていないと、本当の労政にも人事にもならないということだと思ふ。それにはやはり、そういう人たちが本当に“人間とはなんだ”ということ、確実にその基礎を身につけておく必要があると思ふのである。