

— 随 想 —

企業内人材育成に想う

一人を感動させる人間的魅力の必要性—

飯 田 義 治*

鉄鋼製品の中でも DI 缶 (Drawn and Ironed) やタイヤコード用線材などは、とりわけ品質要求が厳しく、不良品の発生率は「ppm」のオーダーに抑え込まねばならない。ところで大学を卒業した技術者が 60 才停年までの生涯就業時間中に、たつたの 4 min 無為に過ごしたとしたら、それだけで非就業時間率は 1 ppm となる。今やばらつきのある大きな人間集団が遙かにばらつきの少ない鋼材をつくり出している。この段差を考える時、高品質の追求と同時に企業内人材育成の重要性を痛感する。

企業内人材育成と一言でいつても、その形態は多岐に互る。生科学などの最先端技術分野では混沌とした現象の中から支配要因を探りあてる純化、識別の能力が重要となることは素人目にも想像がつく。この場合せいぜい領域を深化させたスペシャリストが一つのターゲットとなろう。一方学問体系として歴史的蓄積のある鉄鋼の分野では、要素技術の組み合わせ、総合化などの能力が要求されることが多く、ジェネラリスト (この言葉は英語ではないが) 指向の人材育成がより重要となるようだ。

NIRA¹⁾ が種々の業種の技術者 1249 人を対象にアンケートした結果は興味深い。それによれば能力向上という面から見た現在の職務に最も不安ありと答えた技術者は、業種別に集計すると、金属 (37%) = 繊維化学 (37%) > 電機 (36%) > 機械 (30%) の順となつている。また同様の質問に対して専門分野別に集計しなおすと、建築 (52%) > 金属 (46%) > 電気 (38%) > 機械 (33%) > コンピュータ (32%) の順となつている。これより各種業種の中で働く金属技術者は金属の知識を使う場面が減少して来た、あるいは金属技術に関する知識が陳腐化してしまつたというフィードバックをかなり有しているようである。これと同様の分析は、すでに昭和 52 年に、八幡製鉄所に働く技術者 174 名を対象になされ、その結果が加藤健氏により本誌に紹介されている²⁾。こう見て来ると、例えば冶金系の学部を卒業して来た技術者に、機械、電機に関する専門知識を身につけさせて、要素技術を総合化する能力を函養することが、企業内人材育成の一つのターゲットとなろう。低成長下の昨今、企業内人材育成の論議がとみに盛んの感がある。これを深く掘り下げて考えると、大脳生理学、心理学あるいは哲学などの領域に行きつく。すなわち人材育成は前頭連合野への働きかけであるとか、外発的動機づけより内発的動機づけが重要とか、人間は遊ぶ存在であるから職務に遊びの要素を導入すべきであるといった議論がなされ

る。これらは表現の違いはあるが、結局は「いかにしたら自らのやる気を起こさせるか」という一言につきよう。しかも企業であるからには人材育成も投資回収の対象であり、各人が育成されたことにより教育投資を上廻る余分の利潤をあげて初めて企業内人材育成は成り立つものである。

では、みずからやる気を起こさせるにはどうしたらよいか。フロイドの発見した無意識の存在は心理学上の金字塔といわれている。人間の意識レベルは水面上に顔を出した氷山の一角に過ぎず、水面下には大きな無意識レベルが隠されている。この無意識のレベルに直接信号を送り込むことができれば、内発的動機づけができる。これは閾下刺激と呼ばれている。物理学におけるトンネル効果に類似の現象であり、企業内人材育成にも活用できればこれほど効果的な方法はないであろう。最近の大脳生理学の進歩はフロイドのいう意識レベルの記憶量と無意識レベルの記憶量を定量化するところまで進んでいる³⁾。それによれば意識レベルの記憶量 = 10^{11} ビットに対して無意識レベルの記憶量 = 10^{16} ビットといわれており、これは氷山の一角どころの話ではない。仮に 20°C の水 1 cc の分子数を無意識レベルの記憶量に例えるなら、それと平衡する大気 1 cc 中に含まれる水蒸気の分子数が意識レベルの記憶量に相当する。すなわち現代の大脳生理学によれば、意識レベルとは無意識レベルの海面上に立ちのぼるもやに過ぎないということになる。我々がもやで仕事をしているに過ぎないとは、何とも人間は無限の可能性を秘めているものだ。

Hot な職場におかれて無意識レベルから多くの記憶素粒子が意識レベルに励起され創造的活動へと結びつく我々人間の振る舞いは将来量子力学的のアナロジーで整理できるようになるのかも知れない。しかしそれは飽くまで整理であり後知恵に過ぎない。脳の科学が進歩したことにより、人間は脳についてほとんど何も知らないことが分かつたと言われているように、人間はまだまだ不思議で面白い存在なのだ。さて原点に帰り、「やる気を起こさせる」ということは究極的には人を感動させることであり、人を感動させるにはまず自分の心が燃えていなければならないと思う。技術や知識を教えることはできても自然に人を感動させる人間的魅力をもたない人は企業にとって大きな損失となる。この人間的魅力といかなる環境下にあつても常に危機意識をかき立て前進していく哲学、小さな成功に満足することなく飽くなき向上心をもつて自己啓発を続ける旺盛な意欲、この両者こそ企業にとって極めて必要であり、重要なことであろう。

文 献

- 1) 技術者の生涯教育のあり方に関する調査研究, 昭和 54 年 9 月, 総合研究開発機構 NRS-78-17, p. 79~81
- 2) 加藤 健: 鉄と鋼, 67 (1981) 3, p. 194
- 3) 品川嘉也: 頭脳管理 (1981), p. 41 [朝日出版社]

* 川崎製鉄(株)製鋼鋼材技術部長 (現: リバースチール(株)取締役社長) 工博