

特集・現代教育方法論

企業内教育方法の特質

山崎昌甫



特集・現代の教育方法論

「企業内教育革命」(An AMA Management Report
Revolution in Training: Programed Instruction in
Industry) —— 小野浩三訳・ペリかん社・39年9月——と
いう、センセーショナルな名の書物が出版された。原著の書
名からわかるように、いわゆるプログラムの学習の方法を企
業内教育に適用したことが、その革命をもたらした、とい
うことなのである。その「まえがき」を若干引用しよう。

「ともあれ、プログラム学習はわれわれの注意を喚起する革
命的な開発である。それは「本というものが発明されて以来
の、教育界における最も重要な開発」である。…それは産
業界にとって大きな意味をもつ訓練技術の革命であり、産業
界の要請にこたえる資格をもつものである。」(傍点筆者、以下

同じ)。しからばその「要請」とは一体何なのか。それは、
一つには、「人間の能力をもっとスピーディに開発する必要
がある」ということに、なにかもつと別のモチーフをあげなけ
ればならないとすれば、それはわれわれが直面している他の
国々との激化された競争である。…言うまでもなく、われ
われが直面するイデオロギーを異にする諸国との競争である
物質的に富裕というだけでは、この重大な闘争に勝をおさめ
る保証としては十分でない。」ということ。もう一つは、「プ
ログラム開発に伴う複雑な作業は、職務分析の前に行なう作
業と比較することができ。職務分析が一致した職務の達成
を目標とするように、プログラム学習は一致した最終行動を
生じさせることがねらいである。と言うことは、どんな地方
に分散していても、今や同じ訓練を受けるチャンスが増大し
たという意味である。…こうなれば、講師の人柄、能力、

さらに何が重要事項であるかというところへの認識の相違から生じる不均衡は、減ってゆくであろう。」ということである。

このプログラム学習についての二つの評価の視点は、しかしただ単にそれが企業内教育にとって問題であるばかりでなく、学校教育の領域でもこの方法が、一時期、一つのブームを作ったことを考えると、充分検討してみる必要がある重大な事柄だと考えるのである。ただこの小論では、このプログラム学習そのものについての究明ではなく、「それが一致した最終行動を生じさせることが」できるからこそ革命的だという評価をなせようになったのか、そのプロセスを検討してみることにする。それにしても、このプログラム学習の持っているイデオロギー性を、自らこのように簡明直截にいつてのけている「ことば」は、他のこの方法についての解説書には見られない特徴的なものだ、ということを指摘しておきたいと思う。

二

さて、プログラム学習のもっている教育方法的な特徴である、形式的、画一的性格と関連してすぐ思い浮べるのは、「定型訓練」である。

定型訓練の主なもの参考までに列挙してみよう。

CCS (GHQ: Civil Communication Section が普及させた経営者訓練方式)

受けたもの」でなければ受講できないのであるから、TWI制度のもつ性格は想像されるだろう。また昭和26年という歴史的時点を考えればなおさらのことである。

だが、さらに問題なのは、同条五の3項で「職場補導員又は事業場監督者訓練指導員は、次に掲げる事項を守らなければならぬ」として、「一労働大臣の定める訓練用図書(以下手引という。)に正しく従って訓練を行うこと。二訓練を行った場合は、直ちに労働大臣の定めるところにより、訓練を行った事業場の所在地を管轄する都道府県知事に報告すること。三手引を貸し与え、又は譲り渡さないこと。四住所、氏名又は所属事業場に変更を生じた場合は直ちにその所属事業場の所在地を管轄する都道府県知事を経て、労働大臣に報告すること」とあることである。勿論労働大臣によって資格を与えられたものでなければTWIの補導員にはなれないし、前の禁止条項を守らなければ、「その資格を失う」ことはいうまでもない。

これは一体どういうことなのだろうか。省令やその解説では、その質的水準を確保するため、とっているが、少なくとも、学校教育に関係するものとして、これらの定型訓練のもっている定型性をどうして理解することができようか。TWIに限って言えば、それはそれ故に大きな権威をもって企業に浸透していった。統計によれば、TWI受講者数は、27年12月に17万人を超える数に達しているのである。この訓練

MTP (Management Training Program USAF の普及)

WSP (Worksimplification Program—USArmy の紹介)

MDP (Management Development Program—アメリカ本國で普及した後に、日本に導入された)

PDI (Program Development Institution)

PST (Problem Solving Training)

TWI (Training Within Industry)

TTT (Teaching Teachers to Teach)

等々である。これらが定型訓練と呼ばれる、最も大きな理由は、訓練目的の限定、訓練方法、期間、訓練内容の規制があることであろう。この中で非常な勢いで普及した、TWIを例にあげて、その定型性(画一的性格)の一端を紹介してみよう。

このTWIは、職業安定法第三十条、同法施行規則第二十二條(26年11月1日)によって全国に普及されたものである。同条四の4項でTWI指導員養成講習会において受講できないものとして、「一禁治産者及び準禁治産者。二禁コ以上の刑に処せられ……」とこれまではいいとして、「三公務員であつて懲戒免職の処分を受け、その処分の日から二年を経過しない者」とあるのはどういふことだろう。公務員は勿論企業労働者としても、「……その所属する事業場の推薦を

内容、方法の画一性が電子計算機という、技術革新の寵児の助けを借りて、磨きをかけられ、魔術性を帯びて提起されたのが、プログラム学習だといつていいだろう。いいかえれば企業内教育のもっている性格が、定型訓練の開発、普及に始まり、プログラム学習に至る画一的教育方法の発展を可能にしたのだし、またそれが強く要求されたのだ、といつていいだろう。

三

ここで、「そもそも教育方法とは……」とその本原論を展開しなければならぬ所なのだろうが、此処ではそれはしない。しかし、教育方法の現代化といふことを、何の前提も、いかなる価値論的批判もせずというとしたら、これら企業内教育方法ぐらゐ、現代教育方法論の特徴をあらわしているものはないだろう。だが、それは、ある意味では、生産技術的必然なのである。といつても、それだから正しいのだ、という気持は毛頭ない。それはちよと、人的能力部会報告が、「労働者各人が自分のベースである程度自由に作業を行うのではなく、機械のベースにはめ込まれて作業せざるをえなくなる。」「このような工業化の進展は経済の歴史的必然」である。だから「職業と職業外の生活をハッキリ区別する考えを徹底させる」といふ思想に怒りを感じるのと同じである。だが、この二つのことは、それこそ、このような工業化の進

展の必然性から生れるのだということを確め、したがって、それは（教育方法といわないにせよ）訓練方法といっていることの、教育方法学的問題性を真剣に考えてみる必要があるのではないだろうか。

さて、この生産技術的必然性を明らかにするために、某自動車会社の機械加工作業の工程管理ないし作業管理の実例を示すことにしよう。

まず、対象作業過程の要素分析と作業時間の測定を中心にその加工作業の生産技術的分析、作業環境の分析の結果が作業分析総括表として客観される。

次にそれを基にして、加工条件、作業動作を検討し、改善すべき点を明らかにされたうえで「標準作業」が定められ、それを作業標準表として明文化され、作業管理者、作業者に徹底される。

そして今度は、定められた「標準作業」をあらためて要素作業に分解し、そのレーティングが検討され、さらに要素動作毎の時間測定がおこなわれる。そしてそれを時間分析表として整理する。

このような個々の加工作業の時間分析表を基にして、特定の加工工程の正味時間が定められ、これに工程余裕率をかけたその工程の標準時間をきめ、これを基準にしてその作業工程に組み入れられる作業者の人員配置を作業量に応じておこない、かつ総合的な能率を加味して標準マンアワーが計算さ

れて、ライン能力表として総括される。

かくてこのライン能力表を見れば、その生産ラインの全てが一目瞭然となるのである。

ところで、②で問題にしたT W Iは内容が

J I (Job Instruction—仕事の教え方) | |
J M (Job Method—改善の仕方) | |
J R (Job Relation—人の扱い方) | |の三つにわか

れている。国鉄〇工機部ではJ Iの導入で、従来二三九分しかかっていた仕事に、二二七分で完了し9%の時間短縮に成功し、F電気ではJ Mによって、30秒かかっていた仕事に20秒に短縮され、不良率は6%から3%に半減した等々という報告をしている。（労働省職業安定局編著「T W Iの実務必携」28年）つまり、現代の生産現場では、生産技術的必然性によって、一人一人の労働者の作業はそれこそ秒単位で一挙手一投足まで規制されるばかりでなく、T W I方式の訓練によって更に作業動作が改善され、時間が短縮されるばかりか、ロスも低減されるというのである。①の所で引用した、「プログラム学習は一致した最終行動を生じさせることがねらいである」という言葉は、プログラム学習に始まったことではなくて、生産技術的必然と結びついた企業内のあらゆる教育訓練方式の直轄的なねらいなのである。

労働者の怠業をチェックし、賃金の支払方式を合理化しようとして、作業の標準化を中核として体系化されたテラー

の「科学的管理法」、作業の標準化を更に時間的にもそれを徹底して「サブリック」になるものを考察したギルブレスこれらの成果を基礎に、全作業を一定の機械動作にシンクロナイズして、画期的な工場管理を実現したフォード、そしてそれを生産技術に結びつく諸科学、技術学の成果によって集大成した、最近ハヤリのI E (Industrial Engineering) は、これまで見て来たように、ただ単に技術的必然だけでなく、人為的作爲的なのである。そしてその支えこそが、企業内教育訓練に与えられた最重要な目的の一つなのである。

四

I Eの本質は何だろう。一つの指摘を紹介しよう。I Eとは、「労働対象・労働手段・労働力の合理的組合せによる、労働過程における目的意識的な活動体系を総称したものである。そして、その結果価値増殖過程における原価引下げをはかる技術と見なされている。… I Eはエンジニアリングそのものと見誤られることが多いが、本質的には原価引下げの手段であり、さらに技術的解決方法であるとともに、セントラルな方法である。労働者の反抗を緩和する手段として、ヒューマン・リレイションズH・R等諸方法を用いて、これを原価管理・生産管理と統合化して行くのである。」（野口裕編著「現代日本経営史下」P 331, 40年2月）と。人為的作爲的といった意味が了解できるだろう。この引用に、「ヒュー

マン・リレイションズH・R等諸方法を用いて…」とあるH R技術、このH R技術のトップ・バッターとして、加藤尚文著「労務管理」では、教育訓練を位置づけている（同書P 202）。

ところでH Rという言葉が頻りに使われているが、本来の意味は「労使の協力行為の事実を取扱う専門的な適切な方法技術および観点に対して、私はHuman Relationという名で、これを呼ぶことにする」と、この術語の発明者であるレスリースパーガーは言っている。端的にいうと「労使間の意志を疎通して従業員の自発的な協力関係をづくりだし、それによって勤労意欲 (morale) を高める労務管理上の視野および手段をいう」（前掲加藤著、P 200）のである。これは正に企業内教育の性格そのものである。

機械装置の質は技術革新の進展と共に、いよいよ高度化していく。それは一方では生産管理、つまり作業管理、工程管理的要求として、人的要因の排除、労働の機械運動による絶対的な規制をもたせて、個々の労働は単純化、専門化、標準化されて、その結果労働者は孤立化して創造的な勤労意欲を失っていく。他方では、それにも拘らず、人的要因が極限状況において、決定的な役割を果たすところから、一つのブランド、特定の作業場面における労働力構成、意志疎通 (communication) に、意を払わなければならないし、若し罷業怠業が行われれば、その損失は膨大であるという資本的配慮

から、逆に目的意識的な、コミュニケーションとモラルのための教育訓練が不可欠の仕事になってくる。経営共同体的思考が、福祉国家理論や人民資本主義理論に裏うちされ、さてはこの思想を基盤として、「生産性向上運動」が国策として喧伝されることになる。

とくに経済の高度成長政策の基礎をなす、「国民所得倍増計画」では、対外競争力なかならず、貿易自由化に対処する方策として人的能力政策という形で、単に企業内部だけでなく、労働力政策の一環として教育訓練の問題がとりあげられるに至った。ヒューマン・リレーションズが、その本来的性格を陰蔽して、人間関係一般の問題に解消されているように、企業内教育ないし企業内教育の方法が学校教育や教育方法の一つの典型、モデルであるかの如く考えられ、さらに驚くべきことには、教育学研究者までが、その基本的性格を見失って、企業内教育を過大評価する傾向は重大な問題であるといわなくてはなるまい。

この小論で部分的にとりあげた、企業内でのプログラム学習、T W I の分析——非常に不十分であるが——を通して、教育方法論ないし教育方法学の本来的な役割の追究が深められるとすれば、それこそ本号の「特集」のもつ意義が正しく評価されるのではないか、と思うのである。さらに一言付け加えれば、最近の「学校管理論」にみられる経営学ないし経営管理論の無批判的適用にも、以上のべたことと同じことが

いえるのではないだろうか。

(国立音楽大学)

1965年度和光学園・教育研究大会

- と き 昭和40年10月23日(土) 24日(日)
ところ 和光学園(小田急線・経堂駅下車徒歩10分)
分科会 国語・社会・理科・英語・幼年教育(数・音楽・身体・造形)

今回は、上記の教科についての公開授業(幼稚園から高校)ならびに、研究討議をおこないます。みなさんの御参加をお待ちしています。

問い合わせ先

東京都世田谷区世田谷4の625 和光学園研究委員会