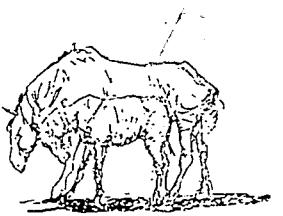


企業内教育の動向

八幡製鉄所技能者
教習所を見学して



山崎昌甫

「未来を信じ未来に生きる、そこに教育者の使命がある。夢を育てて稔りをみる。こうした未来を信じるところに教育の任務がある。教育は目前の問題にすぐ役立つというものでない。ここに仕事の重さがある。」

第七次教研大会の末川総長の記念講演の冒頭の言葉である。ここでいわれているような教育とまさに対照的なものが企業内教育である。記念講演からうけた感銘がまだ消えていない一月三〇日、北九州最大といわれる八幡製鉄所を見学する機会に恵まれた。此处では企業内部でおこなわれている教育訓練の現状を、八幡製鉄所教習所から出されている「教習所概況報告」に忠実に従って述べ、問題点については、他の大企業の企業内教育の現状を考えながら述べることにする。

*

企業内でおこなわれる教育訓練は、一般には厚生関係あるいは労務関係のセクションで統轄している。ところが八幡製鉄所では他の部局とならんで教習所というのがあって、所内のあらゆる教育訓練を扱っており、所長には技術者があつてられている。もつともこのこと

とは、その企業が教育訓練をどのような観点に立っておこなっているかを示すものであつて、熱心不熱心には拘りなく、その目的とするところは教習所概況報告のなかにある次のような言葉から理解することができよう。

「……当社は第一次合理化設備を完了し現在膨大な第二次合理化工事を遂行中であります。が、この経営の合理化が、設備あるいは管理の対象となるべき従業員の知識技能を向上せしめる使命を持つ教育訓練は、能率的な近代産業経営の一環として考えられなければならぬでしよう。」すなわち、企業内教育の目的はあらゆる意味における企業合理化政策のあらわなのである。だから、「……被監督者である一般従業員の知識技能が近代化された設備機械に即応したものでなければ効果を發揮することが出来ない事は勿論である」といつてゐるのである。

資本にとって企業の合理化をたえずおこなっていくことが、企業間の競争に生き残る唯一の道だとすれば、合理化の重要な一環をなす教育訓練が重視されるのは当然だらう。しかも合理化が不況を切り抜けるためにとられるばあいと、大量の需要が見込まれるとき設備の拡大・再編成と共におこなわれるばあいとでは、その性格がかなり違うことはいうまでもない。しかし一貫していえることは労働力削減による実質的な労働強化である。したがつて企業内の教育訓練は景気の変動に伴つて規模と内容に変えていくのであるが、一貫して変わらない労働強化を強行するために監督者の教育訓練に対するは、常に異常な用心が払われるのである。「……監督者訓練については、第一線監督者(組、伍長)の優劣によつて労働生産性の向上も、コストの低下も、品質の向上も、その影響される所がきわめて大きいので、益々熱心にやって行く予定であります」と報告している。

6月 pp. 22-25, 7

「企業内教育の動向一八幡製鉄所技能者教習所を見学して一」『教師の友』通巻61号 1958年

此處でやつてゐる監督者訓練の主要なものは TWI (Training within industry) と MTP (management training program) である。TWI の方は従来の「仕事の教え方」すなわち J.I. (Job Instruction)

「改善の仕方」すなわち J.M. (Job method) 「人の扱い方」すなわち J.R. (Job Relation) のほかに P.S.T. (Problem Solving Training) 「監督者の責任」を、「監督者の五条件、すなわち『二つの知識と三つの技能』」を第一線監督者たる組長伍長に対してもおこなつてある。MTP は係長以上の管理者を対象としておこなわれてゐる。此等の監督者・管理者の訓練は總じて次のような考え方からおこなわれてゐる。すなわち「『管理者・監督者の職務は、部下を通じて仕事をなしとげること』という基本的態度に立つて、いかにすれば部下を通じて仕事をなしとげることができるか?」その基本原則と具体的な諸テクニックを訓練することにある。従つてこれらの訓練の成果として期待されることは、○部下が心底から協力的態度を示し、○自發的に、そのもつている力を一杯に生かす——ことであると要約することができよう」と。

監督者の教育訓練を軸としておこなわれる労働者に対する知識技能の教育は、八幡のばかりなり特徴があるようである。概況報告に「当社は近代産業経営にふさわしい従業員をううる為にそのレベルアップの方法として作業員の新規採用の約八〇%近くを高校卒業者で占めている」とあるように、普通中学校卒業者を対象にしておこなわれる技能者養成方式はとられていない。しかしレベルアップの方針として高校卒を採用することがベタな方法であるかどうかは疑問である。川崎の日本鋼管では、作業員の新規採用は中卒者が主であり、これを技能者養成所(鋼管では学校と呼んでいる)に入れて三年間訓練している。

八幡のばあいは新規採用者をすぐに技能者養成所のような長期訓

練システムの中に入れるのではなく、大企業ならば何處でもおこなわれている新入者教育を(此處では補導教育といつてゐる)を二二三週間やつてから現場に配属している。

ところで此等の高校新卒者の補導教育計画は、「高校卒業男子技術員補導計画」と「新入臨時作業員補導計画」とにわかれてゐる。前者は「公社業務の概要を把握させると共に、それぞれの職務に応じて、実務処理に必要となる基礎訓練及初步の専門知識を習得させ、就業態度を確立させる」目的で二〇日間。後者は「新入作業員(採用後二ヶ月間は試用期間で臨時作業員と呼ぶ)」には公社の諸規定、生産の概要を知らせ、現場作業につく前の就業態度を確立させる」もので、原則として一〇日間の補導がおこなわれる。そして前者には更に八ヶ月間にわたつて、「技術員補導特別講座」が設けられてゐる。これは「工業高校の卒業生の実力について、企業者側の要求する点と喰違った点が相当あつたため」であり、「工場内技術に関する知識と、一般工業教育上の工業知識とは、実質的には一致しない点があるので」開設されたものであり、これには基礎補習と専門補習の二コースがある。

この「技術員補導特別講座」と比肩する作業員に対する長期訓練には、普通科第一部と呼ばれるコースで、職種別の専門教育がおこなわれる。この普通科第一部への入所資格は「同一職種五年以上、課長の推薦による者である。」そして「第一部の専門課程に対して必要と思われる基礎学力の有無を検する」ために入所試験がある。学習期間は一〇ヶ月で、一週三回、一日三時間授業で勤務外の時間を使ってゐる。なお、この第一部の子科的性質をもつものとして普通科第二部があり、「旧制の高等小学校卒で長年学習の習慣から遠ざかっている者に対し、『所属課長の推薦があれば何等の資格を求めず』に入所させる。これは第一部での「新しい専門学科を学ぶため

には是非とも第二部程度の学力が要求されるから」である。学習期間および時間、入所試験のあることも大体一部と同じである。

この第二部は第一部の子科的性格のほかに、教習所概況報告は次の点を指摘している。「会社は企業の合理化で次々に新鋭の工場が増加し、新採用の作業員の大半は高校卒になつたので、それ以前の者としてはなんとか一応の理論、原理を知って、監督者の説明が理解され、後輩者の質疑にも、まぎなりとも答える程度は勉強せねばならないと自覚してきている。会社としてもこれ等の人達の再教育の充実が急務となつていいよう。この要望の一端を荷うのが普通科の目的であり、使命である」と、勿論これは第一部についてもいえることであろう。

以上が八幡製鉄所でおこなわれている教育訓練（大学卒業者についてはここではふれない）の現状である。これらの教育訓練が、

- ①実力主義の尊重
- ②職務別専門教育主義
- ③現場監督員教育主義
- ④監督者教育訓練の強化

というモットーの下におこなわれているのである。

さて、われわれが八幡製鉄所の企業内教育の問題点を指摘する前に、概況報告の中に述べられている第一次合理化の内容、そして、この労務管理の特質を知つておくことが必要だろう。

此處の従業員は三万七千七百余名で、約三万人が現場職員（このうち一千七百人余が日雇）である。熔鉢炉は日産一千トン、七百トン、五百トン各二基合計六基が稼動している。そこで第一次合理化計画というのは、世界銀行、輸出入銀行からの借款によつて、アメリカ、ドイツなどから購入されたもので、その主なものは米国式新

鋸製鋼設備、純融素転炉一セット、連続圧延装置（ストリップミル）の熱間圧延一セット、冷間二セット、亜鉛メッキ装置、電気ブリキ製造装置、連続材製造装置、新圧板圧延装置、珪素钢板製造装置などである。在た第二次合理化計画として、戸畠地区の海を一部埋立てて、四方十トン級の鉄石専用船の岸壁を構築し、一千五百トン高炉二基、六〇トン酸素転炉三基、分塊、圧延の新鋭工場の新設などが着々実施されている。

この新鋭合理化機械・装置の中で著名なのは、一分間に一二〇〇本の線材が一分間に一四四〇メートルの速度でコイルにまきとられる連続式線材設備などであるが、これらの中には新鋭設備の導入によつて昭和二五年と三〇年上半期とでの生産額の増加をみると、銑鉄二〇倍、鋼塊一・六倍、鋼材一・二倍となっている。ところが労働者はわずか〇・二%しかふえていないのである。

さらに昭年二六年の統計によると、新規採用社員の募集に際して志願者六一五〇人のうち、縁故関係が志願者の九八・六%、採用された者一四九三人のうち九九・一%が縁故採用であった。そのうち採用者中で福岡県出身は全体の約五〇%を占めるが、都市部出身者はそのうちの約三六%で、他は熊本、大分、鹿児島など南九州の約三八%と共に郡部農村のいわゆる過剰農村労働力に依存している。ところで、さきに現場職員のうち一千七百人が日雇であることを指摘したが、この日雇工とか臨時工と呼ばれる人々は、かつて賃金労働者であったものが三一・六%、労働者世帯の主婦が二五%で、都市部出身が五六・六%、農漁業出身者は一六・五%にすぎないという状態である。すなわち、八幡製鉄所における労働力構成は農村出身の縁故者を中核として、景気変動による労働力の調整には都市の失業工場労働者、生活難にあぐく労働者世帯の主婦をその周辺

にもつてゐるのである。

* * *

初めて紹介した「能率的な近代産業経営の一環として」の教育訓練とか、「企業の合理化」に伴う再教育とかといふ八幡製鉄所の企業内教育の現状は、いわば、オートメーション化に伴う教育の問題といつてもよいだろう。もちろん、実際にオートメーション化されているのは、製鉄—製鋼—圧延という鉄鋼生産過程の加工段階である圧延部門に特に集中されているのだろうが、この加工段階での合理化オートメーション化は、当然製鉄製鋼段階にまでおおよほされることはいうまでもない。

このオートメーション化とともに教育訓練の具体的なあらわれは、「作業員の新規採用の約八〇%近くを高校卒者で埋め」これに臨時作業員の補導教育を実施しているという事実と、同じく高校卒者を地方では技術員として、技術員補導教育、技術員補習特別講座を開設していることに見ることができるであろう。從来鉄鋼業の作業は経験一〇年以上の熟練工役付工を中心とし、それに若干名の半熟練工が参加しておこなう集団作業であり、勘とかコツとかいう技能的なものが作業のテコをなしていた。ところが合理化によって計算器とスイッチ、そしてハンドルによつて自動的機械的作業が運ばれるようになつた。勿論すべての設備がこのようになり自動化されていなくてはならないにしても、第一次合理化によつて新設された職場においては、従来の多数の技能的な熟練・半熟練労働を排除して、少数の技術的労働におきかえていく必要があるわけである。このようなオートメーションの操縦・保守には従来の熟練労働にかわって技術的な知識が必要なのであるが、この技術学的知識の獲得には高校を卒業したものをお採用することがより有利であり、必要になつてくるのである。さらにこのオートメーションの統御・修繕という高度

な労働には、大学の工学部を卒業したものでなくとも、高校を卒業したものを、此處での技術員・技術者的労働者として、やや長期にわたる教育をすればたりるわけなのである。しかしこれらの技術員、作業員に対する教育も、生産量の飛躍的増大に拘らず人員の増加がほとんどないということから、いわゆる一般労働者の問題といふよりも、少數のものを対象にした問題であり、同じ高校卒でありながら一方は技術員、他方は作業員という形で、職階・職務上の差別の上に教育がおこなわれているところに、注目すべき問題があるのである。ただ普通科第一部・第二部によつておこなわれる教育は、オートメーションが必然的に技能的肉体的労働と技術的精神労働とを結合しないければ機能しないということから重要な意味をもつといえるが、こういった意味以上に、オートメーションの資本家的運転は、鉄鋼業が集団的作業を主体としておこなわれている以上肉体労働と精神労働との結合の可能性よりむしろ、普通科第一部の教育が第一線監督者の再教育機関として、職制の強化すなわち、「資本への労働の質的從属」を強化していると見られるのではないか。

資本主義的生産が協業に始まつてマニュファクチャーリゼーションによって自分をも含めた全労働者を労働強化の歯車の中に押しこめてしまふのである。しかもこの労働強化が、オートメーションによつて熟練・半熟練労働・筋肉労働を減少させることによって非労働労働・婦人労働を日雇あるいは臨時工という形で現実化することによって、企業内教育そのものの内容はいよいよ資本家の性格を強めざるをえなくなるのである。

ている。これは、会社で幅を利かしている幹部社員の大多数が法経関係の卒業生であることからみて、当然のことといえよう。

これを裏書きするように、「科学技術の振興」については、いつも掛声ばかり大きく、そのための予算措置はほとんどというにたりないのが常である。今回もまたその例外ではない。現に、昨年學術会議が調査して詳細な発表を行った研究者の直面している困難にたいし、政府は一顧も与えていないではないか。大學院を修了し、一人前の研究者として活動しているものの給与が、ずっと年の若い熟練工におよばないようでは、どうして優秀な研究成果を期待することができるようか。昨年の原子力研究所開所に際しての科学者のストライキや優秀な科学者の海外移動の事実は、この間の事情を雄弁に物語っている。

現在、「科学技術の振興」がやかましく叫ばれているのは、何も日本ばかりの現象ではない。米、英、仏など主要な資本主義国における共通の現象である。朝鮮戦争でミグ一五があらわれたとき、アメリカ統合參謀本部は「アメリカは航空機においてソヴェートに二年おくれている」という悲惨な声明を発した。だがその後、アメリカとソヴェートの科学技術水準の開きは次第に大きくなり、大陸間弾道弾および人工衛星にいたって、到底追いつくことが不可能なまでになつた。

資本主義国の指導者たちは、この開きが社会主義体制の資本主義体制に対する優越性に原因するものであることは、最後の瞬間に至るまで容認しないであろう。したがって、彼らはソヴェート教育の優秀さにその原因を帰して、自国の教育を改めようと焦つてゐる。しかし、ソヴェート教育の優越性がソヴェート体制の優越性に基づくもの

である以上、いくら焦つても彼らは永遠に追つることはできない。

日本においてもその例外ではありえない。

満州事変後における「科学技術の振興」は、社会主義体制がソヴェートにおいてほぼ完成し、資本主義國間の矛盾が激化した時代において、後進帝國主義日本が、先進帝國主義國に刃向うための努力の現われであったが、現在における「科学技術の振興」は、社会主义体制の優勢がほとんど確定的になろうとしている歴史的時代における、三流資本主義國日本の資本家どもが、アメリカ帝国主義者に追随して奏でている敗北の歌以外の何者でもない。（不二越精機）

（二五ページからのつづき）

概況報告に次のような言葉がある。「企業内訓練は外部的要因によって人間力の展開を行うにしても、あるいはもう一步踏込んで人間埋蔵力の開発という最も望ましい方向に進むとしても、その道程において必ず得なければならない一里塚である。とはいふものの企業内訓練が企業の経営方針によって統制され、常に企業内訓練のリミットを越えるものでないことも忘れてはなるまい」と。オートメーションが「肉体労働と精神労働との結合」「労働時間の短縮および労働強度の軽減」の可能性をもつてゐるにしろ、それが資本主義社会においてはあくまで可能性としてのみ存在するよう、企業内教育も、技術教育の最も望ましい典型的なものを内蔵していながらも、それが資本的な運営にまかされている限り、それは労働者階級の分裂の有力な武器であるといつても、決していい過ぎではあるまい。

日本の過去の企業内教育の歴史は、企業内教育が、労働者に知識を与えることによって労働運動を推進させたという理由で、閉鎖し