

企業内教育の教育理念 1

山崎 昌 甫

はじめに

「企業内教育の教育理念」というテーマは、編集部から与えられたものである。企業内部の教育訓練の企画、運営を通じて、「教育理念」ということがらをはたして問題になるのだろうか、もし問題になるとすれば、どのような形でとりあげられるのだろうか、ということがわたしに与えられた「課題」なのである。にもかかわらず、「教育理念」とくに「理念」という言葉に拘泥せずにはいられない。

ちなみに、理念というのは、広辞苑によれば、「理性から得た最高の概念で全経験を統制するもの。理性概念」とある。このような言葉の解釈にたつきり、後に述べるように現実の企業内の「教育訓練」という事実の把握は抽象的概念的ならざるをえない。したがってここでは、理念——イデオという言葉を、独和辞典にある常識的な、「①觀念、思考 ②意見、意図、考え……」というほどの意味でとらえていきたいと思う。

このことである。問題の解明は、教育学の、もっと正確にいえば、企業内教育論の、資本ないし企業に迫っていく方法の問題にかかわっている大きな課題だといえよう。

つまり、企業のおこなう教育訓練が、資本の経営政策、経営の組織管理の中でどのように位置づけられているのか、企業の経営活動とくに生産活動の中で教育訓練は本来どのような機能を担っているのか、ということの分析が、国家の経済、労働力政策とのかかわり、国の一般的な技術水準としての技術革新の進行状況との関連の中で把握されなければならないのである。

このような分析を前提にして、はじめていわれる「企業内教育の教育理念」の検討が意味をもってくる。

つまり第三の問題としては、企業内教育の教育理念が、単に企業内の教育訓練に対して持っている教育観あるいは教育意図をあらわすばかりではなく、それらがしばしば学校教育の批判（時には非難）を通して「社会の教育理念」という形で提起される、というこの意味である。厳密にいえば、企業内教育の教育理念は、主に社規や社則、あるいは教育訓練に関する規定のうえにのみあらわれてくるものであって、企業の経営政策あるいは人事ないし労務管理意図として表現されたもののみ限定されるべき性質のものであろう。しかしこの限りでは経営学や産業社会学での問題にはなりえても、必ずしも教育学的な関心をひくところまでにはいたっていない。教育学的には、むしろ、それらの総体的な考え方、あるいはその総体的な考え方のもっているイデオロギー的性格と、前に指摘したように、その性格のゆえにおよぼすであ

さて、もう一度「課題」に立ちもどって、ここでとりあげなければならぬ問題の中身について吟味してみることしよう。

一つは、そしておそらく最も注目されている事態として、企業内教育問題が「教育訓練」という名称から「能力開発」あるいは「人間育成」（いずれも manpower development）という言葉が意識的に使われて論じられるようになった、歴史的推移の問題があげられよう。これは高度経済成長政策——国民所得倍増計画の破綻に集約的ならわれているように、日本経済それ自身の内部で醸成された矛盾と国際関係ないしは世界経済とのかかわりの中で惹き起こされた困難さが、日本の資本主義、いいかえれば、総資本、個別資本の経営政策の転換を強いる過程で問題になってきたものである。

第二の問題は、はじめの歴史的推移の過程で企業内教育問題へのアプローチの仕方が変わってきたことは明らかなる事実として、企業内教育のもっている本質が変化することによって、その歴史的な変貌や個々の現象的変容が現われたものかどうか、とどう学校教育そのものへの、また教育政策への影響であろう。しかしこれまでの「企業内教育の教育理念の教育学的把握」の中には、第二のところで問題にしたような前提条件の確証がおこなわれていないために、しばしば社会の根本機能としての教育が本来もっている人間形成的側面を自己否定する過ちを犯すことにならざるをえない。ここではそのような教育理念の由来を経営思想の系譜に溯って明らかにしていかなければならないだろう。

一 二つの現実——資料の検討——

企業内教育理念 さて以上の問題点をひとつひとつ検討する手が一つの典型 かりとして、最近の企業内教育理念をある意味で代表する論説を紹介することにしよう。これは日経連弘報誌『経営者』四十一年第三号に掲載された、信越化学工業社長・小坂徳三郎氏の「社会進歩に密着した企業内教育訓練」という表題で書かれたものである。

これを整理してみると、まず①企業が現在おかれている社会的状況を確かめ、ついで、②職場の青年労働者の実態把握をふまえて、③企業内教育のビジョン、あり方を述べている、といっている。

つまり、①日本経済は、「戦後二十年たってひとつの大きな方向転換」を迫られているという認識に立って、「この二十年たつた今日、これからほんとうに日本人が日本人の手で、つまりわれわれがわれわれの手で新しい日本の将来を考え、そしてわれわれ自身の借りものでない自由主義体制の経済をもっと強大に推し

進めて」いくことが転換期に対処する経営者の基本的態度であるとし、企業内教育の方向も、「この今日の事態から将来の五年ないし十年という日本の社会の変化、その基点になる経済の発展、またその中心をなす技術開発というか、技術革新ということ、そしてまたそれによって生まれる新しい雇用増大また消費の新しい姿、そうした全般の技術革新というひとつの社会の前進の中において」考えなければならぬとし、「今日のわれわれの企業内訓練の大きな目標は、当然対社会的に変わりつつある」とする。

ところが、②「われわれが年々採用するところの青少年は過半数がその六・三・三の三年間にひどい差別待遇を受けてきた青年階級であります。」彼らは「高校に入ったときに、将来大学に行くものと高校でやめるものは、三年間の高校生活の一年目のその一学期の初日から差別待遇を受ける。先生も大学に行くものだけに注目する。ひどいところは進学するものと非進学のものと同じクラスにありながらぜんぜん勉強の内容がちがっている。」

「そのような三年間のうっせきされた気分というものは、これが企業に入ったときにどのようなかたちになるか。やはり三年間にうっせきされたひがみ、劣等感というものは企業に就職したってなかなか消え去りはしない。むしろこうしたところに民衆同のような社会主義、共産主義組織は絶好の組織者を見出すこととなりましよう」という公教育批判をとらえた青年労働者観を披瀝する。

ところが他方、「年若い社会科学者」の次のような話を紹介する。「企業の従業員が……自分の将来、生涯というもの、あるい

当然で、「わたしはあくまで企業内訓練というものを考える場合に、産業人という感覚をもち、同時に企業にあつては、その企業の従業員という感覚をもち、これを進めなければならぬ」ということ、これを階級的に労働者と資本家というかたちで分けて産業訓練をやり企業内訓練をやっても、こんなものは現実的でなく、なんの効果もそこからは出てこないと思う。むしろ産業人といふ縦のかたちにおいてもを考へるその発想の中に、はじめて企業内訓練のほんとうの社会的な意味と、日本人のためにする成果があるのではないかと考へる」のである。

さてしからは産業人育成の企業内訓練はどのようにおこなわれるのであるか。

企業内訓練を考へる場合、「現場で働いている一連の末端の五人ないし十人の諸君、これが組織の基本になる」、したがって「職場の第一線で働いてくれている従業員のひとつの集団、五人ないし十人の集団を対象にして、その集団が前向きに動いてくれるよくなかたは、同時に五人ないし十人の集団のリーダーをりっぱに育てるといふこと」、この「人たちにまずいちはん重点をおいて、その層に経営の意志と経営の方針を、できれば企業の将来のビジョンを——そのもとなる戦術、戦略は企業体上部で考へ決定されるが——与えるということにいはん努力を傾けるべきだ」といふのである。

そして「わが社の実例」として紹介しているこの産業人の教育訓練の成果は、「自分の真底の気持を申しあげれば、なにが大それたかといへば、これは第一線で現実のチャートをつけてチャートの

は自分の毎日の生活の中に夢を失なっている。夢のない生活というものはどうかというと、自分が勤勞している……時間は自分の人生でないか考へる。自分の人生はそれからまへの一時間、それからまたあとの時間、つまり働いていない時間を自分の人生と考へる非常な虚無感がいまや大量に発生しつつある」と、そして「……この都市生活における青少年が、いわゆる虚無的になり、自分の生活というものの基盤を企業の中に求めず、逆に自分の人生を企業から解放された時間に求めている」と慨嘆し、「むしろそういう現実があることをわれわれが認識してそれではそれに対してどうするかということ考へ……」「こうした傾向のあることを考へるにつけても、やはり企業内訓練というようなものの全体の目標が、ひとつのビジョンをもって、夢のあるものにもっていかなければいけないということをしみじみ感」するのである。

彼はこの二つの青年労働者観の矛盾に気づいていない。だからこそ、次のようなビジョンが生まれてくるのである。

それは、③「企業内訓練というものの性格を、技能訓練という、技術の面からもう一步脱皮して、より社会的なものへのつながりの中で、より包括的な従業員訓練をやっていく」「つまりより広い、より近代的な、よりりっぱな日本の社会をになうところの——いわゆる産業人という名前をわたしはつけたのです——産業人を育て上げること力を入れるべしと申したい。産業人こそ日本の今後のエリートであろうと考へます」。

したがって、このような考へ方に立てば、「産業人を横に割り、階級的に区分したところでなんの対策も出てこない」ことは

管理限界からはみ出した事態にすぐアクションをとる第一線の諸君がなければ何にもならない。自分たちのグループの仕事を図表に書き入れ、前後の直の人々と連絡をとり、定まった作業標準、作業指図どおり集团的に行動することは第一線の人々の理解がなくでは、その成果は期待されない。いずれの場合にも現場にいつも生き生きとして積極的な協力があふれ……末端で働いている諸君がその気になつてももらえらるかどうか……こうした筋のピンツと通った方策……それが打ち出されたときに活発にそれに対して、全従業員が立ち上がってくれるような体制づくりこそ、企業内訓練の最高のねらい」なのである。

以上十数頁にわたる小坂氏の教育理念についての論述を、かなり客観的に整理してみたつもりであるが、ここでは、この考へ方についての批判はしない。しかし次の四つの点を指摘しておくかなければならぬ。

まず第一に、この考へ方には、①貿易と資本の自由化の名の下に、占領時代にみられたような日本経済のアメリカ独占資本主義への一方的従属から、いわゆる開放経済体制の中に引き入れられること。このことは同時に日本の資本主義内部はもろろんのこと、国際的な経済関係の中でとくに資本主義諸国間の競争の激化を不可避的なものにした。②経済の高度成長を与えていた需要超過の経済事情は一転して生産過剰となり、いわゆる供給先行の経済状況に移行し、これに伴ってマーケット・シェアの拡大、確保が企業の死命を制するようになってきた。③さらに、従来の低廉、多量な労働力を前提とした労働力ないし労働政策が、とくに

若年労働力の絶対的不足という事態に直面して、企業内部の既存労働力の能率的活用、能力の伸張に積極的に取り組まざるをえなくなつたこと。これらの諸条件が資本の危機意識を深めたことは言うまでもないことである。この危機意識の企業内教育問題への反映をこの論文の中にアリアリと見ることができるといふことである。

第二に言えることは、このような企業の危機を防御するために、一方では生産の合理化を進行すると共に、他方では、これに對抗する労働攻勢を徹底的に抑えつけないはならない。しかし戦後飛躍的に高揚した労働運動を、弾圧という仕方では一方的に抑圧することはできず、さりとて、HRに代表されるような近代的な労働管理政策によって懐柔するには、その主たる対象である青年労働者は、高能率化された機械・装置によってすでに極端なまでに疎外され、働く喜び、技能者としての誇りすら失いつつある（彼はそれを虚無感という）ことの事実を認めながら、具体的対策の貧困に対する焦燥が読みとれるといふことである。

にもかかわらず、企業の維持、発展を至上とする資本にとって、虚無化され、空洞化しつつある青年労働者の意識への働きかけが緊急の問題になってくる。企業内教育が新たな装をもつて労働管理政策の中に再登場してくることになる。つまり第三に指摘しなければならないことは、企業内教育が、近代主義的な理論に裏打ちされ、スマートな表現や周到な意図の下に計画されつつあるといふことである。それはまさに、資本の労働者に対するイデオロギー攻勢、思想攻撃といふにふさわしいものである。そこで、労働者といふ言葉は禁句であり、もちろん階級という用語

「最近の毎日新聞で、不況のために閉鎖された積水工學院の学生が、自衛隊へ大皿に応募したことを知り、大きなショックをうけました。私たちが積水工學院の卒業生だからです。かねがね私たちは企業学校、つまり現在の日本の大企業が社員教育の場としてもっている企業学校について、いろいろの疑問をいだいていました。これらの学校の目標とするところは『貧しいために進学できない若者に、夢をかなえる学校』ということになっていますが、それにもかかわらず、私たちに多くの疑問点があります。一昨年、丸善石油で会社の経営不振から企業学校閉鎖しました。そしてこんどの積水工學院問題です。企業学校は会社のための学校で、会社の経営が悪くなれば閉鎖される。これは会社経営の立場からすれば、やむをえないかも知れません。しかし、それでは、そこを唯一の学びの場として勉強している貧しい若者は、いったいどうなるのでしょうか。未来への夢は無残に打ちくたかれています。いまさらいなかへ帰ってやり直すこともできません。社会は、もうすこし企業学校の性格について考えてもらいたいと思つて、自分ついで、いつでも放り出す。これでは放り出されたもの人権はどういうことになるのでしょうか。社会全体が自分の問題としてもっと考えてほしいと思つて、（大阪市）」

この投書は、次のようないくつかの点から企業内教育の本質を鋭く衝いている、といつていいだろう。すなわち、
第一に、企業内教育の企画、運営が、資本主義社会の運動法則

は、非現実的、非科学的であるとして、ビジョンという名のデマゴギーによって、否定され、あるいは能力差、階層という言葉にすりかえてしまおうとする。

そして最後に、このことはすではじめのところであつたように、企業内の教育制度が、いつのまにか、社会全体の教育制度の重要な部分を占めるものとして、公教育制度と同質あるいは高次なものとして語られるようになってきている、といふことを指摘しなければならぬ。したがって、このような立場から、資本主義的生産関係のうちですでに内在しており、とくに企業の労働管理の実施場面で集中的にあらわれる矛盾を、公教育制度やその教育方法内容の不備・欠陥という形で批判し、さらには、子どもをより高い段階の学校で教育を受けさせようとする父母の素朴な教育要求を、学歴偏重、立身出世主義というまったく筋違いな非難を浴びせかけることによって、資本の労働力政策の欠陥を糊塗しようとする。

企業内教育批判 だが、このような企業内教育制度そのものが一つの典型 かに矛盾に満ちたものであるか、またその教育理念がもっている本質をどのように除根しようとしているかは、次の一文を読めばハッキリするであろう。
これは昨年の十二月十二日に毎日新聞の投書欄に掲載された、積水化学高等工學院の卒業生有志の訴えである。少し長いが全文を再録してみることにしよう。
見出しは「企業学校」への疑問 若人の夢砕く不況——閉鎖」といふものである。

に直接左右されるということである。つまり景気変動によって制度そのものの存在が問題にされる。公教育制度の場合であれば、一つの教育機関が廃止されることは極めて稀であり、そうなった場合でも、その学校の在校生の他の学校への転入措置は当然その当事者の責任となっている。ところが企業内教育の場合、それが企業学校という形態をとったにせよ、積水、丸善にみられるように、企業の「自分のついでにいつでも放り出されることになり、

この限りにおいて、第二にいえることは、企業そのもののあり方は、商法などの公法上の規定による公的存在であつても、企業内教育の企画、運営は私的なものでしかありえないといふことである。しかもこのことは同時に、職業訓練法に基づく事業内認定職業訓練の運営に当たって、多くの企業がその訓練生を組合員からはずすことを原則にしている事実から、この積水、丸善に代表される企業内教育の運営主体と被教育者との関係は、ある意味では、資本と労働の関係の原始的形態を最も露わに示している、といふことができよう。訓練生は労働基本権はもちろん、学習権さえ認められていない労働力商品に過ぎないと言つても過言ではあるまい。なぜなら、学習権は学習主体の人格と不可分のものなのだから、資本の恣意によって学習権を剝奪しても経営政策上やむをえない、といふことであれば、訓練生は、当然、人格的拘束から自由な一個の労働力商品たらざるをえないといえよう。この事実こそ、資本主義社会の階級関係を生み出す最も基本的な条件であるはずである。

したがって、企業内教育問題の分析にあたって、企業内教育が資本主義社会の運動法則に規定されて展開するものであり、それは資本対労働の階級関係を、ほんらい、前提にしているに於いて存在意義があるのだ、ということをおかなくてはならない。

ところで第三は、企業学校を「貧しいために進学できない若者に、夢をかなえる学校」というように認識している、ということにかかわる問題である。これは「社会はもうすこし企業学校の性格について考えてもらいたい」、「社会全体が自分の問題として」と考えてほしい」という痛切な訴えの中に端的に表われている。企業学校の閉鎖は資本主義社会にとって当然なことであり、これを見抜けないのは彼らの認識の足りなさをあらわしている、ということをおかさないが、ことはあまりにも深刻であり、重大であり過ぎる。この訴えは、まさに国の労働力政策、教育政策、一ことで言えばいわゆる人的能力開発政策への痛烈な批判であるといえよう。

過剰労働力を前提として形成された学歴偏重を基礎とする伝統的な終身雇傭制は、技術革新とそれを契機として採用を余儀なくされた近代的な経営管理制度の導入によって、しかもそれが、高校進学率の飛躍的上昇にもなる若年労働力の絶対的不足という不測の事態とからみ合せて急速に変更を迫られている。後期中等教育政策の問題は、このような事態を背景に、個別資本の労働政策のレベルを遙かにこえて、総資本にとつての喫緊の課題として提起されるに至った。

二 企業内教育理念の形成過程

カントやヘーゲルの理念と述べて、企業内教育の理念という形で概括される企業内教育についての観念、意図あるいは考えは、何らかの形で現実の矛盾や困難な課題に対処する資本の構えを敏感に反映している。とくにはじめに紹介した小坂論文は、深刻な危機意識に支えられて、困難な課題解決の緒口を企業内教育を通して模索している一つの典型的なものであるといえよう。それは企業内教育思想と呼ぶにふさわしいものである。ところで小坂の企業内教育についての理念ないし思想は、次のような論理構造をもって述べられているように思われる。

① 国の経済政策の肯定ないしそれを積極的に推進しようとしていくこと、これと並んで、

② 小坂氏が日経連の理事である、ということもからんで、独占団体の経営政策とくに労働管理対策を基調にして企業内教育問題が展開されていること。

③ つまり、企業内教育が国の経済政策——それは同時に教育政策の基礎をなす労働力政策を含んだ——と、資本の経営政策とくに労働管理対策の結節点の一つであるという認識に立っている。

これを一般化して考えてみると、企業内教育の理念は、次回で詳細にふれるように、何らかのエポックメイキングな経営政策ないし労働管理対策の出現と密接に対応している、という想定がなされたように思われる。そして企業内教育の計画と実施は、

従来の技能的な熟練労働は技術的労働に置きかえられねばならない。この技術的労働は、義務化された前期中等教育だけでは不十分で、後期中等教育段階での科学、技術教育を是非とも必要としている、という労働力構成観は、公教育ばかりでなく私的な企業内の職業訓練までを後期中等教育制度の枠内にひき込むことになった。好景気の波に乗って大企業、とくに成長産業を業種とする大企業の職業訓練機関、いわゆる企業学校は時代の脚光を浴びて、世間の注目の的となった。とくに積水、九番の企業学校は関西の最も整備され、高い水準をもった教育機関として、教育関係者の要望を集めていたことは記憶に新しいことであった。これは国の高度経済成長政策に支えられて進行していった。国民所得倍増計画が民衆にとってバラ色の夢を思わせたように、華々しい後期中等教育政策の宣伝される中では、企業学校は「貧しいために進学できない若者に、夢をかなえる学校」であると考えられたに違いない。バラ色の夢は本当にバラ色の夢で終わってしまった。企業学校は青年を路頭に迷わせ、暗い将来を夢みざるをえない自衛隊への大量応募というところへまで、追い込んでしまった。

しかし、後期中等教育問題は現在、さらに重大な課題を背負いつつ青少年の前に立ちはだかっている。それは企業内教育問題が公教育の内面的な問題との関係で採りあげられる限り、企業内教育のもっている本質からいって、ことを複雑にし、混乱をひきおこさずにはいけないだろう。

このような意味での企業内教育理念との相互関係において発展してきたと見ることが出来る。しかし、冒頭でも問題にしたように、必ずしも、「企業内教育理念」を厳密に概念規定し、「これは企業内教育の理念にふさわしくない」という形で、その範囲なり限界なりを明確に区別することはできないように思われる。このことを試みに、戦後の経営史あるいは労働管理史の時代区分と、企業内教育の発展段階とを対比することによって確かめてみることにしよう。

まず経営ないし労働管理史では、

① 日経連編『一〇年の歩み』昭和33年

20年8月～23年4月	日経連の創立期
23年4月～24年9月	経営権の確立期
24年9月～25年6月	経営内部の充実期
25年6月～26年9月	職場秩序の回復期
26年9月～28年7月	自主性の回復期
28年7月～32年5月	生産性向上推進期

② 森五郎『戦後日本の労働管理』昭和36年

敗 戦 22年上期	経営権の死守期
22年下期～25年中期	再編成準備着手期
25年下期～27年上期	再編成準備期
27年下期～29年下期	戦後日本型労働管理の形成期
30年以降	戦後日本型労働管理の構造的確立

③ 野口祐編『現代日本経営史』上下 昭和39年、40年

第一期 21年～23年半 危機における生産・労働政策

23年半〜28年 企業合理化と労務管理の確立
第二期 28年〜33年 強蓄積下の生産管理、労務管理——変
貌する労務管理

第三期 34年以降 自由体制下の生産管理・労務管理

これに対して企業内教育史では次のようである。
①坂本藤良著「日本経営教育史序説」昭和39年
I 個別的導入の時期

23年〜 技能者訓練の出発期
25年〜 監督者・管理者教育の導入期
30年〜 経営者啓蒙の開花期
II 総合的発展の時期

33年〜 体系化段階
35年〜 日本化への胎動
②竹井・矢倉監修「産業訓練ハンドブック」
岡本秀昭担当 昭和39年

24〜27年 導入と普及
28年〜31年 拡充と反省
32年〜 編成と体系化——日本の特質と限界

③石原孝一著「日本技術教育史論」昭和37年
22年〜 産業の民主化と技能教育
25年〜 産業組織の再編成と監督者教育
31年〜 技術革新と技術教育

企業内教育の理念の形成という視点から、これら二種類の時代
区分を対比した場合、およそ次のような仮説がなりたちうるであ
ろう。

「しかしながら産業界の現状についてみると、経営者の一部に
は、企業内における教育訓練活動を促進するものとして、その必
要性と妥当性を認識するも、それを積極的に実践するむきの少
なきは誠に遺憾」である。「凡そ経営を司る者は企業経営の合
理化と従業員教育、特に所謂監督者訓練との相関関係を深く認識
し、教育訓練が価値ある活動であることを知り、個人的にも組織
的にも深き関心と理解を以て経営者の責任として教育訓練を実施
しなければならぬ」というのが実態であった。坂本氏によれば
「昭和二十年から二十四、五年までは……技能者訓練以外にはほ
んどみざるべきものがなかった。いかえれば、真の意味の（狭
義）の経営教育はまだ存在しなかった……技能者訓練すら、本
格的にスタートしたのは二十三年前後から……」（坂本藤良、前
掲書13頁）という評価になるのである。

次の二十五年から二十九、三十年頃までは、多くの論者が指摘
しているようにいわゆる管理者、監督者のための定型訓練の導入
期である。TWI、MTP、CCSに始まり、PST、WSP、
TTP、PDIなどほとんどがアメリカ軍、アメリカTWI協
会の指導により、労働省、通産省、電通省、日本産業訓練協会な
どの官庁、半官的団体が普及に当たっていた。そして人事院や月
産訓の開発した定型訓練までが、JST、STPというように
「横文字」を使うありさまであった。これらの定型訓練は、一方
では朝鮮戦争の勃発を契機とする米軍特需と日本の再軍備に対応
する軍事産業およびこれに関連する基幹産業の生産の上昇を基盤
とし、他方ではたとえ、「わが国の産業は合理化施策に適當な
今日の客観状況を利用して……徹底的に合理化をしておく必要が
ある」（二十六年三月産業合理化審議会答申）という状況判断に

らう。

まず、30年〜33年を転機として企業内教育の理念の形成が可能
になる、ということである。そしてそれは、日本資本主義の再編
成が完了し、これと平行していわゆる技術革新が着実に企業の生
産体制と経営管理制度の近代化をおし進め、階層別、職能別、対
象別の教育訓練が総合的な管理のもとに、組織的体系的に計画さ
れようようになってはじめて可能になったということである。

なぜなら、少なくとも財閥が解体され、労資間の激しい攻防戦
がくりひろげられていた二十四年段階までは、まさに経営権の確
立こそが急務なのであって、企業内教育の構想は萌芽としてはあ
ったかも知れないが、形をなすには至っていなかったであろう。
事実、二十五年五月に出された「新労務管理に関する見解」にお
いてようやく総資本の立場を代表する日経連が企業内教育につ
いての考え方を示すに至るのである。この「見解」では、
①従業員教育訓練が労務管理の最も本質的な重要課題であるこ
と

②従来の企業内教育の軽視ないしそれに関心をもちえなかった状
態を反省し、長期の計画を緊急に樹立すべきことを強調してい
ること

③労務管理の観点から当面、新入従業員教育と職長および幹部教
育の問題を採りあげること、特に荒廃に陥した技能者養成制度
を再建すること、が指摘されている。

しかし実状は、翌二十六年九月に公表された「監督者訓練諸方
式の活用並に調整について」という文書によると、労働の生産性
を向上させるには、組織的計画的な教育訓練の実施が不可欠であ
ることを強調しながら、次のように言っている。
支えられて各企業に浸透していった。
森五郎氏の二十八年の調査によれば、TWIが五三〇、MTP
は三四〇、そして関東経営者協会の三十一年の調査では、前者が
八二〇、後者が七七〇というのであるから、技能者養成の実施率
三七〇と比べると、これらの管理・監督者教育訓練の普及率は驚
くべきものであったことがわかる。

しかし実状は、大内経雄が指摘しているように、「……最初T
WIに酔った彼らも、やがてそれを実施するためには、その前提
ができていなければならないことを発見」するという状態で、こ
れらの定型訓練という「新しい道具を使ってみて、組織の欠陥を
発見した。作業標準というものの必要性、責任権限というものの
重要性、またコミュニケーションの欠けからざるを身をもって
体験し、そうしたことが合理的な仕事をすすめるうえに、いかにたい
せつであるかについて目が開かれた」というところで、「これが
あるいは戦後の合理化の第一歩であったかもしれない」（岡氏
『職場の組織と管理』一〇三ページ、一〇九ページ）という評価
が加えられるのである。

アメリカの労務管理論の第一人者である、D・ヨーグーによれ
ば、企業内教育の近代的な特質は「教育目標を実践の必要に応じ
て職務分析などによってとらえ、教育効果を人事評定を通じて確
実にとらえつつ促進する」ところにある、ということであってみ
れば、この時期の企業内教育は大内氏の評価にあるように、よう
やく近代化の第一歩を意識し始めたという状況にあったというこ
とができよう。つまり、企業内教育の理念は、経営学ブーム、ト
ップ・セミナー時代という次の段階への過渡期を通じて徐々に形
成されるようになるのである。
△和光大学V