

企業内教育の教育理念 2

山崎 昌甫

三 企業内教育組織の体系化と生産性向上運動

企業内教育組 企業内教育組織の体系化は、たとえば鉄鋼業を中核の体系化 心に見てみるとおよそ三十五～三十七年に集中している。もっとも典型的な八幡製鉄の企業内教育組織の本格的な体系化のプロセスは、今までの教育組織が三十三年十月戸畑製鐵所におけるライン・アンド・スタッフ組織の導入によって再編成をはじめた時もっとも明確になった。これは機械装置の高度化に対応して専門化、複雑化する生産管理組織の合理化、近代化を意図して導入されたものである。

このシステムは管理組織を生産に専念するライン部門とデーターの系統的処理、生産管理、技術管理の三つを柱とする管理機能、生産設備の整備に当たる整備機能とを担うスタッフ部門とに機能的に分化し統轄しようとする新しい経営組織の管理方式であって、とくにライン部門では、指揮命令系統が工場長——掛長——作業長——工長——作業員と直線的に明確化されており、こ

の系統の中で作業長はラインの第一線監督者として位置づけられ、大幅な権限を与えられ、作業遂行の責任と労務管理上の責任が負われる。そして作業長は、原則として作業職社員から登用され、さらに掛長——工場長へと昇進する道がひらかれ、従来工場に監督として配属されていた技術員は、全員スタッフ部門に吸収されることになった。このライン・スタッフ組織と作業長制度の導入は企業をして、一方では作業長となるべき作業員の能力資質の向上をはかるための教育と、他方ではスタッフ部門に配属される技術員の養成とをどのようにするかという企業内教育組織の体系化に真正面から取り組みざるをえなくさせた。

かくて三十四年三月には今までの講習所を廃して教育部をおき、社長の階門機関として教育審議会が設けられ、これらの機関を通じて教育に関する基本的な考え方、教育体系が漸時確立されることになった。

富士製鉄の場合、作業長制度の導入は三十九年度からであるが、教育組織の確立の過程は、三十五年六月社長の諮問機関とし

て中央教育審議会の設置によって明確化され、続いて同年七月に各製鉄所に企業内教育を専管する教育課が、本社の人事・労働両部に教育掛が設けられるに及んで急速に体系化の歩みを進めるに至った。

日本鋼管の場合には、三十年から同社の実状にあった独自の階層別、職能別訓練組織を確立すべく計画がなわれ、三十四～三十五年の事業所部長から課長に及ぶ権限明確化コースの実施、三十六～三十七年の方針決定コースの編成実施という、長期経営計画の設定という課題への取り組みの中で教育体系が広範な分野におたって組織されるに至った。

住友金属の教育組織は二十九年の教育規程で定められていたが、三十七年にはライン・スタッフ組織の導入とともに新たな教育体系に切りかえられた。

神戸製鋼も事務系および技術系の教育と作業訓練とがそれぞれ明確に区別されて組織立てられた三十七年を体系化の時期とみてさしつかえないであろう。

これら鉄鋼業の有力五社の企業教育の組織的な体系化の時期が三十五～三十七年に集中しているのは、決して偶然ではない。この点を解明する手がかりとして、八幡製鉄、富士製鉄の両社の社長の通達を見てみよう。

八幡製鉄の教育組織に関する社長通達(達第五四号 昭和三十四年二月二十六日)

従業員教育の推進に関する件

「当社は、着々大規模な設備合理化と高効率な組織および管理方

式の確定を図りつつあるが、その効果を十分に発揮させるためには、従業員の教育を適切に実施していくことが大切である。このため、三月一日付をもって、従業員教育に関する基本事項を審議する教育審議会を設置するとともに、併せて八幡製鉄所講習所の組織を拡充強化して教育部として発足させることにした。……」(富士製鉄)社員に関する社長通達(達第一号 昭和三十六年四月一日)

社員教育について

「わが社は、創立以来、社員各位の熟意と協力により、着々と経営の基礎を確立し、企業の発展をはかって来ました。しかしながら、会社の恒久的な繁栄をはかるためには、さらに教育を充実し、優秀な社員を育成することが必要であります。この通達は、社員教育の基本について、その指針を与えるものであります。

記

一 社員教育は、職務に関する知識、技能を付与するとともに、良識ある産業人、教養ある社会人を育成するものでなければなりません。——最近、技術面をはじめとし、あらゆる職務の分野において数々の改善、改革がすすめられておりますが、社員教育は、まず、この態勢におくれをとらぬよう、社員各層に対し、職務の遂行に必要な知識、技能を与えなければなりません。

また、企業の発展には社員の一致団結が必要であり、この協力関係は、社員が良識ある産業人、教養ある社会人としてまとまるときに揺ぎないものとなります。……」

三 管理者は、常に部下を教育し訓練することを心がけなければなりません。……」

この二つの社長通達が出されるのには、次のような背景、基盤があった。一つは鉄鋼産業の第一次、第二次合理化計画の成果を十分評価した上で構想された、より長期的な見通しに立つ第三次合理化計画突入へのカマエがすでにできあがっていた時点であったこと、二つには戦後アメリカから導入され、企業の経営管理の近代化、合理化推進の重要な手段となった諸管理技術を総括し、企業の生産活動の向上を中軸にして国民経済全体の発展と生活水準の向上を国民的課題とする生産性向上運動の反映がみられるということである。

とくに八幡の場合は前者の合理化計画との関連をハッキリと読みとることができる。しかし三十年に創立された日本生産性本部を中柱とする生産性向上運動は、それぞれの企業、業種での合理化計画の実施を思想的に支えるという意味で、両者の関係は、一つの目標を志向する車の両輪のようなものだといえよう。

第一次、第二次 鉄鋼業の合理化計画は、二十一年の「石炭鉄鋼合理化計画 超重点増産計画」いわゆる傾斜生産方式の政府決定によって二十二年から二十五年のドッチ・ラインによる補給金の打ち切りまでに、七六〇億円にのぼる資金補給があり生産は戦前最高時(十七年)の平均六〇兆台にまで回復するまでになっていた経緯的、技術的復興の上に構想された。二十六年から三十年までの五カ年にわたる第一次合理化計画は一二九三億の巨費を投じて、老朽設備の更新にとどまらず、ストリップミル、フレックス

を担う監督者を、長期的な人事計画の中で選抜し、教育し、さらに再訓練していくということである。

三十二年の通産省合理化審議会の第一回答申の中で、「経営管理における現場監督者は、経営組織における労使の結節点としてきわめて重要な存在であり、これにたいする管理方式を閉却しては、企業の生産性を最高度に発揮することは困難といわなければならない」として現場管理組織の合理化の方向がうみ出され、さらに三十五年の第二回答申では第一回のそれをふまえてまず第一に、現場監督者は「上下の意志疎通の関門になっている立場にかんがみ……上位監督者と部下との中間にあって、その意志疎通の媒介者となり、物心両面にわたって安定した環境の中で部下とともに働くという、強い信念をもって監督の任にあたらなければならない」として、「①現場監督者の地位と責任権限の明確化 ②現場監督者の待遇改善 ③現場監督者の資格要件と送付方法の改善 ④現場監督者の教育訓練の改善 ⑤現場における人間関係の確立」の五点について検討をおこない、「人間関係を中心におき、すべての問題をここに結集させ、すべての問題をとくかぎをここに求める」ことを強調する。

そして第二に、現場の監督者がその本来の業務である人間関係の確立に専念し、その任務を有効適切に実施しうる体制を保障するために、企業の管理組織をライン・スタッフ組織に再編成し、「現場スタッフの問題を単に一現場の人の問題と考えることなく、これによって企業全体の組織構造を改善するという自覚をもつことも肝要である」として、「スタッフ部門の統合、組織化」

ムーンなどの輸入機械の導入による飛躍的な生産性向上の実現が計画された。さらに三十一年から三十五年までの第二次合理化の時期は、いわゆる技術革新期であって、八幡製鉄の戸畑、日本鋼管の水江に代表される製鉄から圧延部門までの一貫した設備の新設が特徴となっている。投下された設備資金は実に四〇〇〇億円にのぼる膨大なものであった。先にあげた鉄鋼の主要企業では第一次合理化計画の中でTWI、MTP、CCSなどの定型訓練が他の産業に先がけて導入されていた。

とくに技能者養成制度は、戦前の技能的な高熱重筋肉労働に代わって新しく導入された機械装置の運転と整備という技術的労働に対応する教育訓練組織を形成することになった。とくに日本鋼管のそれは公立の工業高校の教育内容を量的にも質的にも凌駕するものという評価がおこなわれ、一つの典型として注目されるに至った。

いうまでもなく技術者養成はたんなる多能熟練工への子飼教育の役割を果たすだけではない。将来の監督の養成というところが、今や最大の目標となってきた。なぜなら技術革新の方向は、主観的・心理的な技能的熟練を客観的な機械運動、つまり技術学的法則に規定された作業に転移させながら全体を指揮、調整していくこと、いかえれば作業の機械化とさらに作業の管理化を徹底的にする点にある。したがって企業内教育の一つの柱は監督者の管理的能力、組織的能力の養成が年功や経験年数によって磨きをかけられる技能的熟練の付与ということによって代わらなければならないということである。さらにもう一つはこのような役割

の必要性が指摘された。

かくて答申にもられた構想をもっと徹底させた形で具体化していったのが鉄鋼一貫工場の管理組織の典型として、先にもふれた八幡製鉄の戸畑、日本鋼管の水江であり、とくにパイロット・プラクトリーとして戸畑のライン・アンド・スタッフ組織と作業長制度が脚光を浴びることになった。すなわち戸畑のライン・スタッフ組織、作業長制度というのは次のようなものである。

従来直接作業を担当する現場の管理監督者が未分化な形で掌握していた生産管理機能、技術管理機能、整備機能を機能別に分離し、スタッフとして再編成し、しかも管理課によるデータの集中的な処理を促進し、管理機能の集中化と作業部門における機能の単純化・機械化を極度におし進めようとするものである。つまり、データ処理の集中化によってスタッフ部門の機能的分化を確立する中で、IEによる標準化を中軸とする近代的な管理の貫徹と直接作業に従事するライン部門からスタッフ部門に生産管理を吸い上げることによって、現場の監督者は労務統括とコスト・コントロールの徹底を可能にする。つまり作業長制度は現場の労務統括の機構や方法の近代的確立とその強化の要請を担って登場してきたのである。

作業長制度の導入は、まず従来の技術職、事務職、医務職、作業職という職分制度に、あらたに作業技術職を設け職名を作業技術員とし、「将来は拵長あるいは工場長への昇進」の道を設け、「空虚のみえる労務管理」というキャッチ・フレーズでPRがおこなわれるなかで順次定着していく。作業長の近代的な労務統括

とコスト・コントロールつまりコストダウンというこの二つの任務は、前者については、これまでの監督者ももっていなかった諸権限が付与される。つまり時間外出勤、休日出勤を命ずる権限、欠勤、休暇の許可権、特定の作業単位内での部下の移動を命ずる権限、毎月の能率給の採点、賞与、昇給、昇任の採点等の第一次考課権など労務統制に関するかなり大幅な権限が移譲されている。

また後者のコスト・コントロールの機能は、作業長の統制する作業単位をコスト単位と合致するように組織することによって可能にされる。作業長は標準原価と実質原価の比較を絶えずおこなひ、部下の作業員に原価意識を注入することによってコスト・ダウンに積極的・自発的に協力させて経営合理化の実績をあげ、ひいては一貫した近代的・合理的な企業意識を部下作業員の中に醸成していくことが主要な役割になる。

したがって作業長の養成には、新たに導入された機械・装置に対応した形でのIE教育と労務統制に関する教育とが主要な柱になる。かくして、八幡製鉄の教育組織は、作業長を中心とし、それを頂点としたライン教育体系とスタッフ教育体系の二つの柱によって体系化されることになる。※

※このバラグラフは明治大学社会科学研究所編『鉄鋼業の合理化と運動』P一四二～一六八を参照

生産性向上 鉄鋼業の第一次、第二次合理化の過程で追求された運動の思想 企業合理化の諸施策は、上に見たように個々の企業のレベルから、通産省産業合理化審議会の答申にも見られるよう

に総資本としての国家レベルの問題として生産性向上運動という新たな姿態をもって総括的に展開していくことになる。山辺孝は「生産性向上の理論的諸問題」の中でこの間の事情を次のように述べている。

「二十七～二十八年にかけての企業合理化は主として本格的な段階たる大企業における設備近代化となつてあらわれ、それが計画遂行の途上にあつたが、その後におけるデフレ政策への急転換は、他方ではコスト切下げを必至ならしめるという矛盾の筆頭に立たしめ、一部では設備近代化がえって過剰投資にみられるという事態をひき起こしたのである。そこで、合理化は設備近代化を一応そのままとして、原燃料、労働力、技術、流通などの部面にわたる企業全体の経営効率の増大を、生産性向上という新運動で高揚していく機運がでてきたのである」(同書六八ページ)

かくして生産性向上運動は次の「生産性三原則」を決定し、生産性本部を中核として国民運動を展開することになった。

- (1) 生産性向上とは、究極において雇員を増大するものであるが、過渡的な過剰人員に対しては、国民経済的観点に立って能力限り配置転換その他により失業を防止するよう官民協力して適切な措置を講ずるものとする。
 - (2) 生産性向上のための具体的な方式については、各企業の実状に即し、労使が協力して研究し、協議するものとする。
 - (3) 生産性向上の諸成果は、経営者、労働者および消費者に、国民経済の実状に応じて公正に分配されるものとする。
- この原則に対して、日経連は生産性向上運動が、日本経済の目

立を達成するための国内市場の拡大と輸出貿易を振興するための国際競争力の増大ということに主目的がおかれているのであって、「それは単に企業内の生産性向上をはかるのみでなく、国民経済全体の見地に立って、わが国経済の総合的生産性を向上し、もって輸出の振興、国内生産の増大をもたらす、国民経済の発展、雇用の拡大、国民生活水準の向上を達成するとともに、国際的にも世界経済の繁栄、福祉に貢献せんとするものである」という生産性向上運動に対するわれわれの考え方を発表した(三十二年六月)。

続いて三十一年秋には経済同友会が全国大会で、「経営者の社会的責任の自覚と実践」という標題の宣言を発表した。

まず第一に「企業は今日においては、単なる私有物でなく、社会制度の有力な一環で、その経営もただ資本家から委せられていられるだけでなく、それを含めた全社会から信託されたものとなっている。現代の経営者は倫理的にも実際的にも、たんに自己の企業の利益だけを追求することは許されず、経済、社会との調和において、安価かつ良質な商品を生産し、サービスを提供することを社会的責任と心得て遂行せねばならない」とする。そして第二にこの社会的責任を果たすためには一方では経済の体質改善と、他方では経営の近代化を促進しなければならないとする。第三に日本経済の体質を改造するにあたって、「変容しつつある現代資本主義に基本理念を求め、とくに社会平衡力の形成と、公正競争のルールの確立」を重視する。四番目は企業、労働組合、政府などの主な経済勢力は、相互けん制的調和の原則にもとづく社会平衡力

の形成に率先努力すること。第五に企業は新技術による市場の開拓と生産性向上による利潤の追求とによる公正な競争のルールを確立することによって日本経済の不均衡な体質を改造していく。最後に、「六、企業は今日一つの社会制度であるから、これを維持、発展させることは経営者の第一の社会的責任である。このため、われわれは長期の計画的投資から生まれた技術革新と、市場開拓によって利潤をふやし、これを資本家、経営者、労働者に公正に分配するとともに、人間関係に基づく近代的経営管理を行なわねばならない。また経営者は後継経営者を養成して、企業を永遠に存在させるよう、たえずそのエネルギーを新たにしていくな必要がある」。

これらの生産性向上運動についての見解と、それを考える生産性イデオロギーには、まとめてみると次のような幾つかの特徴を指摘することができる。

- ① 生産性向上運動は労資協調を基調とした国民運動であり、当時のデフレ政策を貫徹する中で、生産の合理化を強行しようとする国内の政治的要請から生まれたものである。
- ② 日本生産性本部の設置は、マーシャル・プランに源を発するアメリカの対外援助計画の一環として、とくにMSA協定の一つの具体化という意味をもっており、「驚異的な社会主義国家の進出に対抗するための対策」(池内信行「生産性向上運動について」『産業研究』)であり、それは「イデオロギー戦争の武器庫として登場した」(坂本藤良「利潤への挑戦」)のであつて、明らかに国際政治的な意味をもっている。

③ そのイデオロギー的性格は、福祉国家の建設を目的とする人民資本主義論、経営者社会革命論といえるが、これらは次のような系譜をたどって、形成されたものである。それらはまずツェレンによって展開された「所有と経営の分離論」に端を発し、ついでパリーとミーンズによって株式会社の大規模化に伴って、企業はもはや私的な経営体でなく経営者の支配する一つの制度であるとする主張に進み、さらにこの経営者支配の考え方を拡大固定化し、資本家でなく、経営者こそが社会の生産を「指揮し、調整する」というパリーナームの「経営者革命論」、また経営者の指揮、調整職能を「ビジネス・リーダーシップ」として明確に位置づけ、経営者は企業の進路を決定し、経営組織の創造と維持のための社会的責任を負うというゴードンの主張に至るのである。しかし同友会の宣言の基調をなす思想はこれらの理論をジャーナリスティックな形で発展させ、集大成をなしたドラッカーの経営思想に大きく依存している。彼の思想は三十二年から三十四年にかけての経営学ブームの中で主導的な役割を果たした。

④ オートメーションは生産性を飛躍的に向上させる最も有力な物質的手段であることは当然だが、同時に他方では、それによって繁栄する産業社会を思考する場合のカテゴリーになる。というのは、ドラッカーによれば大量生産もオートメーションもそれはただ技術的な手段だけなのでなく、彼の思想の中では抽象化されて「大量生産の原理」、「オートメーションの原理」として産業社会における経済現象の背後にある基本的基盤、基本的

決方法であるとともに、センチメントな方法である。労働者の反抗を緩和する手段としてヒューマン・リレーションズIIH・R等の諸方法を用いて、これを原価管理・生産管理と統合して行くのである(野口裕編『現代日本経営史』下P三三三)。レリースリースパーガも「企業の生産性とはモラルである」と指摘しているように、まさにヒューマン・リレーションズはその最も有力な武器であり、教育訓練はその火薬であり、原動力なのである。

かくして三十年三月、(4)欧米諸国のすぐれた経営、科学技術の摂取と普及、(5)経営管理方式の刷新と企業内訓練の実施、(6)企業に対する直接指導、(7)大規模な宣伝、啓蒙を主要な事業とする日本生産性本部が設定されて以来、産業訓練生産性視察団、生産技術振興専門視察団、産学協同専門視察団などの各種の視察団をアメリカ、ヨーロッパに送り、外人講師を招へいしてのトップ・マネージメントをはじめIE、OR、MRなどについてのセミナーが開催された。

またこれらの活動と並行して、とくに企業内教育の推進機関として三十年七月には、「経営首脳者に対する教育訓練への認識と理解を深め、企業内教育訓練の体系化の促進」を事業とする日本産業訓練協会が設置された。さらに三十三年十二月には企業内の技能訓練、技能検定を促進する日本職業訓練協会が設けられるに至る。そして三十五年三月、日本生産性本部の「創立五周年宣言」には、「日本の生産性運動はすでに五年の歳月を重ねた。この間、先進技術の移入を端緒として、生産性意識が浸透すると

過程、基本的形態を把握する概念体系となる。それらはたんに経営組織を秩序づける原理であるばかりでなく、「社会の原理」「社会秩序の原理」へと論理的な展開を遂げていく。したがって彼の思想はこのカテゴリーを軸として企業の生産技術や管理技術の変化は、ただちに国民経済の管理・運営にも波及するという「経営者社会の構想」にまで発展する。(オートメーションと新しい社会」第一章)及び「新しい社会」第二章)これと対称的に、ヒューマンリレーションズは労働者の階級意識を従業員意識、経営者意識に変えていく、客観化され、制度化されたソーシアル・スキルとして人事ないし労務管理の有力な思想的武器となる。レリースリースパーガは「労使の協力的行為の事実を取り扱う専門的な適切な方法技術および視点に対して、わたしは Human Relation」という名でこれを呼ぶことになり(「能率と協力的行為」といっている。したがってIE、つまりインダストリアル・エンジニアリングでも、このヒューマン・リレーションズは中心的な役割を演ずるのである。アメリカIE協会の概念規定では「インダストリアル・エンジニアリングは、人・資材・設備の総合的システムの企画・設定・改善の問題を取り扱う」ものとされているが、本質は「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。……IEはエンジニアリングそのものと見換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

もに、企業の社会的責任が強調され、企業の近代化と経営者職能の啓発が行なわれた」とその成果を評価し、今後の方向として「(1)海外の新しい経営管理技術を、日本の社会的、経済的土壌に適應させ、経営の近代化を図る。(2)企業の体質改善、経営職能の向上のため、産学協同のもとに、体系的、組織的な経営教育を行なう。……」ことなどを掲げたのである。

たしかに企業教育組織の体系化は通産省、労働省などの政府機関の直接、間接の援助をうけた日本生産性本部を中心に、日本産業訓練協会、日本職業訓練協会などの教育訓練の推進機関が、日経連の企業内訓練委員の統轄の下に産業合理化・生産性向上運動の一つの中心として進められていった。

四 人的能力開発政策と企業内教育の理念

ドラッカーは「企業体の統治機関としての経営者層は、その企業体の存続と繁栄に対して責任を負わなければならない」として次の三つの職能をあげている。

- (1) 経済界においてその企業を存続させる責務。つまり、その企業の収益性、その企業の販路、その企業の製品をめぐる責務。
- (2) その企業の人的資源の組織、およびそれらの資源の能率的な活用をめぐる責務。
- (3) トップ・マネージメントの後継者を適切に順序だてて養成する責務。

この三つの職能というより責任は、経営者として当然である。しかし企業もまた経営者も彼によれば、私的な組織や、そこ

だけの指導者ではない。前にもふれたようにドラッカーは「大企業は現代社会の秩序を真に象徴している」と主張する。つまり、一般に産業社会の根本問題は「体制」すなわち政治機構という上部構造を変えることによって解決できるように考えているが、事実は「体制」上の問題の解決によって企業の構造が決定されるのではなく、逆に、われわれが生活する体制が形づくられるのは企業体の問題の解決いかんによる」のだとする。だから「現代の産業社会の問題を把握しようるのは、産業企業体においてのみなのである。それゆえに、産業企業体内に樹立される構造、産業企業体の問題に対して見出される——または見出されない——解決策によって、産業社会の構造、解決策が決定される」とする。

なぜなら「労働関係の型態を確立するのも大企業体である。政府の産業統制、規制が目標としているのも、大企業体である。また、大企業体によってその工場での社会型態が社会全体のための基準として立てられる」からである。したがって「國家と企業体。この兩者は相調和して存続しなければならない」のである。つまり「國家と企業体は同一の基本的信條、原理に基づいて組織されなければならない。企業体が充足させている信條と価値が、社会の公認している信條と価値と矛盾する場合には、産業社会は存続しえない」からである。「新しい社会」第二章および第二章。

このような文脈において三十八年の経済審議会の「経済発展における人的能力開発の課題と対策」いわゆる人的能力開発政策のことに、さらに総理府は中央青少年問題協議会、厚生省は中央児童福祉審議会などそれぞれ関係機関を通じて青少年児童の健全育成、家庭教育の再編成という形で人づくり政策の一端を担ってきた。しかし「人づくり」への資本の要求は個々の官庁の粗張り争いによる散漫な施策では満足しなかった。かくて、「所得増進計画」に続いて三十七年経済審議会に対して、「今後に予想される技術革新の進展、労働需給の変化等に対応し、わが国経済を健全に発展させるためとなるべき人的能力政策の基本方向いかん」という諮問が出された。この諮問をうけた経済審議会は衆知のように、大原総一郎を委員長に各界の学識経験者、文部、通産、労働の各省に始まり科学技術庁、防衛庁に至る政府全省庁の官房長を専門委員とする「人的能力部会」を構成し、この問題に養成訓練、需要活用、移動構造、条件整備の各分野からアプローチしていった。

この答申が課題としている人的能力開発の理念は、次の四つの考え方を柱として展開される。

- ① 近代意識の確立
- ② 能力主義の徹底
- ③ 教育投資という考え方の導入
- ④ 自主技術確立のための基礎的能力涵養のための条件設定である。つまり技術革新の進展、産業構造の変化、そして労働力需給構造の変貌という日本経済の未曾有の事態に対処して、一方では「経済に関連する各方面で主導的な役割を果たし、経済発展をリードする人的能力」いいかえればハイ・タレントの養成を計る

答申をみると、その政策のもっている意図と論理構造が明確に

なっている。溯って考えてみると二十六年政令改正諮問委員会で資本を代表する委員が六・三制の改革を強力に主張して以来、二十七年には「新教育制度の再検討に関する要望」、そして二十九年の「当面する教育制度改善に関する要望」という形で総資本の労働力対策の総司令部たる日経連は公教育に対する「経営者的」批判と要求を提起することになった。

ところが、技術革新とイギリス政府の「技術教育白書」(三十一年)に触発されてからは、「新時代に対応する技術教育についての意見」、続いて「科学技術教育振興にかんする意見」を三十一、三十二年にわたって提起する。時代は技術革新の時期となり、生産性運動は徐々に社会の各層に浸透してゆき、経済成長率は世界の注目をひき、驚異的となった。

政府はようやく科学技術会議が答申した「十年後を目標とする科学技術振興方策」(三十五年)によって科学技術者の資質向上と量的確保の施策の緊急性を、また経済審議会の「所得増進計画の構想」(三十五年)によって科学技術教育の充実方策と教育投資による人的能力開発の必要性を自覚するに至った。いわゆる池田首相の「人づくり」は、その基礎をなす「人づくり」へと急速に政策の転換が進められるのである。

たしかにこれまでも文部省は中央教育審議会、教育課程審議会の答申は学校教育の人的条件の整備を図ることによって、また社会教育審議会の意図は青年学級、公民館などの活動を活発にするとともに、人びとを新しい事態に主体的・積極的に適応できるような合理的な精神、近代的な意識をもった人間にまで陶冶することに、他方ではこのように育成され人材をうけいれ、企業経営が真に必要な人的能力として養成し、活用しようとする近代化的な経営秩序の確立、とくに長期の人事計画樹立の急務を主張するのである。すなわち「企業が合理的な経営組織を確立し、そのために必要な人的能力を円滑に確保する手段は、長期人事計画にあるといえよう。技術革新の見通しがむずかしいために、長期人事計画の策定にはかなりの困難がともなうが、企業経営が真に必要とする人的能力を計画的に確保し、養成し、活用するために長期人事計画の樹立はきわめて重要なことである」ということなのである。

かくして、人的能力部会の専門委員であり需要活用分科会経営小委員会の主査である坂本藤良氏は、人的能力政策と企業内教育の関係を次のように述べる。

「戦後日本の経営教育は、かくて、日本経営士域における人的能力の開発の問題としてクローズ・アップされるにいたった。それは『日本の経営』という点で、特殊性をもつと同時に、『人的能力の開発』という点で普遍性をもっている。人的能力の発掘は、単に企業発展の手段にとどまるものではなく、人類の生存目的であり、企業存立の目的そのものである。それゆえ、経営教育の定義は、単に個別企業にかかわるものではなく、民主的、科学的社会の形成とかかわるものとして理解されなければならない」(『日本経営教育史序説』P二八五)と。

この小論の後半(三、四)では、ドラッカーの思想を手がかりに企業内教育理念の解明を試みた。彼の論理に倣っていえば、人的能力開発政策の思想は企業内教育理念の発展なのである。坂本氏はこのようなかわりをいみじくも指摘している。企業内教育のもっている現実的な矛盾や人的能力開発論のもっている観念性、そしてそれが政策として位置づけられたときに、それゆえに露呈する自己撞着を指摘することは重要である。

しかし、それらの矛盾や欠陥を正しく見ぬき、さらにそれを理論的に批判し実践的に克服するためには、それらのもっている本質の追究というところまで溯らなくてはならない。このことは容易ではない。この小論で企業教育の理念にまで溯ってその本質を指摘できたとは思っていない。しかし企業内教育が組織化、体系化された時点で、ようやく固まり始めた企業内教育の指導理念の一つの典型が、実は三十一年の同友会の宣言なのであり、それはまさにドラッカーに代表されるアメリカ経営思想の日本語化されたものにはかならないことを明らかにすることで、その本質の一角を解明しえたように思う。

そこでわれわれに与えられる次の課題は、再び現実に戻ることである。そこでぶつかるのはその理念にもかかわらず、人格を無視された労働者のなまなましい職場生活とそれに抵抗する組織的な力である。われわれは労働者の現実態を通して改めて企業内教育とその教育理念の分析をしなくてはなるまい。八和光大学