

電気通信省における A.T.T. 監督者訓練の特質

—C.C.S. 方式の一つとしての監督者訓練を探究する—

*加 藤 敬 之

1. はじめに
2. 先行研究の整理と研究課題, 研究方法
3. 電気通信省の監督者訓練の内容
4. 「A.T.T. 方式」の用語の整理
5. 「A.T.T. 方式」の特質
6. 分析と結論
7. 今後の課題

1. はじめに

監督者は、組織において現場のリーダーとなり、また、組織における上意下達・下意上達のコミュニケーションを調整する重要な存在である。企業という組織においては生産性を左右する重要な役割を担う。

監督者に対する訓練の歴史は、米国のテラーの科学的管理法の一部に、職長の訓練がとりあげられたことから始まる。第一次世界大戦中に、アレン (Charles R. Allen) によって研究・改善が進む。第二次大戦中には、軍や政府の支持のもと、National Defense Advisory Commission が定式化し制定した短期間の職長訓練である T.W.I. 方式 (Training Within Industry) が、軍需工業を中心に実施された。その後、T.W.I. 方式は、米国の民間企業や英国などの海外にも広がり発展をとげ、日本にも戦後、G.H.Q. により導入され普及した。

もっとも、電気通信省 (旧通信省) は、T.W.I. 方式とは異なり、C.C.S. (Civil Communications Section, 民間情報局) を通じて A.T.T. 方式の監督者訓練を導入した。

しかし、A.T.T. 方式の監督者訓練についての研究は未だ十分にはなされていない。そこで本研究に着手した。

2. 先行研究の整理と研究課題, 研究方法

(1) 先行研究の整理と研究課題

日本における監督者訓練に関する研究は、数多く存在する。戦前から監督者の研究をしてきた中心人物に大内経雄がいる。職長制度、T.W.I. 方式の研究など功績は大きい。産業能率の研究者である上野陽一なども重要な研究を残している。大内経雄のもとで学び職長教育、監督者訓練の研究を行った白木他石は、『監督者と教育訓練』で先行研究の状況を丁寧に整理している¹。特に戦後日本の監督者訓練について、歴史的経緯を踏まえて、用語の整理を行っている。

大規模な企業において、熟練が機械に置き換えられていくと生産工場の職長だけの教育から、生産現場および事務系との両方を含めた第一線監督者の教育が必要になり「監督者訓練」(Supervisor Training) という用語が使用されるようになる。また、軍隊ではそもそも職長という用語はなかったため、監督者訓練という用語が使用された。白木他石は「監督者」について次のように言及する。

「職能によって統率することこそ、新時代の指導原理となるのであり、わが国においても戦時を中心として Führer Prinzip という指導原理が用いられていたが、これの意味するものは権力による支配を指したもので、各階層においての自主性も主体性も認められなかったのである。監督者は

* 名古屋大学大学院学生

指導者としての性格をもち、部下の先端にたつて指図するものでなければならない。米国における工場監督者の総称としていわゆるフォアマン Foreman の語源はいろいろと考えられるが、Foreman, Before man としての先達者的意義を有していることを強調すべきであるが、工員の指導者となって引張ってゆく自信と自覚と知識がなければならない。身についた導厳性というか、人格が基礎となって先達者としての性格が把握されるのであり、権力は第二義的の意味でなければならない。』²

日本での、監督者に対する訓練の開始については、戦前、呉海軍工廠職長講習³、鉄道省大井工場、三菱電機神戸製作所で職能的職長制の導入が試みられたが、いずれの実践も短い期間の間に修正された⁴。

敗戦後、日本では、G.H.Q.を通じて定型化された監督者訓練が導入された。「TWI, MTP⁵, ATT⁶, CCS等の米国学教育方法や、公務員を対象とする JST⁷, TST⁸の各種の定型的訓練が使用されて、官公庁をはじめ公企業・私企業と非常な速度をもって進んできた」⁹のであった。監督者訓練システムである T.W.I. 訓練は、労働省が支援し、産業界全般に渡り広範に普及した。それまでの日本にはなかった Foreman (第一線監督者) の概念が導入され、経営者たちにその位置付けを重視させる流れを創出させた¹⁰。

監督者訓練は、占領下における電気通信省においても導入された¹¹。その内容を、白木は次のように記している¹²。

「ATT 方式とは、American Telephone & Telegraph Company (米国電話電信会社) の訓練方式であり、日本電信電話会社が仕事の性質上、ATT 社と似かよっており、終戦直後この方式を採用し、他の官庁に率先して、監督者訓練を進めていたことは、われわれの注目に値するところである。この方式は第一次訓練と第二次訓練にわかれ、第一次訓練においては、約十二名の受講者が集まり、討論の形式で訓練を進め、全教程を修了するには、一日八時間、三週間を要した。」¹³

「米国の ATT 社におけるものと異なるところは、会議において、グループの全員の意見として、まとめられたものは、そのグループの結論として採用され、受講者が特別な問題を提出した時には、その解決は受講者全員において解答すべきであり、解答に対して上級管理者の助力を要する場

合は、リーダーが上級者に対して解答を求めるべきである。この点が MTP の方式であると、手引書の結論と離れた問題になる虞れのある場合は、会議指導者は巧みに討論を指導し、手引きへの結論を持ってゆこうとする傾向があることは否定できない。ATT 方式は電々公社を初め、電気通信事業や電気産業における監督者教育として広く採用されている。」¹⁴

もっとも、これらの記述は A.T.T. 方式の概況のみで、より具体的に詳しく説明していく必要がある。この他の監督者訓練に関する研究をみても、電気通信省で実施された A.T.T. 方式の監督者訓練について、その具体的な内容は、不明である。矢口新の能力開発工学センターでも「駐留軍の指導によって企業の第一線監督者に対する定型訓練 TWI, 中間管理職に対する MTP, 上級経営者に対する CCS などの教育プログラムが導入され新しい時代の経営管理の方式に関する教育が実施された。」¹⁵と言及するのみで、A.T.T. 方式の監督者訓練についての言及はない。

そこで、本研究では、電気通信省における監督者訓練の具体的内容を説明する必要がある。

そのためには前提として A.T.T. 方式の監督者訓練における用語・概念を整理する必要がある。この点、通信同窓会が作成した『通信教育史』に「CCS 方式による監督者訓練」と題し、次の記述がある¹⁶。

監督者の地位にある職員に対して、監督者としての職務に必要な知識等を付与するために会議方式によって行う訓練が、昭和二十三年連合軍総司令部民間通信局 (CCS) の推奨に基づき、電気通信関係の全監督者に対して実施された。

この方式の訓練は、米国において第一次世界大戦後、産業合理化における監督者の重要性の認識に基づき考案されたもので、ベル・システムにおいて早くからこの方式を採用したが、漸次他の産業部門においてもこれを採用し、さらに大西洋を越えてヨーロッパ諸国にまで普及した。

この訓練の内容は、管理方式の標準化を大きな狙いとし、監督者の基本的責任、従業員に対する態度、訓練の意義、顧客関係、その他の項目にわたっている。

第一回目は昭和二十三年十月十八日から三週間 にわたり、通信省電気通信監室において、総司令部民間通信局所属のヴァンデグリフトを講師として、本省課長以上五名、東京通信局の部長二名、

電気通信工事局長三名、東京中央電信・電話の両局長の合計十二名を受講者として行われた。

その後この訓練は、訓練を受けた者が教官となり、中央、地方を通じて上級監督者から順次下級監督者へ及ぼされていった。

官庁としてこの種の訓練を実施したのは通信省（引き続いて電気通信省）がはじめてで、戦後の荒廃した電気通信事業再建の原動力となったことは注目に値する。

一方で、日本電信電話公社の社史にあたる『電気通信事業史（第5巻）』¹⁷では、「昭和23年 CCS の推奨に基づき、ATT 方式による監督者訓練を全監督者に対して実施することになった」¹⁸とある。この点、A.T.T. 方式と C.S.S. 方式が書籍によって記述が違っており、その違いが不明である。

また、上野陽一『監督者の在り方』（1953年）でも、「ベルシステムニ属スル諸会社コトニ ATT（アメリカ電話電信会社）ヲ採用シテイル関係上 ATT 式ト称スルコトモアリ。マタ CCS 方式トイウコトモアル」¹⁹と同一視して用語を使用しており、用語の使用とその概念が曖昧なままである。別の書籍『教育学叢書 第8巻 産業と教育』では、C.C.S. 方式は A.T.P.（Administrative Training Program）とも呼ばれ、最高経営管理者を対象とした企業外教育訓練のみを意味している²⁰。

さらに、上野陽一は「イワユル定型討議式ヲ訓練ヲホドコシテイル」²¹「ソノ訓練方式ヲ他ノ方式ト大同小異デアル」²²と記しており、あえて A.T.T. 方式の特質はあまりないことを記している。また、T.W.I. 方式や M.T.P. 方式は昭和「30年代の急速な経済成長の基盤として、大きな意味をもつ」²³と評価されている。しかし A.T.T. 方式については訓練の特質が不明であるが故に、「再建の原動力」とあるが、どのような点が原動力になったのかも先行研究からは不明である。さらに上野陽一は「現場作業ニ関係シテ技術的ナコトガオーイ」²⁴と記している。これは、白木や『通信教育史』が経営上層部にも監督者訓練を実施していたことを指摘していることと矛盾する。

そこで、本研究では、研究の目的である電気通信省の監督者訓練の特徴の解明をめざし、以下の3点の視点から、本研究の目的にせまる。

- ①電気通信省における監督者訓練の具体的な実態
- ②「A.T.T. 方式」と「C.C.S. 方式」の用語・概念の整理
- ③他の監督者訓練と比べた「A.T.T. 方式」の特質

（2）研究方法

これらの研究課題を解明し、本研究の目的にせまるために、資料として、1940年代後半、および、1950年代の国立国会図書館デジタルコレクションに所蔵されている『電気通信』『電気通信施設』『電気通信経営月報』の3つ雑誌のなかの訓練に関する記事を全て集めた。また、その記事を書いた人たちの著作名が入った記述を全て収集し、分析した。さらに、A.T.T. 方式の監督者訓練、電気通信省の監督者訓練に関する記述を、国会図書館や各大学図書館の書籍から集め、分析をおこなった。

また、考察を深めるためには研究対象を限定する必要がある。そこで本研究では、占領期の日本における電気通信省内で実施された A.T.T. 監督者訓練のみを対象とした。

3. 電気通信省の監督者訓練の内容

（1）電気通信省に監督者訓練の経過

C.C.S. のヴァンデグリフト²⁵が日本に熱心に導入した訓練の1つが、監督者訓練であった。「戦後の荒廃した日本を再建する仕事は、第1次大戦後の米国の不況克服と共通するものが多いということも氏の聲を大にして云わせる原動力の一つ」²⁶であり、監督者訓練はヴァンデグリフトを中心に強く導入が進められた。ヴァンデグリフトの訓練課宛の書簡には、次のように記されていた²⁷。

「ここのトレーニングコースは日本の指導者達の間一般的監督の知識及び能力を發達せしめるに好適であると思われる。依って1948年11月15日 説明の数週間後 眞にすばらしい科目が通信省高級官吏の選抜されたグループに與えられた 山下通信監 篠原博士（前工務局長）中山氏（前電務局長）等を含む12名の省首脳部と若干の受講者によつてこの科目がつくられた。これらの経験にもとづき凡ゆる指導者がそれに親しむ様な機会を與えられる様そのグループの意見は一致した。

各グループの一般的な指導に必要な指導者素質（quality of leadership）を有した人を目標に新たに12人が選抜された。これら12人は通信省の重要官吏であった。彼等は3週間の訓練期間を完全にうけその後各人が12人のクラスを構成し指導者の養成が始められ普及のために連鎖式普及方法（Chain method）が用いられた。即ち1コースを卒業した各人が引きつづき新たに12名訓練するのである。」

さらに、詳細にこの訓練の経過を記したのが、鶴田茂蔵（電気通信省電気通監室訓練課長）の記録²⁸である。以下にそれを要約する。

第1回は、1948年10月18日より3週間（午後1時より4時迄）、合計45時間、当時の通信省電気通信監督室で実施された。講師は、ヴァンデグリフトであった。受講者は通信省の国際電気通信施設部長、電務局電話科長、電務局電信課長、工務局市内課長、工務局市外課長、東京通信局の業務部長、工務部長、東京電信局長、東京中央電話局長、東京電気通信工事局長、東京搬送電気通信工事局長、東京無線電気通信工事局長の12名であった。

第2回は、1948年11月15日から3週間、第1回と同じく在京の中核幹部に対して実施された。毎日午前9時から午後4時（水・土曜は午前中）まで実施された。総訓練時間は、90時間であった。前述のヴァンデグリフトの書簡は、日付からすると、第2回についてのことであると解される。

第3回は、1949年1月20日から二週間、毎日午前9時から午後4時（土曜は午前中）まで実施された。総訓練時間は、60時間であった。講師は、ヴァンデグリフト、電務局電信課長、電務局電話課長、工務局市内課長、工務局市外課長、東京通信局工務課長が担当した。受講者は12名で、名古屋通信局工務部長、大阪通信局工務部調査課長、長野通信局業務部長、広島通信局業務部長、松山通信局工務部長、札幌通信局工務部調査課長、海底線工事事務所技官、金沢通信局業務部長、熊本通信局工務部付技官、東京通信局業務部電信課長、仙台通信局工務部工務課長、本省電務局外信課付事務官、であった。訓練経験者が講師を経験していたことがわかる。また、第3回以降の監督者訓練は全国から業務系・技術系の両方が招聘され、監督者訓練が実施された。

第4回以降は、上記の訓練を受けた人たちが講師となり、全国的に監督者訓練が実施された。

1951年4月の段階で「監督的職務に在る者約二万名のうち80%の1万6千名を終了し、引き続き進行中である」²⁹。その内訳は（図1）³⁰による。

「順次ネズミ算式に下部に及ぼす」³¹ことが、容易で効果的であると指摘している。すなわち、「12ⁿ」の乗数効果により、広めていく方式であったことがわかる。これにより効率的、かつ大規模な監督者訓練を可能にしたと解される。

（2）電気通信省に監督者訓練の内容

(a) 鶴田の記録と山田捨録の記述³²を整理すると、次

部 局	修了者数
本省 段階	450
通信局 段階	1,600
通信部 段階	1,200
管理所 段階	3,900
電報電話局 段階	8,100
学園 関係	160
病院, 診療所 関係	60
(合計)	16,370

図1 監督者訓練の実施数

総論	
第1章	計画的監督
第2章	仕事の計画及び配員
第3章	仕事の監督
第4章	工具及び資料
第5章	報告及び記録
第6章	個人作業の改善
第7章	従業員の向上
第8章	人事関係
第9章	訓練
第10章	顧客関係
第11章	1部 作業中の安全 2部 職場外における事故 3部 健康
第12章	復員軍人の再調整

図2 Supervisory Conference Introductory Notes の章立て

のように要約できる。

第一次訓練用の教材は、A.T.T.が定めた訓練ための Test Supervisory Conference Introductory Notes を使用する。英文150頁、和文270頁の印刷単項本である。内容は（図2）³³であった。各章にそれぞれ十題ほど問題と解答が掲載されている。1回の訓練は、受講者は12名で、会議のリーダーが司会・誘導をして、テーマに対して、受講者全員が各自の意見を述べ合い、グループとしての結論をだしていく。すなわち、受動的な講義を聞く研修ではなく、「12名の訓練生が討論を充分終わつてこれが良いときめたものを解答と」³⁴する。この結論は教科書に拘束されない。この方法を Developmental Discussion Method という。

訓練は、討論形式の第一次訓練（Initial Training）

と、第一次訓練終了後に Follow up と称して、訓練の成果が実行面に移されているかを継続的に観察する。次に、各職場で第二次訓練（Sustaining Training）を実行する。これは「事業面にあらわれた当面の問題を議題として、第一次訓練の成果を応用し、監督者の注意を呼び起」³⁵ することである。

第二次訓練は、現場で最も重要だと思われる問題について質問が20設けられていて、第一次訓練の成果を応用して、業務・施設を併せて12名で討論をしていく方式を採っていた。質問の具体例³⁶は、「電話は何故早くつかないか。」「現業部門から非現業部門へ移りたい理由は何か。」「会議は如何に開催すべきか」等、現場に直結した、技術系・業務系の両方を含むものであった。

(b) 鶴田は訓練実施上の注意として次のことを指摘する³⁷。「訓練実施に当っては、出来るだけ静かな場所を選び、電話や訪問客などに妨げられず、討論に専心出来るようにすること」「受講者はなるべく同じレベルの監督者とし、技術、事務両方面の人を混同しても可なること。」「各問題につき全員が発言し、全員が納得するまで討論すること」「本訓練は本を読んでわかるものではなく、実際に受講してみ始めて真の味がわかるものであるからこれを計画せんとする人はまず講習に参加してみることである。」

そして、12名の監督者がそれぞれの経験をもとに、討論をする。

バンデグリフトとの連絡係をしていた布施寿夫は A.T.T. 方式を『会議の要領』³⁸ にまとめている。それによれば「討論の仕方」「会議の運び方」に著しい特徴・重要な要素があると指摘している³⁹。「A、B及びCの監督者の経験範囲を夫々現すと共通の部分もあり違っている部分もある。これらの人々の経験を総合して、纏まった意見を作り出すのである」（図3）⁴⁰。すなわ

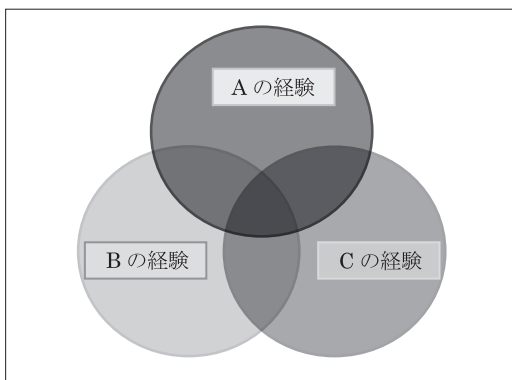


図3 会議方式の目的

ち、会議のメンバーの討議を通じて互いの経験が重なり合う部分から、または異なる部分を参考に、「新しい方針を立てたり、現在の方針を改善する為に直接用いられる様な集成された意見を得る。」「自分の仕事を分析し、責任を見分け、責任を果たす効果的な方法を発見する。」ことを目的とした。

(c) 監督者訓練での会議方式でのテーマ

会議方式で話あうテーマ⁴¹は、計画的監督（基本的責任の内容と範囲、監督者の時間及び労力の実際的な計画の配分）、仕事の計画及び配員（作業方法や手続きを作成する）、仕事の監督（作業開始及び指導に関する監督）、工具及び資材（工具と資材に関する監督者の責任、責任遂行上の監督の方法）、報告及び記録（ライン＝オーガニゼーションで行う報告、記録と同様、施設関係（Plant）の報告記録に対する監督者の責任）、個人作業の改善（従業員の失敗の共通理由の概説、失敗の防止、改善方法）、従業員の向上（従業員各個の能力を最大限に発揮させ得る点に至るまでの向上発展を促進させるのに役立つ原則的要素、理解ある管理と積極的監督）、人事関係（従業員の士気昂揚及びその維持）、訓練（訓練の仕事の企画、実施、永久化の手順）、顧客関係（公衆の要望に合致させるサービス、その他顧客関係一切）、作業中の安全、職場外における事故、健康（監督者の安全に対する責務、部下の安全に対する観察、監督、職場外事故と監督者、従業員に充分なる監督者の指揮下にある従業員の健康に関する監督者の責任）、復員軍員の再調整（復員将校を取扱う上の監督者の役目）。

これらについて話し合い、受動的に講義を聞くのではなく、自分で考え、「自発的に各自の自由な意見をたたくわして“グループ”としての意見を Develop することが主眼である」⁴²とされる。

(3) 電気通信省の A.T.T. 方式監督者訓練の効果

以下は、本省各部署の課長12名の訓練の実施後の被訓練者の感想である⁴³。

〈長所〉

- ・反省の機会を與えられた。
- ・わかりきったことを観念的に整理することができた。
- ・部下に対する（いい意味の）あの手この手を知った。
- ・一切を分析的に考える方法を知った。
- ・誘導的討論による訓練の方法が非常に良いことを知った。
- ・Customer Relation（顧客関係）Safety（安全）等今日まで電通省の缺けていたものの重要性を知った。
- ・監督者の責任の重要性を痛感せしめた。

- ・今後努力すべき目標がハッキリした。
- ・よい監督者としての自信を深めた。
- ・従業員の訓練の必要性を認識した。
- ・各々所管部門の異なる人との討論の結果考え方と内容について理解を廣め啓發された。
- ・訓練環境の良いことは有効であった。良い環境は良い訓練を與える。
- ・実施方法（時間 期間等）が適當であつた。
- ・更に各自が當面している現實の問題について討論したい。
- ・健康の重要性を再確認した。
- ・米國における監督者の態度が具象的なことに重點を置くことを覚えた。

〈短所〉

- ・當面の常務に稍々支障を來した。
- ・問題の中には 用語 意味等に稍々明瞭を缺くものがあつた。
- ・現在の日本及び電通省の實情に即した各職場向きの訓練教材が乏しい。

その他、第三回訓練受講者12名（本省部局の課長）の感想については、次のものがあつた⁴⁴。

- ・新しい訓練の型がわかつた。
- ・監督者のやり方如何がいかに仕事に重大な影響を與えるかが今更の如くわかつた。
- ・物事を分析することの重要性がわかつた。
- ・参加者全員が自由且公平な見地から議論することが出來たのはよかつた。
- ・監督者として如何に不充份であつたかがわかつた。
- ・事業官應としての監督者として新しい心構えがわかつた。
- ・デモクラティツクなやり方のよい点がわかつた。
- ・たとえ、時間がなかつたとしても、この訓練の効果を事業の隅々まで徹底せしむる必要を認めた。
- ・應用のため、又活用するために、時々この訓練をやつて貰いたい。
- ・事業の組織、制度に不備の点のあることがわかつた。
- ・この訓練は上層部より実施する必要があることが感ぜられた。
- ・この種の訓練が盛に行われている米國では、従業員が如何に幸福であるかということがわかつた。
- ・部門別に教材を作つて、各職種に應じた訓練をやると更に効果があると認めた。
- ・事務家と技術家が同一の問題について、論議する充分な機会を得たことが嬉しかつた。

被訓練者達は、様々な意見を語っているが、事業全体にも関わるテーマを議論し、また、具体的なテーマ

についても議論をしているので、各監督者が組織の課題を技術系・事務系が横断して議論をする点にメリットを感じているものの、一方で、自分の眼前の課題以外もテーマにすることを短所と考える被訓練者がいた。

4. 「A.T.T. 方式」の用語の整理

(1) 「A.T.T. 方式」と「C.C.S. 方式」の用語と概念の整理

先行研究では、A.T.T. 方式と C.C.S. 方式という用語が混同されている。

しかし、電気通信省でヴァンデグリフトと連絡係をしていた布施寿夫の「わが国における監督者訓練活動のすう勢」⁴⁵（電気通信協会、1951年）によれば、各訓練方式比較表において C.C.S. 方式のなかに「専門講座として次のものがある 品質管理 機構管理 監督者訓練 TTT」⁴⁶と指摘している。

これを踏まえて、それらの専門訓練の対象から（図4）のように整理できる。すなわち、C.C.S. 方式の訓練という用語・概念は、これらの定型的な専門訓練を包摂するものであつた。

(2) 経営陣に対する訓練（A.T.P.）

最高経営責任者階層に対してなされる教育訓練は、A.T.P.（Administrative Training Program）とも言われ、最高経営管理者達を対象に実施される訓練である。日本においては1949年 C.C.S. によって、1949年9月から翌年1月にかけて「C.C.S. 経営者講座」が東京・大阪で、8週間にわたり電気通信機器製造企業19社⁴⁷の最高経営者層に対して実施された。C.C.S. が、この講座の準備として、主要6社に対して経営内容の調査を実施した。調査の結論として、次の9つの点を挙げている⁴⁸。①最高経営者の経営についての研究が不十分である。②最高責任者が多忙過ぎて創造に費やす時間が少ない。③企業の目標方針、標準執務規程が明示

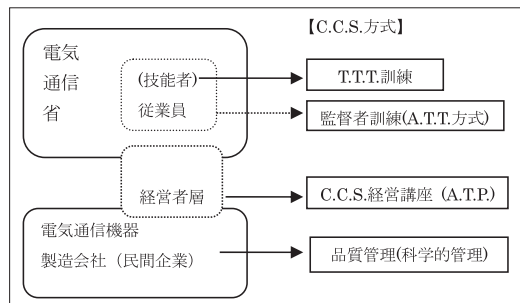


図4 C.C.S. 方式の概念と用語の整理（筆者作成）

されず、また下部までそれが浸透していない。④企業組織の研究が不十分である。⑤各経営階層の責任と権限が明示されていない。⑥企業各部の協力ができていない。⑦監督力、指導力が弱い。⑧監督者教育が足りない。⑨品質管理、原価統制、技術管理などの管理手段の研究と実践が不十分である。

講座の内容は、1. 会社の方策の確立、2. 合理的な組織の構成、3. 人事・品質・生産・材料等の管理、4. 指導原理に基づき協調による会社運営を行なう、等であった⁴⁹。国内の電気通信工業の代表的な会社の経営内容を診断し、経営上の欠陥を是正するための科学的経営方法の必要性を強調する。

これは企業外での訓練であり、その対象も経営トップ層のみに限定された特色を有する。また、ここでの訓練の内容は『C.C.S. 経営者講座』にまとめられた。

『C.C.S. 経営者講座 第2（トップ・マネジメント統制と運営）』で、特に強調されているのは品質管理（Quality Control）である。pp.53-112.において品質管理の重要性や統計的品質管理の方法が具体的に記述されている。「事業の最も確実な基礎は品質で、これにつくものは原価である」というカーネギーの言葉を引用し、「品質の状態こそ、その会社の経営や創業の直接の尺度である」⁵⁰と品質管理の重要性を述べている。そのうえで品質管理をするためには、第一段階は「変化の許し得る範囲」⁵¹を規定すること、すなわち、「適切な品質標準の設定」⁵²を行い、第二段階は、技術と製造から独立の立場にある「標準品質を保持する機関すなわち検査係の設置」⁵³を行うことを述べている。

経営者講座に参加した企業の一つ、沖電気では、品質管理が一つの職責となった。

「バル系の専門家を多数擁し、当時のGHQのなかでももっとも充実していたといわれる CCS は、戦後の日本の通信復興に非常に力を入れ、通信機メーカーに対して、資材や融資のあっせん、新技術の導入から労働組合対策にいたるまで、きめ細かな便宜をはかった。

こうした保護的役割と同時に CCS は、日本の通信機メーカーの経営近代化にも大きな足跡を残した。CCS がもっとも強調したポイントは、品質管理の強化と経営組織の合理化であったといえる。これらはのちに、産業界全般の企業において広くとり上げられるようになったが、そうした近代的経営技術を、戦後初めて米国から持ち込んだ CCS の功績は大きい。

昭和二十三年十月 CCS は、通信省と通信機業界

の両者に対し、通信省納入品契約協定に関する特別指示を行った。通信省に納入する通信機器に、厳重な検査制度の確立を求めたのだ。納入機器すべてについて通信省が仕様書を定め、メーカーはそれに従って製作し、納入時に通信省は機器と仕様を厳しくチェックし、不合格なら納入させないというものである。しかし合格したものに対しては、それに要した代価の支払いを義務づけた。つまり高い品質の要求と同時に適正な利潤を保証したのだ。

こうした関係は基本的に、のちの電電公社とメーカーの間にも受け継がれ、日本の通信機の品質水準を著しく高いものにしていくのである。

このほか CCS は、当時の通信機メーカーの高い不良品率やコストの原因となっている企業経営のありかたを改善させるため、米国式経営理論の教育にも力を入れた。二十四年九月からトップマネジメント、二十五年一月から専門家をそれぞれ対象に行ったいわゆる CCS 経営講座がそれである。ここでも組織と品質管理が中心テーマだった。

沖電気では二十四年十月に、品質管理の権威、西堀栄三郎博士を品川工場に招いて指導を受け、ダイヤル工場でこれを実施してみたところ、三カ月で不良率半減という成果をあげた。二十五年には品質管理委員会をつくり、各工場への普及に努めた。そして同年六月には、品川工場の改良課と蕨工場の生産技術課のなかに品質管理係が設けられた。このときから沖電気でも、品質管理が正式のラインに組み入れられ、本格的にスタートしたのである。⁵⁴

C.C.S. 方式は、電気通信省のみならず電気通信機器製造会社にも品質管理を要求したものであった。電気通信省で、技術の標準実施法が設定され、その標準実施法に接続する互換性が部品や製品を民間企業が製造する体制が必要になる。民間企業では、電気通信省の標準実施法を前提とした部品・製品の標準品質を設計し、製造においてその品質を管理していくことができれば、電気通信業界全体で標準実施法にもとづく、標準品質の部品・製品の製造がなされ、安定した通信インフラへと繋がると思ったと解される。

5. 「A.T.T. 方式」の特質

（1）A.T.T. 方式と他の監督者訓練方式との比較

戦後、日本に導入された主に労働者を対象とした T.W.I. 方式や極東空軍で第一線の監督者向きに奨励さ

れた F.E.A.F. 方式のものがある。T.W.I. が労働省に導入され、F.E.A.E. 方式が通産省に導入され、A.T.T. 方式が電気通信省に導入された。

A.T.T. 方式は監督者と名のあるものはすべて実施するものである。つまり「監督者たる以上、上は副社長から下は線路工員の班長に至るまで、一貫して実施するもの」⁵⁵であった。

T.W.I. が講習会によって行われることと根本的に異なる。「T.W.I. がマニュアルの強い統制を受けており、(日本の場合労働省のきめたマニュアル以外使用できない) 補導員がマニュアルを離れて何も発言出来ないのに反し、これでは常に事業の方向に基礎をおいているため、その目的に反しない限りの融通はなされる。このことを評して或る事業家は T.W.I. のゴコチなさが無い点、監督者会議は好感がもてるといっている」⁵⁶。

一方で、山田捨録は、A.T.T. 方式の監督者訓練を次のように述べている。「解答はあくまでもこのグループの解答として自立している。教科書には勿論アメリカの典型的解答がのつて居りますが決してそれに拘束されません。このグループの解答はそのまま自分達の解答としての誇を保っている」⁵⁷。A.T.T. 方式の会議方式で行われる Developmental Discussion Method の特徴は、自由に討論をし、結論をメンバーの合意により出すもので、結論が最初にあつて議論をするものではなかった。

鶴田が指摘することは、町田猪逸良(当時、業務局訓練課長)も述べている。「広く全般的な知見と、専門の仕事について細部に亘る知識とを得る機会を与えることは今日の監督者にとって緊急の要であるように思う。上層部の監督者にも、第一線の監督者にも程度の差はあれ、広い視野に立つて事業を見、事業を運営する力を与える必要は、アメリカのこの道の専門家が口を揃えて主張するところである」⁵⁸。また、当時「事務方面の人には技術を、技術出身の人には運用、営業、等の事務方面のことを訓練しようとする企画は、電気通信省の中で最近始められている」⁵⁹と当時の監督者訓練についてアメリカからの示唆、および、電気通信省での監督者訓練の内容について述べている。

以上のことを踏まえて図5に整理すると、代表的な日本の監督者訓練と比較してどれも企業内訓練という点は共通であるが、その方法が異なることがわかる。また、対象も TWI 方式・MPT 方式は、主として特定の階層を対象とした訓練であるのに対して A.T.T. 方式は全ての監督者を対象としている。

(2) A.T.T. 方式における会議方式

ベルシステムの監督者訓練を日本に導入したヴァンデグリフトは「ベル・システムは総司令部民間通信部によつて電通省部に限り使用を許したものであるが、特定事業に基礎をおいて編まれたその内容は民間にも参考になるところがきわめて大きく、電気通信工業連

	T.W.I. 方式 (Training Within Industry)	M.T.P. 方式 (Management Training Program)	A.T.T. 方式
沿革	1940年米国政府(軍需生産局、戦時動員局)熟練工及び職長不足の対策に乗り出す。 1942-43年 T.W.I. 方式が漸次、発達し、完成。 1950年3月日本では労働省で第1回 トレーナー養成講習会開催される。 1951年1月-8月 G.H.Q. 労働課の援助により米国 T.W.I. 協会の専門家により直接指導を受ける。 1958年7月、職業訓練法の施行に伴い都道府県の所管となる。	1949年2月極東空軍(F.E.A.F.)における日本人監督者の訓練用としてつくられた。 1950年春から通商産業省に移され M.T.P. として民間に普及された。 1950年10月第1回インストラクター養成講座を開催。 1955年7月社団法人日本産業訓練協会の発足とともに、通商産業省より所管が移る。	A.T.T. 傘下の通信系会社で実施される訓練 1948年10月、C.C.S. によって日本の通信省(のちに電気通信省)で組織的に導入される ⁶² 。 1957年から日本電信電話公社のための会議式監督者訓練の手引書が作成される。
対象	主として生産部門の第一線監督者層	主として民間企業中級管理者層	副社長から下は線路工員の班長に至るまで
方法	定型討議式(実習、実演に重点をおく) 1クラス10名程度 1会議2時間 5会議(計10時間)	定型討議式 1クラス15名程度 1会議2時間 20会議(計40時間)	定型型討議式 + Developmental Discussion Method (結論はテキストに拘束されない) 1クラス12名(必ず12名以下) 原則3週間(計45時間-90時間)

図5 日本に導入された主な監督者訓練の比較⁶⁵

盟では研究の橋渡しをつとめるなど、斯界の注目を集めるところとなつている」⁶⁰と述べている。

また、会議方式により行われるのであるが、次のように指摘されている。「出席している人が議論に参加し、参加することを奨励する場合、各人はその考え、思想意見をいい表わして、自分の存在が認められ、自分の意見も決議の一部となつたという感じをいだいて満足するから、その得た結論に対して集団的承認を得る可能性が非常に大きくなる。」⁶¹「何も知らない人、或はその問題に対してほんやりして意見のまとまつていない人は、会議を開いて、出席している人が議論している間に、“教育される”。すなわち、そういう人は物を知るようになり、したがって彼らの“知識階層”は議論をしている問題に対して答えられる点まで引上げられる」⁶³。

会議方式による訓練は、「その形式はあくまで自分で考えるものでなくてはならないとされ、受動的な講義を聞く会でないことが強調されている。自発的に各自の自由な意見をたたかわして“グループ”としての意見をDevelopすることが主眼である。会議に使用される事例は、常に実際の場合を教材とすることになっている」⁶⁴。

以上の発言から、Developmental Discussion Methodは、各監督者に主体性をもたせるという考えを含意していることがわかる。また、受講者の興味を惹き、注意力を集中させるために映画・図表・実物などの具体的教材の使用を推奨している。これは、単調な受講者を解放するDiscussion-breaksともなる。また、検討議題に関する被訓練者の経験を話させる“議論の飛込板”Discussion Spring boardも議論に有効になることが指摘されている。

これらのことから、主体的な訓練を主眼としていたことがわかる。このような点を捉え、監督者訓練が電気通信省にとって「再建の原動力」となつたと評価したと考えられる。

（3）ヴァンデグリフトの訓練に対する考え

ヴァンデグリフトは「監督者訓練とその進め方—Practice of Supervisors Training in U.S.A—」⁶⁶と題して記述を残している。彼は「電話事業は、非常に精密、且つ正確を要する事業であります。そういう事業においては、特に監督者達は同じ理解をもち、共同の解釋がなければならない」⁶⁷ので、「共通な理解というものは、社長から始まり、副社長やその下の取締役あるいはその下の部長、職長に至るまで、共通のものでなければいけません」⁶⁸と、考えていた。また、組織におけ

る縦横の共通理解を図るためには、「監督者は標準化された訓練を通じてのみ得ることができます」⁶⁹と述べている。A.T.T.方式の方法を生み出した経緯について、「職長たちを集めて、細かいグループにして、そこに指導者を置いて、皆で、いろいろ責任ということについて討論したのであります。そこで思いついたことは、この様に小人数の人を集めて、一つ一つの責任をとり上げ、みなで、議論した擧句、具體的な結論に達し、しかもその結論に達した際には、大部分の人は一致した結論に達したわけでありました。このようにして、はつきり具體的に現わせる方法による持つて行き方の方が好ましいということを思いついた」⁷⁰と述べている。A.T.T.方式は、ベル社のなかでの実践の試行錯誤のなかで生みだされたものであった。

ヴァンデグリフトが討論をした記録も残されている。討論において、監督者の責任として、ヴァンデグリフトが黒板に書きだしたのは次の11つであった⁷¹。（1）仕事の計畫、（2）技術、（3）責任と権限の知識、（4）人事管理、（5）部下の訓練、（6）仕事の改善について指導して行く知識、（7）安全な職場、（8）プラン通り行つて行くかどうか管理すること、（9）従業員に仕事を割當てる、（10）仕事の結果をチェックする、（11）健康管理、であった。まず、計画があるのが特徴であり、それが組織のなかで共有されることを優先させていたことがわかる。

また、監督者訓練の方法についても、レクチャー、インストラクション、デモンストレーション、エキスペリメンテーション、ディレクティッド・ディスカッションを比較し、インストラクションで「圖解、繪畫、訓練援助具を用いることは非常にいい方法」⁷²としている。また、ディレクティッド・ディスカッション（誘導討論）も重視した。これは、「話題になる項目について、リーダーはすべての解答を知っていなければいけません。しかし、討論の際、決してリーダーは質問に對して返事をしたり、また解答を出すことをしないで、解答ができるように質問を出します。そうして、質問を出しながら、全體の管理という、秩序を保つて行くわけがあります」⁷³と述べている。あくまでも、被訓練者の意思を尊重する態度、もしくは、被訓練者が自発的に活動していることを自覚することを、リーダーに求めている。15歳からベル電話会社で働いたヴァンデグリフトは、所謂、叩き上げで、晩年には人事担当の副社長になる。したがって、従業員の立場・経営者層の立場の両方を経験している。そのうえで、同氏は、経営者の責任とは「労使の協調とその利害の一致」と説く⁷⁴。組織経営に最も大切なのは、「協力」(Cooperation)で

あるとしそのためには「接触」「お互い話し合う」その結果として、「相手を信頼しあう」ことを重視した。

また、「従業員の知識を増進するといつても、それは経営者が従業員に對し、訓練の機会を與えねば出来ぬことである。そこで會社としてはその従業員を訓練せねばならぬ、という責任が来る。訓練は一般勞務者 (Workers) に對するものと、監督者 (Supervisors) に對するものとに分けられるが、會社としては先ず監督者を訓練して、彼らに優れた指導能力を持たせ、そしてそうした有能な監督者が次に一般勞務者を訓練する、という風にすべきである。」⁷⁵と記している。

このことから、企業内訓練のなかで、監督者訓練を最も重視していたことがわかる。すなわち、組織として、監督者訓練を重視し、組織において上下を接触させ、お互いが話し合える場を設ける A.T.T. 方式の監督者訓練は、ヴァンデグリフトの考えを体現したものであった。

(4) A.T.T. 方式の監督者訓練の特質

以上のことから、A.T.T. 方式の監督者訓練は、會議方式による訓練であるが、一問一答式や定型討論式ではなく、リーダーによる誘導的討論であった。もっとも、12名の被訓練者が全員発言し、かつ、全員で合意のうえでの結論を出すというものであった。その結論は、教科書の結論に拘束されないというものであった。監督者に主体性を持たせるという考えは、自由や個人の尊重の価値にも通じる方式であった。

また、現場に即した訓練であったが、それは技術系のみだけでなく、業務系の課題も訓練の中に包摂されていた。つまり、A.T.T. 方式は生産現場の職長に限定された訓練ではない。A.T.T. 方式の監督者訓練は、技術系・業務系が包摂されて訓練されていたことで、技術系は業務系の課題も考えるし、業務系は技術系の課題を考えることで、組織における両者の垣根を下げることをめざしていた。

さらに、組織全体を通じて訓練がされていた。その規模は、組織のトップ層から地方の電話局の段階まで実施されていた。1948年10月から1951年4月の段階で合計16,370名の監督者訓練がなされていた。膨大な数の訓練を可能にしたのは、乗数効果であった。すなわち、監督者を訓練する先生を訓練するという方式で、組織の上層部12名から順に訓練を実施していくことで、膨大な数の訓練を可能にしたのであった。

そして、組織における訓練の位置づけを変えた。山田が記述を残しているように、「従来の訓練では年少者の訓練というか未熟練の訓練というものに重点をお

くと云う感を與えたものでありますが、眞の訓練は熟練者 成人者にも與えられるべきである。新しい訓練は廣範なる事業の人事管理の重大な一部門として考えられねばならない。そしてすべて監督の地位にある者は人を訓練するだけの知識経験を具備しなければならない」⁷⁶と考えられた。電気通信省における監督者訓練の導入というのは、組織における訓練の位置づけを変えたと言える。

6. 分析と結論

①電気通信省の監督者訓練の具体的な実態の一側面が解明された。それは、組織のトップ・マネジメント層から始まり、訓練の重要性を認識させていくものであった。また、監督者訓練は、「12²」の乗数効果により、組織の監督者全てに実施されるものであった。これにより、会社の方針や計画を浸透させることをめざした。そのため経営層と従業員を媒介する監督者訓練を徹底させていた。また、大規模経営のため、さまざまな要素を考慮する必要があった。そのために「すぐれた意見、智慧は立場の異なる討論から生まれる」という考えのもと自由な討論を重視、グループで議論を通じて発展させることを重視した。また、グループのメンバーには技術系・業務系をととも参加させていた。

もっとも、會議方式による各自の経験にもとづく討議のため、テーマによっては直接の職務と関わらないことが議論され、短所としても指摘された。

②従来、日本に導入された監督者訓練のうち、A.T.T. 方式と C.C.S. 方式について用語の混同があった。それが、本研究により、各々の概念が整理された。A.T.T. 方式の監督者訓練と経営者層の訓練を包摂するものが、C.C.S. 方式であった。A.T.T. 方式の監督者訓練は、標準実施法などを組織内に浸透させる役割も有していた。品質管理は、民間の電気通信製品製造企業に対しても浸透させるものであった (図 6)。

③ A.T.T. 方式が日本に導入された背景には、ヴァンデグリフトの考えがあった。その考えは、米国のベル社での経験に裏打ちされたものであった。電気通信事業が常に新しい課題に直面し、かつ、非常に精密で正確を要求するものであり、大規模なものであるという点を前提としていた。標準は普遍的な標準ではなく、変わり得るものであり、監督者には主体的な態度が求められた。したがって、A.T.T. 方式の監督者訓練では、監督者の主体性に大きな重点を置いていた。

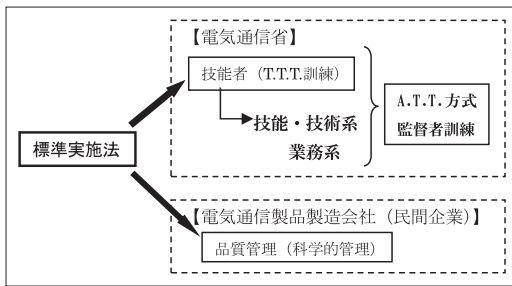


図6 電気通信業界における標準実施法の影響（筆者作成）

7. 今後の課題

日本における A.T.T. 方式の監督者訓練は、その後「公社の監督者訓練としての制度を確立する必要上、昭和三二年度後半からその検討を開始し、あらたに公社にふさわしい会議式監督者訓練の手引書の作成に着手した」⁷⁷。そして監督者訓練は日本電信電話公社の中でも企業内訓練の一つとして位置づけられ存続した。今後は日本電信電話公社における監督者訓練を分析することで、どのような形で A.T.T. 方式の監督者訓練が存続したのかを検討していく必要がある。

〔注〕

- ¹ 白木他石『監督者の教育訓練』（ダイヤモンド社、1955年）pp.273-305.
- ² 同書、p.9.
- ³ 細谷俊夫『技術教育概論』（東京大学出版会、1978年）p.163.
- ⁴ 小路行彦『技手の時代』（日本評論社、2014年）pp.214-221.
- ⁵ 米国空軍の Management training program.
- ⁶ American Telephone & Telegraph Company の訓練方式。
- ⁷ Jinjiin Supervisor Training として、日本の人事院が、官庁の監督者訓練に適するようにつくった定式。
- ⁸ Tokyo Supervisor Training 東京都庁監督者研修の呼称。
- ⁹ 前掲、白木他石『監督者の教育訓練』p.96.
- ¹⁰ 『職場教育—職業訓練の理論と方法—』桐原葆美・永丘智郎編（東洋経済新報社、1961年）pp.336-403.、『TWI トレーナー実務必携』（雇用問題研究会、1973年）pp.3-73.、他。
- ¹¹ 前掲、白木他石『監督者の教育訓練』p.249.

- ¹² 同書、pp.249-250.
- ¹³ 同書、p.249.
- ¹⁴ 前掲、白木他石『監督者の教育訓練』p.251.
- ¹⁵ 「企業内教育の動向と課題」『研究紀要総集編 能力開発の哲学と工学Ⅱ 産業と教育の問題』（能力開発工学センター、1979年）p.63.
- ¹⁶ 『通信教育史』（通信同窓会、1984年）pp.567-568.（※下線は筆者が付した。）
- ¹⁷ 『電信電話事業史（第5巻）』編集 日本電信電話公社電信電話事業史編集委員会（電気通信協会、1960年）。
- ¹⁸ 同書、p.420. 同様の記述は『統通信事業史 第二巻職員』（郵政省、1961年）p.431.にある。
- ¹⁹ 上野陽一『監督者のありかた』（技報堂、1953年）p.191.
- ²⁰ 岩井龍也・松原治郎編『教育学叢書 第8巻 産業と教育』（第一法規出版、1967年）pp.130-135.
- ²¹ 前掲、上野陽一『監督者のありかた』p.191.
- ²² 同書、同頁。
- ²³ 前掲、岩井龍也・松原治郎編『教育学叢書 第8巻 産業と教育』pp.130-135.
- ²⁴ 前掲、上野陽一『監督者のありかた』p.191.
- ²⁵ J.L. ヴァンデグリフト「経営者の責任とは何か—労資の協力とその利害の一致について—」『労務研究 4（4）』（日本労務協会、1951年）p.6. によれば、「J.L. ヴァンデグリフト氏は生えぬきの産業人である。氏は十五歳の時ベル電話會社に入社、爾來四〇年の長きにわたって同社に勤務、その間、主に人事管理の方面に従事、終に人事擔當の副社長に昇進した。一昨年十一月、招かれて G・H・Q 顧問として來朝、それ以來 CCS で鋭意わが國の電気通信事業の指導にあたられ、その管理面、特に訓練について多大の貴重な業績を上げておられる。現在は、CIE 職業技術教育課勤務」。
- ²⁶ 山田捨録「電気通信省における A.T.T. 監督者訓練について」『事務と經營 2（18）』（日本經營協會総合研究所、1950年11月）p.222.
- ²⁷ 同書、同頁。
- ²⁸ 鶴田重蔵「監督者訓練について—電通省はどうおこなったか—」『公務員 7（4）』（1951年4月号）pp.36-39.
- ²⁹ 同書、p.39.
- ³⁰ 同書、同頁より引用。
- ³¹ 同書、p.37.
- ³² 前掲、山田捨録、pp.221-224.
- ³³ 同書、山田捨録、pp.222-223.

- ³⁴ 同書, p.222.
- ³⁵ 前掲, 鶴田重蔵, p.36.
- ³⁶ 前掲, 山田捨録, p.222.
- ³⁷ 前掲, 鶴田重蔵, p.39.
- ³⁸ 布施寿夫『会議の要領』(一二三出版, 1950年)。
- ³⁹ 同書, p.1.
- ⁴⁰ 同書, p.6.
- ⁴¹ 「電気通信省における監督者訓練 ―ベル・システム民間でも研究進む―」『労働週報 13 (512)』(産業労働調査所編, 1950年 8月) p.17. (※下線は筆者が付した。)
- ⁴² 同書, 同頁。
- ⁴³ 前掲, 山田捨録, pp.223-224. 前掲, 鶴田重蔵, p.39にも同内容の記述がある。(※下線は筆者が付した。)
- ⁴⁴ 「電気通信省における監督者訓練」『労働週報 13 (512)』(産業労働調査所 編, 1950年 3月) pp.16-17.
- ⁴⁵ 布施寿夫「わが国における監督者訓練活動のすう勢」『電気通信経営月報』(電気通信協会, 1951年12月) pp.26-32.
- ⁴⁶ 同書, p.30.
- ⁴⁷ 三菱電機, 日本電気, 東京無線, 安立電気, 明星電気, タムラ製作所, 日本無線, 沖電線, 帝国通信工業, 西川電波, 古河電工, 富士通信機, 菊名電気, 日本ラジオ工業, 日立製作所, 東芝, 沖電気, 岩崎通信機, 横河電気の19社。各社の社長・専務等の経営者層がC.C.S. 経営者講座に参加した。また, 電気通信省・学者等も聴講した。(『経営者 4 (4)』日本経営者団体連盟出版部, 1950年 4月) p.9.
- ⁴⁸ 同書, 同頁。(※下線は筆者が付した。)
- ⁴⁹ 岩井龍也・松原治郎編『教育学叢書 第8巻 産業と教育』(第一法規出版, 1967年) p.132.
- ⁵⁰ 『C.C.S. 経営講座 第2』(ダイヤモンド社, 1952年) p.54.
- ⁵¹ 同書, p.55.
- ⁵² 同書, p.58.
- ⁵³ 同書, 同頁。
- ⁵⁴ 『沖電気100年のあゆみ』(編集制作 日本経営研究所, 発行 沖電気工業株式会社, 1981年) pp.195-197.
- ⁵⁵ 前掲, 鶴田, p.36. 山田も同様のことを指摘している。前掲, 山田, p.222.
- ⁵⁶ 前掲, 「電気通信省における監督者訓練 ―ベル・システム民間でも研究進む―」 p.16.
- ⁵⁷ 前掲, 山田捨録, p.222.
- ⁵⁸ 町田猪逸良「監督者の訓練」『電気通信経営月報 (14)』(電気通信協会, 1950年) p.12.
- ⁵⁹ 同書, 同頁。
- ⁶⁰ 前掲, 「電気通信省における監督者訓練 ―ベル・システム民間でも研究進む―」 pp.16-17.
- ⁶¹ 同書, p.16.
- ⁶² 前掲, 『電信電話事業史 (第5巻)』 p.420.
- ⁶³ 前掲, 「電気通信省における監督者訓練」 p.16.
- ⁶⁴ 同書, 同頁。
- ⁶⁵ T.W.I. 方式・M.T.P. 方式の項目の部分は, 岩井龍也・松原治郎 編『教育学叢書 第8巻 産業と教育』(第一法規出版, 1967年) pp.132-135. を参考に, 前掲『TWI トレーナー実務必携』(雇用問題研究会, 1973年) pp.3-73. から年号を整理し引用した。A.T.T. 方式の項目は, 筆者が作成した。
- ⁶⁶ ヴァンデグリフトは「監督者訓練とその進め方―Practice of Supervisors Training in U.S.A―」『生産能率 vol.5, No.10』(日本能率協会, 1950年10月) pp.18-21. (※下線は筆者が付した。)
- ⁶⁷ 同書, p.18.
- ⁶⁸ 同書, 同頁。
- ⁶⁹ 同書, 同頁。
- ⁷⁰ 同書, pp.18-19.
- ⁷¹ 同書, p.19. (※下線は筆者が付した。)
- ⁷² 同書, p.20.
- ⁷³ 同書, 同頁。
- ⁷⁴ 前掲, J.L. ヴァンデグリフト「経営者の責任とは何か―労資の協力とその利害の一致について―」『労務研究 2 (8)』(日本労務研究会, 1951年) pp.2-6.
- ⁷⁵ 同書, p.4. (※下線は筆者が付した。)
- ⁷⁶ 前掲, 山田捨録, p.222. (※下線は筆者が付した。)
- ⁷⁷ 前掲, 『続通信事業史 第二巻 職員』 p.432.

The Characteristic of Supervisor Training with A.T.T Method in the Ministry of Telecommunications — Supervisor Training as One of C.C.S. Training Systems —

Takayuki KATO*

The purpose of this study is to make the significance of the supervisor training within electric communication Ministry clear. One aspect of the actual situation of supervisor training of the Ministry of Telecommunications was elucidated.

(1) It started from a top management bed of organization, and I was making them recognize the importance of the practice. Training within industry for supervisor was put by all supervisors of organization into effect by the multiplier effect.

(2) In the past, supervisor training introduced in Japan was confused about the A.T.T. method and the C.C.S. method. That is how this concept has been clarified. The C.C.S. method includes A.T.T. method and management training.

(3) The idea was based on the premise that the telecommunications business is constantly facing new challenges, demanding very precision and accuracy, and large. The goal was to train supervisors with the goal of spreading it throughout the larger organization.

* Student, Graduate School of Education and Human Development, Nagoya University