

『近代労使』一九六二年十一月（近代労使研究会議）



職業訓練と企業内教育

国立教育研究所教育内容室長

矢口 新

（一）最近の一般的な状況

現代の企業体というか産業経営体が行い考えている教育の一番問題となるはなにかという点から述べてみたい。

その前にまず企業内で教育が問題となつて来た最近の状況について話したい。特に最近是人造りというか、教育について盛んにいろいろなところで、いろいろな関心がもたれ、論ぜられてゐることは結構なことだと思ひますが、その契機は、学問的な点にあつたと思う。それはいわゆるエコノミー・オブ・エデュケーションつまり教育の経済学と呼ばれてゐる研究の分野であり最近注目されている。これは既に御承知のかたもあると思うが、最近、アメリカやヨーロッパにおいて注目され、日本にも入り、日本でもぼつぼつ研究している人がいるが、最近注目され取りあげられてゐる研究です。これは

従来の教育学者というより、経済学者の研究が主となつており、それも国家・国際的レベルで、問題としてゐる研究が多いようです。

教育投資という言葉が使われるようになったが、これは国家的・国際的レベルで考えられてゐる問題です。

発端は、アメリカが最初だと思う。ドイツにもエッディングという有名な人がいますが、最近日本の流行語である経済成長の条件を究明してゆくと、経済成長の原因は経済学の範囲内の条件では説明できないということから、この問題が取り上げられた理由、原因になつたと思う。

例えば、アメリカの経済成長について、ここ四〇年位をさかのぼってみると、年間の成長率は約三・五%をしめしているのに（経済成長の条件には資本の問題・労働の問題などがあるけれども）結局既成設備をどれだけ充実したか、

労働力はどれだけ増えたか、それによる経済成長はどれだけかなど、それぞれの相関関係や条件によつて経済成長したその基盤となつてゐるものを調べ検討しますと、毎年の成長率が三・五%、それに対する条件の成長が一・八%である。ここに大きなズレがあり、このズレが結局教育ではないかということによつて認められて来た。それが理由だと思ふ。

わけでも、国際的にいろいろ調べてみると、ソ連と日本の成長率が高く、しかも教育に投資した率が、後進国としては非常に高いという結果がでてゐる。本来からいうと国家所得が世界で二〇数番目であるものが、この点では一〜二位にあるという位に教育に経費をかけてゐるという事実が、更に拍車をかけてどうしても教育が経済成長に大きな役割を果してゐるということを経済学者が指摘するようになった。こうしたことは漠然とは誰れでも納得できると

ころであり、この考え方が拡大し、日本にも入って来て、日本の過去の教育の歴史等を調べ、日本の経済成長と、日本の国家社会の成長と教育投資の関係を研究する人が出て来たようである。それが教育投資ということが問題になった大きな基盤だと思う。

特に大企業では早くからそうしたことをとり入れる考え方、傾向があったから、教育投資という言葉が週刊誌に取り上げられる程一般に普及して来ているといつてよい。

ところが、現代日本で考えられているのはその程度ですが、巨視的にみた場合は納得出来ても、微視的にみて、企業内でどれだけ投資すれば、どれだけの効果があるかということはいろいろな問題があつて容易にわからない。しかしそれが本当は問題なのですから、教育投資という問題は、実は、これからの問題だといえる。

だから、人間の生活の発展とその条件となっている教育との関係は学問的にこれから究明されてゆくのだといつてよい。

さき程、アメリカの例で問題にした三・五％の経済成長に対して、条件は約一・八であとの約一・七・八の原因は無視できないものがあり、これを教育だといひ切れないものもある。とにかく、なにか人間的な要素というか、人間の質が影響しているのではないか、つまり量として計算できない、はかられないものが影響し大き

な役割を果していたのではないかと思う。それをもっと具体的に「それは何か」ということを明らかにしてゆくことがこれからの問題点ではないかと思う。

そのことを基盤において教育というものを話してゆきたいと考える。

(二) 企業内教育のあゆみと問題点

私が今、特に問題にしたいのは企業内の教育と一般に考えられていた教育が、そうした意味ではつまり経済学者達がいつている教育投資という考えかたと必ずしも一致していないということをよく理解しておかないと、教育投資をやったといったところで所期の目的は達せられないのではないかと思う。

従来日本で企業内教育・企業訓練・職業教育・職業訓練が行われていなかったかというとうでなく、ずいぶん以前からあつたし、続いていた。私も関心を持つているので起原について歴史的に調べて、興味ある問題も発見しているが、現在、われわれが職業教育と一般にいい、普通行っているのはやはり、企業内の青少年の教育だと思う。中・高卒の青年対象の教育がその主座を占め、最近では職長の教育、マネージメントの教育の問題も出て来たけれども一応そうしたもののが主であつた。その教育の形が、は

っきり出て来たのは、昭和の十年代といつてよく、近代の産業が一人前になって、新しい発展、産業の質的な発展を考えなければならぬという考えで飛躍的に増強されたのは昭和十年代であつた。教育行政面からいえば青年学校という学校の法制化が行われた。

当時の軍部の指示によつて、公立のみならず、企業のなかに全部徒弟達まで、青年学校の生徒になった。大企業は養成所と、青年学校の二枚看板で行われ、中企業は協同行い、小企業は同業組合等で実施した。東京でも二十数箇の同業組合等で実施していたところもある。小伝馬町の間屋さんでも自分のうちで二・三十人の従業員のいるところはそこでやっていた。戦争と結びついてたから強行されたわけで、戦後は企業から放り出されてしまった。しかし、それを放り出さずに、現在にいたるまでずっと続けている企業もあり、現在の大企業のもは殆んどその頃出来たもので、現在では非常に整つたものとなっている。

例えば、日本光学などもその頃、形をととのえ、伝統によつて積みあげ、その企業にあつた形で教育をしている。これは極く少いが、そうした教育の伝統が生きている。

戦争が終つてからすぐ、それらを中止してしまった。企業は、自分の企業で人を教育することを考えないことが、本来的な日本の行きかた

であるという考え方があり次第に中止して行
った。

一方、学校教育は六・三・三制によって、最
初の三までが義務教育になって、いわゆる下級
の中学教育を受けて企業に入るものと、上の三、
高校から入るものがあるが、最近では六〇%を越
えるものが高校に入学し、ここ数年のうちに七
〇%、八〇%となり、殆んどの人が十二ヶ年の
学校教育を受けるようになる。これは最近の一
〇年間の発達の経過ですが、中学・高校の教育
を受けて企業のなかに入り、企業はそうした教
育を受けた人を引き受け、労働を買っている。
これが本来の形です。

特殊なところとして、例えば石川島、日本鋼
管といった大企業では、中学校を卒業しただけ
では一般教育が不足しているので、特に企業に
入って、生活し技術を使うための教育をやって
いる。これがいわゆる技能者養成所といわれて
いるものである。そしてかなり大規模で行われ
ている。しかしその数は極く少数で、教育とい
うような名で呼びうるようなことを行ってい
るのは全国では極めて少く、二十数ヶ所の範囲
を出ていない。

技能者養成所は沢山あっても実際に教育と
いえるかどうか、内容については問題がある。
要するに、企業は、学校で教育された人間の
技術、労働を買うといった形で人間をあつかっ

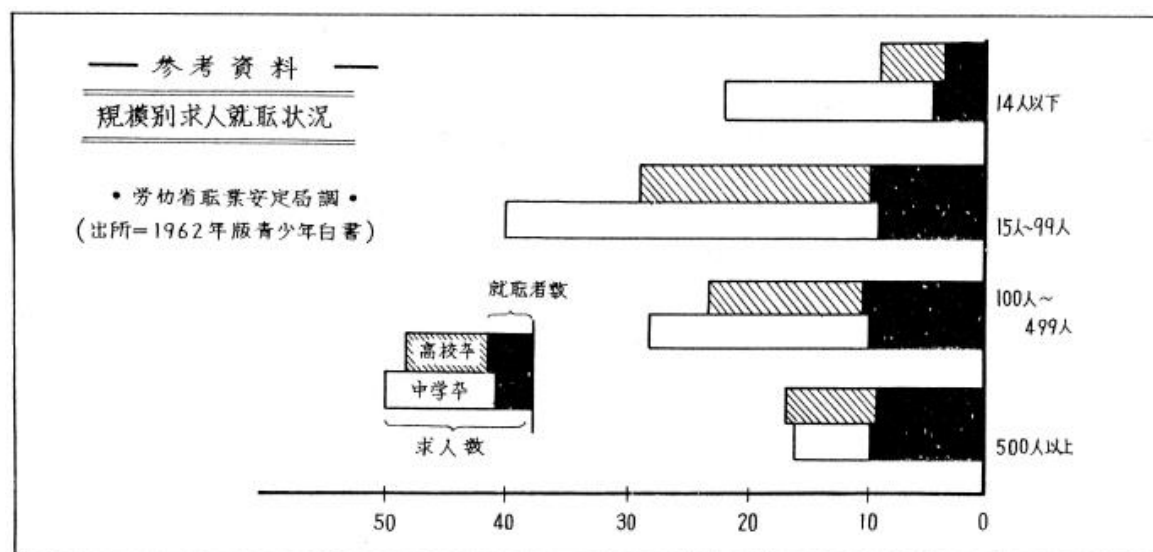
ていればよい。あるいは特別な事例として、自
分の企業のなかに入れて育てあげ、企業に向く
ように作りあげるといふ形のものもあるし、あ
ったと考えるべき。

最近の特徴は、その雰囲気に変化が来
つつあるという一般的な状況がある。しかしそ
れがどこまで本質的な変革であるかというこ
とは容易にわからない。従来は大体、今のよう
な形であつかわれて来た。そして特殊なところ
が、「お家風な」教育をしていたが、それは極
少数である。

そのように考えて来ると日本の企業では、本
来的に教育をするという考え方を持っていな
いと言える。

(三) 企業内教育の問題点

ただそこで次のようなことがいえると思う。
つまり、教育とは本質的に一体なにか、という
ことが問題だと思うが、買う労働の質が高けれ
ば高い程いいという考え方で、労働の仕方、つ
まり、技術、技能に対して、一定の訓練をして、
企業のもっている行動のしかたをきちんと規
制して、その企業にあった人間を形作る技術訓
練は、それなりに各々やっている。簡単にいえ
ば長期・短期の見習教育や実習教育を入社教育
といつて一応これを教育と呼び、その企業の中



入ってから、企業のしくみに馴れさせ、行動出来る訓練をする。あるいは技術的なものが必要であれば技術的なものも教え身につけさせる。外から枠をはめて行動の仕方を教えることは夫々の段階でやっている。

これは企業の種類によっていろいろだけれども、結局は、企業のもっている形式を作って、人間を規制する訓練をやっている。これが伝統として企業の中にある。

そのように行動のしかたや技術を教え、企業は労働を買っているのである。それに従わないものは、臨時効果という点から検討し、いろいろ処置をほどこし、成績のよい者は伸ばしてゆく、こうした形で引き続いていると考えてよい。

そこで最近私が経験した具体的な例を申し上げてみたい。それは東京の地下鉄でのことです。私は実に面白い経験をしました。それは第一線の監督者の教育を三ヶ月熱心に行った時のことです。鉄道は大抵の職場が小単位——車検、駅もそれぞれ数人の小さな単位で仕事をするようになっている。

特に今年になって熱心になった。十人位の長になつていて工手の長、手長の方々の教育をやった。こうしたことをなぜやるようになったかという、それは第一線監督者、そこを強化しなければ職場の雰囲気は保てなくなつたということ。それは組合の問題というより、民

青同のようなものが青年のなかに入り、そこから圧力がかけられ突きあげられるということが起きた。御承知のように鉄道は最近伸びているから、殆んど全部が中等教育でも後期中等教育を卒えた人が入って来る。入ると入社訓練があるが、規則位を覚える程度で終つて、職場に配置されて来る。しかし特に新しい教育を受けて来た人達が職場にどんどん入り、若い人が多い。そのなかで四十、五十才の手長、区長さん達がそれらの若い思う存分ものをいい、活発に行動する人達を指導することが、なにかにつけてむづかしくなつて来た。そのために職場の雰囲気がいざこざ、多少とも計画的に突上げさせようとすればすぐ突きあげられる。こうした現象が出て来て、今までのように平穏にはゆかなくなつた。そこで、第一線の監督者を強化しなければならぬと考えその人達を教育しようとしてこの研究会が行われたのである。私がどうしてこれを引き受けたかという、若い人の取り扱い方を教育してもらふということであったからである。若い人の考え方を理解しなければ人を動かすことが出来なくなつて来たためです。

その際、各職場内を見せて頂き、そして考えてみて、実際のな問題から話をした。集った人は約二十人位で、二泊三日の研修会の形式でもって、毎週、三ヶ月行つたのですが、その際私

が感じたことは、今迄の研修会では、内容としては職制に関することが大部分で、私の話したようなことは聞いたことがない、ということでした。

私は、集まれた人から非常に素朴な話を聞いた。そのときかなりの年輩の人の話でしたが、「この頃の若い人は九時になつてもなかなか仕事をしない。自分達の若い頃は「ソレ」といわれて直ぐ働かないとなぐられたものだ。しかしいまの若い人は、そうしたことを厳しくいうと『そういうことをいう奴は労働者の敵だ』』とって反発して来る。そういうられるとビックリして敵になつては大変だとしよんぼりしてしまふのだけれども、そうしたときはどうしたらいいのだろうか」と聞かれた。

今はどこでもベルが鳴れば一斉に働くことになつてゐるのだが、そこは単位が小さいのでそうしたわけにゆかないから困るのだ。「とにかくこんなにビックビックして仕事をしている位なら手長にならなければよかった」「こんなに人間関係で困ると思つてもみなかった」としみじみ言われる方がいた。

こうした話を聞いて感じたことは、手長、区長になつてゐる大部分の人達は二十年も三十年もやつて来たレッキとした大人であるのに、二十そこそこのものに「労働者の敵だ」といわれて、ションボリしてノイローゼになつて、

「手長にならなければよかった」というようなそうした人間の取りあつかいかたしかやって来なかったのですか、とも聞いたり、毎日二十〜三十年の間一体何をしていたのですかと尋ねると、『考えてみると毎日漫然と同じことを繰り返していたと思う。いま手長、区長になつて、若い人を使う場合に全く何一つとして自分自身判断がつかない。』そうなつてしまつて、結局、何かひとこと話をしようとするとき、一杯飲んで、御気嫌よくなつて、それが一つの人間関係だというふうに考えざるを得なくなつてゐる状態がある。つまり問題は何も勉強もしなくても、毎日同じ仕事をしていれば給料は上つて、生活は出来たし少し多くボーナスが出ればよろこんでいたのだから、結局そうなつてしまつたという以外ない。

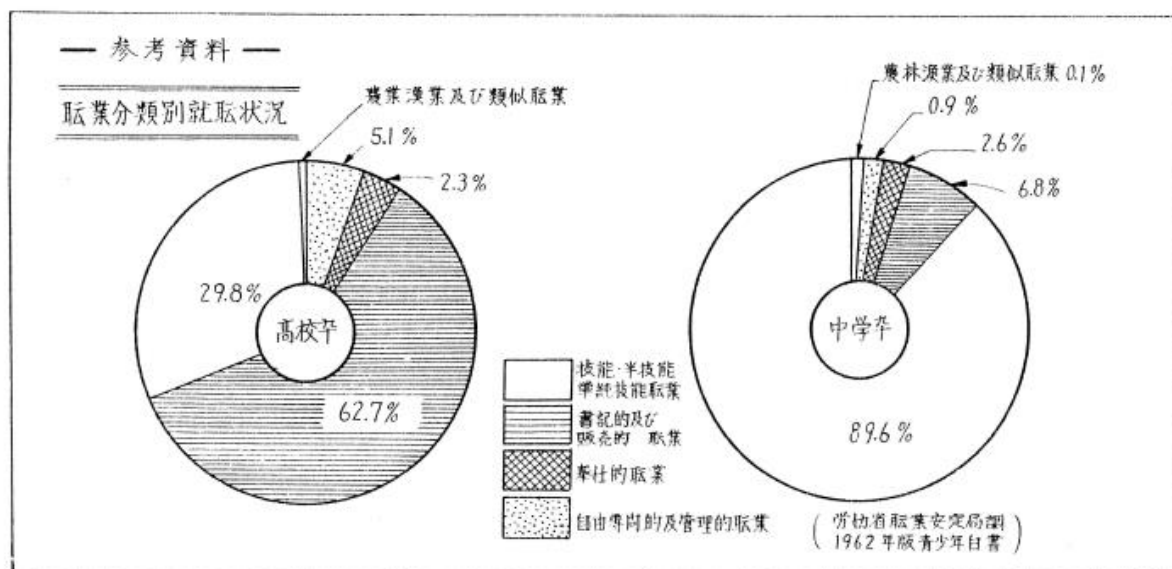
今度私が青年の気持について話をしたので、青年の話聞いたのはこれがはじめてだという。およそ、二十人もの人が二泊三日の研修にあつまつて、おなじような立場にあるものが、おなじような問題で話しあつてみて、しかも同じ問題で悩んでいたのだという共鳴感、体験として生れてはじめてのものであつたと感激していた。

そこで、私は、企業というものの人間の取り扱いについての基本的なものがあらわれてゐるのではないかと感じた。これは何もここばかりでなくいろいろなところにある問題としてあげて、例を述べたにすぎない。

日本の企業はこうした観点から見ると、一人立ちが出来、一人で判断出来て、世の中に出て、若い者の上に立つたときに、職場の中の仕事はよく識つてゐるかもしれないが、そうでない人間的な関係の分野で若い人を指導出来るというそういう人間として育てようという考え方は企業として持つていなかったと思える。そういう意味で、私は企業のなかには本當の意味での教育というものはなかったのではないかと思う。そういうものでなく単なるテクニクとしての、単なる形式の付与が果して教育といえるかどうか、広い意味では一つの教育ともいえるかもしれないが、それだけでは教育にはならないと思う。

その点が、日本の教育のなかでは、はっきりと分化してゐないと思う。重点は依然と、ある形をつぎ込む、コップのなかに水をつぎこんでひき出させる。頭の悪いのはほうり出し、頭のよいのはあげてゆく。こうした方法で処理してさえいけば企業はやつてゆけると考えてゐるのではないだろうか。

これは今日の日本の教育全体の問題でもあつて、試験の在り方など基本的にはそのあらわれであり、日本人の教育観と言えるかもしれないが、企業のなかに入るとはつきりそのことが



出て来て、人間を育てて、人間が位置づくところに位置づいて、そこで自信をもって仕事が出るようにしてやるということで教育を取り扱ったことはないかと思う。

この考え方は労組も同じだと思う。これは私の偏見ではなく、およそ労働組合は教育に対して不熱心で、労働教育というものも、コップのなかに水を注ぎ込むようなもの、どちらかといえば宣伝のようなものとして考えている。ソ連でも宣伝と教育とはわけている。日本の労働組合の教育は、宣伝的な意味での考え方は強いが、本当に人間的な教育を考えたものはないと思う。どこの企業に行っても、教育のことを口にする組合の人は苦い顔をする。やっているものはどちらかというと宣伝であったり、戦略であったりして、矯風の的なものである。それでいいのかどうかという疑問が私にはたえずある。

最近、教育投資といわれているが、その意味での教育投資というのは、実際に企業内教育をするのだといって教育をやりはじめたところもあるが、どういうことをやっているか、発足したばかりであるためか、古い考え方の覚えたものを、吐きだす形のオーダーで考えた教育というもので、企業が伸びると考えたものが多い。そうした形で熱心に教育をやって、果してその結果、本当のものが出来て来るかどうか疑問に思う。

(四) 何によって教育するか

というのは、教育は何によって区別するかというと、いろいろ区別のしかたはあると思うが、最後は、教育によって人間の行動を一定の形に定めるものではないのか、また教育を、そうした形にはめて考えると、だんだん教育というものからはずれたものになるのではないかと思う。教育というものは純粋に考えれば、結局真実を発見するというか、それに向って努力をする人間を作るというか、それに結びついて教育というものは存在する。本物の生活、本物の人間の生き方に結びついて在るものである。

そうでないところで教育を考えると、逆に教育によって復讐を受けるのではないか。そうでないところの機能を持ちこめば持ち込んだだけ結果は悪くなる。そしてそれだけにすれば、教育が人間をスポイルすることになるだけだと思う。

勿論、今申しあげたようなことは左翼的教育論からは、忌避される言葉だと思う。その人達は、教育によって政治を動かすのだという考え方が非常に強い。日教組も基本的にはそういう考え方をもっている。

教育によって人間を一定のある方向に向けて、それによって政治を動かすのだという考え

方をもっている。教育というのは政治とは関係ないものです。政治は力関係で人が動くものですが、教育は真実に向って人が動くもので、力とは全然無縁なものなのです。ここに私達との考え方の相違点があります。

左翼的教育論には政治と結びつけて革命の運動のなかに位置づけようとする考え方があ。ところがそれと同じような形式を企業が持っているのではないかと思う。つまり、企業の中にも人間を教育することによって企業の一。定の行動のしかたを教えて、それである一定の企業の統制的体制を作ろうとする考え方があ。るが、やはり形式においては左翼教育論と相通ずるものがあると言える。

純粋に教育を考える人は、教育はもつと人間自身を問題にするものであると考える。人間を問題にすることになると、あらゆることについて真実なるものを発見したり、実現したりする意欲を作ること、そうしたことが教育と考えられる。

最近、企業内の教育が盛んになって来たが、例えば視聴覚教育は特に盛んになって来ているが、一週間前頃にソニーがヤマハホールにおいて別動隊によるオート・スライドの発表会を行い、企業者が二、三百人参加していられたが、その際私もお話することになっていて出席したのですが、「銀行協会」が作った「新しい旅館のサービス」というスライドを最初にみまし

た。それはサービスの仕方を細密にわかりやすく説明したものでしたが、既にこうした企業体でこれはいろいろやられているようですが、それを見て私は奇妙なことを思い出した。それはそうしたことをケースバイケースで細かくやってみれば際限がない。そこには一つの仮説があり、それは「お客さんはいい人だ」という限界があるけれども、細かくやればきりが無い。しかしお客さんは生きものだからいろいろの種類の人があるので、それぞれ分類して対応の仕方を考えて、マネージャーが一つ一つ指導するとしたら彼の方が神経衰弱になる程沢山のケースがある。それをケースバイケースで全部覚えていることも難かしいことだけれども、ではそれが実際の場合出来るのかというと、そう出来ないのではないかと思う。

その時に、そういわれてみるとなる程、無限にケースがある。それをやっていたら限りがない、全部覚えなければならぬとすれば、この方法は少しおかしい。何かいい方法はないか。そこで「もう少し考え方があっていいのではないか」と言う、「それでは何か精神訓話のようなものでもやったほうがいいでしょうか」と面白いことを言われた。「精神訓話とはどんなことですか」と聞くと「なにか社長にでも話させたら」と言われたが、これは少し教育ということについて考え方がおかしい。「お説教させれば人間

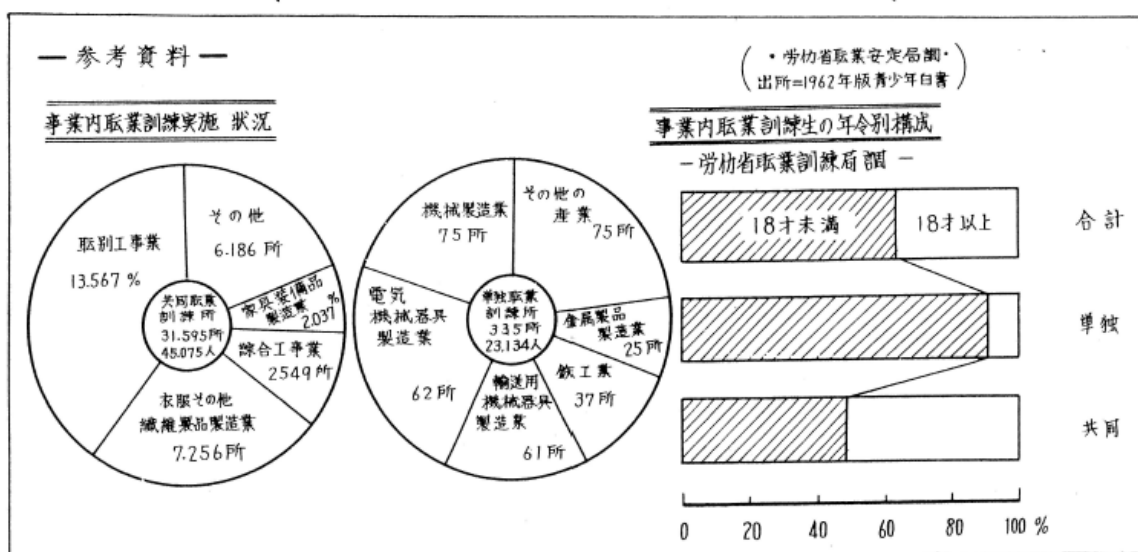
がよくなることがあるでしょうか、社長の話を聞かれて、あなたがたはどうでしたか」と言う。「そう言われてみると、大体つまらない話しかしなと思うのだが」、という笑い話のような話をしたことがあったが、そのときに思い出したのは、アメリカの映画です。

それはサービスに関する映画でしたが、一つのことをいうために、ただちがうのはもう一人の三枚目のような役があつて、それをあてると、そこで行っている行為をどんな気持ちでやっているかがわかるような、シチュエーションにおいて映画が作つてあるわけです。私はそれを出したわけですが、いかに行為がよくても、心がけの問題だということを言っているのですが、心だけでなく、人間が本物になつていないと、テクニックだけではボロがすぐ出て来る。この点からみて非常に面白いと思った。技術訓練をする場合でもやはりもう一つ根底をおくべきところがあるのではないかと思う。

こうした点において、これからの企業内の教育で考えるべきことがあると思う。

企業のなかで従来考えていたような、対応の訓練で人間を形づくつてゆくという考えかたがある場合は、本当に人間があらゆる場合に適応してゆける人間が出来るだろうかという問題を考へてみる必要がある。

私はよく旅行しますが、旅館に入つてみて咄



嗟にその旅館がどんな旅館かピンと感ずるところがある。恰好だけよくても、中がちぐはぐであつたりして、内容を評価すると大体私の勘があたるわけで、大体そのうちの人間にあらわれている。

(五) むすび

私は基本的には人間の問題に帰着すると思う。

それは単なる精神訓話でなく、どこか具体的などころで人間を育てるすべがあるのではないか。ただ技術のありかただけでなく、それを教えながらちゃんと広く人間的なものを育てるようなものがあるのではないだろうか。

それは学校のようなところでなく、職場のなかで、生活しながら実は育てあげられるのではないだろうか。そういう方法について、実は企業の人が考える必要があるのではないかと思う。

私にいわせれば人間の教育は労働組合の立場からの考え方とか、企業の立場の考え方での形にはめてゆくものでなく、真実な、本物の生活を実現するような意欲と、態度を持たせる教育がやはり基盤としてあり、それと技術教育・訓練というものをどう結びつけるかという点で、これからの企業内の教育は工夫しなければならぬ点があるのではないかと思う。

これは企業教育だけでなく、学校教育もそうで、現在の学校教育も人を育てるという面の工夫が足りない。一生懸命覚えさせられて、試験を受けて人間の優劣がきめられる。優秀だといわれた人はいいとしても、お前はダメだと大部分の人が十年も十二年もいわれて来ると、結局劣等感を植えつけるための教育になっているともいえる。日本の教育は考えなおさなければならぬ面があると考えているが、それとおなじ問題がある。教育というものはただ注ぎ込んで、後はただ吐き出させるというものではない。そうした問題は企業内ではどう考えるか皆さんのお考えもお聞きしたいと思う。

一応問題点はあとの質疑の時間に行うことにし話題を提供しておわらせて頂きます。

質 疑

＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝

〈質問１〉一般論として企業が教育について熱心でないといわれたと思うが、資本主義社会というものはそういうものではないのか。

〈矢 口〉そうした面も含めて申しあげたつもりですが、その点を取りあげれば教育観も新しいものを地盤にして生れて来なければならぬということになるかもしれません。

〈質問２〉資本主義社会も初期の段階ではプロテスタンティズムによって勤勉だとか、禁欲的なものとして結びつきがあったと思うが、日本の場合でも、社風というものを、倫理的な側面からみれば少し特殊な問題があると思うか、日本の場合方法論としてそうしたものの分析から入ってゆくべきでしょうか。

〈矢 口〉日本の場合の一つの方法論としてはそうだと思う。しかしヨーロッパでもロバート・オウエンなど教育倫理を非常に熱心にとりあげたが、あれは資本主義の産物かどうかという問題があると思うが、アンチなのかどうかのか、そのなかで生れたものの考え方、資本主義社会が育ったと同じ精神がロバート・オウエンのなかにあるのだと言えは言えると思うがむづかしい問題だと思う。それでは資本主義に反対する労働組合はもつと教育に熱心であつていいはずなのにそうでない。問題は複雑だと思う。

〈質問３〉日本の場合、そういった面でも、資本家と労働組合と同じ基盤に立っていると云えるのではないか。

〈矢 口〉そうではないでしょう。

〈質問４〉それでは日本において他の分野では本当の教育があつたでしょうか。

〈矢 口〉最近問題になっていることですね。ほかの分野という分野が問題ですが、高校に対する批判が相当に強い、それに対する一番特色

ある考え方としては旧制高校復活論というのがある。これも歴史的に調べてみる必要があると思うが、旧制高校は昔の大学と直結して、今の教養学部のようなもので、その教育は教養主義、ヒューマニズムといろいろあつて、自由に勉強した。そして勉強するにも今の学校のような詰め込みでなく、ある理想をもって人間を中心に教育していた。今はこれが全然なくなつて来たので復活しようという考えがうまれてくる。そういう考え方がある。そういう意味で、

全国でそこに入る人は毎年一万人位、小さいその枠のなかであつたといえはいるとも考えられる。だがそういうところをさがせば実際にはそこ以外にもあつたとも言えるのではないかとと思う。ある人を取りまいて教育していたということ、そうした点が産業の中にもまたどこかにあつたのではないかと考えられる。

〈質問5〉昔では軍隊教育などそうではないか、徹底した方法をもっていた教育だと思う。

〈矢口〉例えば幼年学校なんかある点ではおかしいといえはいるが、全体としては今の資本主義の通念での教育観とはちがつた何か特殊なものをもっていたと言える。

〈質問6〉徹底したものがなければ、創価学会とか、民青同のような戦闘的な方法論をもったものがのびて来ると思う。そこになにかギャップがある。盲点があると思う。産業社会でもそ

ういうものにふれてゆかないと、なにか柱になる力にならないと思う。

〈質問7〉職業教育では教育の重点のおきかたがいろいろあつたと思う。

ねらいは技術だけに重点をおいた教育であつたから、今のように近代的な労使関係のなかで職場秩序をどうするかといった場合、その教育を通してのその結びつきが今日の実面で効果となつてあらわれたかどうかとなるとむずかしい問題があると思う。

また企業家の教育に対する考え方も企業の良いとき、悪いときと違つて来たのではないか。

〈矢口〉外国に例をとると、イギリスでもオックスフォード・ケンブリッジ教育はちがうし、エール、ハーバードの教育となるとちがうし、日本がアメリカの大学の模倣したとしても三流か四流のとこくらのマネに終つてゐる。本当の大学というのはまるつきり違つた教育をしている。その点からいうと、資本主義は人間を全然育てないと言いきることは出来ないと思うが、日本人の教育観というのが少し違つてゐるように考える。

〈質問8〉企業と組合と双方教育を行う場合、企業側の教育が少しでも組合の問題に触れると組合側から反発が出て来る。そうすると企業のなかで企業者と、組合が教育の内容の区分をしなければならなくなる。そうした場合の調整

はどうすべきか。

〈矢口〉調整するというのがすでに一方に都合よく、一方に都合が悪いと教育を分けて考へていることだと思う。教育はそういうものだろうか。教育は、本物は何かを、認めたり学んだり追求したりすることであつて、会社のいうことを聞いたりするためのものが教育だとは思わない。本当の中立はそういうものだと考える。教育を区別して使うと、使っている間に教育は無効だと考えられるようになると思う。

〈質問9〉新入社員の場合、企業と組合と話し合つて、午前・午后にわけてそれぞれ分担するという方法はいいと思うが。

〈矢口〉形式的には結構だと思う。だが組合のやる場合、企業のやる場合夫々の立場からだけの教育をすれば結局それは宣伝といふべきものであつて教育ではない。やがて復讐されると思う。

〈参加者意見〉今迄は、双方は平行線であつて喰ひ違ひがあつた。企業は戦術のやりくりを教育とし、組合は組織論にもつてゆこうとして、性急のあまり宙に浮いた組合活動からはずれて政治活動にはしることになると思う。考えられている教育の次元がお互いに違つてゐると思う。

〈質問10〉企業で技能訓練、行動のあり方はやつて来て、教育は学校でやられたものとして

受けとめ、企業では形にはめてゆく方法が時間的な問題もあつてその方が早く、そのことが人間としての対応性を作ることとあわせて必要ではないかと思うが。

〈矢 口〉考え方として分けて申しあげたが、微妙に入り組んでいることでむづかしい。考え方として、人間を作るということを主眼においてやらなければ、教育として完成しないんだと考えてやっているかというと思しもそうではない。ほかに必要なものがでて来ると、その辺から切られてしまうのではないか、やるのはきまり切ったことをやる方に行つてしまうのではないかという風に考え方としてわけて言つたのです。

〈質問 11〉人間として、自分の考えとし、判断として行動がとればこれが一番理想的なものです。が、今後の教育の在り方としてはやはり、私は訓練のように形があつてそれにそつてゆくもの、教育というのは自分に内在するものを向上させるもので、したがつてこの二つのかね合せ、割合を均衡化してゆくことだと先生のお話から伺つたと思います。

〈矢 口〉そうだと思います。バスガールでも毎朝みていると接客の態度はきまり切つた文句で訓練されているのですか、何十分も遅れて来た時でも、同じ文句で「お早くねがいます」と言つて客にどなれることがあるが、これが

一般的公式的なときならよいが、一寸状況が變つて来たときに直ぐ馬脚をあらわす、見ておられない事がある。そうした時に自分の行動が、どう影響を与えるかということを考えるようにすれば伸びると思うのです。教育という考え方を立て、教育は人間を伸ばすということを立てれば、そういう問題が出て来ると思うが、企業訓練として割り切れば、入ったときこれだけの訓練をしておけばよいという考え方にしておけば、直ぐ馬脚をあらわし、訓練も訓練にならないのではないかと思うのです。訓練はよくやつたと思つていても臨機応変の処置訓練が全然出来ない。臨機応変の訓練までやると大変なことになるから経営の方がノイローゼになる。

〈質問 12〉内面から教えるということになると審美的なものまで必要になつて来る。そうすると長期戦になつて来るが、私達はその効果を急ぎすぎるのではないか。

〈矢 口〉方法論になるのですが、今迄はみな短期戦なのです。だからもう一本長期戦に備えたものが必要になつて来ると思う。長期の間に人間が育つてゆくというプロセスをおいていいのではないか。生活自体を切りかえてゆく配慮が必要だと思う。そうした配慮が目に見えないところで行われることによって自分を養うということになつて、そのうゑに訓練が生かさ

れて来ると思う。

〈質問 13〉川崎の小さな会社で、人の移動も多く根気をもつてやりかねる。

〈質問 14〉日通の場合のように中央地方の業務研究所などあつて、長期の計画のものが出来るのではないか。

〈質問 15〉私の方では、そういう意味での長期的な、体系的なものではないと思う。

〈矢 口〉ある製鋼会社での話ですが、重役室のフロアーがいいので、若い人が社交ダンスをするから貸せといつて来た。重役は生意気だからといつて断つたが、要求が強くて引つ込めなから相談に來たので私はいったのですが、それではダメだ、靴でも三十足そろえてキッチンとした教師を呼んで、エチケットから教えたらいではないかと私は言つたのですが、実行してみたところ非常に雰囲気が悪くなつたといつていた。重役が目を丸くしていたというが、その中で人間が何を身につけるかという問題で、一つの長期戦の手だと思ふ。実際はそうして話を通ずるということになつていいという考え方なら、もつと巾の広い教育の問題が見えて来るのではないかと思う。右も左もなにかもつて来て、やろうとすることに問題があるのではないか。

〈質問 16〉企業内の教育というものは本質的に存在するとお考えですか。

〈矢 口〉私が申し上げたようになれば可能だ
と思うし、出来ると考えています。

〈質問 17〉教育を育てるべく長期な計画で
「あるべき人間像」というものを考えて、労使
で協議して、カリキュラムを組むし、長期なも
のを日常のオン・ザ・ジョブの方法でやってい
るところがありますか。

〈矢 口〉最近今迄の職制でなくオン・ザ・ジ
ョブで教育係において、指導しているところは
多い。

〈質問 18〉教育係においても仕事は年一
〜二回の行事の企画だけで、現場で働いている
人達管理者が教育の技術をもっていないと思
うが。

〈矢 口〉今はない、しかし将来そうした問題
が出て来れば、必要になって来ると思う。

〈質問 19〉外国の実例として、管理のなかに
教育的な管理というようなものの必要が出た
場合に、それに対する特別教育をやっていると
思うが。

〈質問 20〉技術革命と教育の問題はどうか。

〈矢 口〉いまのような教育観をもたなかった
ら、技術革新下の教育は出来なくなると思う。
従来の教育の観念では、技術革新下の教育は出
来なくなると思う。

〈質問 21〉業者・労働者の自覚の点からみて、
労働の質、短期にその質をみた場合、企業格差

に依じて、小さいところは一種の劣等感をもっ
ていて上から下へ企業内訓練という形でおろ
して来るところに人間の誇りを消失してしま
うのではないか。経営的社会的政策の歴史をみ
た場合、退職金なんかで仕事をはじめ大きくな
って来ると、一般的に雇用の関係が出て来る。
生活体であつたものが、企業体となつて、社会
性が生れて来る。労使のともに新しい生き方を
いえば、企業の社会的役割という点で教育の問
題が出て来て、モラルを立ててゆくのがいいの
ではないか。

〈矢 口〉いままでは教育というモラルがなか
つたということではないか、人を育てるとい
うモラルがない。劣等感だけでの労使の結びつき
というのは社会ではない。

〈質問 22〉人間の孤立、疎外ということが起
る時代は、教育の劣勢な時代ではないか。

〈矢 口〉長く歴史的にみれば、それを繰り返
して来たと思う。そのなかから常に新しいもの
が育つて来たといえる。

〈質問 23〉労働力が不足している、労働の効
率を高めなければいけない。むやみに首を切る
ことは出来ない。どうせ雇ったのだから教育し
ようという考え方があがるが、何かこれが一時的
なもののように思う。

〈矢 口〉世界的動向だと思ふ。日本のように
人に困っていない国でも、長い間の教育の方針

に対して根本的に反省して来た。技術革新と経
済構造の変化による緊急な必要があり、そのな
かでどう位置づけるかという問題だと思ふ。