

『近代労使』一九六四年二月（近代労使研究会議）

《特集・産業教育の諸問題》

新入社員を迎える心構え

国立教育研究所・教育内容室長 矢口 新

（一）先入観念は望ましくない

毎年春になると、どこの職場にも新しい学校の卒業生が入って来る。若い人がふえて来るといふことは職場の先輩たちにとつてはうれいものである。とくに監督者というよな職責をもったものは、ああもしたい、こうもしたいとプランも持つ。期待や心配が入りまじって、そういう雰囲気の中で、新入社員との接触がはじまって来るのである。最近若い者たちがどう考えているのかわからない、とか、現場の先輩たちと若い人たちの間にどうもしくりしないものがあるとか、といったことをよく聞く。私などは、仕事は青少年に関する仕事であるので、この頃の若い者の考え方を話してくれなどという依頼をされることがある。私はそれ程若い

者がわからない考え方も持っているとは思わなければならないという声が多いことをみるとそこには、何か問題があるのであろう。とすると、職場の先輩たちは、新しく入って来る後輩たちを迎えるときも、そういう過去の経験からの或る考え方も持っているわけである。それが一種の偏見になることも場合によってはあるかも知れない。反対にそれが正しい青少年に対する理解であつて、そのために新入者に対して、適切な態度をとるといふ結果になることもあるかも知れない。

ともかく、お互いにそれぞれ過去の経歴をもっているものが新しい人間関係を結び合うことになるのである。そこに新しい集団ができるのである。お互いにそれをよりよくつくろうという意欲があるところによいもの

が生れて来るのである。それは両者の協力のもとに生れるのであつて、決して一方的な関係ではない。新しく入るものは古い先輩のつくったものの中に入つて来るのであるから、それを受け入れてそれに同化しようとするのは当たり前であるが、だからといって、それは一方的にただ受け入れるというだけのことではない。古い者は相手にただ従うことを要求するということでは職場というものはなり立たないのである。やはり新しいものが入つて来れば、それなりに新しい職場集団がつくりかえられて来るのである。古くからいるものも、或る点で自分自身をかえて行くということがあるのである。そのようにして目に見えないうちに、職場もかわつて行くのである。

そのような地盤があるから、職場の先輩は新しく入つて来る者は、どういう考え方をもっているのか、それはわれわれとどこがちがうのかというようなことにも関心をもつのであつて、それはつまり正しく相手を理解するといふことを考えているわけである。このことは極めて大切なことであつて、これは古い先輩にも新しく入るものにも両者に要求されることである。

そうして、もう一つ大切なことは、正しく

相手を理解するということは、結局は、自分で相手にぶつかって、そこで成り立つのである。自分の目で耳で、身体で理解するのである。人が今時の若い者はこうだなどといったものを鵜呑みにするのは正しいことではない。それはあくまで参考である。どうも自分にはよくわからないから人に教えてもらおうなどと考えるのは正しいことではない。わからなければ、それなりにわがらうとする努力をして、そういう状態で人間関係をつくって行くのである。

人間の関係というものはそういう個性のあるものであって、どこにもおなじケースというものは存在しない。だから究極には自分で、理解し、自分で処理するのである。その場合に、あくまで正しく相手を理解し、正しい関係をつくりあげようとする情熱と理性が必要なのであって、そういう点で自分の知識に足りないところがあれば勉強するより仕方がない。そうして自分の実力を高めて、それで体当りするのである。それが誠実に行なわれて居ることが大切なのであって、ごまかしてはいけない。人が今時の若い者はこうだなどといったのを、そのまま受けとってそう思ってしまった、自分の周囲にいる若い者がそうだななどと思いきむというような早合

点はいけない。自分の対する相手は、あくまで自分の目でどうだと納得するまで理解しようとしなくてはならない。理解する力が足りなければ足りないなりに人間関係はなり立つ。それをごまかそうと思ってみても仕方のないことである。ただ努力し、正しい理解を成立させようという意欲はなくてはならぬ。それがよいものをつくるのである。

自分の地金でよい。しかしその自分の地金をきたえて行く努力はしなくてはならぬ。そういう努力が基本である。

(二) 青年期というもの

さて、新しく入って来るものが、どういうものであるかということについて偏見をもつことはよくないこと、結局は自分で確かめることが本筋であることは、これまで述べた通りであるが、しかしそういうものをつかむ道筋について考えておくことは必要である。

新しく入って来るものは、これまで学校生活を送って来たものが大部分である。学校生活がどういふものを人間に与えているかということとはなかなかむづかしいことであるが、しかし職場とくらべて非常にちがった所があることは確かである。職場が与えない

ものを与えていることも確かであるが、職場では与えるものを学校では与えることができないうところもあることは確かである。よくこんなことが言われる。「なんだ、学校は出たくせに、こんなことも知らないのか」などという。学校ではなんでも教育されて来たと思いがちであるが、案外そうではないのである。またこの頃の学校出は満足に字も書けない、などという言い方もよくされる。

そういうこともあるかもしれないけれども、それがどれ位客観性をもっていることかを反省してみる必要がある。そういうことを言う人がどれだけの経験をもとにしてそのことを言っているのか。特殊な事例を一般化しているのかよく考えてみる必要がある。そういう意味で、この頃の学校出は、こうだなどということは軽々しくは言えないのである。

学校にもいろいろある。中学、高校、大学とあって、そのどの段階の卒業者であるかによつてかなり異つた理解の仕方をしている。なくてはならぬのではないか。まず第一に年令とも関係があるけれども、中卒の時代といふのは非常に精神的な変動のげしい時である。高卒になると多少落ちついて来るし、大学卒ならば、もうかなり落ちついて来る。むづかしいというのは中卒頃の方がむづか

しいのである。まだ子供だからなどという常識的な考え方はむしろ危険でもある。いわゆる青年期の前期であるからあらゆる点で子供から大人への突入期なのである。中学校時代はそういう点については多少とも心得た扱いをされている。職場が、それに対してどういうような迎え方をするなどということとは、なかなか重要な問題である。

青年前期というのは、身体的、精神的な条件としては大人と同じように発達するのである。仕事ができる可能性はできた。具体的に言えば、たとえばものを持つ力はできた、しかしものを持つといっても、それはコツがあるのであって、ただ力ばかりではない。それは経験によってできるものである。そういう経験は、青年前期はまだ皆無であると言つてよい。ものを考えるというようなことについても同様である。論理的に考えるところ可能性は大人と同様になって来た。理くつを言うことは出来るが、肝心の経験はないのである。そういう点がこの年令の理くつっぽいと云われる原因なのである。

このような特色は、生活の態度についても大きく影響を与えているようである。或る意味で、この青年前期にあるものたちは、自信をもっている。何でもできるように思っている。

今迄子供だったのが大人になったからである。身長も大人になった。体重も大人である。力も出来た。心臓も強くなったというわけである。しかしまた自信があることは、経験がないからであって、経験に根ざした自信ではない。そういう場合に自信をもってぶつかって、はねかえされると、逆に自信の喪失になることがある。はねかえされて当り前なのだが、自信喪失になる。こういう動揺のはげしき、そこから来る生活態度の特色というようなことについては、静かに見てやらなくてはならない。

青年一般にこういう傾向はあるが、中学卒がそういう点に変動期にあるだけ、よけいに注意してやるべきであって、年令があがるにつれて、落ちついて来る。いわば世の中になれて来るのである。

しかし学校というのはいわば温室だという一面をもっている。周囲にいる人間はすべて同じ年令の者である。同じように経験の浅い者たちである。だからいくつになっても学生は、やっぱりまだ若いというような感想をもたせる所がある。それだけ限られた経験の世界に住んでいるのである。とくに人間関係という点では、学校は非常に単純だといってよい。それが若い者に対して、常識がないと

いうような感じをもたせるものになっていることもある。職場では常識で当り前であることも、学校を出たばかりではそうでないことも多くあるのであって、職場の中で長い間育って来た先輩には、あまりに当り前すぎていることが、若い人にとつてそうでない状態をみると、そこに妙なこともおこる。極端な先輩になると若い者に対してはげしい敵意をもつこともある。また逆に先輩の方が自信を失うことがあるのである。

最近では終戦後生れて、純粹に戦後の青少年が育って来た。次第に戦後派が多くなって来て、職場における戦前派と戦中、戦後の比重が次第にかわりつつある。このことは、かなり大きな問題をかもし出しているようになって、監督の地位にある人たちが、少数派になつている職場では、監督者の自信喪失がみられるところもあるのである。つまり戦後十五年間の学校生活の雰囲気職場の雰囲気をかえつつあるということもあるというわけである。これは、いいわるいの問題とは別に事実としてそうなっていると認めなくてはならない。

(三) 学校生活が与えたもの

学校生活が戦後一貫してもち続けて来た

理念はなんといっても民主的な人間関係、民主的な生活ということである。それはきれいごとに終っている傾向は多分にあるけれども、あらゆる場面でそういうことが教育され訓練されて来たと言つてよい。

学校の第一線監督者は教師であるわけだが、この監督者は、民主主義の先達である。だから率先垂範している。こういう雰囲気はまず一般的であると言つてよいであろう。そうだとすれば、新しい卒業者たちは、そういう雰囲気職場にもちこんで来るとみなくてはなるまい。職場の第一線監督者に対しては、学校の教師に対するとおなじような態度でまず接するのが彼等の経歴からして当り前である。事実、職場に関していろいろ教えてもらうこともあるのだから、その点では必ずしもまちがっているわけではない。しかし監督者は教師ではないということもまた間もなく発見するであろう。そういう接触を通じて、次第に経験をふやしてゆくわけであるが、その中から或は新しい職場に生き甲斐を感じるものも出てくれば、そうでなくて失望してしまうものも出て来るであろう。第一線監督者はその窓口になつていと言つてもよいかも知れない。

新入者をあずかる第一線監督者はこうい

う点で、学校生活者を職場生活者に切りかえて行く仲介の役をする者とも言えるかも知れない。そして前にもいったように、一方的に新入者だけを切りかえるのみではないであろうから、そこにかなり重要な指導的役割が要求されることになる。

職場は学校とくらべて比較的民主的雰囲気は立ちおくらべているのである。既に大人になつたものが、単なる民主的という言葉だけで、従来の習慣をすっかり切りかえて行くなどということはなかなか出来ないものである。従つて大人ばかりで作られている職場が民主的でないものをもっていることも必然性がある。とくに、それが経済とも結びついているから、なかなか簡単に行かないのである。これが職場には、決して民主的と言えないような雰囲気がいまだに残っている理由である。しかも大人にとつては、その方がなれていることもあつて、それを守ろうとして理くつまでもつけようとする気持もないことはない。

こういう所へ、全くそういうくされ縁のない所で民主的な生活の形を教えられたものが出来ると、やはり相当な抵抗を感じることがあるというものである。

職場の側から若い者に対して出される不

満もわからないことではないが、一方かなり保守的だと思わせる点もないではない。職場は惰性で古いものをさういうように感じなくなつてゐる面もある。新入者に対しては先輩の立場でもある。生活の基礎をにぎつてゐることもある。そういうことが新入者に対して無理押しをする原因ともなる。所が新しい学校卒業者がふえて来るに従つて、やはりバランズがかかつて来る。職場のもつてゐるものと新入者のもつてゐるものは正反対だということもなきにしもあらずであるが、こういう場合の調整は第一線監督者が重要な役割を果すことになる。第一線監督者が新入者を理解するということは、そういう態度でなすべきものである。古い者を次第に改善し、新入者をスムーズに位置づけて、職場を前進的にするための中核は監督者にあるのである。

日本には昔から、「すまじきものは宮仕え」「長いものにはまかれろ」「泣く子と地頭には勝てぬ」といふような、上下の人間関係で、上の者の横暴にあきらめて生活をしているのではないかと思わせる言葉が多くある。これは今の社会でも物凄く強く生きてゐる。若い者たちも学校の中でこそ民主的であるが外ではそれと反対の社会に生きて居るから

十分そういうことは経験している。それでも職場に入るとそのことには強く抵抗を感ずることがあるのである。こういうことは職場の全体の雰囲気を変えて行くという努力もまた必要なのであって、そういう努力をともなつて、はじめて監督者として若い者たちを指導して行くことができるのである。その意味では、監督者たると同時に人生の指導者、より広い立場でものを、考えている指導者たる必要があるということになる。

(四) 職場での教育と「いんじょう」

多くの会社工場が新入者に対する教育を行なっているが、その教育の目的とか方針というものをみると、そこには新入者に対する期待やら希望やら願いやらいろいろな感情がこもっている。例えば、少しでも早く会社の実情を知ってほしい。仕事のやり方をおぼえてほしいなどということからはじまって、複雑な人間関係の中で社員として成長してほしいといったようなこと、環境になじんでほしい、社員として誇りをもってほしい、研究と向上心をもってほしい、社に親近感をもつてほしい、相互に親和、啓発向上をはかつてほしい、執務の態度、習慣、心構えといったものを立派にしてほしいなどというよう

なものがあるが、こういうことは概して新入社員の教育というようなことで達せられるであろうか、成る程前にあげた例のうちで、仕事の仕方とかいったことは集合的な教育で教育することもできようが、その他の大部分は、そういった教育ではできないことではないだろうか。

誇りをもってほしいと言ってみても、それをもつかもたないかは、仕事の中から生れて来るのである。この会社の仕事は誇りをもってよいなどと聞かされても、自分がその仕事について行けなければ誇りのもちようがない。元来誇りをもつというものは、会社が大きいから誇りをもつというようなことでなく、内心の問題である。どんな小さな会社でも、それに打ちこむことができるということであれば、それは誇りをもっていいことである。これは一例であるが、新入者に対する期待といったものには右のような事が多いのである。

ということとは、これは実は単なる形の上の教育の問題でなく、職場生活の問題なのである。毎日職場で働き、くらしで行く間に、誇りがもてるようにならなくてはこまるし、環境になじんでもらわなくてはならないし、研究心をもやしてもらわなくてはならないのである。自然にそうなるというところ多少ちがう

が、いわばそういうことなのである。職場の中から必然的に生み出されるのである。それは職場のみんなが生み出すのである。

お説教をして研究心をもつてと言ってもつものでなく、誇りをもつてと言ってもつものではないのである。これはつまり長い間にわたる職場の生活の中から生み出されるものである。こういうものが生み出されること、つまり若い者の一人一人に生れて来ることに對し、結局誰が最も大きな役割を果すかといえ、それは第一線監督者であると言つてよい。それはお説教をするという意味でなく、そういうものが一人一人の中に生まれるような職場をつくることであろう。

これは決して監督者だけのことではないけれども、結局は人としては監督者の所に課せられたことなのである。そこにこれらの職がこれまでとはちがった性格のものとして、考えられねばならぬ理由がある。つまり人づくりの中心なのである。

それは職制の変更をも要求することになるかも知れない。そういう問題が実質的に解決されねば、職場はよくならないし、新入者を正しく位置づけることにならないことは確かである。