

『研修計画の諸問題』一九六八年二月（公務研究協議会）

《講演記録》

研修計画の基本問題

日本生産性本部プログラム教育研究所長 矢口 新

一 研修目標の実際

研修計画の基本問題という題であります。研修計画と申しますと研修を計画する場合の技術のようなことをお考えになるかもしれませんが、きょうは非常に基本的なことを申しあげてみたいと思います。一番根底にあることを申しあげるつもりです。

私、実は公務のほうはあまりよく存じませんが、だいたい想像いたすわけです。研修の目的というのはどう考えられているのか、実は先日、国立社会教育研究所で企業の方がお集まりになったので、企業内教育の計画はどんな目的で行なわれておるかというようなことを、ちよつと紙に書いて提出していただいたのです。われわれが、目標とか目的とかいうことばで呼ぶようなケタのことは、どこもだいたい同じようでありませうけれども、ある意味でかなり明確に意識されている。何かこう考えやすいというのでしょうか、すぐ出てくる。それを一、二ご紹介してみます。いろいろな種類のものがありまして、大きく分ければ知識的なもの、技能的なもの、もう一つは態度といいますが、モラルに関するものの三つに分けることができる。

非常に多いと思われましたのは、最近の傾向なのでありませうか。責任観を持たせたいというような項目です。協力の精神というようなものを持たせたい。サービス精神とか、あるいは、組織の中の人間であるという意識を持たせたいとかいったようなことが、かなりたくさん出てくる。それから、やはりそれに類するようなことで、職業観というようなもの、あるいは、自覚を持たせたい、あるいは、社員としてのプライドを持たせたい、職務意識を持たせたい、職業魂を持たせたい、あるいは仕事への意欲を持たせたい、といったようないろいろな形が出てまいります。全般としてある意味ではモラルに属するような、あるいは態度に属するようなことというのが、非常に大きなケタとしてあがってくるようになります。

それから、仕事自体に関するいろいろな内容、これはそれぞれの職場によつて違ったものがあげられてくるわけでありませう。抽象的なことになると、企業全体に対する広い視野を持たせたい、広い理解を持たせたい、仕事の意義を理解させたいとかというような、そういうことばで表現されることが一つの分野としてあがってくる。

具体的なこととしては、仕事に関する、あるいは業務に関する知識を与えたいとか、職務に関する知識・技能、それぞれ企業にて特殊な形はありませうけれども、商品に関する知識とか、販売に関する知識というようなものを与えたいというようなことがある。

それともう一つは、それと一体になつて職場でいろいろな仕事をやる場合の職場の心得と申しますか、職場の規律とかいうものに関する知識を与えたい、仕事のしかたに関する知識を与えたい。内容に関することと形式に関することと分けたらいいかと思ひますが、仕事に関するそういうような内容に関すること、形式に関することを与えたい。こういうようなことはどこでも共通に、だいたい研修あるいは教育

の計画をお立てになるといふとすぐあがってくる。そういうものを頭
にえがかれて、実際には教育の計画なり研修の計画をおたてになるの
だろうと思います。

二 研修方法の実際

それからその次の段階、そこがどうも私によく納得がいかないと申
しますか、わからないと感ずる点であります。あるいは態度であり、
あるいは技能であり、あるいは知識である。あるいは仕事に関する理
解である。あるいは職場の規律であるといふに言われてまいりま
しても、実際にそれではそれをどういう形で実現するのか。現実とい
うのは教育としてあるいは研修として、どう実現するのかと考えてま
いりますと、これはほとんど千篇一律に、やはりわれわれが教育と呼
んでおるような形の一つの行動形態と申しますか、形になってしま
うわば、だれか先生を連れて来て話して聞かせるというような形の教
育になってしまう。そこるところに、どうも何か問題があるのではな
いかということ、私は感ずるわけです。

いろいろな目標、これを大きく分ければ知識とか技能とか態度とか
と分けてもいいと思うのですが、それをいったいどうして与えるのだ
ろうかというようなことを考えてまいりますと、結局それはみな同じ
ような形になっている。責任感を持たせるとか、あるいは職業魂を持
たせるとかいうような目標をあげていても、それではいったいどうや
ってそういうものを持たせるように教育するのかと言えば、だれか有
名人とか、最近職業魂のことを言っている人がいるから、その人を
呼んで来て話をして聞かせるというふうなことになってしまふ。それ
は、職業に関する知識を一般的に話す話し方と同じような形になって

しまふ。職場の規律というふうなこと、あるいは職場の中の人間関係、
仕事などについても十分しっかりしたものを持たせたいと考えて、そ
れではそれをどうするのかといえば、やはりそれはだれか職場の先輩
が来て、職場に関することを説明するとか、あるいは仕事の基準と申
しますか職場規律というふうなものはこうだ、というふうなことを説
明して「わかったか、わかったらおぼえておけ」という形でもって教
育をするということになってしまふ。

技能の場合は、昔から比較的からだ、だ、おぼえなければならぬとい
うことが言われております。これは実習というふうな形を通じて行な
われる教育が多いわけですが、それにしても技能というのが技
術というふうなことに変わりますと、とたんにまた非常に多くのも
のが、何か話して聞かせてわからせるというふうなことでおしまいに
なるような教育の形になってしまふ。私は、ここるところに何か、い
つも不審の念をいだくのです。態度というのは人間の具体的な行動の
あり方としては、やはり知識などと言われているとは違うのではな
いか、技能などというのは非常に明りように違うわけでありますが、
そういう違ったものを人間の中に作りあげようとするならば、何かや
り方というものが違つていいはずだということを感ずるのですけれ
ども、全体としては、教育というのは——あるいは研修といつてもい
いかもしれませんが、何か一定の形にとらわれてしまつてと申しま
すか、どうもみな千篇一律に、こういうことをやるのが教育なのだ、研
修なのだといふふうな考えられているのではないか。結局、わからせ
ると申しますか、わかるということが教育、研修を受ける目的なのだ
という考え方があってはないか。わからせることだといふのはいつい
どいうことなのかといえ、これは結局話をすることだといふいわば
考え方の一つの文脈があつて、あらゆる目標をあげるにもかかわらず、

結局はみな、教官がおつて、話をして、生徒にわからせる、という関係で処理されるようになっておる。

三 人間容器観に基づいた教育

こういう形が教育であり研修であると考えられたのは、長い間の日本の教育を支配しておりました学校教育というようなのがモデルになって、あらゆる教育が考えられておりますから、それが基本になつてこういう形が生み出されたのだと思ひますけれども、あるゆるものがこの形におさまつてしまつて、どうもふに落ちないところがある。さまざまな教育の技法というようなもの、あるいは研修の技法などということも最近使われているようでありませけれども、要するに勉強する側から言えば勉強のしかたであり、教官のほうから言えば教え方であるということになるわけです。そういうものが、次第次第に話す教育の形から抜け出そうとしておる。だんだん実習をしたり、あるいはディスカッションをしたり、あるいはさまざまに、皆さんご承知のようないろいろな方法が講じられてはいつてきて、ここから抜け出そうとしておりますけれども、われわれを支配している旧い教育観からなかなか抜けられないものですから、いろいろな技法を使つても、結局はわからせるための技法におちついてしまう。

この考え方のもう一つ基底にあるものは、人間容器観といひますか、いわば人間は知識のいれ物なのだという考え方があつた。知識というのはことばで表現されるものでありますが、そういうものを入れる入れ物なのだ、はつきりそう意識しているわけではありませぬけれども、意識しないところにむしろそういう考え方があつた。なんとなく人間というのは、そういうものをおぼえておくことのできるものなのだ、

それを少し強いことばでいうと、人間容器観、いれ物観とでもいったらいいと思ひます。人間に対するそういう一つの理解がある。それのことばで説明をする。ことばでいろいろ刺激を与えると、それがわかる。わかるというのは、知識がいれ物の中にはいるということではないかと思ふ。わからせればそれをおぼえておくことができる。だから「わかつたらおぼえておけ」というようなことは、非常によく使われるわけですね。講義の場で一番よく使われるのは、「わかつたか、おぼえておけ」、その次に「試験に出るぞ」といへば、これはもう現代の世相をそのまま表していると思ふのです。とにかく、わかつたか、おぼえておけ、わかつたか、おぼえておけと日本全国で使われております。一時間に十回くらいは使つておりますから、非常に頻数で使われていることばだと思ひます。

この、わかつたか、おぼえておけというようなことばの一番根底にある考え方というのは、人間はそういう知識のいれ物である。それに知識を与えるのだ。そのいれる方法としてわからせる。わかつたらそのわかつたことをおぼえることができるのだ、というふうな考え方をするわけです。そしてこのわかり、おぼえる働きを最後に支配するものは、心とか精神というようなものである。人間は心、精神、或は意識の底があつて、そのところでもつてあることがわかつたと思へば、それをおぼえる。そこへ知識を与えてやるというふうな考え方をしておる。最後のところになると、心とか精神というようなものが、何か非常にわけのわからぬ動きをするものとして登場してくるのです。

最近「根性論」などという言いだしましたけれども、その根性とはいったい何か。根性を養うために禅寺へ行つて禅の修行をするというふうなことも昔やった。何百年も前にやったことを、今またむしろ返してやつておりますけれども、そのへんになると非常に直観的

である。いったい現代でそういうふうを考えていいのかどうか、どういふところにそれが位置づくのかということもまだはつきりしないままに、なんとなくそうやっているというような状況の教育が行なわれておる。知識を与えるというようなことも、考えてみると、形のある物を与えるというならよくわかる。私の手の上に載っている物が相手に移ります。いれ物からいれ物に移ります。知識というようないのないものに与えるということばを使う。ヨーロッパではギブということばあまり使われていない。与えるなどという言い方は絶対しないといつてもいいのですけれども、日本では知識を与えるなどというところが非常に普及しておる。何かというと、知識を与えるというところ、形がないものを、与えるということばを使って考えるということに、われわれの知識というものに対するものの考え方が、一つあるのではないか。それは何かというと、やはり人間の心、精神の容器観というようなものがあって、いれ物の中にいれてあげるのだというような考え方をする。

研修とか教育の目的というのは、人間の能力を作っていくのだということには誰も不賛成ではないことだと思ふ。しからば、その人間の能力とはいったいなんだ、能力を作るとはどういうことかということだが、あまりはつきりしないまま、つまり従来のわれわれが持つておった教育についての考え方、人間を作るやり方についての考え方、それをそのまま依然として考えておって、結局、人間容器観というような見方でもって能力ができるというふうに考えているのではないか。

四 心・精神・魂とは何か

人間容器観とか、あるいは知識のいれ物というようなことを申しま

したけれども、どうもその根底にあるのは、やはり心とか精神というようなものが、人間の支配者である。人間を分けて考えれば、こういうものが人間を支配している。私についていえば私の支配者というものは私の精神である。私の心であるという考え方が、非常に強いのではないか。はたしてその心というものは、人間の支配者であるかどうか。人間とはなるほど不思議な存在でありますから、昔から人間の心というようなもの、あるいは魂という言い方をした時代もありますけれども、それはどこからともなく与えられたものである。あるいは、神は人間の肉体をまず作った、最後に魂をほうり込んで、それがいろいろなことをするようにした。その魂は神から与えられたものであるにもかかわらず、悪いことをするので神から追放されたという考え方をしているわけです。そういうふうな不思議な、えたいのしれない行動をするものというようなものを考えると、そこから魂とかいうような考え方ができたのだと思います。心とか精神というようなものを考えるときは、やはりそういうものの考え方が一つ残っているのではないか。

心とか精神とかいうものは、今の人は昔の人間が考えた魂のように、死んだら火の玉になってフワフワと出ていってしまう、そういうものがあって、それが人間の支配者であると考えているわけではない。それではどう考えているのかというと、あまりはつきりしない。いろいろなことを現在の人間がやっているのを見ると、やはり何か魂を持つている、心とか精神という何かそういう実体のあるものが人間に備わっている、何かやっているのだという考え方をしているかのように見える。そういう点ではつきりしていないのではないかという気がいたします。

その一番中心のところは何かと申しますと、やはり心とか精神とい

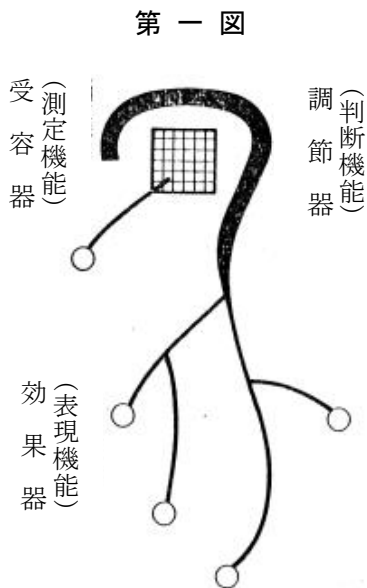
うものは、人間を支配しているものだ、私を支配しているのは私の心であり、精神である、それ以外のなものでもないのだという考え方。ところが、はたしてそうであろうかというようなことを、私は皆さんに疑問として提出するわけです。どうもそうではないのではないか、これは私が申しあげるのではなくて、実は最近の脳科学というのは、人間は決して心や精神が支配しているのではなくて、実は神経系、脳系というようなものが支配している。私は、脳系というようなことを特に使うのですが、大脳生理学のほうでは神経系というような、大脳中枢を中心にした全身に配置されておるところの神経系であります。教育のほうのこととしては脳系とでもいったらいいのではないか。

五 脳系のはたらき

人間が、心とか精神によって支配されているのではなくて、脳系によって支配されているのだということは、少し言い過ぎかもしれませんが。しかし、たとえば私が、今ここでこうやってお話しをしておりますと汗をかく。暑いから汗をかく。しかし、これは私が暑いから汗をかこうと思っただけかいていのではない。私の脳系が私に汗をかかしているわけです。脳系と私と分けて考えるとおかしいことですが、私が汗をかくのは決して私の責任ではなくて、私の脳系の責任である。脳系はちゃんと外界の温度をはかって、暑いと思えば汗を出して体温の調節をはかるという仕事を、私が話をして一生懸命そっちのほうへ注意をむけている間にも、そういうことをやってくれるわけです。決して私の精神あるいは私の心というようなものが、暑いから汗をかいてやろう、体温を発散させるために汗をかかなければならない、では汗

を出そう、と思っただけではない。私の心や精神の統制の及ばざるところである。かりに、心や精神があると考えれば、そういうものの統制の及ばざるところであるというふうに考えるのが正しいのではないか。しかし、われわれはことばで「暑いから汗をかく」などというから、いかにも私の心が考えてやっているかのごとくでありますが、私の意識、心というものを主体に考えたら、汗をかくから暑いと感ずる、わかるのです。そのわかるのもまた、汗が出てきてジトジトしてきて、それでわかるのです。ですから、やはりこれも脳系の感覚系というものが、そういうものをわからせてくれるわけです。たとえば、私がこうして話をしているときに、針で私の足を刺すとする。そうすると私はとたんに足を上げる。だれかが見ている「どうしたんだ」という。私は「痛いから飛びあがった」というけれども、決して痛いから飛びあがったのではなくて、飛びあがったから痛かった。それは、私の脳系が刺激を受けて、とたんに大脳からその刺激が伝わる。さらに今度は逆にそれが筋肉を動かす神経に伝わって——これは電波で伝わるわけです。一秒間に百メートルぐらいで伝わる——足の筋肉を動かしてやる。ということ、私の脳系のやるところであって、決して私の心とか精神というものでやっているというふうに見えるのは合理的ではない。そういう働きを持っているのは何かというと脳系である。私が左足をあげているときに、右足を針で刺されたらひっくり返る。しかしそれは私が考えてやっているのではない。痛いけれども、まず左足をおろしてから右足をあげよう、などと考えてやるのではない、それは脳系が一瞬にちゃんとやってくれるのです。脳系はそういう交通整理をちゃんとしているわけです。

こんなふうに考えると、脳系というのはわれわれが心とか精神とか



いうことばを使わなくても、ちゃんとわれわれを存在せしめるためのいろいろな活動をしてくれるのです。そういう脳系そのものを心といふことばで呼ぶだったらそれでもいい。そうするとわれわれの言っている心とは、あるいは精神とは非常に違ったものになってくる。それは、大脳を中心にしたところの全身にバラ撒かれている神経系です。そこを電波が伝わることによって、人間のからだを支配しているところの一つの生理機構であるということになってくる。

六 人間システム

ここに非常に奇妙な図(第一図)を書きましたが、これは人間のモデルです。これは動物でも同じで、大脳は網の目のようになっていて、それから受容器といって外から刺激を受け取る機能がある。いわば目、耳、鼻あるいは皮膚というもので、これがからだの中に配置されている神経の末端であって、その末端が刺激を受け取るようになっていて、それが調節器に伝わって、ここで交通整理されて、効果器に送り込ま

れて、今度は筋肉を動かす。あるいはくちびるを動かす、あるいは声帯を動かす。そしてわれわれの行動になる。人間はこういうふうなもの、一種のサーキットである。そういう点で人間は、脳系あるい

はもつと近代のことばを使っていえば、人間という自動制御システムである、こういうふうに応じあげるといへんあじけなくように考えられるかもしれないけれども、決してそんなにあじけなくはないのでありまして、こういうふうに考えるほうが、むしろ、より人間をおもしろく、よりすぐれたものに育てるのではないかと私は考えております。

こういう人間自動制御システムという考え、外から刺激を受けて——刺激というと、内臓に配付されている神経に受けとるのも外からの刺激であります。たとえばおなかですいたと感ずるのは、中にはいつているものがなくなつたという刺激を神経が受けて、或は血液の濃度もそうでしょう。これが大脳に伝わっておなかですいたと感ずるわけです。ですから、そういうふうな刺激を受けとって、それが脳で交通整理をされて、また筋肉を動かして行動している。これは動物も同じですが、そういう人間自動制御システムという考えが一番端的に現われるのは赤ん坊です。生まれたばかりの赤ん坊でも、時間がくるとオギャーオギャーと泣きます。それを母親が見ると、おなかですいたのだという。しかし赤ん坊は、決しておなかですいたという意識を持っているとか、精神がそういうふうに感じているとかいうふうなことはない。まさにそれは自動制御システムです。胃のふだとか血管からの刺激というものを受け取って、それが大脳に伝わって、声帯とかくちびるを動かしてオギャーオギャーと泣くのです。脳生理学的な実験によつて、そういうことが非常にはっきりしてきました。それにオツパイを吸わしてやると、チューチューと吸いつく。そして、やがておなかがいっぱいになると、またその刺激を受けるのでありましょう、やがてくちびるから乳首を出して、目をつぶつてスヤスヤと寝てしまう。これを、赤ん坊はおなかですいたけれども、物が言えないからオギャ

「オギャー」と泣いてやれと思つて泣いている、というふうを考えるのは決して合理的ではないと思う。自然に脳系の働きによって、そういう行動が出てくると考えるのが合理的ではないだろうかということであります。

七 生きている自動制御システム

ただ、この人間自動制御システムというのは、われわれが作る機械としての自動制御装置とは、全く違ったものを持っている。生まれながら百四十億という細胞が脳にあると言われていますが、そのいわば一つの外形はできているのです。それがどう働くかということについては、生まれてから経験することによってだんだんその機能が成長するとか、発展する。そこが機械などの自動制御とは全く違ったところですよ。ここが一つのわれわれの問題である。赤ん坊でも、よく抱きぐせがつくなどということを申します。一ぺん抱いてオッパイを飲ましたら、今度は抱いたらすぐ首を回してオッパイをさぐるようになる。手や足が動くようになったらすぐ手をやる。口がきけるようになるとすぐウマウマというふうに言う。こういうふうには、本来生理的に備わっている機能を充実して、その中にいろいろな信号を入れて、そしてどんどん発達するという点で、この自動制御システムというのは生きていくという、不思議といえは非常に不思議な力を持っている。そこで、人間の魂とか心というものが、昔から何かえたいのしれない働きをするものとして考えられてきたのでありますが、それは脳系の働きである。それがしかも、外界といえますか、生まれてからわれわれの生活の環境の中にはいつ、外界と関係を持つに従つてその機能というものを、どんどん拡充していくことができる。

生まれながら持っているものを無条件反射、先天的反射と申します。そして、生まれてからだんだん作られてくるものを条件反射、後天的反射というふうに分けております。針で足を刺されたら足がピンと飛びあがるというような無条件反射と同じようなスピードで、外界に反射するような行動というものが、生活している間にどんどん備わっていくわけです。ですから、先天的であろうが後天的であろうが、そういう機能を持つ脳系というものがあつて、生きて働いている。それを測定機能・判断機能・表現機能の三つに分けて考えることができます。そのつながりとして考えることができます。そういうふうには、人間というものを考えてみる必要がある。単なる知識の入れ物だというふうには考えるのではなくて働く組織として考えなければならぬ。

八 ことばと行動

それに、もう一つ人間はことばというものを持っている。これが動物と違うわけです。このコップには水がはいっています。犬でもノドがかわけばこうして水を飲むわけですが、私が水を飲む様子をことばでもって「私は水を飲む」ということができる。あるいは「私の手でコップに水を入れて飲む」というようなことを言うことができる。それは、外界にあるものを、ことばという音の符号によつて現わすということですよ。ことばができるや否や、動物から人間に移り変わっていく。生まれつきではありませんけれどもそういうふうになっていく。そこはどこの違うのかといえは、ことばによつて、主体と客体と申しますか、それが分れる。犬が水を飲むのはいまここに水があつて、そしてこれを飲むという主体と客体の一つのつながつたもの、それがわかれない前の一つの事実があるだけです。それを本能的構造といつて

いいかもしれませんけれども、ただそういうものがあるだけです。それが、ことばによつて「水」を水としてとらえるやいなや、次々へと世界は分化する。コップの中にある水を飲む、そのためには手で持つというふうに、いわば客観世界が分析されてくるわけです。分化されてくる。ことばというのは不思議なものであつて、実際のわれわれの行動というのは、ごく初歩的にはそういうものがわけられない一つの行動があつた。ところが、ことばが生まれたことによつて、そういうものがこまかく無限に分析されてきた。客観世界が分析されるだけではない、自分もまた分析される。

しかしそのことばというのは、やはり脳系を走るわけです。耳から音を聞いて、そして反射的な行動として脳系の上を走るのです。その点はこの信号の走るのと一つも変わらないわけです。

分けられるばかりではない、今度は分けたものを集めてくる。関係をつけるということをやろ。そこには知識というものが生まれてくる。コップの水を飲む、だれが飲むのだ、おれが飲む、そのおれはどうして飲むのだ、手を動かして飲むのだ、手を動かしているのはなんだ、それはおれの心だ、というようなふうに考える。心がある。何か動くためには、何か動かすものがあると考えるところは、昔からの考え方でありまして、そういう心というものがあつて身体が動かされるのだというふうな考え方は、いつの間にかやられわれに定着している。これはつまり分析し総合してできた知識だということができる。言葉はそういう働きをしているのです。決して心という実体があるのではなくて、その働きを実は心というふうによんでいただけなのです。心とは機能なのである。その機能の実体はなんであるかというところとは脳系なのだというふうに考える。そのところがはつきりしないから心とか、精神というものが出てくる。心というものが独自に存在する

ように思う。だから人間が、私なら私がある意識あるいは、意志をもつて、ある行動をしたと説明をするけれども、それは一つの説明なのです。いわば分けてしまつてさまざま客観世界、主観世界というものをこまかく分けて、分けたのを関連させて、結びつけるときに何か意識があつて、それがこういうことをしたのだ、というふうに考えただけなのです。さきほど針で刺されたら足をあげた。「おまえどうした」と言えば、「痛いから飛びあがつた」と言うけれども、ほんとうはそうではない。飛びあがつて、その瞬間に痛いという感覚もまた持つたということなのだ。そういうふうには言わない。何かある行動をするのは何か主体があつて、それが何かある理由で、こういう行動をするのだというふうなものなものを考え方をする。そのところから、痛いから飛びあがつたのだというようなことばを使うようになってきていくわけだ。しかし必ずしもそれは、事実には忠実であるというふうなことだとは言えない。

九 学習のプロセス

皆さんにぜひくわしく皆さんの実際の行動をよくごらんになって、正しい人間の判断をしていただきたい。そこから教育を考えてほしいのです。脳系の三つの機能というものが、どういうふうな関係を持つて行動するのか、これまで知識とか技能とか態度というのは、いったいどうなのだ。そういうことを、こういうふうな人間観をもとしてお考えになると、今までとはまるで違った教育とか研修という考え方が出てくるのではないかと思うのです。

たとえばダンスをおぼえる。こういうフロアーの上にもず字型を書いて、その上をステップを踏んでいくというようなことをやる。その

足型のとおりに順に足を動かしていくというのは、一種の測定機能で、目を働かしてそういう行動をする。そして、それに従って筋肉を動かす。こういうふうには、足を次々と動かしていくのだというふうな、表現方法をやるわけです。はじめはゆっくり測定して、あるときはこうだ、次はこうだというふうに判断し、足を踏む、これはゆっくりです。ところがだんだんくり返しやっていると、スピードが早くなっていく。そしてそれに応じて小さきみに、足を動かすことになる。それをくり返していると測定機能などは必要なくなってしまう。足型などは消してしまう。ダンスというのはそういうふうにして、踊れるようになってから自分の意識などというものは使わないで、この次のステップはどう踏むかなど考えないで、いわば意識ゼロに近い状態で、足はひとりで動いている。意識はむしろ相手の彼女のことを一生懸命思っている。足のほうは足のほうでちゃんとステップを踏んでいる。そういう状態になってくる。それは決して心が足を動かしているのではなくて、ひとりで動いている。脳系がそれをやっている。ダンスがやれるというのはどういうことかという、脳系がひとりで足を動かすということだといえる。

「わかったか」というような知識を教えるという形でもって、ダンスを教えることはできない。このことはだれでも知ってるのですが、知識的といわれることにしても実はこういうことがあるのだということなんです。われわれが知識を持っているというのは、決して人の話を聞いてそれをおぼえているというようなことではないのです。何かものにぶつかったときに、そのことがすぐ測定でき、表現できるということなんです。パツと測定できて、判断をして、すぐそれはなんであるかと表現をする。いわば測定機能・判断機能・表現機能というのを、言語信号系を使ってやっているのだというふうに考えることができる

わけです。物を見て、これはなんだというふうに判断する。この見るというのはやはり私がここで測定をする。測定したらこれがどういふふうにつながってどういう機能を持って、音がどこから出てくるかということ測定している。このマイクは働かないかということ、たたいてためしてみる、それはやはり測定して音が聞こえてくると、ああだいたいどうぶだというふうに判断する。そういうことができるということ。そういうループを持つということが、知識を持つということなんです。話を聞いておぼえておくということではないのです。結局おぼえているということは大事なことでない、実は測定機能を使って、外界のあらゆるものを測定してそれによって行動ができる。

これはなんであるかというと言語信号系、たとえ口から、外に出さなくても、言語でなになにであるというふうに見える。そういう働きを持つということが大事なことです。人間をそういうふうに育てていくというような考え方が、大事じゃないかということになってくるわけです。

そういうところから考えると、一番大事なのは人間が行動をするということを通じて、その機能が成長していくことです。ですから知識が伸びるというようなことも、たとえば自然科学の知識を持つというようなことも、自然に対処して、そして測定機能を働かせて、これはなんであるかということ判断させることを通じて、自然を見ていくような、そういう行動力というものが発達していくということです。それがほんとうの知識が伸びるということ。だれかほかの人が自然を見て、その結果はこうである、わかったか、おぼえておけというようなこと、おぼえさせるといふことは、知識を与えることに実はならないわけです。ほんとうの意味では、知識を与えるなどということではない、知識を持たせるといふのはやはり知的な活動をさせる

ということですが。自然を測定させて、そしてその結果を言語表現させるというようなことを通じて、ほんとうの意味の知識が備わっていくというふうを考えるべきです。

十 目標を行動としてとらえる

研修という場合には、いろいろの要求をお持ちになる。その要求というものが、はたして本当には、どういうことができるのか、どういう行動をすることをお考えになると、研修というのがもつと能率のあがるものになる。目標は抽象的に言葉でえがかれるのだけれども、それを実際に、具体的な場におろして考えてみる必要がある。それをやらないので実際の研修活動というようになってくると、みな千編一律に話をして聞かせることになっている。知識を与える式の研修活動になってしまう。そこには実は目標としてえがいているものの分析がはつきりしていない、それは具体的にはなんであるかということが、はつきりしていないことになるのではないか。具体的になんであるかということは、実は人間が何をすることなのだ、人間のもつべき能力とはいったいどういうことなのだということを、はつきりつかむということです。従来そういうことを考えなかったということなのではないかと思うのです。

それが、特に強く出るのは態度に関するようなことです。学校の教育でも、道徳教育などというのをやりますけれども、これがみな知識を与える式の教育になってしまっておる。さきほど、責任感とか職場意識とか、自覚とかいろいろの目標がえがかれていると申しましたが、それも教育として結局はどうするのかといえ、現在のところでは大部分が、責任感というのは大事だ、こういうときにこうするのが責任

感だ、それを持っておれと言葉でもって知識を与える式のことをやる以外に手が無い。人を呼んできて話を聞かせるという以外に手が無い。しかし、責任感というのは、ほんとうは具体的にはどうということなのだろうか、人間が何をすることなのだろうか、やはりある具体的な場で、その人間がどういう環境に対し、それをどう処理していくか。それに対し、どう判断をして対処したか。それが非常に短い時間でもって行なわれるから、判断も何もしてないようだけれども、やはり測定をしながら反応しているという脳系の働きなのです。

それでは、そういう働きを拡充するとすれば、やはりそういう場においてそういう行動をさせるということを積みあげていかなければ、そういう態度はできないのだということになってくるのです。ところが、責任感などというと、それが何か心に対してそういうものを与えておけば、その心が今度は逆にいつでも人間を支配しているのだ、それを発現するのだというような考え方をするわけです。そうではないのです。ほんとうに責任感というものを持たせようとするならば、そういう知識を与える式のことでは、人間は育っていかない。さきほど申しましたように、やはりある具体的な場面を測定させて、そこでどう行動するのが自分の行動のあり方か、ということ積みあげていく。そういうことをしなければ、ほんとうの責任感を持つ人間はできません。ですから、態度というようなものは非常に長い間かかってできあがるものなのです。

われわれは、知ってはいるけれどもなかなかできない。「わかっちゃいるけどやめられない」というような歌があるけれども、やはりそういうのはわかっているのではないのです。わかっているからやめられないということになるのではないか。このへんも、われわれのものの考え方というものを、もつとほんとうの人間とは何かということから考え

てみる必要がある。ほんとうに態度の堂々としている人間を作ろうと思っただけ、相当時間をかけて克明にほんとうのことをやっていかねければ、ほんとうの人間はできないのだということです。その意味で、われわれの現在持っている教育が、非常に貧困であるゆえんは、やはり人間観というところからきておるのだ、というふうには私は考えるのです。

十一 銀行実務の例―従来の教育

非常に基本的なことに時間をとってしまつたのですが、さて、そういう考え方で、現実に皆さんが研修の目標を具体的に考える考え方を一つだけ例をあげて申しあげたいと思います。これは銀行の事務の事例です。銀行では、高等学校を卒業して新しく行員がはいってきます。ご承知のように銀行は女の人がたくさん窓口におるわけです。われわれがお金を貯金しようと思つて、通帳と一緒にお金を持つていくと、それを処理してくれる。そして五分か十分待つていると、ちゃんと通帳が返つてきて、われわれはそれを家へ持つて帰る。そういう処理をする人がたくさんおります。そういうことでも、決して教育をしないではできないのであります。みな教育をしておられる。二、三年前まではこの教育でもかなり時間がかかるというように考えられておりました。一年間くらいは戦力にならないのだというように考えられた時代もあった。一年間は見習いだ、ほんとうにはまかせられないのだという考え方であった。教育してないかという、決して教育してないわけではないのです。銀行へはいると、いきなり、長ければ一月とか、短くても一週間くらいの教育はするということ。そういう教育のしかたをして、それから職場へ出て、見習いをする。見習っているうち

にだんだん仕事をおぼえて、一年たつたら戦力になるというふうに考えられた時代がありました。今はそれがだんだん短くなつてきまして、半年くらいでだいたい一人前になるというふうに考えられております。それは、研修のさせ方が進歩したからだというふうには考えられております。

しかし、私が実際に銀行などで教育しておられるのを見て、まだまだこれは、前に申しましたような人間の機能として、いったいどこをどう働かせるかというふうなことをもつとはつきりつかんで、そして教育のしかた、研修のしかたを考えたならば、もっと能率があがるのではないかというふうに考えたのです。能率があがるばかりではない、その人間もまたおもしろがつて仕事をする、というふうになるのではないか。銀行の実務というのはこうです。よと説明して、それからあとは実際現場へはいつて、見習いをしながらおぼえるのだというふうなもの、その考え方をしていた。それでは非常に能率がわるいのです。

一般に仕事をおぼえさせるには、そういうふうな知識を教えて、いわば心がそういう知識を持つてばそういう仕事をするのだという考え方が、やはりちゃんとするわけです。仕事をおぼえさせようとしたら、その仕事に関して説明をしてやるのだという考え方を、われわれはすぐとるわけです。説明をするのだという前に、それではどういふ説明をしたらいいかということを考えてみる。あるいは、そのもつ前に、仕事はいったい何なのだと、ということを考えてみるということが必要ではないか。その仕事はなんだということ、どうしたら仕事ができるましたような、人間というのはどうなんで、どうしたら仕事ができるようになるかというふうな、基本的なものの考え方をもつて、その仕事をつかまえていくということです。その教える仕事というのはいったい何か、ということを一ぺん分析してみる。そこから、その仕事の

教え方というものを考えていく、考えなおしてみるとということをおやりになると、まだまだ仕事を教えるというふうな事については、相
当な進歩がありうるのではないかとというふうな事には、考えるわけです。

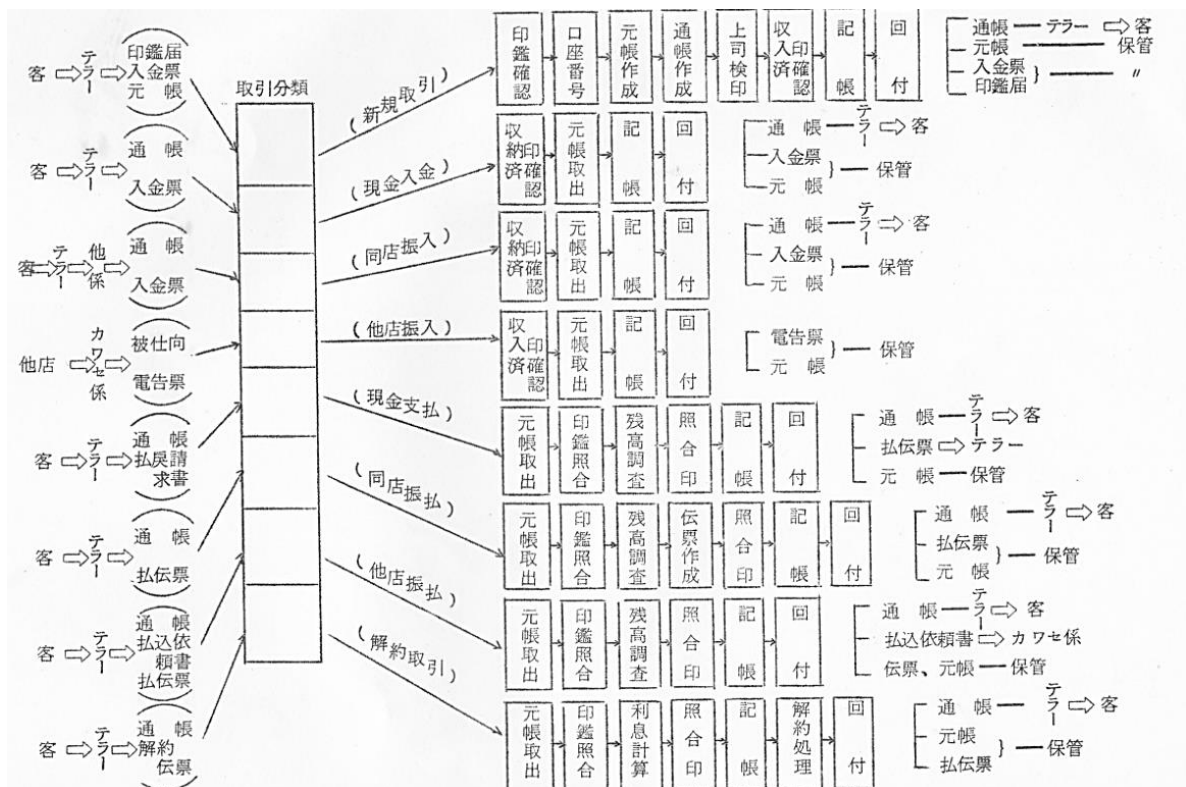
十二 仕事のシステムを分析する

その非常に簡単な例ですけれども、わかりやすい例として、どなたもだいたい銀行の仕事ならご承知でありましょうから、お話いたしまし
ょう。これは銀行の仕事の中でもわれわれが一番親しみのある普通預金の場合です。通帳で現金を預けたりおろしたりするわけですが、その仕事を考えてみたいと思います。いったい、一人の普通預金の係の行員がやる仕事というのはどれだけあるか、現在では、全体のシステムと
いうのがなかなか合理化されておまして、そしてそのシステムにのっかって一人一人がちゃんと行動するわけです。普通預金係の人が行動する仕事というのは、八つに分かれるわけです。(第二図参照) いろいろな種類のお客さんがくる、私たち普通預金の通帳をもって窓口にそれを出すと、それぞれの場合によって違った処理をしてくれます。それが八種類あります。

さてお客さんが出ると、○○○(注)がそれを普通預金係のところへ回してきます。そうすると普通預金係の人は、これはどういうものであるかということ进行分类するわけです。分類して八つのどれかという
ことを見分けて、それによって仕事が決まってくる。その仕事の仕方が八通りあるわけです。

なれて来ると係の人は回ってきたときに瞬間的に見分けて、やつてしま
う。これはさういふいろいろな仕事がたくさんあるようですが、基本的にはさうたくさん種類があるわけではない。ごく基本的なもの

第二図 普通預金実務のシステム分析



いくつかに限られているわけです。

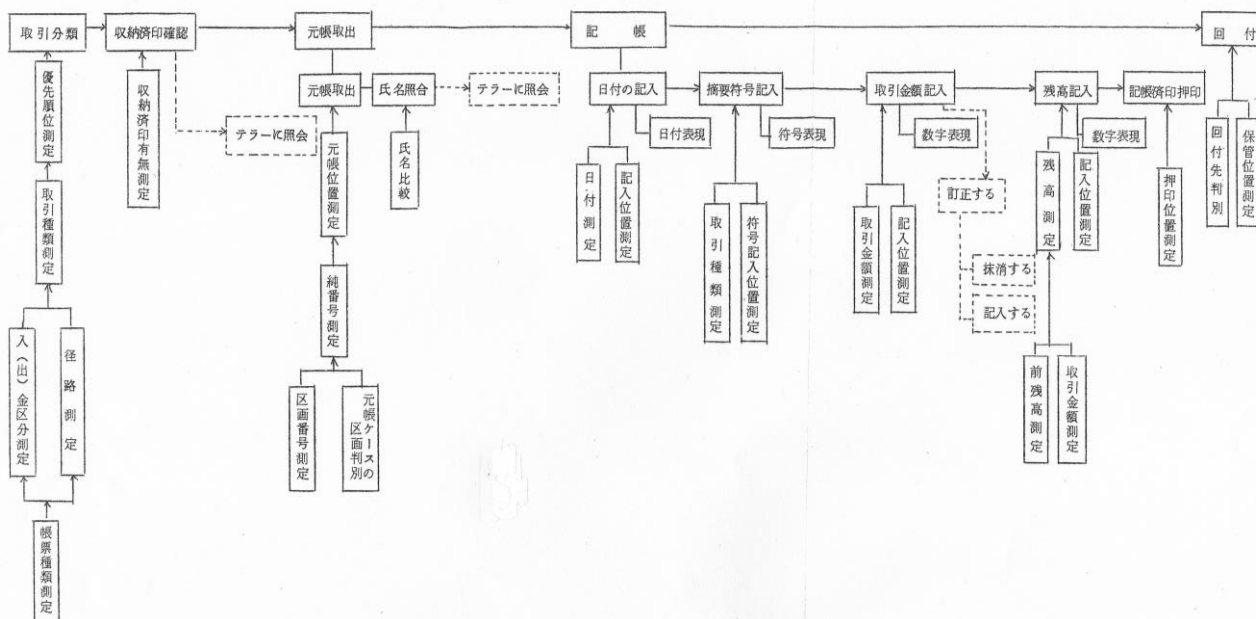
〔編集部注〕第二図から読み取ると〇〇〇は「テラー」であると思われる。

十三 行動分析の実際

次に、その、それぞれ一つの仕事というのも、分析してみますとそうむずかしいことではない。たとえば、現金入金というわれわれお客の側からいえば、貯金であります、その仕事の内容です。

はじめに収納済み印の確認という、確認などということばを使ったが、要するに印があるかないかということを目で測定する。あるかないかという簡単なことです。元帳取り出しというのはいったいなんであるか、それは結局通帳の人名のところ、口座番号というのを書いてある。そのところにある最初の二ケタは区画番号で、元帳のはいっている場所を示しているわけですが、その番号を見分けることができる。それから元帳ケースの区画番号というのを見分けて、それから次に通帳のこまかい番号―純番号といえます―を見て、それをさがして取り出す。取り出すというのは簡単なことで、人間で手さえ持つていればできるわけですが、取り出して、純番号を読むというようなことができればよい。それが貯金通帳とあつていければよい。日付の書き方というの、ちよつと銀行のやり方がわかれば、すぐできることです。そういうことができ、あと日付はいったどこに記入すればいいのかという位置を確認する、そういうふうに分れば、銀行の仕事というのは一つ一つの仕事は非常に簡単なこと、何か字が読めるというようなことが高等学校卒業までできていけば、だいたいのことはできてしまうわけです。その能力を使って、仕事の単位ごとに測定行動をしたり表現行動をしているわけです。その測定とはそ

第三図 現金入金取引の仕事の内容



うむずかしいことではない。ハンコが押してあるかどうか、番号を読むとかいうことによつて、これは一回か二回スツと通れば簡単にわかることです。ただ、もし非常に大事なことといえ、その順序をまちがえることはできないというようなことです。一つ一つの仕事の系列の中にあるのは、印鑑を確認する。口座番号を見て元帳をとり出す、ということはそのむずかしいことでない。

そうすると測定する機能さえ身につけば、この仕事はできるようにすることができる。こういうふうな仕事の性格というものを押さえることができる。こういうシステムを分析してみても、その中において人間がどういう行動をしているのかということも分析してみると、こういう仕事をやる人間というのはどれだけのことができればいいのか、というようなことがはつきりするわけです。こういうふうな実態をつかまえることによつて教育の仕方、研修の仕方がわかる。つまり、これこれの測定とこれこれの表現の押印をもたせればよいということになれば、それを身につけることをやらせればよいということですから説明するのではなく、やらせることなのです。教育のしかた勉強のさせ方というのは変わってくるわけです。その実態をつかまえないで、われわれはすぐ何か仕事をおぼえさせるためには、その仕事について知っている人が説明をすればよい、というふうなところの問題があるのではないか。

行動分析というむずかしいようですが、人間の勉強、教育ということを考える場合には、頭の中の行動、いわば脳系の働きとしてはいったい何を作ればいいのかということを考える、行動を分析するというふうに考えていただければよろしい、だから、ただ作業の形を分析するのではない。一つの作業の形態、取引金額を記入する、残高を記入するということとは作業の順序と考えていい、そういう作業の順

序だけではなくて、その金額を記入するというのは、頭の中の脳系が働いて測定機能は何で、判断機能は何で、表現機能は何だという分析をする。そしてその作業はこれだけの脳系の行動によつてできるのだということをつかまえるのです。そういうことがはつきりしていけば、教育とか研修の計画というものは、いままでとは非常に違った形で作られてくるのではないかというふうには、私は考えるのです。

十四 プログラム方式による学習の効果

現にこういうシステムでもって、実際に仕事をさせるプロセスを工夫して、プログラムに組みまして、かなりいろんな人数の人に実験をしてみたのであります。

第1表にありますように、全体では、これまでは説明方式でやったのより成績がよいわけです。

これまでは十四時間もかかってやっていたのを、材料を与えて一人一人別々に、みんな自分でやらせるというふうにしますと、早いのは五時間くらいでやる。おそいのは七時間くらい、だから半分の時間でいまままでの仕事をやります。

成績をしらべてみますと(第2表参照)、これは減点法でとったわけですが、悪い者はいないわけです。一人一人自分たちでやらせるという方式をとれば、九〇%くらいですが、二点までの減点にはいってくるといふふうになるわけです。これまではよけいなことをいろいろ説明して、さあやってごらんさいと実習をやらせるのですけれども、説明の時間だけ余分なのです。それを最初から自分一人で勉強するというような形に切り替える。そういう形でやるとかえつてその方が能率がよいということになる。そういうことがいえるのではない

かと思えます。

第 1 表 ユニット別通過時間（当座預金）

対象者* ユニット	A	B	C	D	E	F	従来方式
I 基本操作	52(分)						95
II 記帳操作	72	145	170	180	165	160	100
III 合計算出	80						70
IV 訂正操作	52	95	100	105	138	175	265
V 繰越と貸越	24						170
総合練習 (A)	15	20	30	20	25	25	40
〃 (B)	19	30	20	20	27	25	60
〃 (C)	90	50	35	65	45	50	80
計	時間分 5 44	時間分 5 40	時間分 5 55	時間分 6 25	時間分 6 40	時間分 7 15	時間分 14 50

(* 対象者30名から無作為に抽出したもの)

第 2 表 理解度テスト結果の比較（当座預金）

減点数	プログラム方式			従来方式	
	人数	人数	割合	人数	割合
0~2	27人	27人	90%	37人	64%
3~6	3	3	10	12	25
6~8	0				
9~11	0				
12~14	0				
15~17	0				
18~20	0	0	0	6	11
21~26	0				
24~26	0				
30~30	0				
計	30人		100%	53人*	100%

(* 採点不能者 1 名を含む)

十五 研修ニーズの発見

結局、こうなってますと、問題は従来の研修についての計画というものは、何か目標がある、そうするとそれを何か知識の形で、それについて知っているベテランが教えてやるのだという考え方であったわけです。実はそうではなくて、研修ニーズというのはなんであ

るかという、研修ニーズをまず最初につかむということが必要ではないか。どういう人間がどういう行動をすることが必要なのだということをもっとはつきりとつかむのだ。こういうことを教えてやりたい、こういうことを与えてやりたいと考えることも、具体的にはそれほどいう行動かということをも、もう一ぺん考えなおす。それには一ぺん職場をのぞいて、どこでどういうことができるようになることかということ进行分析する。そのことが結果として違った研修の内容と申しますか、方法を生み出してくるようになるのではないか。私は、研修計画というのは実は研修を導入するプロセスというのが、非常に大事なのだ、そこが合理的、科学的にならないければ、研修の効果はあがらないであろうというふうに考えるべきではないかと思っております。

われわれが、従来非常に簡単に、こういうことを教える、それではだれか連れて来て話をさせる、というふうなふうに簡単に処理していた。そのところに実は非常な問題があるのではないか。職場をのぞいてどこをどうやっているのかということを考えなおす、調べなおす、そのところを分析しなおす。いわばシステム分析、行動分析をやることによつて、そこから違った研修の内容なり方法なりというものが、考えられてくるのではないか。ですから、研修所というふうなものには、教官がおればよろしい、その道のベテランである教官がおつて、次から次へと人を集めて話をすればよろしい、というのが研修所ではないのであつて、実はそれ以前に、いったい何をどう研修すべきかという、研修のプランニングをするような、いわば分析し企画を立てる、計画するボードというふうなものが必要ではないか。これが、これから非常に大きな問題になるのではないかというふうに私は考えます。いわば研修を科学的に組み立てていくところの、企業のことば、生

産のことばを使って言えばシステム設計をするような部門というものも、拡充されなければ、ほんとうに効果のあがる研修にはならないのではないか、そのところが非常に弱いのではないかということをも、私は特に感ずるわけです。研修を計画する部門というふうなものが、もっと科学的なテクノロジーを使って研修を計画するような、そういう部門にならなければならぬわけで、そのところを非常に簡単に通過してしまつておる。研修所には教官がおつて、あとは生徒がくれれば研修はなり立つと考えるとところに、大きな問題があるということでありまして、これはなかなか打開するのはたいへんな問題だろうと思ふのです。

十六 OJTの問題

次に、もう一つ非常に密接な関連のあるのは、いわゆるOJTといわれているものでありまして、OFFJTといわれているのは、現在の段階では研修所へ来て人の話を聞くという、いわゆる教官から話を聞くというふうなこと、学校でいえば先生から話をしてもらう、先生に教えてもらうというふうなことである。あるいは企業でいえば、すぐ講習会か何かに行つて話を聞いてくるというのがOFFJTというふうなことに考えられておる。それでOJTというと、現場へ入つてしまつて、そこでいろいろ仕事をおぼえるという程度にしか考えられておらない。ところが、いまのように、人間というのはいつたいうふういうふうにして自分の能力というものを育てていくのかというふうに考えると、それは経験することによつて、仕事によつて、いわば脳系を働かすことによつて、もっといえば測定機能を働かし、判断し、表現するという機能を働かせることによつて、人間の力が伸びていく

のだということになりますから、そうなるとその人間の能力が伸びるのは、一番基本的にはOJTということになるわけです。われわれはOJTによって経験をふやしていく、それによってやはり脳系というものが発達すると考えなければならぬ。そうするとOJTというものを、どうやらさせるかということです。

いま例にあげました銀行では、マン・ツー・マン・システムというので実はOJTを考えている。一人一人の新入行員に全部先輩をつけるわけです。そしてその先輩に、仕事の間でもいろいろな教えてもらう。これはOJTにおける人間的要素というものを考えておるのであります。こうやって、非常に成績があがった、確かに結果においては成績があがったようでありませぬ。いままで一年かかるものが半年あるいは、早い人は三月くらいで一人前になった。これはやはり一人の先輩がつきつきりで教えたからだということになるわけです。

ところが、その原因は単に先輩がついたということだけではないということです。仕事を経験してそこで測定機能を働かし、あるいは判断し、あるいは表現していくという活動をすることによって、人間が伸びていったからなのです。一番大事なのは、その測定機能を働かし、判断し、表現機能を働かすという、その働かし方の順序が問題になるわけです。ところが仕事の間というのは、決して人間を養成するために仕事があるわけではない。仕事のためにあるシステムです。次か次へと仕事が出てくる。ですから、いつてみればかりに仕事をおぼえる順序ならば、こっちのほうが順番に仕事が出てくるのではなくて、あつちの仕事が出てきたり、こっちの仕事が出てきたりする。いわば乱雑な仕事の出るき方をするわけです。出てきたのを処理するというのは、一人前になった人にとってはやさしいけれども、初めての人がそこへ入ったならばよくわからないということになるわけです。

ですから、どういう経験をさせるかという、その経験の系列というものから見ると、OJTというのは非常にむずかしい場面である。そこで一人の先輩をつけて、効果をあげようとするわけです。そして効果があがったというのですが、実はその効果があがるのには、いろいろ事情を調べてみると、たとえばおまえはリーダーだからこの人を一人前にしなさい、試験をするぞといわれると、とてもOJTの仕事の中だけで教えたのでは間に合わないから、仕事が終わってからこつさり後でいろいろ教えてやる、というようなことが起こってくるわけです。実際はOJTでそれがなされているのではなくて、やはりOFFJTでなされているというような結果になってくる。それに何に問題があるかといったら、やはり仕事をおぼえるのは、仕事を経験することによっておぼえていくのだ、その経験のしかたというのは、一定の順序がなくてはならないことだと思ふのです。

十七 OJTにもプログラムが必要

その順序というのは、OJTとしてただ現場の先輩に教える項目を与えておくだけではだめです。やはりその正しい経験のさせ方をプログラミングして（これをプログラミングといいます）どういうことをやるのかということをはつきりきめてやりますと、もつともつと能率があがるわけです。つまり先輩をつけるというようなマン・ツー・マンの方法は、どういう経験をさせるかということについては何も計画がない。そこを計画しなければ、本物の教育にはならないわけです。

仕事というのは、決して出たとこ勝負で、いろいろなところで、いろいろなところをあちこち突つき回していたら、おぼえられるというものではない。それは長い間にはおぼえられるでしょうけれども、そ

れはいわゆる徒弟教育方式で、そうすれば一年も二年もかかる。こういう方式でやれば、非常に簡単におぼえられるというようなことになるわけです。

さきほど、当座預金の会計機の例で十四時間というのがありましたけれども、あれは、こういう仕事がちやんとできるようになってから、今度機械を教えて、機械の基礎部分だけを十四時間くらいで教えているわけです。そういう機械をおぼえるというようなことになる、もう決してOJTで教えることはできない。やはり一定の仕事をおぼえるシステムによっておぼえていかなければなりません。ですからOJTには、やはり限界があるわけです。しかしOJTをいまのような考え方でもって人間を仕事の場に配置するときに、全体としてみるとどの仕事ができやすいか。一番最初にやらせることは何か、たとえば普通預金係に配置されて、一番最初にこの仕事、それから順々にむずかしいのをやる。というふうを選択して仕事をさせることができるわけです。そういう仕事の割りふりを、先輩が一人いて、見習いを使う場合にやると人間を育てるのに能率があがるわけです。

十八 これからの公務教育

このようなことをやるには、やはりこれは仕事自体の分析というのをやっておかなければならないということになります。そういう下ごしらえがなければ、ほんとうのOJT研修の計画というのはなり立たないのではないかとということが考えられる。

われわれの教育の考え方というのは、実は学校教育というようなのが非常に大きな力を持っていて、社会に入る前に、いろいろなことを教えてもらっておぼえておいて、そして社会に出ていくのだと

いう考え方があつた。ところが、実際の職場の教育というのは、そういう考え方はなくて、現に仕事があるわけでありつた。そのことを考慮に入れて教育の計画というのを立てて必要があつた。

学校でしたら、まずいろいろなことを教えておいて、それから仕事場へ連れていく。学科と実習というようないふ考え方で、まず学科をやつて、あらかじめ予備知識を与えておいて——この与えておくというところがあまり役に立たないのですが——実習をやらせるというようないふことになるわけです。

職場の場合でしたら、何もそういうことではなく、まず職場へ入れて、職場のどこのところをやらせる、それから今度はこつちへ来て勉強をさせる、というようないふ考え方もできるわけです。そういうことをする、それは全体のことはすべてこれからは、職場がいかなるシステムでもって人間がどういふ行動をしているか、ということの分析、これをもし相当本格的にやられるならば、公務の仕事というものは能率的になるだろうというふうな考えをわけでありつた。それが、これからの公務の合理化をはかり、人間をほんとう人間の使うというふうな態勢をつくりあげるにも、非常に大きな貢献となるのではないかと私は考えております。

質 疑 応 答 か ら

十九 態度の教育について

態度というものは長い時間かかつてできるものではないか。われわれ

何を態度というかというと、さきほど私が意識ゼロということを申しましたけれども、意識を使わないで人を見たら自然にどういふふうな行動をするかというようなことは、脳系が測定機能をやりながらちゃんと筋肉を動かしているということがあるわけです。そういうものができるがあがっているものを、われわれは態度というのです。たとえば道を歩くとき、堂々と歩くというふうなのを堂々たる態度などといいますが、これなどは最もそれにふさわしいことです。堂々と歩く人でも、「これからあなたのうしろ姿を映画にとりますから、そのまま堂々と歩いてください」などと言われると、かえってびくびくした意識が出てきて、堂々と歩けなくなってしまう。そういうことを意識しない歩いで歩いていると、なかなか堂々とした態度で歩いているというようないふことがあります。

態度というのは、一般的にわれわれが意識ゼロで取り組んでいるときのものをいうわけです。その意識ゼロというのは最初からなるのではない。最初は注意して、お客さんが来たら必ずおじぎをしないよと、子供のときから教えていって、お客さんが来たらきちんと頭を下げるようになる。さらに下げ方は、このところをこうしなさいよというふうになると、だんだん長い間かかって作られてくるわけです。そういうふうにして作られてきたものを、われわれはふつう態度と呼びます。そういうふうなものとして態度というのはできあがるのだという、これは事実だと思ふのです。ですから基本的には、その原則でもってやはり態度を作ろうとすれば、考えなければならぬということです。

それから、たとえば銀行での非常に極端な例をあげれば、お客さんにはこういうことばを使いなさいというようなことを説明して、わかっただらおぼえておけ、そのとおりやれといつてもできないので、こと

ばだとか、電話でものを言うときでも、何回も何回も、電話がかかってきたら、「ハイ、何々でございます」というようなことを、くり返してやらせなければ、スムーズにできるようにはならないということです。それが原則だと思ふのです。しかし、その原則ばかり守っているわけにはいかないから、やはりお客さんが来たらなんとかしなければならんこともあるけれども、しかしそれはあまり効果のある方法ではない。やむを得ざる一つの手だと考えておくべきだということでしょう。

二十 モラルと脳系

おぼえておってほしくないことをおぼえている人もいます。思いこんだらいのちがけということばがありますが、そんなことはしてもらっては困ることも、絶対にやめないという人もいます。それは何かというとき、長い間やっているうちに、もうそうしないと気持ちが悪いという性格があるわけです。それは、大部分は子供のころから作られてきたところの一つの習性なのです。ですから、もし態度を作ろうと思つたら、少なくとも一年間くらいは監視して、一定の形式で必ずそうしなければならぬような場所に入れて、仕事をさせるといふようなことをやらなければだめでしょう。ですからそういうことができている人間を、人のいないところに放して、「おまえを信用しているからやれ」などといっても、それはできないということではないかと思ふます。その人間にとつてもかわいそうです。やろうと思ふけれども、つい忘れてしまうのだということもあるわけです。態度ができていない。しよつちゆうそうやって意識してそれを考えているということは、その人間にとつてつらいことでもあります。ところが、そういうこと

をやらなければならぬ場所に置いておき、どうしてもそうせざるを得ないような、あるいはまわりの人がおつて、それらの人たちが必ずそういうふうによつていっているというところへ入れておけば、自然にそういうものをおぼえてしまうということもあります。ですから、そのへんは具体的に仕事の場のシステム分析をされることによつて出てくる問題ではないかと思うのです。

二十一 反射行動が成長するプロセス

反射行動が成長するプロセスについては、まだよくわからないのですけれども、多少はわかっています。たとえばプロフなどがやっている条件反射の実験で多少はわかっていますけれども、私はあまりそういうものをメカニズムとして考えなくてもいいと、実は考えているのです。結局私は、それをいま経験することという言い方をしたり、あるいは行動をすることという言い方をしましたが、そういう外界の刺激に応じて反応するという、いわば自分の持っている無条件反射活動を、外界に適応させるということを通じて、だんだんそういう機能がつけ加わっていくのだというふうを考えておるといふ意味だと、私は今の段階では考えております。

そこから先のことはもう少しむずかしくて、そして今とくべつに必要なことではないと思いますけれども、それで申しあげなかつたわけです。そのメカニズムのあるところはわかっているし、あるところはわかっていないので、むしろ教育や研修の場合にそれを適用されることすれば、大部分は仮説にたよらなくてはならぬというようなことにならうでしょう。これはまだこれからの問題でしょう。それは逆に、そういうメカニズムを発見しようという研究だけでそれがわかるよりは、

むしろ具体的な事実の教育を通じて、逆にこちらから押し返すということもできるのだという気もします。これこそ、これからまだ実験的な研究をしなければならぬ段階だと思います。しかし方向としてはそう考えるべきだということになります。もしなんでしょう、そのことについては、あとでいろいろお話をしてもいいと思いますけれども。

二十二 他の訓練技法との関連

たとえばロール・プレイングというのが技法としてありますね。あれだつて、今の段階のロール・プレイングというのは、やはり一回やってみるといふことです。ただ、わかつたか、こうやるのですよ、あとはやりなさいということでは、ほんとうに目的によつては気にそわないことがあるわけです。ほんとうにそういうことができるようになっていくかという、やはり何かわからせるといふケタの中に入っている一つの技法であるということも言えるでしょう。ですから、いったい何が、何があるかということをはつきりつかまなければ、ほんとうはできないのだと、そこまでつかんでくると、技法というものを通り越してもっと根底に共通するものがありますよというふうに申しあげたわけです。ですから、いまの技法というのをもう一度そういう見地から考えなおしてみる必要があるのではないかと思ひます。

二十三 訓練の模倣性

模倣というのは、われわれ人間が持っているものは大部分模倣だといつていいのではないのでしょうか。そういう意味では、人間が二本足で歩くのは、やはり生まれてから模倣させられたもので、社会の側か

ら言えば強制であり、一定の生活の中へ入ってそういう生活行動を自分のものにしていくけれども、それは、実はあなたのおっしゃる模倣ということばを使えば、やはり模倣したものであり、社会は強制したのだという見方もできます。そういうものをたくさん持っているわけです。人に会っておじぎをするというのも一種の模倣です。そういう過程として考えればそういうものがあるのではないのでしょうか。模倣というのを何か非常に価値的に見て、人のまねばかりする、猿まねなど考えるから模倣に対して抵抗をお感じになるかもしれませんけれども、もっと純粹な述語として考えれば、模倣がなかったら人間の社会はなりたたないのです。と同時に、社会の側から見れば、強制がなかったらなりたたないということです。この社会ではこういう振る舞いのしかたをするのだ、ということがちやんとあるわけです。握手するのもあれば、鼻をつき合わせるのもあれば、おじぎをするのもあるというようなことです。みんなそれは模倣であり、強制である。そういう立場でお考えになったらいいのではないかと思えます。基本的なマナーなどというのは、そういう意味では長い間の模倣を通じてできあがってくるものだと、私は思います。逆に、長い間の強制によってできあがってくるものだとすることができると思えます。強制とか模倣ということばを使うと、非常に抵抗がありますけれども、これはむしろ術語として考えていただきたい。

二十四 動物訓練

この間テレビでやっていましたけれども、一か一〇までの番号札を用意して、演技者が一足す二といえは犬がその数字の前でとまる、あれは条件反射でしょうか。

条件反射です。生まれつきできることではないから、条件反射というよりむしろ後天的反射活動といったほうがいいと思えます。先天的反射活動と後天的反射活動。われわれの研修でも、後天的にそういう反射活動が、やはり持っている脳系のうえを走るようにして育ててきたのだ、というふうにお考えになったらいでしょうか。最近そういう動物の訓練というのは非席に発達しました。それは、みんなこういうふうな考え方もあって、徹底的にやっているわけです。システムとしてやっているのです。ですからそれはできません。一足す二というのは、何も意味を持っている一足す二ではないけれども、その音に対してどういう反射をするかということで、作りあげようと思えばそういうことはできるわけです。ですから、よくアシカなどがバレーボールをやるのも、やはりそういうふうな訓練でだんだん作りあげていったわけでしょう。それがもう少し進めば、今度のオリンピックで世界記録が出ている水泳の訓練なども、実はこういう考え方もあって積みあげてきているわけです。向こうのやり方というのは、もう徹底的にそういう基礎的なものから積みあげていくということをやっているわけです。あの場合でも、からだでもって水を測定してやはり表現するという活動で、そういう基礎的なものは何かというと、こまかく分けてそういうことからだんだん積みあげる訓練をやっているわけです。ところが日本だと、全体として水の中へ飛び込んで泳げということをやっているということですが、いわば分析されているか、されていないかということです。