『労働と経営』1969年10月（日本労働協会）

連載講座 **能力を活かすために**（第1講）

能力の正しい見方

能力開発工学センター所長
矢口 新

能力は仕事に即して 考えること

能力という言葉をおぼわしたちはよく使うが、さてそれはいったいなんだとあらたまつて聞かれると、説明に困る。「つまり能力とは能力さ」などと落語のようなことになることがある。しかし説明はできないけれども、それでけっこうわかることもある。「とにかく能力のある人間がほしいのです」などというときは、気持ちがよくわかるのである。だからそのところまでなら、つまり話の段階なら、まあそんなに理屈っぽく能力とはなんだなどという必要もないわけである。ところが実際に、能力のある人をさがしてくるとか、あるいは自分の目の前にいる人が、いま自分がほしいと思っっている能力のある人なのかどうか、あるいは、この男の能力をどう生かして使ったらよいか、などという問題にぶつかると、もうすこしはつきりと、能力を見わけけるものさしをもつていないと心細い。ここに二人の人間がいて、どちらがどういう能力をもっているかなどというところを見わけなくてはならないとなると、やっぱりはつきりした尺度がほしいわけである。

そういう実際の場面で役に立つ能力についての考え方というのをいくつかあげてみ

よう。

まず第一に、能力は仕事についてのことである。そんなことはわかっているという人がいるかもしれないが、実は案外わかっていない。いまだに、三〇年も前に卒業した学校がよい学校だからというので、重要な地位につけるといふ人事が至るところで行なわれている。よく「やっぱりあの人は大学出だけのことはある」などという人が、それはその人にはあてはまるかもしれないが、大学出はすべりつぱだということはないのである。つまり、能力をもっている人のなかには大学を出た人もいるが、大学を出た人がすべて能力をもっているとはかぎらないということである。つまり、学歴にごまかされてはいけないということである。

このことを別な言葉でいうと、能力というのは、具体的に仕事に即して考えるということである。この仕事ができるかどうか、というところを考えるのである。仕事ができるかどうかは、やらせてみなくてはならない。だから仕事をやらせてもらうのがいちばんよい能力の見わけ方になる。このことはきわめてあたりまえのことであるが、案外そういうことが大事なときに忘れられている。仕事をやらせれば、この仕事はできるかできないかはすぐわかる。そうすれば、この人はこの仕事に

ついで能力があるとか、ないとかということ
はすぐわかるのである。このことは能力のあ
る人をさがすときは、まず自分が、どうい
う仕事について能力のある人を求めているか
をはっきりつかむということであるといっ
てよい。

ところが、わたしたちは能力のある人とい
うとき、ともすれば、万能の人を知らず知ら
ずのうちに求め、あるいは、ばく然と能力が
ある人と考えている。万能とまで考えないが、
能力のある人というのはなんでもできると
考えている。そういう人はどこにもいないの
である。つまり、能力のある人という特別な
人がいるのではない。この点については、も
うすこしくわしく考えておかなくてはなら
ない。

むかしはさむらいと町人や農民とはちが
った人種で、さむらいは特別に選ばれた人
で、と考えられていた時代があった。明治
になってから四民平等となった。福沢諭吉が、
「天は人の上に人をつくらず」という有名な
言葉をのこしたが、その後人間を階級で区別
することは次第になくなった。むかしは、階
級によって人間の能力がちがうと考えてい
たのである。いまは、そういう考え方をする
人はないけれども、しかし、うまれつき能力
のある人となない人がいるというような考え

方をする人は多いようである。生まれつきの
ことを素質というが、素質のいい人とわるい
人とがあつて、それが能力ということといっ
しよにされている傾向がある。素質のよしあ
しというのはあるかもしれないが、ほんとう
はよくわからない。生まれたばかりの赤ん坊
について、素質のよしあしを区別することは
誰もできない。昔から「玉みがかざれば光な
し」というように、能力というのは、みがか
れるものである。つまり、生まれつきではな
く仕事をするこゝによつて、能力ができるの
である。別ないい方をすれば、経験のあるな
しに能力を決するといつてよい。いいかえれ
ば、生まれてからどれだけ勉強したか、どう
にかかっているのである。

能力は生活のなかで 育てられたもの

ところで、その勉強というのが、学校の勉
強とすぐ結びつく。日本人は勉強というと、
学校のそれしかないと思いがちであるが、勉
強というのはもっと広く考えなければなら
ない。そういう意味では、生活体験とでもい
ったほうがよい。とくに最近、学校の教育
が本を読むこと、先生の話を聞くことばかり
に力をいれだし、むやみに記憶をさせる教育
ばかりしているの、ほんとうの能力を育て

ないようになってしまった。そのことを考え
るには、もうすこし具体的に、能力という言
葉の中身を考えてみなくてはならない。

たとえば、人と協力する態度というような
ことは、能力と考えていいだろうか。仕事に
一生けんめいせいを出すというのは、能力と
考えていいだろうか。ある技能をもっている
というのは、能力と考えることに誰も不賛成
ではあるまい。ある知識をもっているとい
うのは、能力と考えていいだろうか。こうい
ふに能力の中身を具体的に考えてみると、
なかなかむずかしい問題がある。しかし、逆
に簡単に考えてみるのもよい。ともかくいろ
いろな分野はあるであろうが、せんじつめれ
ば、すべて人間の働きであるから、それぞれ
なにかができることは、そのなにかのできる
能力をもっていると考えてよいではないか。
実はそういう考え方をすることができない
のも、わたしたちがなにかにとらわれている
からである。学校で教育をするようになって、
学校で教えることが人間のたいせつな能力
を育てることだというような思想が普及し
て、人間の能力というのを学校の教育と結び
つけて考えている。そうして、それ以外のこ
とから目をそむけている。学校で教えている
ことがいちばんたいせつな能力で、他のもの
は能力ではないというふうに思われてきて

しまった。それがよく考えてみると、人間を見る目をゆがめてしまっているのである。

学校ではお互いに協力するというような態度をほんとうに教育してはいない。そんなことをいうとおこる教師がいるかもしれないが、実際そうである。なるほど、教師は口で協力することはたいせつだということかもしれないが、そんなことはお題目のようなもので、ただとなえているだけである。毎日、毎日やっていることは、協力とは裏腹のことだということも大いにあるのである。よく中学校や高等学校の生徒が、友だちは敵だなどと考えているという。『受験戦争』の時代ではそういうこともあるのは当然である。

そういう状況では、協力して仕事をするなどということは思いもよらない。一人一人ばらばらで、いかにテストに出そうな問題を、他人よりよけいに記憶するかという努力をしている。学校の教育もそういう目で見ると、協力してなにかの仕事をしあげるといったことはほとんどやっていない。大ぜいの人が集まっている場所だから、一人一人で勉強するのでなく、むしろ大ぜいが協力することを勉強したほうがよいと思うのだが、そういう教育はしていない。一人一人なら家で勉強してもよいのだが、学校でもそれ以外のことをやっていない。こうして、学校ではみんなが

協力する教育などということはすっかり忘れていく。

しかし、そういう学校の教育を一般の人は、学校ではいちばんいいことをやってくれていると考えている。学校では、たいせつな能力を育てていると考えている。そういう考え方が一般に普及して、能力というものを学校で教えていることをもとにして考える習慣ができてしまった。学校で知識を暗記させている。知識をもっている人が能力のある人だと考えるくせがついてしまった。学校の点数がよいのは、能力のある人だと考えるくせがついてしまった。

こういうくせがついてしまったので、能力というものを具体的に考えることを忘れてしまっている。もっと仕事の場面で、仕事にかんして、どんなことができるのか、人と協力することが必要なことなら、そういうことができるのか、人と話し合いをすることが必要な仕事なら、そういうことができるのか、というようにみても、それぞれの人が、それぞれある能力をもっており、ある能力はもっていないということがわかるのである。つまり能力というものは、ただ高いとか低いとかという見方でみるのではなく、むしろさまざまな方向のちがいがあ、種類にちがいがあるといようにみるほうがよいのである。

そしてそういうちがいは、生まれてからあとの生活体験によってできてくる。生まれたばかりの赤ん坊は白紙のような状態である。生活をしていくうちに、つまり広い意味の勉強をしていくうちに、いろいろとちがいがでてくるのである。学校の勉強もそのうちのひとつ、ごく小部分である。

能力には種類、方向がさまざまある

もう一つ能力について、とかくおちいりがちなあやまりを述べておかなくてはならない。それは、能力をはかるときに、点数をつけるという考え方である。これは、学校の教育のなかで行なわれて、わたしたちすべてがそのなかで育ってきて、それがあたりまえのようになっているのです、あまりおかしいとも思わないでいることである。

子どものころから、教えられたことの試験をされて、点数をつけられて、それで比較をされて、点数の高い者は、能力が高いというように考える考え方にならされている。現在自分たちの子どももおなじようにそういう点で、ランクされている。自分の子どもを見るときも、その点数という数字を見て、うちの子どもは能力があるとか、ないとかと考えている親たちが多いのである。

しかしよく考えてみると、その点を見ただけで、具体的にどういふ能力があるのかないのか、具体的にはなんにもわかりはしないのである。しかし奇妙に、そういうものを見て安心したり心配したりしている。能力というのは、そういうことでは実はわかりはしないのである。どういふことができ、どういふことができないか、ということが能力の問題であろう。そういう見方をしないで、点だけ、とくに平均点などというわけのわからないものを見て、これは能力があるとか、ないとかといっているのはあまり意味がないのである。しかしわれわれは、それにならされてしまっているのです、すこしも不思議に思わない。

たとえば、子どものもらってくる通信簿についている記号のことを考えてみる。多くの親はあの五、四、三、二、一という段階を見てよるこんでいるが、それは実は子どもが実際になにができて、なにができないかをはつきりあらわしているのではない。算数とか国語とか、社会とかいふ科目の名があがっているから、能力の種類か方向かを示しているかのごとくであるが、それもばく然としている。算数といっても、中身はいろいろである。社会といっても、その中身はいろいろである。どういふことができ、どういふことができないかは、五とか四とかではよくわからない。

もしかりに、具体的にテストの問題があつて、それぞれの問題について、これはできたとかできなかったとか答案を見せてもらえばはるかによくわかる。うちの子どもはこれができるのかどうかというようにみることができる。

親は学校にまかせつきりで、学校でなにをやっているかもあまり注意しない。十分教育してくれているだろうという信頼があり、その信頼の上に立って、五とか四とか三という点数を見せられて安心したり心配したりしているのであるが、もし学校のやっていることが信頼できないとしたらどうであろうか。

最近、学校の教育は受験教育で、記憶主義の教育ばかりやっており、テストもそういう〇×式のばかりやっているとわれている。そうになると、そういう状況での点数などというものは、あまり信頼できないことになる。能力をあらわしているなどは考えられないのである。ところが、わたしたちは、そういう数の魔術にかかつて、能力をあらわしているというふうに錯覚をもちがちである。

このようなことをいうのは、結局、能力といふのは具体的になにができて、なにができないといふように仕事に応じてみるべきものであつて、能力のある人などというよう

ぼんやりした見方でみてはならないということである。どういふことができる人という考え方で、能力というのを考えるべきであつて、一般的に能力のある人というような考え方はいけない。

能力を生かすということを考えるとき、わたしたちはまず能力といふものを正しくみる考え方がはつきりしていなくてはならないといふことを述べてきた。

最近、能力開発などということがいろいろな職場でいわれるようになってきたのは、なによりも第一に、能力というのは仕事に即して考えられなければならないということを示している。

ところが、わたしたちの頭のなかには古い考え方の能力の見方があつて、能力のある人と能力のない人がいて、能力のない人間はいくら教えてもだめだなどというような考え方をしがちである。

それは人間の見方のまちがいで、能力といふのは、育てられるものであり、いま能力をもっている人は過去に育てられたものなのである。

能力を生かすといふことは、ある点からいえば、能力を育てることでもある。それには、正しい能力の見方がまずできることがたいせつなのである。

連載講座 **能力を活かすために** (第2講)

能力を育てる

能力開発工学センター所長

矢口新

応用する能力が能力である

「能力」というのは素質とはちがうので、もって生まれたものと考えるのはあやまりであることは、これまで述べたところでわかっていただけだと思う。能力をいかすということは、だから、もって生まれたものをいかすというように考えるのはまちがいである。

いまもっている能力は、それまでに育てられた能力、苦心してつけてきた能力なのである。人間はいろいろな環境でいろいろな経験をするから、したがってそのなかで育ったものはさまざまある。万能などという人間はいないのである。そこで、人々がお互いに、相補足しあって仕事をしていくことになるのである。そこで、能力をいかすということは、いまもっている能力がどういう能力かを、よく見ることができなくてはならない。能力は、具体的にみる必要がある。これこれの能力はあるか、というようにみる必要があるということになる。この点も、この前述べたところでわかっていただけだと思う。

ところで、こんどは能力を育てるということについて、話を進めなくてはならない。なぜなら、能力というのは固定したものでなく、生活、仕事のなかの経験で育ってくるものだという事になれば、それを積極的に育てる

ことを考えるべきではないか。

とくに現代は、技術革新の時代であって、新しい技術がどしどし生み出されている。それをどんどん吸収して、新しい仕事の仕方、働き方をつくっていかなくてはならない。場合によっては、自分で、新しい技術を開発しなくてはならない。そうしなければ、企業は競争に勝ち抜いていけないのである。環境はどんどんかわっていく。それを見きわめて、新しい環境に適応し、新しい行動の仕方を生み出していくことが必要である。そういう能力が、じつは必要なのである。

能力は、生活のなかで育てられるといったが、いまもっている能力は確かに過去の経験のなかで育てられたのであるが、それは過去の経験をそのまま覚えていて、それをそのままくりかえしていれば、現在の環境をのり切ることができるということを意味しているのではない。厳密にいうと、人間の生活では、全くおなじことが二度とおこるはずはないのである。毎日毎日やっている食事だって、おなじことが二度はおこらない。どこかがちがうのである。言葉ではおなじようなこととか、おなじだなどといってはいるが、厳密にはどこかがちがったことをやっている。日常茶飯のことでもそうである。まして仕事に関しては、そういうことが多い。大きくみればお

なじようなことだが、細かくみればどこがちがっている。

しかし人間は、それをいちいち教えてもらわなくては、やれないかというところではない。一事が万事ということもあるように、たいていせつな^{かん}どころをおさえるとあとは応用でやることができるのが人間なのである。能力が育つというのは、そういうことなのである。いまある人間がもっている能力というのは、そういう応用能力なのである。

ところで、能力が育っていくのは、生活をし経験をしていく間にそうなるのだということをお前に述べたが、それは自然のままにほったらかしておけば、能力が育つということではないのである。

能力を育てようと人間が意図して、計画的に自分で育てることもできるし、また子どものことを考えて親が計画的に能力を育てるような経験をさせることもできるのである。学校で教育するというのもやはり同様である。

しかし、また計画的にやる教育ばかりで能力は育っているのではなく、教育などということとをだれも考えない、本人自身もそんなことは考えない場合でも、なにか仕事をしたり、遊んだりしている間に、そのことについての能力が育っていくのである。たとえば、麻雀

をおもしろがってやっているうちに上手になるのは、やはり、そういう能力がついているのである。趣味や娯楽のことについても、おもしろがってやっているうちに、どんどん上達するのは経験が能力を向上させているということなのである。すきこそものの上手なれという諺は、それをいうのである。ところが、下手の横ずきというのもある。つまり、いくらやっても、それが能力の向上にならないという事実を表わす諺であろう。この二つの諺は、どちらかが本当でどちらかがうそなのではなく、ともに本当なのである。それはどういうわけだろうか。

能力が育つには法則がある

自然にさからっては、自然を征服することはできないということがある。宇宙開発のよくな大きな仕事^が現在進行しているが、それは自然にさからっているのではなく、自然の力、自然の法則を利用してしているのである。昔から空をとぶことを考えた人はたくさんいるが、ただ見かけだけで、鳥のような翼のかたちをしたものを身につけただけではとべなかつた。もつと自然の法則、たとえば空気の浮力とはどういうものかという研究が進むと、グライダーのようなものがとぶことができるようになる。そういう研究が積み重なって、

やがて、宇宙開発もできるようになってきたのである。

それとおなじように、人間の能力を育てるというのも、人間とはどういうものなのか、人間が生まれたばかりの赤ん坊のなにもできない状態から、どうしてできるような状態になるのかということについて、いろいろな研究が進んで、人間というものの自然の法則が明らかになって、それを利用しない^とだめなのである。いくら能力を育てようと思っても、自然の法則にさからっていたのではだめなのである。前に、人間の能力は経験することのなから育っていく^ということを述べたが、それも一つの人間という自然の法則の一つである。しかし、それだけではまだ十分でない。だから、経験しているという点からみれば、全く同様であつても、さらに細かくみると、一方は自然の法則にかなない、一方は自然の法則にさからっているなら、法則にさからっている場合は能力が育たないが、法則にしたがっている場合は能力が育つのである。それがさき^にあげた、同じように好きで、同じように道楽、たとえば麻雀でも、碁でも将棋でも、そういうもの^にこつて、なんべんでもやっているのかかわらず、一方は上達し、一方はいつこう上達しなくて下手の横ずきといわれることがおこる理由なのである。

碁でも将棋でも、定石をおぼえると、そうでないのではまるで上達がちがうということがいわれるが、定石というのは、先輩が多くの経験をし、それを整理し、法則としてつくられたものである。そういうふうにならざるにさからわない方法、自然の法則を身につけると、自然を征服することができるのである。人間の法則を心得て、はじめて能力を開発することができるのである。能力が成長するのにも法則があるのであって、それにしたがわなければ、いくら能力を向上させようと思ってもだめである。

さて、そこで私たちは、だれでも能力を育てるにはどうするかと聞かれると、すぐそれは教育をしなればならないと考える。これは、大きくいえばまちがっていることではない。しかし、その教育はどうするか、どんなことをするのかということになると、いろいろまちがったことをやっているのである。昔からやっていることで、長い間の習慣となっていることのなかには、まだ昔、人間というものがよくわからないときにこうだと思っ

うなことが教育だと思っていて、そういう教育をすれば能力が向上すると考えがちであるが、人間をよくしらべてみると、能力はそういう学校でやるようなかたちの教育でなくとも育つのである。

たとえば、生まれたばかりの赤ちゃんが、だんだんものをいい、いろいろな動作ができるようになっていくのは、計画的にやっている教育ではないが、やはり立派な教育になっているのである。赤ちゃんはよく動く。もしこれを動けないようにして、いろいろなものをつかむというようなことをやらせないようにしたら、手先をつかうというようなことはできるようにならないのである。いろいろなものをつかんだり、はなしたりするうちに、手先も器用になっていくのである。といって、赤ん坊にもものをつかむにはどうしてつかむのかということが無理に教えようとしても、口もきけない、言葉もわからないでは、そんなことはできないのである。自然にいろいろなものをつかみたがるのならそれをつかませるように、できるだけそばにいろいろなものを置いてやるというかたちで、だんだん能力を発達させていくより仕方がないのである。それが、自然の法則にしたがうということなのである。さてそこで、能力を育てることについての自然の法則とはなにか。

能力が育つための法則 1

これまで、人間の能力が育つ法則について、いくつかのことが次第に明らかにされてきた。それを私たちがいままで、信じていたことで、まちがっていたこととくらべながら説明していこう。

まず、経験することが人間の能力を育てるということとは前に述べたが、これもたいせつな法則の一つである。しかし、それは昔からやっていたことではないかという人もある。たとえば、仕事をおぼえるのに、昔から、徒弟奉公でやるというやり方がある。これも経験することである。ところが、これは時間が長い間かかる。しかもそのわりに、まちがったことをおぼえることもある。これは、経験させるといふ点ではまちがいでないが、経験のさせ方に工夫がたりないということである。反対に、現在の学校は、徒弟奉公のようなかたちで経験させないが物ごとを理屈で教える。経験も多少はやるが、そんなに長い時間はやらない。これで確かに、能力は育つが、理屈ばかりで、実際にやらせるとできないというような苦情も多い。まだ、本当に能力が育ったとはいいいきれないのである。

これらはどちらも、まだ本当に人間の能力

の法則というものを、よくつかまえないでやっているとすることなのである。しかし、人間は、とかく自分のやったことをよいと考えて、徒弟奉公で育ってきた人は徒弟奉公をしなければ一人前にならないと考えたり、学校で育った人は学校でなければだめだと考えて、なかなかゆずらない人が多い。もつと虚心に科学的にみるのが、たいせつなのである。

それは経験とは、いったいどういうことか、ということについての考え方のちがいののである。なるほど、徒弟奉公というのもすべて経験である。学校で教えてもらうのも経験である。そういえば、なんでも経験になつてしまいが、もつと仕事をするということ関係させて、経験というものを整理してみるとどうであろうか。とくに、こういう仕事をする能力ということをはつきりさせて、それに必要な経験ということを考えると、いままで、徒弟奉公などという漠然とした経験を、もつと細かくわけてみるようになる。徒弟奉公のいつさいの経験が、その仕事に関係あるかということではないであろう。必要なこともあれば、必要でないこともあるのである。また学校で、こういう仕事はこうやるのだと理屈を教えれば、それでできるようになると考えてやっている教育も、必ずしもできるようにな

らないのは、理屈を勉強するということが、経験としてどこか欠けていることがあるのである。そこで人間は、経験して、ものをおぼえる能力を育てるというのはどういふことかということをも、もう少しくわしく見てみなくてはならない。

たとえば、人間が梅干を食べるとする。この人間は赤ん坊でもよい。梅干という言葉を知らなくてもよい。それを口のなかへ入れる。口のなかへ入れるときは、もちろん目で見ていふ。しかし、目で見たかぎりには、その味はわからない。ところが、口のなかへ入れると、口のなかの感覚器管は、その味を感じるようになっていふ。そして不思議なことに——われわれはふだんそんなことは考えないから不思議とも思っていないが、考えると不思議である——顔の筋肉が収縮したり、口のなかへつばがでてくる。これは、現代の科学では、口の感覚器管が梅干の味を受けとって、それを信号として脳に伝え、その信号が伝わると、こんどは脳から顔の筋肉を収縮させたり、つばをださせたりする信号がでて、そのような結果になるのであるといっている。つまり、脳の反射行動がおこるのである。その行動は、信号の伝わる神経回路、ちょうど通信線のよくなものによっておこるのである。こういう反射行動がおこるのを経験というのである。

ところで、こういう経験を一度すると、不思議なことに、こんどはそれを目で見ただけでも顔がゆがみ、つばがでてくる。口のなかへ入れなくとも、口のなかへ入れたとおなじことがおこるのである。これもあたりまえのことのように思つて、あまり不思議と考えるが、よく考えてみると不思議なことである。つまり、目からはいつた信号でも、やはり口からはいつた信号とおなじ結果がおこるのである。これは、おなじ神経回路を信号が通つて、顔の筋肉を動かしたり、つばをだす神経を刺激したりすると考えなくてはならない。

ところで、いままでは言葉がないことになつていたが、もし、この梅干なるものが、「うめぼし」だという音の符号であらわすことができるようになると、目の前に梅干がなくて、「うめぼし」という音の符号を聞いただけで、やはり顔の筋肉がゆがみ、つばがでる。耳からはいつた信号がおなじ回路を通つて、そういう現象をおこすのである。まず、第一に経験とは、こういうものだけということをはつきりしておかなければならない。

連載講座 **能力を活かすために** (第3講)

経験と言葉

能力開発工学センター所長

矢 口 新

能力が育つための法則 2

梅干を食べるという簡単な例で、経験とはどういうことか、そして経験したことをおぼえるとはどういうことかということを考えてみたのである。つまり、感覚器官に刺激があると、その刺激を感覚器官がよりわけると、その信号が脳に伝えられ、脳から筋肉を動かす神経に伝わり、そして反射行動となる。これを一つの信号の回路といつてよいであろう。梅干を口のなかへ入れると、つばがでたり顔がゆがむのは、人間が生まれつきもっている反射行動であるらしい。

ところが、梅干を口のなかへ入れなくとも、見ただけでつばがでたり顔がゆがむ。これは食べるときに、見るといふ行動も伴っているからである。これは生まれつきではない。梅干をいくら見ても、それを口のなかへ入れたことがなければ、それがどんな味かはわからないのである。つばがでるなどということはないのである。しかし一度口のなかへ入れると、そしてそのとき目で見たり、手で持ったりすると、二度目は口のなかへ入れなくともつばがでる。これは目や手がおぼえたというべきであろう。そしてこれは目や手からの信号が、口から伝わる信号とおなじ回路を通ると考えてよいのではないか。だからつばがで

たり、顔がゆがんだりするのである。つまり目や手が梅干を見わけ、ことができるようになったということであろう。これは新しい能力を人間が身につけたことになる。

生まれたままでは、口のなかでしか梅干を見わけることができなかったが、それを目で見、手でとつて、食べるということをしよにやったことによつて、目や手が口のかわりをすることができるようになったといつてよいかもしれない。

さらに人間は言葉を使うことができる。つまり、梅干というある形のものを、「ウメボシ」という音の符号であらわす。食べるときにこれは「ウメボシ」だといふ言葉を耳から聞くと、その音の符号もまた梅干を見わけ、道具になる。いちどこの言葉と実物の経験とがいっしょになると、その言葉を聞いただけでもつばがでる。さらにそれを文字という記号で表わして目で見ても同様なことがおこる。耳や目からその符号がはいっても、その信号は梅干を食べて口から伝わる信号の回路と同じ道を通ると考えてよい。言葉と実際の経験が一致するのである。人間は言葉という道具を使ってものを見わけ、能力を身につけることになる。しかし言葉はあくまで実際の経験と結びついていなくてはならないのである。

人間は信号の通る回路を生まれながらもっている。大脳は一五〇億の細胞をもち、神経回路は網の目のようにできている。そして梅干の例のように、生まれながら反射的行動をするようになっていく。しかし、生まれながらの能力は、梅干の場合は口だけである。ところが、それ以外の目や手や言葉で見かける能力が付け加わってゆく。つまり能力がふえてゆく。言いかえれば、人間はいろいろな器官を使ってものを見かける能力がふえてゆくのである。

梅干という一つのものを口のなかばかりで見かけるのではなく、手でも、目でも、鼻でも、さらに言葉を使って耳でも、文字を目で見ても見かけるのである。この見かけるのを測定するという言葉でいい表わしてみれば、人間はいろいろな器官（身体の道具、言葉も含めて）を使ってものを測定する。その能力は経験によって、ふえてゆく。しかし、基本になるものは生まれながらもっている能力で、つまり身体で直接測定することをもとにして、さまざまな能力を發展させてゆくのである。梅干の例でいえば、口で測定することがもともとになって、他の道具で測定することが分化すると考えてよい。

だから測定能力をつける、見かける能力をつけるには、基本となるものをまずはつきり

させ、それと結びつけてさまざまな方法で測定させることが必要である。

知識とは何か

日本人は、知識というものについて特別な感覚をもっているようである。知識をもつ人を尊敬する。教育とは知識を与えることだと考えている。教育を受けた人だから尊敬される。知識というものについて特殊な感情をもっているのである。学校では知識をつめこむなどという。それがあまり極端だと非難されるが、知識はたいせつであるということだけは認められている。

しかし、知識とはいったいなにであろうか。これまで述べた考え方からみると、知識というのは結局は見かける行動、測定する行動ができるということである。

これまで知識というと、なにか特別なむずかしいことで、人が発見したことを書物に書いたものが知識で、それをおぼえることが知識をもつことで、それをもつと人間はなにができるようになるのだなどと考えていた。そして知識というものは、書物に書いてあったり、他人がもっていたりするものを、受けとるといっておぼえるというか、そういうものだと考えていた。人間から離れてあると考

知識をもつというのは、ものについて見かける能力をもつということである。

梅干はすっぱいというのは一つの知識であると考えられるが、それは梅干を口のなかへ入れて、ある反応をした行動を、言葉で分析し、かつ総合していい表わしたといったらよい。自分の行動を言葉を使って再構成したといったらよい。もし梅干を食べたことのないものが梅干はすっぱいと言葉で表現しても、それは意味のない言葉を使っているにすぎない。そしてそれは、回路ができていないから忘れるのだと考えてよい。

知識を与えるという言葉があるが、それはなにか知識といわれるものがある、それを与えるというように考えるところからでてきたい方であるが、全くまちがっている。知識は与えることはできない。自分でまとめるものである。自分で経験し、行動し、それを言葉で再構成するのである。分析し、総合するのである。行動を言葉を使っていい表わそうとするから、どうしても分析することになる。そしてそれをつなぎ合わせて、一つの行動を表わすことになる。犬はいろいろな行動ができるが、それを知識としてとらえていない。言葉がないからである。未開人にもそういうことは多い。行動はできるが、説明できない。

知識が言葉としてだけ考えられるようになって、教育で言葉だけを使って説明することをやりだしてから、説明できる、つまり言葉を使うことはできるが、実際に行動できない人間が多くつくられるようになった。それ

にもかかわらず、知識をただ言葉としてだけおぼえるという教育は依然として続いている。それが能力を高めることにつながるにもかかわらず、それを能力を高めることだと思つてやっている。そこに錯覚がある。

つまり知識を人間、さらにいえば人間の行動からはなして、それ自体であるものと考えようになっているのである。

知識とはそういうものではなく、人間が行動できることのうえに成り立つものである。自分でやれることを言葉で表わしたものである。そう考えると、知識をもつというのは、そういう知識行動ができるということなのである。

知識と同じ種類の言葉に、「わかる」というのがある。これも同じことである。よく人びとが、本当にわかるのは、自分でやってみなくてはわからないなどという。やらないでわかったというのは、実は頭のなか、脳のなかでやっているのである。それはいちどやったことがあるから、そういう回路ができていて。それだから他人の話を聞いたとき、頭の

なかでそれが働いている。それはわかるのである。

ところがやったことがないことは、本当にはわからない。わかったと思うことはあるが、それをやるうとするとできない。それは本当にわかったのではなく、わかったと錯覚したのである。

機械の取り扱い方など、説明を聞いて、こうして、こうして、こうするのだなどと聞いているときはわかったような気になるが、さて実際自分で取り扱おうと、「はてどうだったかな」と思うことがある。つまり、わかったと思つたが、本当にはわかっていなかったのである。それはつまり本当には知識をもっていないことだといつてよいのである。

やっぱり、経験ということが、知識の基礎にあるのである。

考える能力

考えるというのはどういうことであろうか。

よく考える能力があるなどという。またこれとよく似たことで、考えたす能力とか、独創する能力とかということを用いる。あの人は独創性があるなどという。

こういういい方になると、もう人間が生まれつき独創力をもっているかないかがわ

かれてしまっているような方である。果たしてそんなふうを考えてよいものであるか。

考えるというのは、知識と密接に関係があるようである。人は考えるには言葉を使うという。つまり、言葉を使わなければ考えることができないというようにいってもよい。そういうことになる、前にあげた例の梅干はすっぱいという言葉で表わされたある事実の表現は、考えたことといつてよいのではない。梅干を食べるといふ事実、つばがでる、顔がゆがむ、口のなかに特異な刺激を感じるという経験的事実を言葉によって表わすと、梅干はすっぱいというようなことになる。

もつと細かく表現するためにいろいろ言葉を使うが、それは要するに分析し、再構成することがきめ細くなるということではない。本質的にかわりはない。このように言葉で表現することを考えるといふのである。

考えるといふのは、事実を使って再構成することだといつたらよい。こういうと、人は事実がなくとも頭で考えるということがあるのではないかというかもしれない。それはただその考えるときに、事実がそこにないというだけであつて、言葉は本来行動の事実についての言葉であるから、言葉を使うことは

根底に事実をもっていることなのである。本質は事実についての再構成をしていることなのである。

ということになれば、考えるというのは、事実、ものごとを見わけることであり、一つの事柄を感覚器官や言葉を使って分析することであり、それをまた一つの事柄としてまとめる、つまり分析したことを関係づけて再構成することである。それを言葉を使ってやることを「考える」というのである。

ところで、言葉は本来われわれの周囲のものを分析してゆく機能をもつ。それは無限に分析の方向をたどる。そしてその分析されたものがまた統一の方向をたどる。言葉がさまざまに結びつけられていく。つまり考えは、さまざまに発展するといえる。これが新しいことの発見ということであろう。

発見などというと、無から有を生ずるような知識をもちがちである。だが新しいことを考えだすとか、発見するとかというのは、事実の再構成なのである。再構成というのは、ある事実を見わける、分析する、そしてまとめるといふことだといったが、その再構成というのは、一つの事実についてさまざまな結果となって現われる。同じような事実についても、人によってちがうということもあり、同じ人でも、時によってちがうことがある。

たとえば梅干を食べた経験でも人によつてちがった表現となる。ある人はただすっぱいというだけであり、ある人は口の中にしぶいような、とくべつに刺激があるとかいふ表現をする。それはそれらの人のもっている測定の道具、ここではそれは言葉であるが、その道具を多くもっているか、どうかによつてちがうのである。このように同じものを見ても見ることがちがうのである。見るものと見ることとはちがうのである。

昔は石炭をただ石ころと見た時代があったが、それがもえる石となり、さらにそれがさまざまな化学染料の原料とみられるようになった。見るものは昔からかわっていないが、新しい発見によつて、見ることがかわつて来たのである。つまり測定の道具がふえて、それによつて新しいことが見つけられるようになった。発見というのも、事実をなんらかの手段・道具で測定し、再構成したことにかわりはないので、それが、過去においてなかったが、いま新しくそういう再構成がなされたということである。

新しい見方で、新しく見るといふのも、本質的には、人間が事実を見る行動を測定してゆくということである。発見というのは特別なことをやるのではなく、また独創力といううなものとはとくにある人ができるといふこ

とではない。ものをたんに見わける行動をするのが結果としてそれを生みだすと考えべきなのである。

さてこのように考えると、ものを見わけるという行動を、実際に経験することは能力を育てるうえにたいへんたいせつなことである。われわれは従来知識を与えれば、いろいろなことができるようになると考えてこれこそがそうなっている、これはこう考えるのだという言葉を言葉だけで説明して、教えるということをやっている。そうしてそれをおぼえておけば、役に立つと考えていたが、そうではないのである。そういう結論のようなことを言葉で教えるのではなく、自分でもものを見て、見わけるということをやっていく。そして、どういうときにどういう神経を使つても、見るか、という行動を身につけるのである。いろいろなものを見て、これについては、どこに目をつけて見るかということを実際にやってみて、なにを見ても、すぐそういう態度で見わけることができるようにすることがたいせつなのである。そういうことを、経験がたいせつだということである。ただぼんやりと経験するというのではない。

連載講座 **能力を活かすために** (第4講)

能力の向上と訓練

能力開発工学センター所長

矢口 新

表現する行動の熟練

ダンスをおぼえるというプロセスを考えてみよう。ふつうの社交ダンスはステップのふみ方をおぼえることが中心である。じょうずな人を見ると、全くスムーズに動いてなんでもないようだが、さてはじめてやるとなると、やはりぎこちなくて足が動かない。はじめはこう、つぎはこうと、いちいち自分に言い聞かせながら、つまり意識してやっている。そんな調子だから、ゆっくり、ゆっくりやらずにはならない。じょうずな人がほとんど意識しないでやっているのとはたいへんなちがいである。ところがだんだんやっているところ、ついには、もう足のほうへ意識をむけなくても、ひとりで足が動くようになる。こういう状態になったのは、練習の結果である。練習の結果いったいどういうことになったのだろうか。意識しないでやれるというのはどういうことだろうか。身体——この場合、足であるが——勝手に動いているということであろうか。確かにそういうように考えられる。自分の意識は、パートナーといっしょにダンスをたのしんでいる。話しながらやっている。注意はもっぱらそのほうへ動いている。それでも足が動いているから、足は勝手に動いているかのようなのである。しかし足が

勝手に動いているのではなく、神経が動いている。やはり脳が働いているのである。自分と細かいことは、脳のほうでやってくれているといったらよいかもしれない。つまり神経がダンスをおぼえて、それがつぎつぎと働いてくれるといったらよいかもしれない。

こういうふうになると、脳とそのつながりの神経系は訓練によって働き方をおぼえるものだということができる。そして実はわれわれの行動の大部分は、そういうふうに関係——神経系がおぼえたことでやっているといってもよいのではないか。たとえば字を書くなどというのも、はじめはどこにどれくらい線をひいてつぎにどうするなどということを、意識しながらやっているが、すっかり書けるようになると、そんなことは考えないで、ただ自分の考える順序にしたがって、ひとりですべての字が書いてゆく。自分ももっぱら書く内容、たとえば、文の筋道を考えておけばよくて、一字一字についてはなにも考えない。そういうふうになっているから、つまり脳系のほうが働いて活動をしてくれるから、われわれは字を書くことに注意をむけないで文を表現することができる。歩くなどというのは、そういうものの最たるものである。歩きながら友だちと話している。足の運びにぜん

ぜん意識を使っていない。ものを食べるとい
う行動も、着物を着るといいう行動も、そうで
ある。食するときの箸の使い方、着るときの
手の動かし方をいちいち意識してやるので
はない。意識は別なほうをむいている。他の
ことを考えながら、話をしながら、新聞を読
みながら、テレビをみながら食べたり、飲ん
だり、着たりする。

仕事に關してもそういう行動が大部分で
ある。自動車の運転などでもそうである。ハ
ンドルの動かし方、アクセル、ブレーキのふ
み方などに注意はむいていない。意識はただ
前方や側方にむいている。機械の操作なども
そうである。右手、左手をどう動かすかなど
はぜんぜん考えていない。注意は刃物がどこ
にあるかなどということや、材料がどうなっ
てゆくかということにむいている。

手や足を使う、もつと広いえば、身体を
使つてなにかを表現する行動のときは、あま
り意識を使わない。そうしようと思えば、細
かいことはひとりりでできてしまうといつ
た状態のことが多い。そういう行動はみな練
習を重ねてそうなる。未熟なときはたいへん
に注意を集中するが、なれると意識をゼロに
しても行動できるということになる。訓練す
ることによって、熟練の状態に到達する。つ
まり、能力が向上するのである。

考える行動の熟練

訓練が能力を向上させる。これはなにもさ
きに述べたような表現する行動、身体的な行
動ばかりではない。前号で述べた測定する行
動もそうである。手で見わけける行動、たとえ
ばマージャンのパイを手でさわつてあてる
というような行動がある。これも練習によつ
て向上する。もつともこれは手を使つて測定
するという例である。目を使つて測定する行
動も同様に練習によつて向上する。上空をと
んでいる飛行機の高度が何千メートルかと
いうようなことも、練習によつて相対的確に
測定できる。われわれは上空をとんでいる飛
行機を地上の大きさに直してみるくせがつ
いている。見えるままの大きさとくらべて、
どれくらいに見えるならどれくらいの高さ
かと測定するのも目の練習なのである。目に
測定尺度がそなわるのである。

前号で考える能力、というのを分析して考
えてみたが、その基本はものを見わけける（測
定する）能力であった。自分の行動を分析し
総合する（再構成する）能力であった。これ
も練習によつて向上することは、表現する行
動が練習、くりかえしによつて向上するのと
全く同様なのである。考えるときには、なに
かについて考えている。その「なにか」はい

つも人間にとつては、自分が測定したもの、
ある。見わけたものである。それが意識ゼロ
でつかまえられる、その総合つまり測定された
ものの組み合わせがまた意識ゼロで行なわ
れていれば、考える行動は非常になめらかに
進んでいるのである。ダンスのときに足がス
ムーズに動くとおなじように、スイスイと進
むのである。つまり見わけたり、見わけたこ
とを組み合わせたりする、というのも練習に
よつて向上するのである。

ダンスに熟達するには、ひとつひとつ基礎
的訓練からやつてゆく必要があるが、考える
という行動もひとつひとつ基礎的訓練から
やつてゆかなくてはならない。これまで考え
る能力などという、生まれつき頭がよい人
間とわるい人間にわかれていて、考える能力
などというのは頭のよい人間にそなわつて
いる能力などというように考えがちであつ
た。

また、考えるということ进行分析してみると
いうこともせず、ただぼんやりと考えると
いうだけで考えていたが、身体的な行動では、
そうではない。基礎練習を積みあげて、やが
て総合的に複雑な行動ができるようになる。
スポーツで複雑なフラインプレーが現出す
るのはそういう例である。剣の道では昔から
そういう状態がねらわれている。

一刀流で無想剣などということばがある

が、それは一瞬の間に意識ゼロで複雑な総合的な行動が現出する境地であろう。それは、脳系自体の働きを修練することによって到達できる。こういう境地は、ものを考えるところでも同様にあるのである。相手がかたあるものであるときと、かたのいないものであるとのちがいはあるが、やはりなにかの対象に対して、神経を働かしているという点では同じことなのではないか。

このように考えると、ものを見わけていくという測定行動を訓練するというようなことが、考えるという総合的な行動の基礎練習として必要なのである。

これまででは、そういうことが全体として、どんぶり勘定とでもいった感じで、ごちゃごちゃに未分化のまま考えられていた。それでは、いくら訓練をしても伸びないのである。相撲でもただとっているだけではじょうずにならないので、やはりいろいろなわざをひとつひとつ訓練するのである。

それと同じで、考える材料に対して考える行動をするのであるから、考える材料は相撲の相手のようなものである。手で押したりひいたりする相手ではないが、あれか、これかという訓練を積みあげなければだめなのであ

る。

これまでではただ、よく考えろなどという大ざっぱなことで、片づけていたが、そんなことでは人間はりこうにならないということである。やはり基礎的なくりかえしの訓練ということが必要なのである。

訓練のポイントを明確にする

さてこのように考えると、人間の能力を向上させようと考えるとき、まずいま向上してもらいたいと思っている能力は、表現する能力なのか、測定する能力なのかということを見きわめることが必要である。そういう態度がなければ、能力を開発してやろうと思っても、ただしつかり勉強しろというくらいがおちになる。お前はなにをしろという適切な指導助言を与えることができるためには、右のような考え方が必要なのである。

自分で自分の能力の向上を考えると、自分も、仕事に関して、自分はどういう能力、測定能力なのか、表現能力なのかとわけて考えてみる必要があるのである。旋盤の仕事为例にとつていえば、いいものができるためには、材料について、正しく測定できなくてはならない。どこをどれだけけずるかということ、どこまで細かく見わけられるかということ、がたいせつである。それとは全く別な表現行

動として、機械の操作ということがある。手の動かし方ということの訓練もたいせつである。しかし、手の動かし方をいつどこでどうするかということになると、またそこになにかのタイミングを見わけるといって測定行動がある。機械の整備というのは、ただむやみに機械をそうじしたりすることではなく、どこがどのようになっていないかではなく、いかという測定があるのである。正常運転のときにはどのようでも、異常ならばどこがどうなるかということが測定できるようになっていないかではない。

測定することと、その結果なんらかの表現行動をとることとは密接につながっているが、わけて考えてみる必要がある。訓練、練習のときには、それぞれわけてやってゆかなくては、ひとつひとつがキチンと正しい行動として身にそなわらないのである。能力の向上というのは、このような分析的な考え方が必要なのである。

表現する行動、測定する行動というようにわけてみるばかりでなく、さらにそれぞれがどういう表現行動か、測定行動かということをお細かくわけて見てゆく必要がある。実際の仕事はそのどこかが欠けていても、まともにならないのである。

結果としてみると、おし、や、かのものができ

ていることになるが、それはほんのちよつとしたところの能力が不足しているために、おしゃかをつくることになるというのが多いのである。それをただ、おしゃかをつくるような仕事の仕方ではだめだなどという大ざっぱないい方をしていたのでは直らないことになる。それはどこがだめなのか、そこがだめなのは、なにが欠けていたのか、なにの測定を誤ったのか、あるいは測定はよかつたが手の動かし方がわるかつたのかというように見えてきて注意を与えてやると、能力を育てることに大いに役立つということになるのである。

訓練システムとスタッフ

訓練ということばはしばしば使われるが、以上のように考えると、これまでの訓練というのはきわめて、漠然とした、大まかな、あまり焦点のない使い方ではなかつたか。実はそれはことばの使い方の問題というよりは、能力がどのようにして伸びてゆくのか、それはいったいなにが伸びてゆくことなのかということがはっきりしないままでやっていたからなのである。なんとなく考えて漠然と訓練している、つまりそれは本を読むこともやるし、人に話を聞くこともやるし、また実際になにかを練習することもやるし、という

ようにいろいろやるが、しかし、どういう神経をどのように使うことを練習するのかということがはっきりしないままにやっている。散漫に勉強することでは、あまり能力は向上しないのである。

もっと集約した教育訓練が必要だということになる。

現在、企業には、能力を向上させることを専門に考える人がいない。教育部とか、教育課とか教育係とかというのはあつても、これはただ昔ながらの勉強をさせる世話役のよくなものである。一人一人の人間の仕事の仕方を観察して、どういう能力が欠けているのか、どこを注意してやればよいのかを見てやる人がいない。

それはそれぞれの仕事の部門の管理をする人の役目かもしれないが、その人が手が回らなければ、その人を補佐する人がいなくてはならない。そういう専門スタッフがこれからは必要になるであろう。

ヨーロッパやアメリカでは、そういう人が職場にちゃんと位置づいているのである。そういう人は、仕事のこともわかるが、それと同時に、仕事に必要な能力がなんであるか、それを分析してみることのできる人、その育て方を考えることのできる人である。

これまでの人事とか教育とかの係は、仕事

について能力を分析できる人ではなかつた。どこそこどんな講習会があるから行ってこいとか、どういう講師をよんで来て、どんな話を聞かせようとかということを考える人であつた。訓練する係ではなかつたのである。これからはそのような漠然とした訓練では、とても能力を向上させることはできないのである。

これからの企業は訓練スタッフをおき、訓練のシステムを自らつくつてゆく構えがなければ、本当に従業員の能力を生かすことはできなくなるのではないか。従業員一人一人について、訓練のポイントを発見し、そのシステムを設計するスタッフがいることによって、多くの従業員が能力を倍増することができれば、企業はたいへんなプラスとなるであろう。

これまでは、能力を生かすなどといっても、ただお題目にすぎなかつたのである。

その理由はこれまでこのべたところでも明らかであろう。

連載講座 **能力を活かすために** (第5講)

仕事の中で能力を育てる

能力開発工学センター所長

矢口 新

仕事が能力を育てる

昔から生活が教育するということはよくいわれている。「孟母三遷の教え」というのもよく知られていることであるが、これは生活の環境が、人間を育てるのにたいせつな条件だということもいったものであろう。朱に交われればあかくなる」というのもよく似たことをいったものである。多くの人は漠然とこれを信じているが、具体的にどういことだろうか。

人間は生活の場では、自分の仕事に向かって真剣に神経を使って仕事をする。もし真剣に神経を使っていなければ、それは仕事をしていないということである。本当に仕事をしていればそれは心と身体を労している。そのときが実はいちばん能力がのびているところである。ということはこれまで述べたところでわかっていただけだと思う。行動することが行動力を養うといってもよいし、神経を使うことが、その神経の働きを育てているのである。そこで、人間が全力を使って仕事をするのが能力を育てることになる。仕事が教育するといつてよい。

それでは一般に仕事をすれば能力が育つかというと、そう簡単にはいきれない。本当に仕事をすればという本^{まこと}当^{まこと}にというの

問題なのである。あまりむずかしい仕事をいくらやってもなかなかできるようなにはならないという場合がある。これは自分のいまもっている能力をはるかにこえているのである。この場合やる本人がいくら一生懸命でもだめである。またそういうむずかしい仕事はたいいていそのうちにやる気を失うのである。結果だけを見てみるとやる気がないように思われるが、やる気がないのでなく、やる気を失わせたのは仕事のむずかしさなのである。それは能力以上のことなのである。だから、自分の能力にあった仕事でそれに打ちこ^こんでやれば、さらに能力が向上するというよい循環になるのである。

こう考えると、適当な仕事を与えて仕事をさせれば、その人間は能力が向上して、よりよく仕事をするようになるということである。仕事の与え方はたいせつだということである。仕事の中へほうりこんでおくだけではだめなのである。

これまで学校を卒業して職場へはいって来ると、すぐ仕事の場へほうりこんで、仕事をやらせているうちに、一人前になるであろうと考えていた。しかし、これは考えてみると、かなりずさんな考え方である。昔からある徒弟教育方式というのはいたい^{たい}たい^{たい}というふうな考え方に近いのである。ともかく仕事の

場へほうりこんでおく。そうして追いまわして使っていく。そのうちに仕事をおぼえるであろうというわけである。使うほうでは便利だから、ただなんとなく手伝いをさせておく。そうしているうちに、自然にいろいろなこと

にふれて断片的なことをおぼえていく。それがだんだん多くなつて来て、はじめて仕事というものが少しずつわかりだす。こういうやり方である。これは時間がかかる。その間いや気がさしてやめてしまう人間が多い。なぜかという、毎日やっていることが、やさしすぎて、あまり努力の必要のないことばかりのほうが多い。むずかしいことはやらせられないから、どうしても無計画に追い回しにつかうとなると、そういう結果になるのである。そのようなことのくりかえしではいや気がさすというのも当然である。やる気がないのではない。能力以下のことをやらせて、やる気をなくさせるのである。つまり本人は生活していないのである。

生活が教育するというのは、真剣に目の前のことに立ち向かうということが教育する、というようにいいかえたほうがよさそうである。『朱に交わる』というのも、この交わるのは本気になって人間関係を結んでいることをいうのであろう。本気になって行動するところに、その行動が人間をつくりあげる

ことをいうのである。孟母三遷の教えというのも、子どもが本気になって葬式のまねをしている、その行動から子どもがなにを身につけていくかを母親が心配したととるべきであらう。本気になって行動することが能力向上の秘訣である。

本気になって仕事に没入するような境涯においてやるのが、その人間を成長させる最もよい道であるが、職場のような生活の場ではどうしたらそういうことができるのか。たとえば新入社員の一人一人に孟母がついていたとしたら、どんな配慮をしようか。職場の管理者や監督者は、部下の一人一人に対する孟母のごとき立場に立って配慮してやれば、部下の能力はうんと向上するであらう。

仕事の与え方 — 能力開発と人事管理

仕事を真剣にさせること、いや気をおこさせないで仕事をさせることは、自分のやれる仕事を与えることである。やさしすぎてもいけないし、むずかしすぎてもいけないのだ。『やる気のない人間』という人間がいるのではない。それは、仕事との関係で、きまってくるのである。もしどんなことにでもやる気がないのなら、死ぬよりほかないであらう。

そういう人間はいないのである。

仕事と能力がうまく一致することが、本人がやる気をもつ大きな要因である。そこで、たとえば新入社員が来たとき、それを早く発見することができればよい。つまり、仕事と本人の能力がマッチするかということを見きわめることである。これはやさしいようで、なかなかむずかしいことである。

仕事といつても、大きくとらえることもできるし、小さくとらえることもできる。たとえば伝票を書くといつても、そのなかのどの欄になにをかくということをつけてみれば、ずいぶんいろいろ書くことがある。それを一つ一つわけて見ることもできるし、一括して伝票を書くというようにおさえることもできるのである。そういうふうにわけてみると、一枚の伝票を書かせることはできないが、そのなかのある事項、たとえば、日付けだけを記入するということだけならばできるであらう。

いきなり伝票を書かせる仕事をやればもたもたして、まちがいをするが、まず日付けの記入をやらせて、つぎにまた別なことをやらせて、というように段階をふんで、一定期間の間に、一枚の伝票を書くことができるようにするということも考えられる。これは、仕事の段階をふんで、だんだんまとまった仕

事をさせるように導いていくということである。

このようにして、能力にあったかたちで、しだいに、簡単な仕事から複雑に、部分的な仕事からまとまったものへと仕事を与えていくことが考えられる。これには、仕事というものを分析して、とらえておく必要がある。全体としてどんな仕事か、部分にわけるとどんな仕事があるのか、ということである。さらにそれらの仕事の全体や、部分はそれぞれどんな神経を使ってやる仕事なのか、つまり人間にどんな能力を要求するのかをはっきりさせておくことである。

そういうふうには仕事を分析して、それらの仕事をやらせるには、これこれの能力が必要だとわかったら、こんどはそれで人間のほうを診断するのである。字さえ書ければこの仕事はできるというのなら、字を書かせてみればその仕事に向くか向かないかは判断できるのである。そういった考え方で、仕事が必要とする能力を具体的にとらえて、それで人間の診断をすれば、具体的に仕事に配置する観点がでるわけである。このときとかく概念的に「注意力が必要」などというところえ方をしがちであるが、そういうことでなく、「どこにどういう注意を働かせるか」というように考えなくてはならない。つまり一つ一つの

仕事について実際に神経をどう使うか、つまりなにを見わけることが必要なのかとか、どれぐらいの早さで字を書く必要があるのか、どんな字を書く必要があるのか、といったとらえ方が必要なのである。

仕事は細かくわけて与えることもできるし、まとめた仕事として与えることもできるが、それは能力を見きわめなくてはならない。しかし、そういう仕事の与え方をするには、仕事の組織のほうも影響を受けて、なんらかの点で変更しなくてはならないこともある。それは全体として合理化ということにつながるであろう。合理化という言葉が、現在ではあやまった概念で受けとられているのである。

仕事は与えっぱなしではいけない。細かくわけて与えるにしろ、ある程度まとまった仕事を与えるにしろ、適当な仕事を与えるとき、上達は早いのである。上達したのに、いつまでもやらせておくと、こんどはやさしすぎるというのでいや気がさす。そこで仕事を転換してやらなければならぬ。これが仕事のローテーションということである。つぎつぎと新しい仕事を与えて、いつも自分の仕事を克服するところに課題があるようにしてやらなくてはならない。つまり山登りのすきな人の前に、いつもその人が登ろうという意欲を起

こすような山をもつてくるようなものである。ある登山家はなぜ山に登るのかと聞かれたら「そこに山があるから登るのだ」と答えたというが、仕事の場合もそうである。

「なぜやるのか」といえば、「そこに仕事があるからだ」というわけである。しかしそれは、自分の力をフルに使って、自分の力をためす場がそこにあるということであって、ただ、いわゆるやれといわれた労働があるという意味ではない。自分の力を出して、征服してやろうというものがそこにあるということである。それは自分が処理できる仕事なのである。

むずかしすぎるのでもなく、やさしすぎるのでもない仕事である。たえず人間をそういう場所に位置づけてやるということは監督する人、管理する人の任務であろう。

O・J・T-JOULI・J・T

O・J・Tということがしだいに注目されたが、それは仕事の中で人間を育てるということである。わが国では教育とか訓練とかいうと、すぐなにかお説教することを考えるので、O・J・Tというと職場でお説教したり、仕事について説明したりすることだぐらに考えているが、それはあやまりである。職場でせっかく仕事をしているのに、その仕

事をやめさせてお説教しているのは、O・F・F・J・Tにしてしまうことである。仕事からはなれて教育や訓練をしなければならぬことがあるのなら、それはそれで計画的にやったらよいのである。職場という仕事の場所、どこか片隅を使って間に合わせのお説教をしてもそれはあまり効果がないというものである。そういうかたちになるのは、仕事人間を育てるのだということの意味が本当にわからないからである。O・J・Tというのは、仕事の与え方を考えることだといったほうがよいのである。最も適切な仕事を与える、それが能力を向上することになったら、またつぎの仕事を与えるというように、たえず注意を払ってやるということである。それには前にいったように仕事を科学的に分析し、組織を合理的にするという準備が必要になる。

しかしこうなると、職場の監督者の部下に対する教育的配慮というのは、かなり高度なものになる。お説教をするのはやさしいことだが、仕事のさせ方を考え、仕事のなかで能力がのびていく姿を観察し、それによって、また仕事の与え方をきりかえていくという配慮をすることになる。監督者がそういう点で、人間の能力の成長の仕方や、その条件と

なっているものがなんであるかを見抜く力をもっていないくはならない。最近監督者訓練などということが、とくに注目され出した一つの理由でもある。

監督者が教育や訓練を考えるとというのは、なんといいてもまず第一に、仕事の場合の人間の成長の姿を見抜くことができるということである。いわば仕事の教育性ということが、はつきりつかめるということである。そういうことは、これまでは、監督者のやる仕事ではないと一般に考えられていた。『オレには教育のことはわからない』ということをしていてもいっささしつかえなかったが、今後はだんだんそうではなくなるであろう。

ヨーロッパやアメリカなどでは、最近職場に教育訓練のことを考えるスペシャリストを置いて、専門にそういう面から仕事の組織を考えるという仕事をやらせることになりつつある。そういうスペシャリストを設けることが、全体として能力を向上させ、仕事の組織を合理化し、生産性を向上させることになり、一人のスペシャリストを置いても採算がとれるということになればよいわけである。

仕事のなかで育てるというシステムが考えられると、逆に仕事の場からはなして能力を向上させる教育訓練の必要性も明らかに

なってくるし、またそれを明らかにしなくてはならない。教育訓練のニーズというのはあくまで仕事の場からでてくるものであって、これまで仕事のなかからなにを教育し、訓練するかという内容をだしてくるという考え方がなかった。機械といえば機械工学の講義を開いたり、本を読ませたりすればよいという考え方が一般であった。

これがムダでもあったし、教育訓練を受けるものに情熱をもたせない大きな理由になっていた。O・F・F・J・Tでもやはり自分の毎日の仕事との関連で教育訓練が行なわれるべきものなのである。目的のはっきりした、情熱を注げる学習がそこに成り立つのである。これまで、そういった職場の仕事をもとにして、それを分析して、教育の中身を考えることのできる管理者、監督者が職場にいなかったのである。

人間の能力を向上させるということが、緊急のことになってくれればくるほど、仕事に対して人間がどんな神経を使っているかをはつきり把握することが重大な仕事となるのである。

連載講座 **能力を活かすために** (最終講)

根性を育てる道

能力開発工学センター所長

矢口新

根性教育をやる

最近、企業などで根性を養うなどということがいわれるようになった。こういうことは、企業ばかりでなくスポーツなどでもよくいわれる。精神面での成長がないと能力が発揮されないなどという。同様なことで多少ニュアンスはちがうが、能力はあるが意欲がないからだめだなどということがある。これらの言葉の使い方をみると、能力を生かすものとして、なにかもうひとつ人間に必要な精神的傾向というものが考えられているようである。私はそういういわゆる精神といわれるものを含めて能力というものを考えるべきだと思っけれども、それはともかく、意欲とか根性とか、モーレッツ精神とか、精神面とかいわれているものはそもそもなになのか考えてみる必要がある。

一般に人びとの考えているところをみると、こういった精神の傾向というものも育てられるというか、あるいは成長するものだという考え方はあるようである。根性教育などといったり、精神面の成長といったりするのである。根性とか、意欲とか、モーレッツ精神とかいったものが生まれつきあるという考え方ではなく、なにか生活していく間に育つものだとすると、それはどうして育つのであ

ろうか。企業で新入社員を自衛隊へ入れて一週間教育するとか、禅寺で教育するとかということは、そういうものを育てる方法としてやっていると考えられる。この方法のよしあしはともかく、この考え方のなかには、根性とか精神というものを一般化して考えるという考え方があつた。つまり自衛隊や禅寺の生活の具体的なあり方を習得するのではなく、そこで送った生活の考え方を、構え方などが、企業のなかに適用される、応用される、転移することをねらっているといえよう。こういう考え方はいろいろな場合に使われる。企業内の仕事で頑張る精神をつくるために登山をして苦しい経験をすることというのがある。登山の行動の本身そのものではなく、むしろ形式的な面なのである。苦しいことでも頑張れば実現できるとか、周到的な注意をして生活をするることによって危険をのがれるとかという、一般的意味をもった経験なのである。それを言葉でなく、実際に生活体験として行動するところに教育的な意義、能力開発的意義をおいているのである。

こういうことは、人間のもつ行動力、能力の形成という点からみると、どういうことになるのであるか。これまで述べてきたことを思い起こしながら考えていた。たとえばここにあげた登山というのも、それは

人間の行動する場面、つまり環境をいろいろと測定（判断）し、適切な行動を表現していく場面であって、それはそのまま一方において学習の場である。はじめて経験する人は、先輩からいろいろと教えられるが、自分には思いもつかないことに神経を使うことをはじめて知らされる。気候に対することとか、服装に関することとか、スケジュールに関することとか、人間の体力の持久性とかなど、いずれも新しくとらえたことになるであろう。そしてふだんの生活行動よりはるかに苦しい行動であることも経験する。そしておそらく二度目に登山をするときには、こうすればよいという予測ができるようになるであろう。だから、どんな準備をすることができる。はじめてのときはそういうことはできない。やれといわれても自信がないというであろう。この自信というの、経験の裏づけによってできた自己の行動の予測であろう。さてここで、この経験を一般的な自覚とすれば、周到な注意をすれば困難は克服できるということになる。この自覚を得たことは、この経験をした人間にとつて十分意味のあることであるが、これがいま登山で得られたとして、それをそのまま企業の仕事の場面でも、自信をもって行動する地盤となりうるかということを考えてみよう。自覚としてはた

いへん意義のあることであるけれども、これがそのまま自信のある行動にはつながらない。山登りの場合、事実行動をしたことが裏づけとなって自信のある行動を生み出すのであるが、企業の場合に、もし企業のなかの行動が具体的に経験されなければ、この自覚は自信ある行動にまでは進まないのである。一般的な信念にとどまる。それはそれなりに意味があるけれども、仕事のなかでその精神を発揮してもらうためには、仕事の具体的な場で周到な行動をとるといふ経験が必要なのである。周到というの言葉でなく、具体的な行動なのである。つまりさまざまな事情を測定し、こまかい神経を使って表現するその行動の具体的なものがたいせつである。これだけの経験をjする、つまり具体的な行動面で、行動してみよう学習をすることになれば、それはその根性を発揮して行動する原動力になるであろう。だから登山の経験だけで安心しては根性の育成にならない。根性をつくるというの、これまで能力を育てた考え方とおなじように、まず具体的にどういう行動なのかということ明らかにし、具体的な行動の場でそれをやらせることである。一般的に根性などというものがあるという考え方は、根性教育はできないのである。

意欲をもたせる

働く意欲をもってほしいというのは、企業の管理者の誰もがいっている考えであろう。したがって、どうして意欲をもたせるかということにはいろいろ苦心が払われている。待遇というのが、経済的なことばかりでなく、意欲をもたせるのに大きな役割を果たしている。一般に考えられている。そのなかでもとくに経済的なものは重視されている。「最近の若い者は、とかくチャッカリしているから、そういうことを考えてやらないと」などという管理者は多い。

意欲があるとかないとかいうのはどういうことで、それと能力との関係はどうだろうか。能力はあるけど意欲的ではないなどといういい方がされるから、いちおう分けて考えられているのが常識のようである。

意欲とは行動の面から考えるとなんであるか。全く意欲のない人間はいない。腹がへれば、なにかを食べる、食べれば自分の空腹状態が解決することを知っているからである。知っているというのは、過去に経験したからである。そこに水と飯があれば、飯のほうをとる。それを知っているからである。そういう食べようという行動もおこさない人間がいるとすれば、意欲のない人間といつてよかる

う。まずよほどのことがないかぎり、そういう人間はいない。ということは、人間は生きていくかぎり、意欲をもっていくということだといってよい。問題は、なにについて意欲をもつか、もっと別ないい方をすれば、なにについて行動をおこすかということである。

人間はまずできることをやるということが第一前提である。知っていることをやるといつてもよい。さきに飯を食べるのは知っているからやるといったのはその例である。水と飯とを選択するのも、知っているからである。生物としての人間は、生まれつき、より生存に適するものを選ぶという性質をもっているらしいが、それは社会的な人間となってもそうであって、より有利なものを選ぶということであろう。より有利というのは、なにかということが選ばれて、いつも行動はおこっているのである。決断はいつも有利というほうへおちるのである。つまり行動はいつも有利なものを意欲していると考えたらいよい。こうみると、意欲がないという人間はないということである。「どうでもよいや」といった態度で仕事をするというのも、一つの有利への決断なのだと考えてよい。

こう考えると、意欲をもってほしいといういい方は、実はそれがいいからといって、こゝではなく、そのあり方の問題、行動をする

決断の方向がどちらかということであろう。これは少し具体的に考えてみる必要がある。たとえば、ある行動対象にむかって行動をするときに、そのより合理的なやり方はどうかという見地から対象に対して、行動するのは、その人がその対象に向かって働かす神経がそのようにつくられているからである。

その対象を測定する神経のあり方がそのようにつくられているからである。ところが、そんなことは中心の関心にならずに、どれだけ自分に収入をもたらすかという神経の働かせ方をする人もいる。そしてそのことと関係がなければ、その仕事は、ただ惰性でやるというような、神経の使い方となる。しかしその人にとって、仕事の改善案を出せば経済的に有利だとなればその人はその見地から神経を使うかもしれない。

しかしその人の関心がそうであっても、仕事の合理的な仕方というようなことになれば、当面の行動の対象に対するこまかい神経を使わなければ、実際に改善案はでてこない。つまり仕事の実力がなければでてこない。でてこないという状態を自らさとればそれは不利だから、そういう行動へ決断しない。

結局仕事への意欲ということになれば、仕事についての経験をもち、仕事についてのよしあしの測定判断が第一次的な要因であっ

て、経済的待遇といったものは副次的なものである。

これまで意欲をもたせるということについて副次的な要因に少し重点がかかりすぎていて、なにごとをもそういう見地で処理していたのではないだろうか。そうすることによって、かえってすべての人をそういう判断だけで仕事を考える習慣をつくってしまった、仕事そのものに打ちこむ神経を失わせていたというきらいがあるのでないか。このごろの若い者は、ドライだ、なんでも経済的に考えるというが、その風潮をつくったのはかえっておとななのだ。おとなのやり方が、人間の行動力を、そういうドライなほうへ導いているのではないか。人間にとつてたいせつなのはやはり仕事そのもので、その仕事は合理的、科学的、人間的なものであるかどうかという見地で、仕事をよりよくつくりあげ、それを通じて人間自体もよくなる、能力を高めるといことが人生の基本であろう。そういう考え方を失ったところに、意欲をちがった方向へ向けてしまった原因があるのではないか。これは社会全体の風潮として考えなおす必要のあるところであろう。

職場のあり方を正す

以上二つの例をあげていわれる精神面と

か根性とかというのを考えてみたが、いずれも具体的に考えれば人間の行動能力なのである。それを一般化し、抽象化してしまつて、わけのわからないものになっているのはわれわれが行動として具体的に分析しないからである。根性がないなどといって、わかつたような気になつてゐるから策がでてこないで、どういう場で、どういうときに、なにに対して、どういうことをすることなのかというとらえ方をすれば、どう育てるかということがはつきりするのである。そういうものをひとつひとつ積みあげていく以外に人間の能力を向上させ、能力を生かして働いてもらうということにはならないのである。結局人間を育てるには、人間を具体的に、深く、人間的な目でとらえるということ以外にはないのである。

能力を育て、生かすというやり方についても特効薬はないのであつてこれまでの教育が考へていたように、多数集めてお説教すればわかるだろうなどという方法では、能力は育たないのである。人間を育てるには、具体的にひとつひとつ経験させる、ということが大原則である。それは子どもが習慣をつくっていく過程を見てもわかるのであつて、たいへんな行動経験が積まれて、習慣ができるのである。能力というのは習慣をつくること、

行動の習性、神経の使い方への習性をつくることだと考へてよいのである。ただこれを、自然のままに放置しないで、よい行動のエキスだけをあたかもかんづめか、濃縮ジュースにでもつくつて、行動させるといふ方法は考へられてゐる。プログラム学習という方法も法であるが、これも基本的に、行動させる、実際にやらせるといふことの大原則に沿つた方法である。

しかし行動のなかには、右に述べたような意欲的な行動という言葉でとらえるような、かなり複雑なものがある。それは人間の神経の使い方への複雑さなのであるが、表面的に神経を使つてゐるばかりでなく、表にあらわれないところで、さまざまな神経を使つてゐる。神経の使い方は広く深いのである。仕事をしているとき、その仕事自体に神経を使つてゐるだけでなく、それがたとえば企業全体にどういふ結果をもたらすか、自分の生活にどうかなどという神経も使うのである。だからそういう神経の使い方、具体的な使い方とらえて、ひとつひとつ正しい使い方をするようにならなくては、正しく合理的な行動とはならない。それだけ幅広く行動能力を向上させていこうとすれば、これは人間の生活の前面にわたつての配慮が必要になつてくるのである。つまり職場の生活のあり方、その人間関係全

体がそのなかで働くひとりひとりの神経の使い方、それぞれ影響して、ひとりひとりの人間の行動の仕方をつくりあげてゐるのである。だからそういうもの全体が人間の能力を生かし、向上させるようにつくられてゐる職場では、ひとりひとりがのびるといふことになる。つまり職場の正しいあり方が、正しい行動能力を育てるといふことである。そういうなかから、教育とか訓練も自然に生まれてきて、特別に教育する、訓練するということにならなくてはならない。そうなつて、教育、訓練の場でやつたことが、実際の職場でも生きるのである。教育、訓練がいかになりつても、職場がだめなら、かえつてマイナスとなるのである。結局はすぐれた職場管理が人間の能力を生かすという常識に落ちついたのである。