

一 企業の教育と生涯教育

坂 口 順 治

(東洋大学)

1 企業の論理と生涯教育

企業の論理は利益をあげることにある。企業が利益をあげないで、人間尊重の共同体づくりなどと言えば、企業は成り立たない。企業は利益をあげることによってこそ社会に対しても貢献するのである。

ところが人間尊重の論理をふりかざして、企業は利潤の追求とともに人間尊重も大切であるという車の両輪説をもってきて、相方の論理をごまかしていることが多い。人間性を重視した経営理念などと言われるものは、結局のところ人間の操作を有効な手段としているものであって、最終目標が利潤にあるとする考え方のまやかしである。企業の論理はたえず効率を求め、競争に打ち勝つ論理であり、人間性尊重の論理とは異質なものとわざるを得ない。したがって、企業の人間性尊重は欺瞞であると批判されても致し方ないのである。

現代の企業は、利益をあげることが必要である。しかし、利益をあげることが企業活動の最終目標であってよいのだろうか。利潤追求が最終目標であるならば、企業のエゴイズムになってしまうであろうし、公害問題などをひきおこしている要因にもなっていると言えよう。企業の理念は、利潤の追求が何のために、誰のためにあげるかという、もうひとつ向こうの意味を捉えることが必要ではなかろうか。企業活動がその究極の目的であるはずの人間

の幸福について無関心ではいられないのである。

企業の論理は、人間性尊重を利潤追求の手段としてではなく、利潤追求において人間性尊重を貫いていくためのものである。そのために段階的な目標と構造とをもってあたることが不可欠の条件であり、企業教育はその具体的なひとつの方法である。

欧米の企業をみると、わが国ほどに企業の人間教育には熱心でない。それは、企業の必要に応じて従業員をいつでも解雇できるからである。利益を犠牲にしてまでも従業員を雇い続けることはしない。経営者は、従業員よりも株主に対して責任を負っているからである。したがって、従業員は利潤追求の道具であり手段であるという考え方である。

これに対して現代のわが国の現況は、株主よりも従業員に対して責任を負っているという特徴がある。かつてある電器メーカーが第1次石油ショックのあと、2割配当を維持するために従業員の大量解雇を提案したことがあった。そのとき、「社員は宝だ。解雇はすべきでない」という創業者の言葉で方針を変えたことがある。株主に対する利益を犠牲にしてまでも従業員の雇用を優先した考え方である。

これがわが国の企業理念の底流にある考え方であり、何のために、誰のために利益をあげるかという究極目標の意味を理解している捉え方と言えなくはない。

たしかに、戦前にはこうした捉え方はなかった。いわゆる財閥が持株会社を通して企業を支配していたし、従業員は使用人としていつクビを切られても文句が言えなかった。しかし、戦後の産業民主主義の普及が、企業の長期的発展、経営者・従業員の共存共栄という発想をもたらし、企業活動が民主化した。そこには何のために、誰のために利益をあげるのかという、もうひとつ向こうの意味を指向したのである。

こうした意味から、企業活動に参加する働く人たちの教育は、今日の企業では不可欠のものであり、その重要性がますます増大していると言えるのである。実際のところ、現在の日本人の約半数は何らかの労働に従事してお

り、その中の約80%以上が被雇用者であり、さらにその約60%の人は、年間1人あたり5,000円から20,000円の費用をかけて企業が教育を行っているとは推定される。この現況は、学校教育を終了した人たちの大半は毎年各種の企業教育を受けているといっても過言ではなく、しかもその数は増大の傾向にあり、質量ともに向上しつつある。そこにおいて、人間の学習が「手ほどきの教育過程」としてある学校教育に加えて、自己教育、自助学習という生涯教育の範ちゅうで捉えられねばならないのである。

2 企業教育の変化と動向

一般に、企業教育を考える場合、経営の立場からと従業員個人の立場からの二側面がある。経営の立場からは、経営者が必要とする人的能力を従業員に対して得させるものであり、経営目標の効果的な達成に向かって従業員を組織化していくことである。一方、従業員の立場からすれば、企業に働く生活を通して自己実現をしていくような自覚的な自己教育が望まれる。そこには自分の能力を最大限に発揮して生きるという権利があり、その実現をめざすための方策が考慮されなくてはならない。

現代は従業員の自律的な能力発揮の場を与えることによって、組織のキャリア・ディベロップメントを捉え、企業の総体として、人間集団の発展をはかる方向にある。それは使う側と使われる側という二極対立的な理解ではなく、協調的な立場において企業教育を捉えていく方向にあると言えよう。

企業教育の戦後の主な動向を整理してみると、表1のようになる。

1950年代は、いわゆる焼け跡からの復興期であり、わが国が工業立国によって立ちなおろうとする時代であった。そこでは企業教育と名をつけるほどの体系化したものはなく、復員してきた人たちの職場復帰のための再教育や、職業を変えた人のための再適応の教育訓練が主なものであった。しかし、後半に至ってアメリカ占領時代の多大の影響を受けるようになった。それは教育内容と方法とがとくに目新しいものであったからである。以前は職業訓練としての技術指導に重点をおいたテクニカル・スキル・トレーニング

表1 企業教育の動向

	主 な 変 化	方 法 の 特 徴
1950年代	技能教育中心から 人間関係教育へ	TWI, MTP, JSTなど
1960年代	マンパワー育成か ら動機づけ, 目標 管理教育へ	集団教育訓練法 ST, グリッド法 など
1970年代	自己啓発から参加 教育へ	TA, KJ 法, ケース・メソッド, 小集団法など

であった。しかし、近代の組織は人間関係の処理が主要な課題となり、ヒューマン・スキル・トレーニングと呼ばれる新しい内容に変化したことである。指導層においては、部下の掌握と効果的なリーダーシップを内容とし、一般職については人との接し方、電話応対法などの人間関係が中心であった。また、方法においては、以前のように講師の一方通行の講義だけという方法とは違って、一定のマニュアルによって教育の内容の進展を指示して、受講者との応答を中心にした教育方法であった。この定型化されたマニュアルの教育方法は、受講者中心の学習方法であるとともに、講師側もある一定の訓練をすれば誰でもができるというような一般性に置き換えた特徴があった。講師の特別な性格が受講生に強く影響し左右するというのではなく、誰が教えても一定の水準までには到達できるという方法であった。

こうした内容と方法は、特に新しい時代を模索している企業には新鮮なものに写り、民主化への道をたどるわが国の実状に合致したヒューマン・スキルの教育であった。加えて、こうした教育活動の推進者たちが駐留軍関係者に多くあったことも見逃せない事実である。在勤中に培われたこれらの教育訓練を、占領軍が引き揚げたあとも、わが国の企業教育の後進性を指摘して活動したものであった。TWI, MTP をはじめとして、この種の模倣でできた人事院の教育訓練法 (JST) などがその代表的なものであった。

このように、50年代はテクニカル・スキルからヒューマン・スキルへの移行期であったと言えるのである。それは企業活動において機械操作の技術習

得とともに、組織の中の人間関係を重要視した方向へと着眼点が変化したことを意味するものである。

60年代は、いわゆる所得倍増論による経済成長への道を突走った時代である。産業構造の変化とともに技術革新が飛躍的な発展を遂げた。労働人口の中で被雇用者が働くものの8割以上となり、他人によって働かされているものが殆んどを占めた。また第一次、二次産業よりも、第三次産業の人口が多数を占めるようになった。第一次産業で働く場合には、労働は自分の計画と努力が正比例的に結果としてあらわれるような実業としての労働の価値をもつけれども、第三次産業に従事する場合、自分の計画や努力がそのまま正比例的によい結果をもたらすものではない。モノをつくるという一次二次産業は実業として成り立っても、人間関係の産業と呼ばれる第三次産業は、自分の努力が必ずしも実らないという虚業的性格を帯びている。したがって、第三次産業に従事している者にとっては、労働の意味とは必ずしも旧来の勤儉的な考え方で充当するものではなくなった。そこにこの時代の企業教育の大きな課題がひそんでいると言えるであろう。

さらに、技術革新は、働く人たちの労働の内容と質とを変化させたのである。昔は労働と言えば力であり、汗であった。熱交換エネルギーとしての労働力が必要であった。しかし、技術の進歩は人間の労働力を熱交換エネルギーからスイッチ・ボタンの操作に変換したのである。つまり人力よりも機械力を用いる操作技能が求められ、知的能力が要望された。加えて、三次産業の接遇が労働の中心になるという状況に変化したのである。こうした変化は、企業教育においても新しいアプローチを必要としたのである。

60年代が企業教育の黄金時代と位置づけられるのは、いままで述べてきたような社会状況の変化に呼応して、どんどんアメリカ型の労務管理とマンパワー育成のノウ・ハウが輸入されたことである。マクレガー、アージリス、ドラッカー、ハーツバーグ、マズローなどの諸説を目標管理と小集団活動に結びつけ、ZD、QC、ST、OD、さてはKJ法の手法までもこの方向で活用された。

その特徴は、目標管理のための自己啓発の教育である。ドラッガーの「目標管理と自己統制による管理」⁽¹⁾、マクレガーの「企業的人間的側面」⁽²⁾はその代表的著書である。マクレガーは、所得の労働刺激効果がうすくなってきた60年代は、働く人たちへの仕事への動機づけがいかに大切であるかを強調した。このことは、生産性向上のための労務管理が働く人の外的条件、すなわち給与体系の改善、労働時間、職場環境といった物理的な側面よりも、むしろ働く人たちの心の鍵となる動機づけが必要であると説き、目標管理と自己啓発を結びつけるものとしてX・Y理論を紹介したのである。そして、働く人の心の内的条件（モチベーション・アップ）をとり扱うことがよい管理者であるとされたのである。

こうした一連の流れを、わが国の企業教育関係者は日本的にそしゃくして、「やる気をおこさせる組織開発」といった従業員教育が盛んに行われたのである。ハーツバーグの動機づけの衛生理論⁽³⁾、マズローの自己実現論⁽⁴⁾、ブレイクのグリッド方式のリーダーシップ論⁽⁵⁾などを援用しながら、日本化していったのである。

産業構造の変化によって働く意味の捉え方や労働内容の変化に対応するための60年代の企業教育は、マンパワー・アップの動機づけや人間的側面を強調しながら、目標管理の有力な方法論として拡大されていったのである。そこには働く一人ひとりの自発的な意志や行動によって結合された力としたのではなく、むしろその逆であって、働く人の意欲や意志を管理の合理化の手段として用いられたのであると言ってよいであろう。しかし、日本化した教育は、考える小集団活動、職場ぐるみ訓練、職場参加と自主管理などというような表現を用いて企業目的と従業員の統合をはかったのである。

一方、こうした動向の中で、企業組織の管理下におかれた人間の疎外を問題としてとりあげ、サークルや余暇活動に焦点をおいた教育活動のあったことは見逃せない人間性回復の一側面でもあった。

70年代に入ると社会の状況が一変してきたのである。経済合理性だけを追求した時代価値の終焉とも言える時代となったのである。世界においてはべ

トナムの和平、第1次石油ショックがあり、産業社会がひきおこした公害の問題などがあり、大きなパイ論理の破綻がみえたのである。量を求め経済的価値を優先していた時代的価値が、質を求め経済価値から文化的価値を指向する時代へと変わってきたのである。それにしがつて、低成長時代を生きぬくための創意工夫が求められるようになってきた。高度産業化というように、資源のないわが国は高い技術力と創意工夫によって高級産業品を創出することが生きる道であり、多品目少量生産的方向へ進むことが余儀なくされてきたのである。

こうした変化は教育に質的な変化をもたらす影響を与えたと言っても過言ではなからう。企業のもつ利潤追求の論理は、最終目標としての人間性の問題にかかわることによってこそ展開することの時代的認識へと変化し、産業社会における働く人間の主権の参加が必要とされてきたのである。それは人間が労働の主人公としての職場づくりの課題であり、労働する人間が主体的に参加できるような企業組織をめざす人間教育が要請されてきたことである。

流れ作業の廃止、経営参加、労働者重役制、フレックスタイム、職務充実、職務拡大、小集団作業制度、提案活動、自主管理活動などの仕組みがでてきたのはこうした背景があったからである。

このように働く人の主体的な生きる場としての職場づくりの必要性から、自己啓発、参加活動の教育が盛んに行われるようになった。しかしながら、現象的には効果的な労務管理の手段として利用している面が多くあり、大きな課題であるのは言うまでもない。

生涯教育というスケールの中で、企業の教育をとらえようとする必然的な理由は、いま述べてきたように、企業活動自体が人間の生き方に直接かかわらざるを得なくなった社会の変化があり、人間の主体的なあり方を問う教育が求められているのであると言えよう。

表2は企業教育の重点方策が時代的に変化していることを示している。ここでは、60年代ではOJTが第1位で、次いで自己啓発、階層別集合訓練とそ

(6)
表2 教育訓練の重点方策(昭和45年)

	階層別 集合訓 練	職能別 集合訓 練	職場ぐる み訓練	OJT	ジョブ・ ローテー ション	国内外 講習会 派遣	自己啓発	とくに重 点をおい ていない
昭和40年代	42.9%	18.0	9.0	34.0	4.6	15.7	19.5	18.2
昭和45年 (調査時)	38.5	25.7	14.4	52.5	7.0	22.1	44.0	10.1
昭和50年代	19.3	27.8	22.8	52.5	17.9	21.5	55.6	7.7

の順位になっており、70年代へ向けては自己啓発が第1位となり、第2位にOJTになるであろうと予想している。この調査は1970年に行われたものであって、主要な変化は個人的な学習が重要性を占めつつあることを示唆していると言えよう。つまり、働く人たちが自らの意欲で労働に参加し、労働を通して自らも職場に生きるといった自主性、自律性を必要としてきたことを示すものである。しかもOJTの内容においても、職務上の技術指導という領域にとどまらず、同じ職場で働く人たちが人間集団的な要素をもったつながりにおいて、相互啓発による生きがいを考えるというように個人の主体的なあり方を求めてきたのである。

こうした傾向を一概に経営者の労務管理が、従業員のプライバシーにかかわる動機づけまでも手をのばしてきた結果であると解釈するのはあまりにも現実を無視した見解だと言わざるを得ない。たしかに、労務管理のあり方が、ホーソン実験以来人間関係を有力な一手段として用いられてきているのも事実であるが、今日の時代的要請としては、働く人たちを外側からの刺激によって効率を高めるという発想は通じなくなりつつあることを認めるべきであろう。むしろ働く人たちの自発的な認識によって協働的な職場づくりを必要としている中で、相互啓発的な営みによって各自の自覚を促していると言えるのである。

こうした時代的推移を示唆すると思われるひとつの調査がある。低成長期における企業内教育の実態とその課題⁽⁷⁾では、1978年から1979年にかけて調査した企業内教育の動向の特徴は次のようである。

1) 企業内教育の重点は、集合教育重視的傾向からOJTや自己啓発へと変化することを示唆している。表3は現在の教育形態の重要度の順位と近い将来に予想されるウェイトの高順位とを比較したものである。ここでは、集合教育が減少しOJTや自己啓発的教育が拡大されることを示している。集合教育が減少することを示唆している理由としては、集合教育は知識偏重教育

表3 教育形態の重要度合

重要順位 年代	1 (位)	2	3	4	5
1970年代 (現在)	集合教育 34.8%	OJT 29.2	自己啓発 19.6	組織開発 7.2	通信教育 5.3
1980年代 (予想)	OJT 40.3%	自己啓発 27.5	組織開発 19.4	集合教育 7.0	通信教育 1.9

であり、その効果性が疑問視されているという反省とともに、知識や情報の大量伝達教育よりも、時代として個人の育成に力を注ぐべきであるという認識に立っていると理解されよう。その点においてOJTや自己啓発的教育が増大してくるのは長期的な展望において人材の育成をとらえ、幅広い人間性教育の必要性を感得しているからであると言えよう。将来的には、自己啓発の手段として個人の学習の機会を通信教育も担い、自己啓発学習と結びつくとの見通しをもっている。

2) 教育訓練方式は集団的なもの、一方的知識注入方式から、自覚を促す機会を提供する方法に変化していく傾向がある。図1に示されているように、ケース・スタディやビジネスゲームなどが伸びている。これは講義法が代表する知識や理論の呈示方式よりも、実践的な実務的な効果を期待するとともに、学習者中心的な学習方法の必要性を示唆していると言えるであろう。さらに図2に示されているように、各種教育訓練方式の動向も図1の傾向と同じようである。現在のところKJ法が圧倒的多数を占めているが、あらゆる階層に用いられて、現実のさまざまな問題を解決していく上の有効な技法としてうけとられている。それはまた各人の積極的な参加を促す技法であり、わかりやすさと相まって教育訓練の主流となっている。一方、TA(交

図1 多く使う教育技法⁽⁷⁾ (現在および将来についてウェイトの高いものそれぞれ3項目選択)

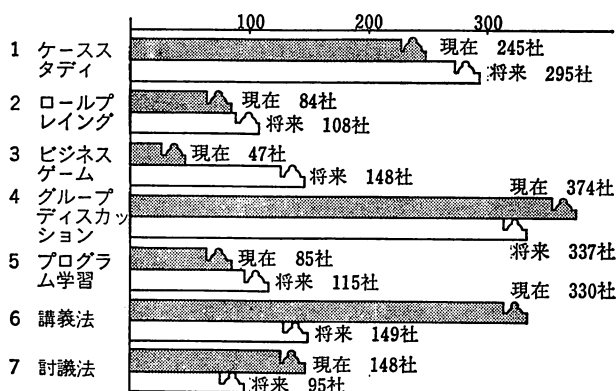
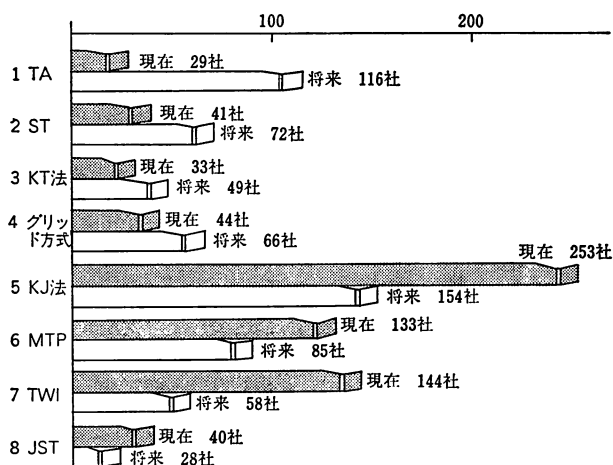


図2 多く使う各種教育訓練方式⁽⁷⁾ (ウェイトの高いものそれぞれ2項目選択)



流分析), ST (感受性トレーニング), グリッド(リーダーシップスタイル改善訓練)など, 個人のあり方を分析して, 自己, 他者との関係, 人生設計に至る個人の生きがいにかかわる方法が増加している。このような傾向は, 先にも述べた通り, 企業に生きる個人の自覚と, より積極的な職場参加の態度と行動を

期待していると思われるわけである。

このように、企業教育の活動の動向は企業を生き抜く働く人たちの自己啓発によって支えられていくことを示すものとして捉えられるのである。

3 生涯教育の必要性

企業教育の内容の中で重要な位置を占めるようになってきた働く人の自己教育、相互交流によって得ようとする自助・共助学習は、なぜ、いまになってとり上げなければならないのであろうか。生涯教育の一環として企業の教育がなぜ重要な役割をもつようになってきたのであろうか。こうした状況に対して、現代の企業教育がクローズアップされてきた背景を考察してみよう。以下にあげる特徴は時代的な変化を軸にその理由をさぐるものである。

(1) 時代的価値の変化

明治以来、欧米先進国に追いつき追い越せというスローガンのもとに、経済大国指向のわが国の近代化路線は、60年代から70年代にかけてそのピークに達した。そして、高度産業社会の出現をみたのである。一般市民生活も、高度産業社会の影響を受けて、物質的な生活水準は向上した。しかし、物量的価値がすべてではないことが、GNP至上主義のもたらした諸悪影響からわかった。そして、経済最優先の価値からクオリティを求める時代へと転換したのである。経済的価値という量的共通尺度で価値づけていた時代から、企業に働く人間も質的価値を選択する時代へと移行しつつあると言えよう。

E. フロムの言葉を借りるならば、To have の価値（財産や地位、権威を所有するという価値）の追求を幸福とする生活規範から自由になって、基本的な生命を維持するために必要な所有にとどめて、もっと精神的な生活、よろこびを重要視する存在の価値、すなわち To be へ向かう変化として時代的価値規範を捉えることができよう。そこにおいて、個人の存在的価値という個人の意志による選択が必要とする時代になってきたことを捉えなければならない。それは、個人の意志決定に迫ることが時代的要請になっているとも言えるの

である。時代的価値の変化が個人の自覚を促し、生涯教育の基本的命題である生きがいを取りあげなければならない背景をつくりだしてきたと言えるのである。

(2) 労働観の変化

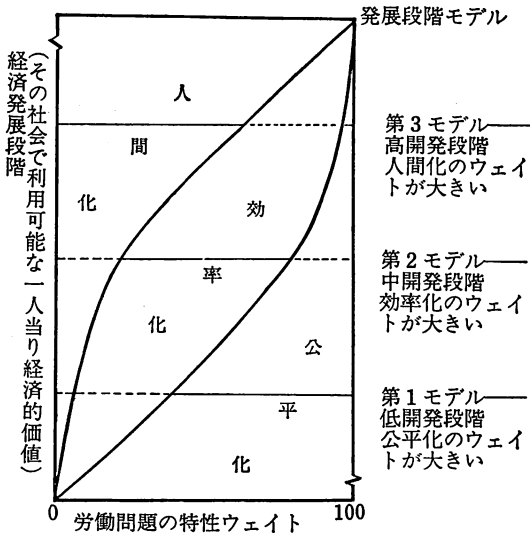
時代の変化は、労働の内容や形態に大きな変化をもたらした。被雇用者が働く人の大半を占め、また、実業よりも虚業と呼ばれるような労働内容が増大し、肉体労働よりも知的作業や人間関係の接遇労働が多くなってきた。こうした変化は、働く人にとっての労働の意味を捉える場合、労働が単純な近代貨幣価値だけではその意味をつなぎとめることができなくなってきたのである。

経済生活の向上は、労働が賃金を得るためのものであるという賃金契約労働観の発想からの転換が必要になってきた。「働かざるもの、食うべからず」という時代には、毎日の生活の糧を得るためには、たとえ労働が苦痛であってもやむを得ず働かなくてはならず、労働は人間にとって必要悪であるという考え方が支配的であった。しかしながら、現代ではある意味において「働かなくても食っていける」という時代になった。労働はその対価としての経済的価値だけでは意味をつなぎとめることは難しい時代となったのである。むしろ、働くこと自体の中にも意味を見出すことが必要となったのである。賃金契約労働観の捉え方は、働いた結果において得られた報酬が唯一の意味づけであるが、働いた結果とともに働いている過程も意味を見い出せるような、いわば生活労働観が求められるようになったのである。そこには働きを通して自らの存在価値をも意味づけられる個人の自覚が必要であり、自己の教育が必要とされる時代になったと言えるのである。

(3) 労務管理の変化

最近の労務管理の主要課題として「労働の人間化」があげられている。⁽⁸⁾これは労働生活の質的向上 (Quality of Working Life 略して QWL) と呼ばれる人間的側面の労務管理である。いわゆるメイヨーのホーソン実験をはじめとして、人間関係論や近年の行動科学にみられるような働く人の欲求や動機づ

図3 経済発展と労働問題⁽⁹⁾



けにかかわるものである。この問題は、図3で示しているような経済的発達段階によって労働問題の特性が変化してくるという捉え方である。⁽⁹⁾ 経済的な課題(賃金給与の平等化など)がある程度の達成ができると、労働問題の関心は、より効率的な能力や能率化を図ることに移っていく。そして、そこに求められる

課題は効率化である。テーラーの科学的管理法の発想にあるような能率主義である。さらに経済発展が高いレベルに達すると、労働問題の特性の中心点は、そこに働いている人たち個人の労働に対する態度や意味に関係してくるのである。すなわち、労働の人間化と呼ばれるような人間的要素にかかわるのである。このように、①労働における利害対立——公平性の実現、②労働を通じての共存共栄——生産性の実現、③労働のもつ人間的意味——人間性の実現という図式で労働問題の特性の比重が働く人の内的意味づけに迫ってくる。「衣食足って礼節を知る」ということわざは、労務管理の世界にも通じるものであり、個人の労働に対する価値づけにウェイトをおいているのである。

モジュール方式の採用、労働者の経営参加といった新しい動きは、これらの変化に対応するものであり、働く人自身の意識の変化をも要求してくる時代的要請となっている。そこにおいて、働く人の自覚を促し、働きを通して生きがいを創造するようなあり方が求められているのであると言えよう。

(4) 企業の社会的責任

従来の企業の考え方は、働く人をできるだけ低賃金で働かせ、その成果を最大に活用して利益をあげる組織であった。そこでは労働者は一私企業の所有物であり、能率のよい機械のひとつとして取り扱われてきた。しかし、企業の社会における存在価値が変化してきたことが見逃せないものになってきた現代社会は、企業活動なしでは成り立たない時代になった。一私企業であっても社会に対して担う役割は大きく、果たすべき責任が増大しているからである。それは一私企業であっても自分勝手なエゴイズムで活動ができなくなったことであり、それだけ社会に与える影響が大きい故にこそ社会的責任性を帯びてくるわけである。つまり一私企業たりとも公器としての社会的責任をもっていると言わざるを得ない。社会に対して責任主体としての存在価値をも自覚しなくてはならないし、そこにおいて働く人たちに対する捉え方も、道具や手段ではなく、ともに生きる人間としての人間性を強調しなくてはいけなくなってきたのである。

経営者自身は、社会に対して十分な財とサービスを提供するという社会的使命と責任とを帯びているが故に経営管理しているというのが現代の姿になっている。そこにおいて、経営者は社会から経営の責任を委託されているという企業運営の役割を附与されていると考えられ、責任の重い社会の従業員でもあると理解できるのである。したがって、社会の従業員である経営者と、会社の従業員という役割と権限の行使はちがっているけれども、それぞれの責任を自覚して企業活動をするという社会の公器を効果的に運用していく共同の責任性を担うようになったのである。共同責任と協働の役割をもつことは、相互に社会的自覚をもち、企業活動の究極的な目標を再認識しながら、人間の生き方を問いつづける活動である。

(5) 平均寿命の延長

日本人の平均寿命が延長して高齢化社会が出現した。労働組合の活動も高齢層対策が主要な課題となっている。定年延長の問題や生きがいをテーマにした活動も盛んである。人生とは何か、働く意味とは何かといった人間存在

の根本的な問いかけを続ける年代が長くなったことである。そこには、労働生活を通して自らが生きる意味を見出すという努力が必要になっているわけである。従来のように、生涯を教育期——労働期——隠退期といったライフ・サイクルで区分するのではなく、生涯を通して労働と生きがいを問いかける生活になってきたことである。そこに生涯教育としての課題がクローズ・アップされている。

(6) 集团的連帯結合

日本の企業が欧米先進国に比較して時代の変化に敏感であり、柔軟に対応していける要因には、自助共助的連帯の力があげられる。ものをつくるという近代産業の中で、自分の職分に忠実であることが伝統的な技術を支え榮えさせてきたけれども、ものをつくる方法がコンピュータやロボットの出現によって変化した現代では、自分の職分に固着しながら働くことは、たとえ実直な精神の持主でも生産を遅らせる結果をまねくものである。時代の変化に柔軟な対応をしていくためには、その都度プロジェクトチームのような可変性に富む協力関係をもって対処することが要求される。

わが国の伝統的な集团的連帯意識は、相互の協調性をもってプロジェクト・チームをつくる柔軟性と互譲性に富んでいる。そこでは相互依存、相互責任の関係において共通目標を達成するための連帯が強められる。日本人の性格的特徴はこのような新しい事態に対して柔軟に集团的な対処ができるところにある。こうした協力的活動は、QCやZD活動、職場ぐるみ活動などにあらわれていると言えよう。

このような集团的連帯活動は、その共通目標を達成するための協力とともに、協力関係を密にすることによって生じる相互の人格的な交流がある。人格的な交流は相互の生き方とかかわる接触であり、相互の信頼関係を形成する重要な鍵となっている。そこにおいて相互の協力関係の中から自助、共助の学習がなされていく。

プロジェクト的な企業活動が活発になればなるほど、生涯教育の基本的課題である生きがいの自覚を必要とするわけである。

4 企業教育の課題

いままで企業教育の動向と社会状況の変化を、生涯教育の基本的な命題であるところの人間の生き方に焦点をあてて若干の考察を試みてきた。そこでは個人の主体性を明確にすることと、共助的学習による協働が必要であり、企業活動の重要な側面としての人間集団の形成が求められていることを述べた。

しかしながら、現在において企業の教育が果たしてこうした視点において捉えられているかと言えば必ずしも肯定的であるとはいいきれない。時代的な推移において、一人ひとりの生き方にかかわる教育が必要であるという認識をもっている、それに基づく活動が十分になされてはいないのである。

企業教育が学校教育終了後の生涯にわたる重要な部分を占める状況にある現在において、次の諸点が今後の課題として考察されなくてはならないであろう。

その第一は、一般社会教育関係者の企業教育への偏見をなくすることである。公教育としての社会教育、一般市民生活にかかわる学習活動、仕事から解放された余暇活動といった捉え方で社会教育を規定している従来のあり方では、企業教育はその活動領域には入って来ない。企業教育は私的なものであり、関与する必要がないとしているようである。しかし、いままで述べてきたように、ひとりの人生の道程における教育という視点に立つとき、ヨコ型の教育理念ではなく、タテ型の全生涯にわたる教育的視点に立っての人間教育のあり方を見定める必要がある。そこにおいて、人間尊重と人間の能動性発揮の共助学習活動が具体的に展開されるのである。

ラングランも述べているように、教育が人間生活の生涯を通じて保証されたり、生涯にわたって受けたということではなく、それがわれわれによって能動的な統合化がなされなくてはならない。企業教育が人材育成の促成栽培

であると捉えたり、社会教育が個人に対して良い職業を得るための手段であるというような「教育投資論」的な捉え方から脱脚して、生涯教育が人生の価値を実現する教育の視点をもつべきである。そこにおいて、人間存在の意味を追求することが肝要となる。生涯教育構想の中で、もっとも中心的な課題が人間性と価値である。この問題にふれずして周辺部の課題のみを追求するならば、現代の時代的要請に応答できるものとは言えないであろう。このような意味からしても、企業教育はいまや社会教育関係者の人間存在の意味探求から発する問いかけを待っていると言っても過言ではないのである。

第二は、企業における管理・監督者の教育態度の問題である。職場を生きる人間の学習活動は、主としてOJTで行われている。OJTは毎日の職場生活を直接的にふれあう上司や同僚との協力と交流過程において学習されるものである。ところがOJTは多く用いられている割には成果が上がっていない。その理由は、「管理・監督者がいつも多忙で、部下指導の時間が少ない」「当面の実績をあげることに追われている⁽⁷⁾」といった状況である。この理由は管理・監督者のOJTの理解不足を如実にあらわしていると言えるものである。OJTはヒマなときに行うものでもないし、一過性の現場適用の訓練でもない。毎日職場で顔をつきあわせながら地道に積み上げていく人間関係の中で、形式的技術伝授よりも、人間的成長を願う教育的方法である。

OJTを一例としてあげてもわかるように、企業教育の中核となる管理・監督者の教育態度がやはり大きな問題である。企業の教育体系の未整備、人事諸制度との有機的な関連がないことなどもあげられるが、根本は教育の理解不足にあると思われる。その意味からして、OJTに限らず生涯教育の視点からの管理・監督者への教育が必要である。彼らもまた高齢者としての生きがい問題に取り組みなくてはならないのであるから、管理・監督者の教育は必須である。

第三には、企業教育担当者の専門性の問題である。企業における教育は、すでに述べてきたように、人間性の価値に深くかかわらなくてはならないときが来ているのである。しかしながら、担当者は任期中の仕事であるという

捉え方から、流行のハウ・ツーを追い求めて短期的な効果のみを重要視する傾向がある。専門的な見通しをもとうとすることよりも、自分の任期中には無難に過ごし、また新しいアイデアがあればそれを行うといった短絡的な傾向がある。

企業教育担当者は「企業は人なり」という重要な部門の担当責任者であることを自覚し、長期人材育成計画を基礎にした教育体系の確立を図ることが必要である。とくに自己啓発に関連する教育が増大する傾向にあるとき、人間存在の哲学に基づくところの企業活動の方向性を見定めてシステム化していく必要がある。

こうした担当者の自覚と主体的な取り組みをしていくことが求められているのである。最近では、こうした自覚に基づく企業の教育担当者の自主的なセミナーも開催⁹⁰され、「企業教育と人間性」の問題を真正面から取り組んでいる動きがある。生きがいを探求し、創造する人間の教育を、企業活動を通して追求していくところに新しい方向が見出されるであろう。

人間は将来への確信をもち、他者を愛し、他者とともに生き、向上していかうとする。その人間集団の成長が企業教育に求められ、人間性のふかまりを探求することが生涯教育の使命となりつつある。

〔注〕

- (1) Drucker, P. F. 1954 The Practice of Management. ch.11. Harper & Brothers. NY.
- (2) McGregor, D. 1960 The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill. NY.
- (3) Herzberg, F., (et al). 1959 The Motivation to Work. J Wiley. NY.
- (4) Maslow, A.H. 1954 Motivation and Personality. Harper. NY.
- (5) Blake, R. R. & Mouton, J. S. 1946 The Managerial Grid. Culf Pub., Houston, Tex.
- (6) 「わが国の企業内教育の現状」 産業訓練協会, 昭和45年
- (7) 「企業内教育の実態とその課題」 産業能率大学, 昭和54年
- (8) 「労働の人間化」 奥林康司, 有斐閣, 昭和56年
- (9) 「欧米諸国におけるQWL問題」 (労働省からの委託研究報告書) 武沢信一は

か、昭和48年

- (10) 「企業教育と人間性」(企業内教育担当者セミナー報告書) 日本YMCA同盟
東山荘、昭和55年