

これからの企業人の生涯教育と 企業内教育のあり方を考える

太 憲一郎
(麒麟ビール)

はしがき

企業人の生涯教育のあり方は企業内教育のあり方と無関係には論じられない。いま企業内教育は新しい時代を迎えて大きく変わろうとしている。ここで戦後の企業内教育の歴史をふりかえりながら、生涯教育への契機をさぐり、新しい時代における両者の役割と相互関係を考え、企業人の生涯教育システムを構想してみたいと思う。

これは企業のなかから考えたひとつの試論であり、社会教育側と企業内教育側との相互理解のためにお役にたてば幸いである。

1. 企業内教育の歴史にみる考え方の変遷

(1) その歴史

戦後の企業内教育の歴史のなかで教育に関する考え方がどう変わってきたか、生涯教育的視点も交えながらその特色をさぐってみたい。考え方の変遷であるから、実態を正確に反映しているかどうかということよりも、その時代の志向性を集約したものと理解していただきたい。もちろん筆者

4 特集 民間生涯教育事業の現状と課題

の体験もふまえている。

戦後の企業内教育は大きく4つにくぎってその特色をみることができる。

(表1参照)

第1期は1950年(昭和25年)代である。アメリカから輸入されたMTP、TWI、JST、CCSなどの管理監督層中心の定型訓練の時代である。この年代後半にはこれらを日本向きに修正補完する作業が行われたが、ほとんど翻訳そのものが適用された。これによって民主的、合理的組織における職務遂行能力の「あるべき姿」が知識として教えこまれた。以後、教育部門は教育技法だけでなく、新しい管理思想やノウハウを導入する窓口としての役割を果たしていく。

一方、戦後の産業復興期には安定した技能者を確保することが大きな課題であった。日本の企業には、戦前の技能者養成教育にみられるように「一人ひとりを一人前に育てあげる」伝統があった。戦後もこの考え方が引きつがれOJT(職場内教育)として強化されていく。しかしそのやり方は現場の管理者や先輩にまかされていた。OJTには上下のつながりを深める効果があってタテ社会的な仲間意識が形成され、日本的経営の集团的活力の基盤をつくっていく。欧米では職業教育が企業外で担われてきたのとその考え方も効果も異なっている。

第2期の1960年(昭和35年)代は企業の高度成長期であり、同時に企業内教育の全盛期でもあった。新しい経営学、心理学、行動科学のブームによって各種の訓練技法がアメリカから入ってくる。ケーススタディ、ロールプレイング、グリッド、プロジェクト法、など。これらの新しい技法は、組織や個人の現実の行動からニーズを分析的にさぐってプロセスフィードバックを行い「足らざるを補」おうとするものであった。

'60年代後半には経営システムの完成にむけて組織改革や人事制度改革が行われたが、それに合わせて企業内教育も専任スタッフや専任部門を設置するところがふえ、研修センターなども設立されていく。教育体系が整備

され off JT（集合教育）が階層別にステップ化され、穴うめのためのプログラムも開発されていく。OJT においても制度化がすすむ。職務能力向上の指導マニュアルが作成され、フォーマルな指導員がつけられる。

この時期に示された教育部門の人間尊重、個人尊重の努力には注目しておかなくてはならない。ハーツバーグやマズローの内発的動機づけ理論の影響を受け、積極的にヒューマンスキルの向上を職務教育のなかでとりあげていったことである。

総じてこの時代の教育は、一人でも多くの社員にもれなく教育の機会を用意しようという機会平等主義が基礎にあったが、画一的、オシキセ的でもあった。

第3期の1970年（昭和45年）代は激動の時代である。公害訴訟などによる企業の社会的責任追及に始まり、石油ショックの減量経営が続く。教育の効果が問われだして企業内教育も反省模索期に入る。量的にふくれ上っていた教育は当面の経営ニーズから再整理される。少数精鋭主義がとられ組織や個人の課題達成能力が求められてくる。

経営の課題はより求心的になり、内部効率の向上に重点がおかれ、目標管理や OD、QC などの小集団活動が急速に普及していく。そして結果が重視される。組織教育の方法は結果フィードバック的になり、教育ニーズは総花的ではなく、より選択的にしぼられてくる。このような傾向は結果さえよければということで、一部の TQC のように精神主義的になったり、モーレツ訓練に走ったりすることもあった。

求心指向の行きつくところは個々人の自己確認である。分析的能力ではなく全人的能力、自己統合能力が必要ということになり、個としての人格統合化が課題になった。そのため ST や TA などが導入される。あわせて組織活動は操作主義的ではなく、参画主義的に見直され KJ 法などが普及していく。自己啓発意欲が奨励され、自己啓発援助制度が導入されて、画一教育、オシキセ教育からの脱皮がはじまる。OJT は組織能力の向上に重点がおかれ、個々人には役割意識が、リーダーには組織開発能力が強調され

6 特集 民間生涯教育事業の現状と課題

る。

総じてこの時期の教育は、組織能力本位であり、結果主義的傾向が強かったが、一方でその原点を個人の全人的能力に求めようとしたところに、新しい時代へつながる意義をもっていたといえるだろう。

第4期の1980年（昭和55年）代は日本経済がひとつの頂点に達し、企業は自からを革新しながら新しい市場や技術の開発にとりくまなければならない時代である。日本の経営システムは見直しが行われ、企業内教育も新形成期に入る。

開発的能力とは「果たす能力」ではなく「超える能力」である。機能とか役割とかいう組織のニーズを果たせばよいというのではなく、そこから新しいものを生み出していく創造的な能力である。それは個人の側では開発的専門能力として、組織の側では組織革新能力としてメンバー相互の創造性が期待されることとなった。そして集団の和や同質性ではなく、個性の発揮や主体的な主張が、実は大切なのだといわれるようになってきた。企業活力も集団型から個人の自律的活力を組織化する方向で考えられるようになる。そこで課題になるのは、個人の自律的活力をどう開発していくかということと、それを組織化するマネジメントである。個人目標と組織目標の統合が模索されていく。

職務はできるだけ幅をもたせて、より自律的、自己責任的にとりくまれる。あわせて分散化する力を経営理念や部門ミッションなどで統合化、組織化していこうとする。

人事面でも CDP（キャリア開発プログラム）や自己申告制度などで選択性が導入され、より多元化していく。

教育にも、AIA や人生設計プログラムが導入され個人目標が検討される。自己啓発援助制度が拡大充実され、自己責任化、選択化が強まる。海外研修や国内外留学などもテーマやプランをもった主体的参加が求められる。OJT も「育てあげる」から「自分で伸ばす」方へ重点が移り、自己能力開発プランを自主的に提出させて、指導責任者がそれをチェックしアドバイ

表1 企業内教育の歴史にみる考え方の変遷

時 代	1950年(S.25)代	1960年(S.35)代	1970年(S.45)代	1980年(S.55)代
企業内教育	形 成 期	全 盛 期	反省模索期	新 形 成 期
作 景	産業復興期	高度成長期	効率経営期	経営開発期
企業活力の ス タ イ ル	集团的活力 (共存共栄型)	集团的活力 (遠心的対他競争型)	集团的活力 (求心的対他競争型)	個人的活力の組織化 (両心的対自競争型)
能 力 観	年 功 主 義	機能的能力主義	役割的能力主義	開発的能力主義
教 育 課 題	職務遂行能力 (特にテクニカルスキル)	職務遂行能力 (特にヒューマンスキル)	課題達成能力 自己統合能力	開発的専門能力 革新的組織能力
教 育 方 法	教 科 書 型 「あるべき姿」	ニーズ分析型 プロセスフィードバック型 「足らざるを補う」	ニーズ選択型 結果フィードバック型 「足らざるを補う」	ニーズ形成型 能力創造型 「現状を超える」
O J T 思想	一人ひとりを一人前 に育てあげる	職務能力を 育てあげる	組織能力を つける	自分で能力を 伸ばす
そ の 他	MTP, TWI, JST CCS 技能養成所	ケーススタディ, ロールプ レイニング, グリッド, プロ ジェクト, Z D, 専門部門 設置, 体系化	OD, QC, TQC, ST, TA, KJ法 自己啓発援助制度	AIA, 人生設計プログラ ム, 多様化, 選択化, CDP, 多元的人事

スを与えるといったやり方がとられていく。

総じてこの時期は、能力開発の基点が組織から個人へ移行して、反面あらたな組織化の模索が行われるときといえる。個性や企業カルチャーなどが教育課題となり、PI（パーソナル・アイデンティティ）やCI（コーポレート・アイデンティティ）などがいわれてくるのである。

(2) その動向

今後の企業内教育は次のような動向を示していくだろう。そしてそこに企業人生涯教育への契機をみることができる。

まず第1に、企業内教育の開放化である。未来の人材育成は閉鎖的な企業内教育だけでは不可能になってきた。より幅広い、より異質な教育の場を、従来の教育手段にとらわずに企業内外に開拓していかなくてはならない。他企業や諸機関、大学などいろいろな場を使った教育機会の多様化

8 特集 民間生涯教育事業の現状と課題

が工夫されていくだろう。

第2に新しい専門能力の開発である。新しいという意味はひとつには変化に対応しやすい、より柔軟な専門能力である。ふたつには、個性を生かした全人的能力としての専門性である。それは企業内だけではなくいろいろな場で自己啓発的に開発されストック化される。

第3に自発性の奨励である。画一的なオシキセ教育は最少限にしばらくこみ、他方、学習機会が広げられて選択化、自己責任化されていく。参加費をとるところもでてくる。本人の側で学習課題が形成されているかどうかで能力形成に大きく差がついてくることになる。

第4に企業内教育の戦略化である。変化の時代には現状維持的な教育政策ではなく、経営の戦略目標にマッチした教育戦略が必要になってくる。従来の機会平等主義でなく、より重点的、選別的な教育が行われる。しかも戦略に連動するために教育は流動化しフロー化する。継続教育的なうけとめは本人の側でなされなければならなくなるだろう。

多様化し流動化し、個別化し自己責任化し、そして開放化されていく教育を統合する視点は生涯教育においてしかない。その生涯教育は企業内教育ではいったいどのように考えられてきたのだろうか。

(3) 企業内教育の性格

よくいわれるのは、企業内教育には生涯教育的考え方はない。なぜなら企業内教育はどんなやり方をしても企業目的の枠を出ることはなく、しかも当面のニーズによる場当たり教育に終わっているからである、というもの。

また一方、企業内教育の立場で個々人のプライベートなあり方まで手をのばすのは、個人をまるごと労働手段化しようとする労務管理の強化にすぎない、とするもの。

しかしイデオロギー的立場は別としても、いずれも戦後企業内教育の実態を無視した、理に走りすぎた断定である。たしかに企業内教育は企業目的の達成のための手段であるが、歴史的に果たしてきた役割は各種の人間主

義理論、人間尊重思想を企業に導入するのに積極的で、これを教育のなかで実践しようと努力してきたことである。企業の側からみると、教育部門はいわば境界的（マージナル）性格が強かったのである。一方では経営の手段、他方では人間教育の理念を追求する2つの顔をもったヤヌス神の如きものであった。それはいずれにも徹しきれないという理想主義的弱さもあったが、これまでとにかくバランスを保ってこれたのは企業と個人との関係が一体化されていて、企業ニーズと個人ニーズとの食い違いが事実上問題にならなかったためでもある。

そのような実態をふまえて、さて企業に生涯教育があったかどうかといえば、生涯教育そのものの定義にもよるが、少なくともある統合された継続教育がOJTを中心にして行われてきたことは事実である。機能や役割の向上という組織上のニーズから行われたものとはいいいながら、教育部門では個人のキャリア形成上のニーズや、人間形成上のニーズへの配慮を加えながらプログラムを構成し実施してきたことも多くの企業において事実である。

そしてこの40年に及ぶ企業内教育の実践は、閉鎖的ではあるがそれぞれの企業内に独自の教育資産を蓄積してきた。それは多くの試行錯誤のうえに行われたものであるだけに、社会的にもっと共有化されて活かされるべきものであると思う。いま企業内教育の閉鎖性がようやく破られていこうとするとき、新しい生涯教育実践の場でこれらの資産を集約し、創造的に統合し、企業人あるいは社会人万人のために有効活用していくことが社会的に意義あることと思われる。企業が生涯教育をやってきたかどうかという議論よりも、こちらの方がより大切なことかもしれない。

時代の流れのなかで、継続教育、人間教育的な視点を失わずに、個人と企業のニーズに応えてきた企業内教育も、いま大きな曲り角にさしかかっている。双方のニーズが分れてシェーレ状に広がり、かつきびしさと緊急さを増してきた。

それだけではなく、企業ニーズそのものが個人に組織活動への集中力、

10 特集 民間生涯教育事業の現状と課題

結束力の発揮を要求しながら、他方で経営開発に向って個性、異質性、さらには自律性の発揮を期待するというあい矛盾した能力開発の課題を志向せざるをえないようになってきた。

企業内教育は生涯教育との二元化をはかりそれぞれの性格を明確にするときがきている。その場合どのように接点をつくるかが両者の性格を考える決め手となるだろう。

2. 企業内教育と生涯教育との接点

(1) OJT と学習共同体

戦後の OJT は終身雇用の定着とともに人材育成の基本的部分を占めるようになり、制度的には企業差はみられるものの、実質的には企業内人材育成の90%に及ぶ役割を果たしてきたといわれている。

OJT の成立要件は、ひとつは上から下へ技能を伝承する能力ヒエラルキーの存在と、もうひとつはタテ社会的な同質的仲間意識の存在であった。そのなかで技能伝承と人間指導、そして企業文化伝承がだれかれをとわず混然と行われ、一人前の企業人が育てあげられていった。OJT の制度化はかえってこのダイナミックな力を弱めてしまう面もあった。

OJT がうまくいかない理由として、管理者が忙しすぎるとか、管理者が業績本位だとかいうのがよくあげられるが、それはむしろ管理者としては当然のことで、問題は先輩たちによる指導がよく機能しなくなったということの方が大きいのである。かつての先輩指導は必ずしもフォーマルに行われていたわけではないが、OJT の制度化は OJT を職務上の関係と設定することにより、それまでの個人業（ワザ）的な人間的接触の性格をうすめてしまうことになった。それらはインフォーマルな場に追いやられていくのである。

もうひとつの要件であるタテ社会的な同質的仲間関係が健在であるうちは、それでも、インフォーマルな場で人間くさい指導が行われていたが、

その仲間関係もいま解体の危機にある。すでに能力ヒエラルキーは崩れ、タテ社会を維持する実質的な支えは失われた。異なった価値観や自己主張が横行して、以前のような仲間関係の確保は困難になり、職務上の関係だけが強化されていくようになってきた。その関係だけでは OJT の機能は大きく後退し、人材育成も能力資源のストック化も充分に行われていかないように思う。

いろいろなノウハウが蓄積されてきた職場は、まさに学習の宝庫なのである。新しい枠組で OJT の機能を引きついでいかななくてはならない。職務上の関係を強化するだけでなく、インフォーマルな学習機能の再建をはかっていかななくてはならない。新しい仲間関係は上から下へではなく同列で相互に学び合う学習共同体（ラーニング・コミュニティ）でなければならない。（図 1 参照）

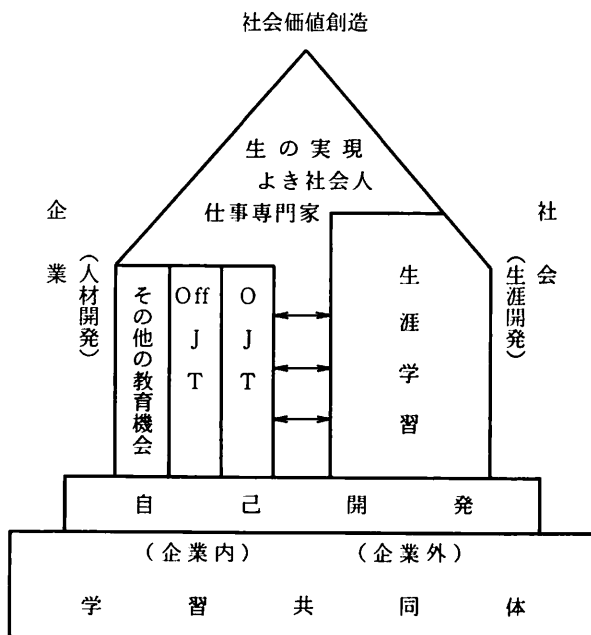
学習共同体は個々人が学び合い成長するだけでなく、共同体自体も学び成長する。それは企業組織を革新していく力となり、変動の時代を生きる組織のダイナミズムを生む。その力のみなもとは個々人の自己啓発意欲ということになる。

(2) 自己啓発から自己開発へ

自己啓発は企業内教育の歴史において、主体的な学習の型として一貫した期待をよせられてきた。OJT や OffJT と並んで企業内教育の 3 本柱としてつねに重点策の上位を占めてきた。しかし現実には特別な指導法や理論が適用されたわけではなく、自主的な読書会や勉強会などが社内活動としてみられた程度である。むしろ他の OffJT や OJT がうまくいかないとき、にわかに自己啓発がいわれてくるといった面もあった。もともと個々人に委ねられている自己啓発は、つねに期待をもたれながらも実態のとらえにくいものであった。

それが明確なかたちで企業内教育の一角を担って登場するのが自己啓発援助制度である。それは画一教育、オシツケ教育の批判のなかから、自己

図1 企業人の生涯教育



主導型学習の道をひらく教育の多元化策のひとつである。また OffJT の方が当面の企業ニーズにしばられてくる傾向にあるとき、自己責任ではあるが、より長期的視点で継続教育の道を準備しようというものであった。

1983年（昭和58年）の学会調査によると、自己啓発への援助奨励を行っている企業は86.1%を占めるという。

自己啓発援助制度に対する企業の関心は高いが、反面その利用はあまり活発でないという実態がある。その最大の理由は、「自己啓発はあくまで本人の意志にまかせている」ことだというのである（1980年、日本経営協会調査）。だから、上司が懸命になって本人に働きかけ利用率アップ競争をしているという例もきく。自己啓発とは自己啓発援助制度を利用することだということになると、自己啓発そのものの考え方をもういっぺん確

認しておく必要がでてくるのである。

自己啓発には機会概念と過程概念があるといわれている。自発的に勉強の機会を求めることは機会概念としての自己啓発であって、教育機会を多くの社員に保障しようとする自己啓発援助制度は、機会平等主義の延長線上にある。しかし本来の自己啓発は教育によってインプットされたものを、自分の内面にポテンシャルな能力として統合化、ストック化して、それを日常活動に実現化、価値化していく過程をいうのである。インプットのあり方が問題なのではなく、本人の学習過程が問われるのである。学習課題がはっきりしておれば、あらゆる教育機会がそこに結びつけられて生かされるであろう。教育が強制参加であろうと任意参加であろうとかまわないのである。

過程概念による自己啓発で考えれば、OffJT、OJT との3本柱ということではなく、自己啓発を土台にすえて、その上に OffJT や OJT、その他のあらゆる教育機会が立てられる図式になる。3本柱の発想は自己啓発を機会概念としてとらえたものであった。

あらゆる教育機会を統合化する学習課題はひとりの人間の総体的生き方をベースに考えられなくてはならない。ひとりの人間には職業人、家庭人、社会人などいろいろな側面があるが、それらを総体的に、構造的にとらえて未来の自己イメージを明確にするところから学習課題が確立されていくだろう。それは自己の総合的開発として企業内教育の枠をこえた教育課題になるだろう。自己啓発というより「自己開発」として生涯教育と結びつけ、企業内教育との共通土台を形成することによって、企業内教育自体も活性化していくものと思われる。(図1参照)

いま大企業などで実施されている退職前教育などの人生教育においても、この統合化の視点を欠くと、与えられる知識や情報のなかで、かえってとまどいを増してしまう結果も出てくるのである。

(3) 個人目標と組織目標の統合

ひとりの人間として、いろいろな生活を統合した生き方をもつということとは、精神的に企業から自立した場をもつということである。個としての目標や課題をもって生きるということである。そして企業の方からいえば、それらの個人目標を組織目標にどう統合していくかが課題となる。

かつてのように個人目標が組織目標に包みこまれていたときはちがって、個人の生活や意識が企業を超えてどんどん拡散している現状では、この課題がますます重要になってくる。

一方で自分の好き嫌いや、欲求本位の生き方があって、他方ではきめられたことだけきちんとやってくればよいというマニュアル指向の組織化が行われるとすれば、目標の統合はもちろん企業の活力そのものが失われることになろう。

目標の統合は双方の目標の重なる部分をできるだけ多くしていくことという考え方がある。そのために目標のすり合せを行い、双方の目標の幅をひろげて重なる部分をふやしていく方法がとられる。いま企業側で実施されている自己申告制度やCDPなどは、その方向での人事策で、これからは雇用形態も含めてさらに多元化していくことだろう。

しかし目標の統合は設定段階で静態的に行われるだけではない。目標達成活動の過程段階でより動態的にはかられる統合化があるのである。組織目標は機能や役割を通して達成されるが、そこで創造的に発揮される個人の能力実現、すなわち自己実現のよろこびこそ統合化の重要な契機となる。そのよろこびは個人の側で創造的な自己実現能力を必要とするであろうし、組織の側では自己実現しやすいよりゆるやかなシステムを考えていくことになるだろう。そして達成過程でのよろこびは両者の目標をさらに統合化する方向で再設定させることになる。この動態的過程が統合化の本来の姿であると思う。これが、バーナードのいう有効性と能率の原理なのではなかろうか。

こうやって行われていく目標統合化の行きつくところはどこなのだろう

か。おそらくそれが逆にそれぞれの目標に内在化していれば理念的に統合化の基盤が形成されることになる。それは社会的価値の実現である。バーナードのいう道徳的創造である。企業はどうかたちで社会価値の創造に参画していくのか具体的に個々人に示していかななくてはならないし、個人は社会価値とのつながりのなかにこそ真の自己実現があることを学ばなくてはならない。(図1参照)

個の意識がますます分裂していこうとすると、これを社会的に統合化する道はここにしかない。これは企業人の生涯教育の基本的な課題となるものである。

3. 企業人の生涯教育課題

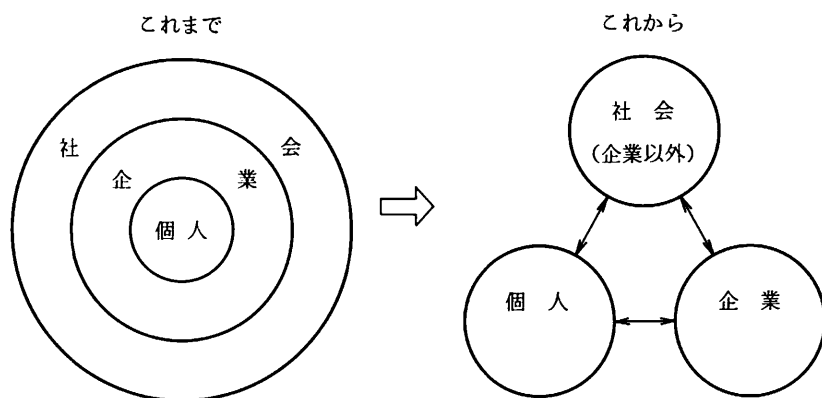
企業人の生涯教育課題は、図2のように独立して社会と企業と相互関係を持とうとする、より自律的、総体的なものでなければならない。それは個としての主題、個としての技術を持つことである。個の主題のない技術は何かの手段として他律的に生きることであり、技術のない主題は実現の可能性がない意識だけの自律性にすぎない。

(1) 個の主題

個の主題とは、自分の人生にとって大切なものはなにか、それをどう具体的に実現していきたいか、を自らに問うことである。社会が企業を媒体として間接的にとらえられていたときとちがって、社会との直接的な関係を自覚しなくてはならない。自己の生き方や人生への期待と、社会や企業からの自己への期待と、三者が統合的にすり合せられるところに個々の主題が立てられる。それはかつての「会社にとって自分とは」だけでなく、「自分にとって会社とは」の視点を加えることである。

これまで生きてきた自分をフィードバックするなかで自分の大切なものを確認するとともに、さらに社会や企業との関係で未来のニーズをフィー

図2



ドフォアするなかで新しい自己実現の主題を具体化していくことになるろう。

自己実現や自己学習の機会は今後も多様化していく。自分はいったい何をやりたいのかの自己確認による選択の優先基準をもっておく必要がある。そして長い人生の過程では社会や企業との関係もいく度か変革のステップをふむ。そのつどフィードバックをふまえながら自己革新的に個の主題を再統合化していくことが必要になるであろう。

フィードバックによる再統合化のメカニズムは自己の内面にもつことが大切になる。企業での業績評価は、仕事が多様化してくると一般的基準がとりにくくなり、もうけが多いか少ないかが決め手になっていく傾向がある。それは結果主義であり評価としては安定性を欠くことになるろう。そのようなときに自分を見失うことなく生きていくためには、自分のなかに評価の基準をもつことである。自分はこうありたいという自己イメージを確立して、そこからフィードバックを対自的に行い、成果を自己評価していくことである。それは過程概念による動態的、対自競争的「自己開発」である。そして自己実現のよろこびを伴う。

(2) 個の技術

個の技術とは自己の生涯を生きる能力である。職業能力に限らず、生活者としての能力、家庭人としての能力、余暇を生きる能力などがある。

企業人はいままであまりにも企業のなかだけの達人でありすぎた。気がつく子どもたちや妻の離反、定年後の無為、中高年の精神障害や突然死など、自ら被害者であり加害者でもあった。余暇を楽しむには楽しむ能力を持っていないてはならない。技術のないところには主題は形成されない。現実には何かができることが、したいことを生み出すのである。

そのようにしてとりいれられる生活者としての能力は、企業にとって異質ではあるが、プラスでもある。企業が蓄積した能力は生産者の能力ではない。良いものを安くという合理性を追求してきた生産者能力が、いま多様化している消費社会とミスマッチを起しているからである。

職業能力として考えてもいままでの企業人の能力はひとつの会社に閉鎖的でありすぎた。その会社だけにしか通用しない会社専門家であった。これからは仕事専門家が目ざされる。それはスペシャリストというよりエキスパートの専門能力である。他の専門能力とネットワークングして新しい価値を実現する能力である。それはある程度幅のあるテクニカルスキルと、異質能力と協働できるヒューマンスキルと、新しいコンセプトを生み出すコンセプチュアルスキルで構成される。ここにおいても企業内教育における蓄積資産が活用されるだろう。

個の技術は個の主題によって問い直されフィードバックされて、人生の変革のステップ毎に新たな学習課題としてとりくまれることになるだろう。

(3) 自己

個の主題、個の技術の基点はいうまでもなく自己である。これから「自己」の学習が人生を生きる重要な課題になってくると思う。個人と社会、個人と企業を結ぶいろいろな役割は相互に異質的であり、人生のプロセスで変動的である。そこを貫くアイデンティティはどこに求めていけばよい

のだろうか。既成の価値観は分裂し、どこにも確かなものを見出せなくなってきたとき、それは自己の内面に出出していくしかないのではなかろうか。自己の内面に深くコンタクトしていくと、ひとつの存在感を得ることができる。それはいのちとの出あいである。

かつて私は健康を害したり仕事に挫折したりで、一時わけのわからない空しさにとらわれたときがあった。しかしそのときはそのような空しさにある自分自身が許せないような気持で、そのよくわからないものを内面に押しこめながら生きようと努めた。何かからのフィードバックを無視しようとしたのである。しかし心身面でつらさが増してきて、やむなく自らある研究会に通って、人びとの力を借りながら自己との対話を始めていったのである。正体不明な空しさとしっかり向きあい、その悩みの実体を明らかにしていくプロセスのなかで、衝撃的ないのちとの出会いを体験することができた。身体のかなかに暖かい泉がこんこんと湧きあがってくるのを感じたのである。それは身体がふるえるような、つきあげられるようなエネルギーの実感をともなっていた。その時の感動を忘れることができない。

われわれはつねに悩みにとりつかれないように努め、それにとりつかれるとこんどは解消しようと努力する。しかし大切なのは悩みとコンタクトすることではないか。悩みとはいのちの働きが妨げられ、開放を求めている姿ではないか。いわばいのちという機能のプロセスフィードバックなのではないか。人間はよくあろうとするからこそ悩むのであり、悩みを解決することは人生から悩みをなくしてしまうことではない。

悩みはより人間であること、より自己であることを学習する入り口なのである。人生における悩みの学習、危機の学習が必要なのである。そこで自己が実は悩みとともにある存在だと認識することができたとき、かえってそれだからこそ限られた人生をより充実して生きていこうとする責任を深く感ずるのである。事実、私がいのちの存在と触れたとき、思わず口に出たのは「どうも申しわけありませんでした」ということばであった。

このような「自己」の学習はかつては世俗をはなれたところで宗教家や

思想家が追求してきた課題であった。いまは心理治療の場でも実践されつつある。これから自己の内面に価値を見出ししていくことが、すべての人の課題になってくると、それらの場で蓄積されたノウハウの共有化がはからなくてはならない。

4. 企業人の生涯教育システム

(1) 企業内教育の再編成

1974年（昭和49年）の通産省人間能力開発研究会報告「企業人教育の基本的ビジョン」によれば“企業人の能力は「企業目的達成のために顕在化された能力」から「全人的能力」へと考え方を変え、教育も「企業のための教育」から「人間のための教育」へ転換しなければならない”と宣言している。そして“企業人教育は従来のように企業内において体系化され実施されるものでは不十分であり、また企業のみ依存することも問題がある”として“生涯教育、余暇教育のあり方を検討し、そのプロセスおよびプログラムの体系化をはかること。自己啓発を促し能力を開発し発揮させるための企業の諸制度システム、組織風土を作ること”の必要性を提言している。

そこにみられるのは企業内教育そのものの発展的拡大であり、一般の生涯教育論にもそのような主張が多い。しかしここで提言したいのは企業内教育と分離した生涯教育システムであり、しかも両者を創造的に関係づけ、双方の活性化をはかろうとするものである。

前述のような教育課題が自律的・総体的にとりくまれるのであれば、その場合はどこであってもかまわないのだが、企業内教育の現状をみると、理念的にも能力的にも限界にきていると思うので、この際、教育資産の集約、共有化をはかって関係者の協働による社会的生涯教育システムの構築をはかることが有効であると思われるのである。

企業内教育は企業目的達成のためという本来の役割に立ち帰って、その

20 特集 民間生涯教育事業の現状と課題

内容を再編成しなければならないときがきている。すでに企業は未来開発に向けて戦略経営の体制を固めつつある。その人材開発こそ教育部門の戦略的課題である。かつての境界的立場から、いま経営の中核に立たなければならないのである。

一方、生涯教育は企業内教育の一部を肩代りしながら、企業や労働組合、社会教育や大学、その他関係者の協働作業で地域的にシステム化されなくてはならない。そこに各分野からの教育資産が動員され、ソフトづくり、ハードづくりが第3セクター的に行われていくことを期待したい。

企業は企業ニーズの線にそって教育体系を改変し、個人ニーズに近いものは自己啓発援助制度に編入して自己責任化、選択化する。同時に教育休暇制度や相談員制度などでバックアップしていく。第3セクターに対しては資金面・人材面で参画するとともに、教育ノウハウや施設はすすんで開放していく。

第3セクターは学識者や実務家の相互啓発の場であり、そこで開発されていく教育ノウハウは社会的共有資産として、逆に企業内教育や社会教育などの場に導入活用されていくことだろう。

(2) 学習のシステム

学習のシステムはいくつかの学習スタイルを組合せるかたちで構成されよう。

「個の主題」学習というなれば座標軸方式がとられる。人生のふしぶしで自己確認を行い、社会や企業の現状や展望をふまえて、新しい自己の課題を確立することである。それは座標軸の移動を伴うので自己革新的である。主に集合教育のかたちをとるだろう。

「個の技術」学習というなれば積み重ね方式である。新しい主題のもとに学習計画が立てられ、知識や演習の積み重ねによって日々続けられていく学習である。主に余暇活用の個人学習や勉強会などのかたちをとるだろう。

「自己」学習は前述のように危機チャンス型である。悩みや危機におちい

ったとき、それを学習のチャンスとみてあえて対面していくことである。学習仲間である企業内の上司や同僚による働きかけや、企業内外のカウンセラーやメンタルヘルスの専門家による積極的関与が望まれる。

以上の人生ふしぶし型、日々積み重ね型、危機チャンス型の学習スタイルを有機的に組み合わせた学習システムづくりが必要となる。それは、地域での交流を重視し、かつ企業内教育との接点を有効に形成するものでなければならない。

最後に自己主導型学習について触れておきたい。企業人の生涯教育は本来は自己主導型でなければならないが、教育が自己革新的なものを期待する以上、その動機づけが全く個人の側に委ねられてしまうだけでは、むしろ不親切、無責任といえるのではないか。特に危機の学習においてそうである。第3セクターを中心とした情報提供や啓蒙活動はもちろん、企業側でも周囲からのある程度の働きかけがあってよいと思われるのである。