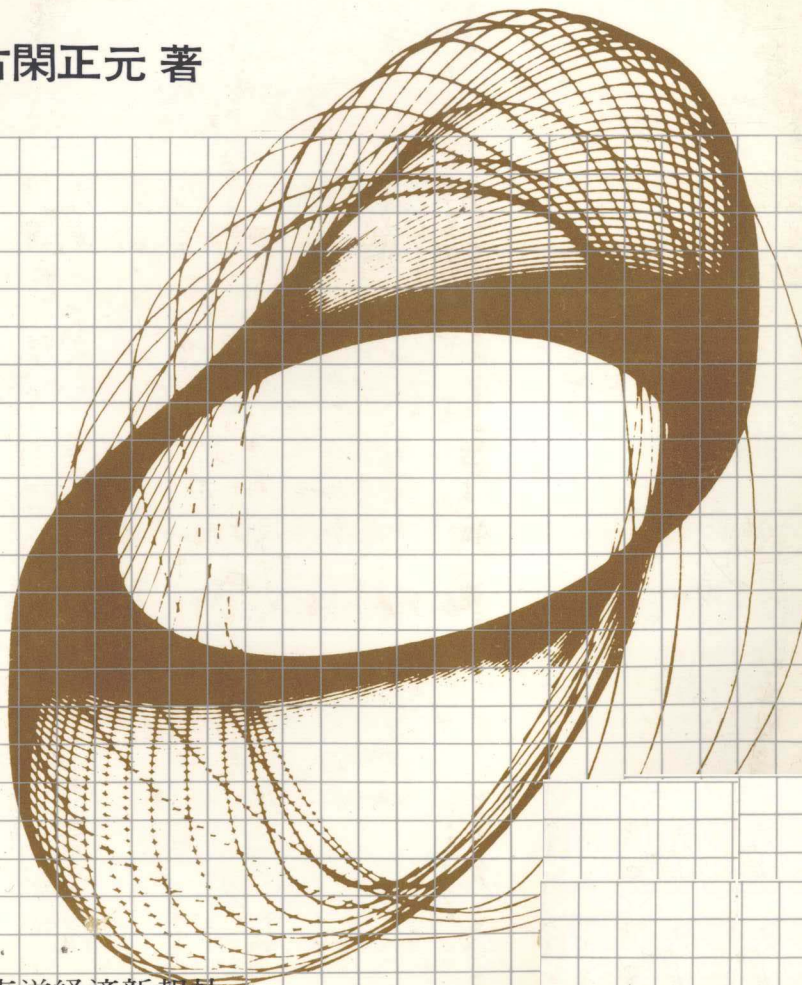


経営実務シリーズ

企業内教育の進め方

定型訓練からコンピュータ教育まで

古閑正元 著



東洋経済新報社

経営実務シリーズ

企業内教育の進め方

一定型訓練から
コンピュータ教育まで—

古閑正元 著

東洋経済新報社

著者紹介

1912年 長崎市に生まれる。

1939年 東京大学経済学部卒業。

現在 富士電機製造株式会社システム部長。

現住所 東京都世田谷区羽根木2-24-2。

企業内教育の進め方

定価 480 円

昭和44年 9 月 5 日発行

著者 古閑正元^{こかんまさもと}

発行者 綿野脩三

発行所 東京都中央区日本橋本石町 1 の 4 東洋経済新報社

郵便番号 103 電話東京(270)代表4111 振替口座東京6518

© 1969 <検印省略> 落丁・乱丁本はお取替えいたします。

4720

はしき

この本は、企業内教育について、実務シリーズ中の一巻として書いたという前提がある。したがって実務の立場からこれを仕上げた。

しかし三〇年間の会社生活を通じ、一つの考え方に気がついていった。それは、企業内教育は人事管理の一環であるということ。かつ人事管理はマネジメントの一構成要素であるという関係に立つという一見簡単なようで、現実には理解できてない論理である。マネジメントのあり方が常に流動的でかつ変化しつづつあるため、企業内教育は常に変化の過程に立つ。この観点に立たないと企業内教育については指導的立場に立つことはできないという見解をもっている。このために企業内教育を理解するためには、マネジメント全体の知識と経験をもたなければならないと考える。

私はこう理解しているし、この本は一貫してこのような前提のうえで書くことにした。この点からみると、企業内教育の文献はややもすると二つの傾向をもちたがるようである。その二つというのは、まず企業内教育について「理論家側」から提供される知識は、外国文献の翻訳に終始するものが多く、実際に日本の企業に適用して、その経験のなかから生みだされたものはなほだ少なかったこと。こ

のため、実際の担当者側からみると、「理論家」とはこんなものかなあというような漠然たる不安感がひろがっているらしいということである。二番目は、企業内部においても、教育訓練の担当者はその管理者を含めて実際のテクニックの解釈に終始しており、彼らの努力もしょせん小さなコップの中にごめく虹のごとき立場と思われる場合もあるということである。

そのような立場から脱却しようと、あえて不勉強の身をも顧みず、あたかも風車に突っ込む Don Quixote のごとき試みを行なったのが、この小冊子である。そして実社会と理論領域とのつなぎを、以下の二つのアプローチで行なってみた。

一つは、理論をまず実社会のなかにおろし、そのなかからもういちど理論の晶化を試みることはできないかということ。もう一つは、さきに述べた企業内教育をマネジメントのなかの一環としてつかんでゆくということである。

このマネジメントのなかの一環としてつかむという立場には、さらに一つの消化しなければならぬ条件がある。それはご承知のとおり、電子計算機構の導入によってマネジメントのあり方に変化がおこりつつあるという現状、この条件をどのように消化するかということである。このような流動期にあって企業内教育という分野をもういちど考えなおすこと、企業内教育が二次大戦のなかで、その後の復興期で、さらに日本経済の躍進期に、取り入れられた管理用具のなかで荒海に浮かぶ舟のごとく、いかにもてあそばれ、どのような岸边に到達するであらうか。小さな舟の船頭であった自分の身

をふりかえって、そのような管理用具の嵐のなかで、自分の舟の位置を測定して確かめ、そしてそれを正しい方向にもってゆくという義務を、いかにして遂行するかという任務を具体的に展開することが私の責任であった。

この試みを一応まとめてみたものの、できあがりは自分のおはずかしいような知識を暴露したことになってしまった。そのような意味で、これは問題の提起に終わり、いずれ勉強しなおしてもういちどこの仕事を完成しなおさなければならないと思っている。いずれにしても、原因は私のいちじるしい勉強不足と、一企業に身をおくために全国的にデータを入手することの困難さとに帰することも身をもって感じている。

この本は、次のような構成になっている。

第一章の人事管理の構造。これは、企業内教育を人事管理構造の一部としてつかんでゆくための部分であり、まず人事管理の現在の定義からいって、その歴史的な位置を管理技術の発展の一過程として裏付けようとした部分であるが、最近の電子計算機構の導入によって管理技術そのものが大きい変更を受けつつあるので、この分析発展のためにはいまだ少し時間をかける必要がある。しかしこれは情報理論、システム論の登場によって人事管理の構造と位置をマネジメント全体のなかでどのように位置づけるか、変化してゆくかという問題であり、この緊急の問題は、また未完成のしかし無限に発展の広がりをもっているようである。

第二章は、第三章の実証的な部分と表裏の關係にたち、いずれが第二章であり、第三章であってもさしつかえない。特に第三章においては、実際に行なわれているケースについて述べたものであるが、主として、まとめの役割を果たす部分として、前半に書かれたものを整理、分類してみた。この分類する試みというものはなほだ無謀である氣もした。というのは、企業というものは複合体であり、そのなかには多くの要素がからみあっており、これを一つの基準から分類してゆくには、しよせん無理な試みと思われるからである。

あるいは、企業のなかで行なわれている教育のなかから、教育の原則をつかみだし、それを整理して原則というものを改めて見直すことを、第三章として書き直してもよいのかもしれない。

とにかく、この小論は、試論の領域をでてはいないようである。まさに未熟の結果であり、天下に恥をさらすわけであるが、他日を期したいと思つてゐるので、なにとぞ皆さまのご指導、ご教示を賜りたいと切に希望してゐる次第である。

終わりに、この小論をまとめる機会を与えてくださった青山学院大学の故大内先生および桜井教授。小生の怠慢をがまんして激励を賜つた東洋経済新報社の能勢氏。および富士電機の若き人たちの美しい友情に、心からの感謝を捧げる次第である。

一九六九年八月一日

目次

はしがき

第一章 人事管理の構造	一
-------------	---

第一節 はじめに	一
----------	---

第二節 人事管理のフローと、四つの展開の契機	六
------------------------	---

第三節 訓練担当者の環境変化	二六
----------------	----

第四節 組織と管理用具の変遷	四三
----------------	----

第二章 企業内教育の原則	七七
--------------	----

第一節 企業内教育の位置づけと原則	七七
-------------------	----

一 学習と適正年齢との関係についての表示	七七
----------------------	----

二 訓練を具体的に展開するについての問題となる事項	八六
---------------------------	----

第二節 訓練実施の原則

- だれを、なにゆえに、訓練するかという問題について……………九三
- 一 訓練の必要性を決めるについての基本的な考え方……………九七
- 二 実施への四段階について……………一〇〇
- 三 訓練すべき問題点の発見方法について……………一〇一
- 四 問題の分析……………一〇三
- 五 訓練の必要性を部下の集団に説くこと……………一〇四
- 六 各職位ごとに訓練の必要性を分析する……………一〇八
- 七 個人の訓練の必要性を決定すること……………一一〇
- 八 訓練の必要性の公式についての若干の修正に関して……………一二九

第三節 訓練計画設定へのアプローチ

- 特に訓練を制約する最近の条件について……………一二三
- 一 訓練と人事政策との結合について……………一二三
- 二 若年層の問題について……………一二三
- 三 雇用労働の環境変化について……………一二九

第三章 企業内教育の実際……………

- 第一節 日本における企業内教育の歴史……………一四七

一	年功序列制度と企業内教育	一四七
二	ある企業における人事管理施策と企業内訓練との相互関係の歴史	一五二
三	戦後の企業内教育の歴史と、人事管理との相関について	一五九
	第二節 定型訓練	一六六
一	TW I	一六八
二	MTP	一八〇
	第三節 従業員の心がまえのつくり方の「昔と今」	一九〇
	——あわせて研修施設について	一九〇
一	旧海軍における人材育成について	一九二
二	経営者研修について	一九四
三	企業内教育の施設について	一九六
	第四節 実際に行なわれている企業内教育のパターン	二〇一
一	一つの経営方針の定まった企業における教育訓練	二〇二
二	人事管理と結びついた企業内教育のパターン	二〇九
三	その企業のもつ特質を生かして取りあげられる企業内教育	二一〇
四	大学が学外へのエクステンション・コースとして開放した教育	二一七
	第五節 電子計算機組織導入後における経営の変化と企業内教育	二二三
一	電子計算機の導入によって変化しはじめた管理方法の	二二三

二、三の実例について	三三
二 システム化に應ずる企業内教育の変化	三九
システムの中の人事管理と人事管理のシステム化	二四八
まとめ	

第一章 人事管理の構造

第一節 はじめに

人事管理とはなにか。

いろいろの議論や定義もありえようが、いちおう次のような定義に従つてすすめよう。

「人事管理とは、従業員の内在的能力を最大限に生かし、みずから最大限の成果を確保しうるよう⁽¹⁾に
かれらを処遇し、組織する方法についての規範体系である。」

したがって、人事管理とは、ある企業に職業を得てその従業員となった人間に、自分の職業に対して最大の貢献をして最高の利益をかせぎださせること。同時にまた企業側も労働を提供する人たちに
対して、つくりだす労働から十分なる満足感を得せしめるように企業側で用意された「仕組み」であ
るといふことができる。ここで、人事管理は企業側の責任であるということが生ずる。いうまでもな
く人事管理の対象となるのは、「人間としての」従業員であり、またその従業員には仕事を遂行する

ことによって、それに使用する機械工具などの道具の状況を考えねばならず、職務とその複合体である「組織」などもからまつてくる。かくのごとく、人事管理における従業員は、また同時に組織における人間、という命題が生じてくる。

元来、公共企業体よりも、私企業という組織のほうが、はるかに「利益追求」には適している。この意味において、企業における人事管理は、従業員にサロンの満足感を与えるということとは根本的に違っている。人事管理における根本原理は、それが利益追求に奉仕することも忘れることができず、原価意識を考えない施策ならば、存在しないほうがはるかにましといってもさしつかえない。

以上のような立場から、本文における前提条件として、従業員の人間としての取扱いの場合にも、能力開発の立場からする企業内教育の場合にも、組織をどのように効率的に運営するかという技法においても、「コスト」という概念を前提としながら論旨を展開するという立場をとる。

また人事管理とは、近代産業社会における人間の管理についていうことばである。その人間とは、「純粹の人間」、あるいは「宗教的人間」というような立場からとらえられるものではなく、労働力の提供者としての、いわば「労働的人間」としてとらえられなければならない、ということである。この主題は、産業における人的資源を、企業の目的に応ずるように、統制して、指導を行なうということである。

企業における人間の把握方法には、二つのアプローチがある。一つは、「個人」として把握する方法であり、他は「集団」として把握する方法である。

「個人」として把握する方法は、従業員を「選択」と「刺激」の、二つの要素をもって、もてる労働力を企業の活動に沿わせるように発揮させる領域であり、人間は個人として理解される。この領域は、これまでの人事管理の主要テーマの地位を占め、選考に始まり、個人の訓練、評価、人事相談、安全衛生、などの諸活動を意味している。

新しく脚光を浴びてきている人事管理の領域に、集団としての個人把握の問題がある。これは一九二五年以降、特にアメリカにおいて研究が開花し、六〇年前後からその全盛時代に到達した領域であり、多くの研究成果が発表されているが、いうなれば行動科学を背景とした人間の集団意欲形成の領域である。

労働組合との交渉によって決定する賃金総額の決定と配分の交渉も、新しく加わった人事管理の領域であるが、これは集団と集団との交渉技術によって決定される分野である。

これまでの、企業内教育を実施する場合には、「個人」としての職業人をとらえ、企業の目的に合致するように個人の能力を伸ばしてゆく、すなわち「労働力管理を雇用において、人びとの貢献および

満足を極大化するために、そこで働く男女を援助し、統轄する機能ないし活動⁽²⁾としてとらえるのが普通であるが、個人をそのような労働力管理の一構成分子としてとらえるとともに、個性としての個人の能力開発を、集団と集団との相互作用のもとに解釈してゆく観点を、もう一度考え直す必要がある。これは、従業員という集団には、会社の労務執行組織としての機能があるとともに、労働組合を相手とする労使関係の一面としての「個性」のつくりだす影響があるということである。が、ここでは、人事管理の手順を述べ、それと企業内教育との関連をつけるには、次のような手順に沿ってゆくほうが容易であろうと考える。

すなわち人事管理は、従業員の募集、選考および配置によって開始される。教育訓練、人事考課と昇進、異動、降格、解雇、懲戒、等の人事処遇はそれに続く手順である。その後において賃金の決定、支払いおよびそれに関連して仕事の割当と、職務に支払われる対価の問題、福利厚生、安全衛生などとともに、人間関係管理の立場からの従業員面接、不平不満苦情の処理、従業員モラルの向上施策につながるチームワークと、個人および集団の目標による管理などを含むのが通常である。人間関係管理が世に論ぜられるにつれ、自己申告制度などをはじめとする管理手法や、集団としての能力把握の方法など多くの方法が、各企業に取り入れられつつある。一方、これらの人事計画を長期的な見地からみるために、経営的視角からの中期ないし長期人事計画が設定されているところもあるが、わが

国では基本的資料不足のため、抽象的な学問的段階の論議の範囲にとどまり、これらがさかのぼって、人員募集計画という具体性までには発展していない。

一般に、産業教育なる用語と、企業内教育なる用語との間に、厳密な定義づけはないが、常識的に産業教育は、学校教育に対する概念として、企業内教育は一般的な教育から、企業の内部に行なわれる教育を区別して特徴づけられるときに用いられる。

教育なる用語は、引きだすということで、人のもっているかくれている性質を發展せしめることである。企業においては、企業への融合を目的としたオリエンテーション（ある方向に向けること）である。自己の努力に期待して、自己の努力で自己を發展させることがもつとも望ましい態度とされている。階層が上になるにしたがって行なわれる教育は、おおむねこの範疇に属する。たとえば、マネジメント教育、経営者教育は、その典型である。

訓練とは実施に用いる熟練を教え込むことを意味する。存在する標準作業書に要求される条件を満足せしめるように、スキルを与える機能である。オペレーション段階に近い教育は、この範疇に属する。たとえば技能者訓練、電話訓練、プログラマー訓練などである。プログラマーに、仕事の手順をプログラムに翻訳するやり方を教えるのは、「訓練」である。が、プログラム言語の進歩や、プログラミング・システムに関する發展などについて、かれらに概念的に説明して勉強を期待するのは、「教

育」である。

能力開発とは、最近特に用いられはじめた概念である。従業員が自分たちのもつ才能開発に対する、企業のもつ「仕組み」のなかで発揮する機能を総称していわれているが、対象が従業員であること。着想が、人間関係管理のいろいろの施策の結果、考えだされた概念であるため、ヒューマン・オリエンテッドに用いられることが多く、オペレーション段階では用いられることが少ない。したがって、以後できるだけ用語を企業内教育、訓練の二つに限定して論旨をすすめてゆきたい。

第二節 人事管理のフローと、四つの展開の契機

ここでは、さらに人事管理における、企業内教育の立場を明らかにして、人事管理の将来への展開の四つの契機をつかみだすのが、目的である。

ピゴーズ、マイヤーズの、『人事管理』によると、

一 人事管理の本質

二 人事問題の処理

三 組織の安定性の診断

四 作業チームの確立と維持