The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	企業における「自己啓発援助制度」の成立
Author(s)	増田, 泰子
Citation	大阪大学教育学年報. 1999, 4, p. 1-17
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/11033
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

大阪大学教育学年報 第4号（1999年）
Annals of Educational Studies Vol.4

企業における「自己啓発援助制度」の成立

増 田 泰 子

【要旨】

「自己啓発」を企業内教育制度の一環として援助する「自己啓発援助制度」は、多くの企業で重要視されている。「自己啓発」は、50年代から企業の経営者に対して、70年代頃までは管理者や監督者と銀行員に対して、80年代以降になって特に対象を限定せずに使われるようになってきた。この言葉はどのようにして企業内で用いられるようになってきたのか、そしてなぜ重要視されているのだろうか。

製造業と銀行業の社史を用い、企業内教育制度の体系化の過程を比較したところ、製造業のOff-JTは管理者に行なわれているのに対して、銀行でのOff-JTは管理者と中堅社員に行なわれることが明らかになった。銀行業でのOff-JTは、中堅社員全員を対象としたものではなく、Off-JTを受けることができる者とできない者がいる。同時に銀行では、60年代から「自己啓発」を重視していた。このことから、中堅社員の中でOff-JTを受けられなかった社員が必要な知識を獲得するために「自己啓発」が推進された、と言える。製造業で「自己啓発」が取り上げられるようになったのは70年代以降のことである。これは銀行と異なり、OJTで必要な技能を獲得できたためであろう。

ホワイトカラーの増加に伴い、Off-JTを受けることのできない層が増加し、業種を問わずに「自己啓発」が重視されるようになってきたものと思われる。

1. 問題の設定

本稿が扱うのは、企業において企業内教育制度の一環として実施されている「自己啓発援助制度」である。

「自己啓発」という言葉は企業内教育の場でのみ使われているわけではない。もともと「啓発」という言葉は新たな知識を得、理解を深めることを意味する。「啓蒙」と似た意味を持つが、主に人権問題に関する知識を広める活動に使われてきた。「啓発」に「自己」が結びついた「自己啓発」は、単に自分で自分の知識を深め、目を開かせることであるから、職業能力開発のための活動とは限らないのである。たとえば東京都中野区勤労者サービスセンターが実施した「勤労者の自己啓発に関するアンケート調査」(1996)では、「自己啓発」を「自分の人生を楽しく豊かなものにするため、自ら進んで行う学習やスポーツ、文化活動」と定義づけている。

だが、どのような活動でも企業の「自己啓発援助制度」における援助の対象となるのではない。「自己啓発」をどの程度行っているのかを従業員に尋ねた労働省の「民間教育訓練実態調査」(1994)で用意されていた選択肢は「会社の主催する勉強会」「会社とは無関係な勉強会」「公共職業能力開発施設」「民間教育訓練機関の講座」「専門学校等の講座」「大学等の講座」「通信教育講座」「テレビ・ラジオ・専門書」「その他」となっており、中野区の調査よりも限定されたものになっている。中野区の調査では勤労者自身が自分を高める活動を広く捉えているのに対して、労働省の調査では、「自己啓発」を職業能力開発に関するものに

限定しているのである。

企業の側が制度として用意する「自己啓発援助制度」の内容には、企業によって多少の違いがあるものの、ある程度の共通点を見出すことができる。それは前述の労働省の「民間教育訓練実態調査」と同様、職業能力開発に関わる部分に限定されている。日本HR協会「自己啓発援助制度マニュアル」(1982)で紹介されている企業における「自己啓発援助制度」を見ると、共通して実施されているのは「通信教育講座の斡旋」「国内あるいは海外の大学・大学院への通学支援」「推薦図書の紹介」「社内での勉強会への費用の援助」となっている。日本経営者団体連盟と日本産業訓練協会による「産業訓練実態調査」(1985年)では「推薦図書リストの配布」「社外コース、講座の紹介」「自発的研修の経費援助」「公的資格取得援助」「専門知識等の情報提供」「自己申告による面接指導」「自由参加講座開設」「社内発表会・コンクール」「自主研究会援助」が選択項目となっている。どのような制度がより多くの企業で実施されているかということについては、調査の時期や対象によって多少の差はあるが、「自発的研修の経費援助」や「公的資格取得援助」などの実施率が高くなる傾向にある(表1)。これらの援助の内容を大きく分けると「機会の提供」「費用や時間の援助」の2つが挙げられる。「機会の提供」は、図書や通信教育、セミナーなどの紹介といった手段を通じて行われる。「費用や時間の援助」では通信教育などの受講費用を企業が負担したり、公的資格の取得を奨励するために手当を支給したりする。最近では教育訓練のための有給休暇制度も含まれるようになってきている。

表1　「自己啓発援助制度」の内容と実施率（%）

援助制度あり	63.4	100.0
社内でのセミナー等（外国語教育も含む）の開催		32.3
社外のセミナー等への参加費用等の援助		70.1
通信教育の受講料の補助		37.8
公的資格取得援助*		68.9
カルチャースクールなどの受講に伴う援助		5.1
各種教育ビデオ、カセットの貸出し		19.6
専門図書、雑誌などの購入費の補助、図書の購入斡旋		37.9
自己啓発機会についての情報提供		32.1
援助制度なし	36.6	

*「公的資格取得のための受験・講習会の費用補助、公的資格取得者に奨励金を支給」
労働省政策調査部「労働者福祉施設・制度等調査」（1996）より作成

「自己啓発」は本来、職業能力と一致するものではなく、単に自分を高める活動といった意味である。しかし「自己啓発」によって、OJTやOff-JTといった企業が行なう訓練だけでは満たすことのできない個人の職業能力への要求を満たして欲しいという暗黙の期待が、企業に「自己啓発」を重視させ、同時にその意味を限定させるのである。従って本稿では「OJTとOff-JTでは間に合わない部分を埋め合わせるように、企業が従業員に対して期待している学習活動」を「自己啓発」として扱う。

企業内教育に関する研究の中で、「自己啓発」について取り上げたものはほとんどない。事例の中での「自己啓発が教育の基本」というような記述や、今後の「自己啓発」の重要性を強調したものはあるが(注1)、なぜこのような概念が取り入れられてきたのかや、どういった層に対する「自己啓発」がされてきたのかといった視点からの研究はされてこなかった。労働経済学を中心とした技能形成の研究に見られるように、企業における職業能力の開発はOJTを中心とし、その補完としてOff-JTが必要であるという見方が主流で、訓練としてとらえきれない部分については論じられてこなかった。しかしその一方で、各企業の教育体系図や教育方針などの事例に「自己啓発」という言葉が登場することは、決して珍しいことではない。たとえば中央職業能力開発協会の「三次産業の人材育成システム」で事例として紹介される企業12社のうち11社が「自己啓発」を教育の中心に据えている、あるいは「自己啓発援助制度」を設けているとしている。「自己啓発」は、OJTやOff-JTの形で企業から「与えられる」教育では不十分な知識や技能を獲得する手段として、あるいは、企業内で実施される教育からより積極的に知識や技能を獲得するための意欲をかきたてる方法として、重要視されているのである。多くの場合、「自己啓発援助制度」の対象者は特に限定されてはいない。

しかし「自己啓発」は、日本における企業内教育制度にはじめから組み込まれていたわけではない。50年代や60年代に書かれた企業内教育制度に関する文献に、「自己啓発」あるいはそれに類するような、従業員が自らの意志で学習しようとすることに注目した記述は見られない。また、そのような学習活動を援助する制度への言及もない。(倉内・宮地・中村,1960、白木,1959など)。

それでは「自己啓発」は、いつ、どのような背景のもとに重視されるようになってきたのだろうか。そして「自己啓発援助制度」として企業が一定の費用を負担するような制度はなぜ普及してきたのだろうか。

2. 「自己啓発援助制度」の歴史

50年代前半、MTP(注2)と呼ばれる管理者教育プログラムがアメリカから導入された。この中に「育成と啓発」という項目がある。ここでの「啓発」は、管理者が部下を啓発するという意味で用いられていたが、やがて、管理者が自分自身で知識を獲得し、理解を深めるという点が強調されるようになる。1958年、経済同友会は「経営者啓発についての所見」として、経営者の自己啓発と後継者の養成の普遍化を強調した。この頃から、経営者や管理者、スタッフ層が自己啓発することが重要であるとされるようになってきた。日本経営者団体連盟・日本産業訓練協会(1971)は、昭和30年代の管理者教育を振り返り、管理者の自己啓発が強く要請されるようになってきたと述べる(p365)。また、ダイヤモンド社編の「産業訓練ハンドブック」(1964)はこのように「自己啓発」を強調する。「一般的傾向として企業では、年功序列昇進の考え方をだんだんに脱皮して、実力中心、能力本意のやり方を徐々にとらざるをえなくなってきている。どのため、組織のなかの人は、学歴や年功のうえにあぐらをかいていたり、大過なくやればそれでよいのだというような、安易で現状維持的なことは許されな

くなってきている。したがって自分の能力や才能を、最も効果的に、最高度に発揮するように工夫し、みずから努力することが、最近いわれている自己啓発であり、自己開発である。人間は、自分でみずからを発展させていかなければならないのである」(p730) だが事例の中で「自己啓発」が登場するのは、経営者と販売員(トヨタ自動車のセールスマネージャー)、そして銀行(広島相互銀行)に限られている。この段階ではまだ、「自己啓発」を中心とした企業内教育体系や全社的な援助制度は普及しておらず、一部の層を対象としていたに過ぎなかった(なお、企業内教育体系の整備がいつなされたのかという点は、3であらためて論じる)。

企業内教育に関する実態調査の中で「自己啓発援助制度」を尋ねるようになるのは1970年になってからである。日本産業訓練協会は企業内教育について1970年から5年ごとに実態調査を行なっているが、70年に既に「自己啓発促進援助活動」について尋ねている。これは「推せん図書リストの作成・配布」「自己啓発用教材の配布」「社外コース講座の紹介・あっせん」「社内自由参加講座の開催」「自発的研修グループに対するサービス提供」「個人の自発的研修に対する経費援助」「社内発表会コンクールの開催」「自己申告による指導員面接」「その他」「いずれもやっていない」の中から複数回答で実施しているものを選ぶものである。全体を見ると「社外コース講座のあっせん」が61.8%、ついで「教材の配布」が45.1%、「推薦図書リスト」が33.3%となっている。この3項目とも、金融・保険業では70%以上の企業が実施しており、他産業に比べて高い。

次に、これまでに「自己啓発」という言葉を題名に含む書籍がどの程度出版されてきたのか、そしてそれらの書籍がどのような読者を想定しているのかを見る(注3)。60年代から70年代に限って見た場合、想定読者は大きく2つに分けられる。管理者・監督者と銀行員である。したがって、この当時「自己啓発」をするべきだと考えられていたのは、この2つの層であったと考えられる。

その後、「自己啓発」はそれ以外の層をも対象とするようになっていく。1993年の「民間教育訓練実態調査」では、やはり金融業で援助措置を取る企業の割合が多いが、その他の産業でも実施率は増えている(表2)。全体として60%から70%の企業がなんらかの「自己啓発援助制度」を持っており、これは、他の調査でもさほど変わらない(1996年の「労働者福祉施

表2　自己啓発援助制度を実施している企業の割合の推移（%）

	81年	82年	90年	93年
合計	44.9	50.1	54.8	66.7
建設業	46.1	67.2	73.1	87.1
製造業	48.0	48.0	47.8	66.1
卸売・小売業	56.3	45.5	54.4	65.9
金融・保険、不動産業	—	—	76.7	78.6
運輸・通信業	31.6	50.4	47.4	51.6
サービス業	41.0	47.4	57.6	64.2

労働省「民間教育訓練実態調査報告書」（昭和56、57年、平成2、5年）より作成

設・制度等調査」(労働省政策調査部)では63.4%)。企業の教育体系図を見ても、産業を問わず「自己啓発」への言及が見られる。書籍の題名も、80年代以降は、対象者が題名からは推測できないものが多くなり、中には青少年の人格形成に関連させたものもある。また、自己啓発のための通信教育ガイドのようなシリーズも登場する。特定の職業を対象としたものでは、教員や公務員、営業職などがある。また、管理職や銀行員を対象にしたものは引き続き発行されている。

90年代半ばに、労働省が「自己啓発」に関心を持つようになる。前述のように「民間教育訓練実態調査」に「自己啓発」に関する質問項目が取り入れられ、それらの結果を踏まえて「平成七年労働白書」では、どのような支援が行われているのかを取り上げた。また、中央職業能力開発審議会からは1997年11月に「自発的な職業能力開発を行う労働者に対する費用面における支援制度について」という報告書が提出された。また、日本労働研究機構では「個人主導型の職業能力開発のあり方に関する総合的研究」プロジェクトが進行中である。労働省を中心とした「個人主導型の職業能力開発」は、それぞれのキャリア設計に応じた職業能力の開発を支援するものであり、特定の職位や産業を対象にしているものではない。

管理者・監督者については前述のように、50年代から「自己啓発」の重要性が指摘されていた。しかし、銀行員を対象とした「自己啓発」が同じ時期に登場したのはなぜだろうか。この2つの「自己啓発」は同じものなのだろうか。さらに、かつて管理者や銀行員に対して求められていた「自己啓発」が、あらゆる従業員に求められるようになってきたのはなぜだろうか。

これらの問題を検討するためには、企業内教育制度の成立過程を見ていくことが必要である。

3. 企業内教育制度の体系化

3-1.社史に見る企業内教育制度

「自己啓発」が、管理者・監督者及び銀行員という特定の層に対して重要であるとされ、やがてそれらが「自己啓発援助制度」の形で広がってきたことを、2で示した。「自己啓発援助制度」が導入される背景を論じるために、「自己啓発援助制度」を含む企業内教育制度が、企業の中でどのように成立してきたのかを示す。

企業内教育制度は、個々の企業によって異なる制度であるため、既にできあがった体系をもとに比較することは難しい。また、時期による制度の変遷を無視してしまうと、たとえば同じように見える制度の導入の過程が産業によって異なっていたとしても、違いが見えなくなってしまう。

企業内教育制度は、最初から体系化されているわけではない。はじめは一部の従業員を対象とした教育が必要に応じて行なわれる。この教育は社内で独自に考え出されたものである場合もあれば、社外の機関による定型訓練である場合もある。様々な教育が継続して行なわれるようになってきてから、どのような層に何を目的としてどんな教育をするのかというこ

とを明文化した教育体系がつくられる。この体系化の過程は個々の企業によって異なるが、同じ産業であればある程度類似したパターンを描き出す。そこで「社史」を用いて個々の企業における成立過程を読み取り、産業ごとの特徴を比較することにする。

社史とは、企業がその会社の沿革を記述し、出版したものである。十周年、百周年といった記念に刊行されることが多いが、中には解散したり合併したりした企業が、解散に至るまでの過程を記録したものもある。その多くは非売品であるが、経営史研究で用いられることが多く、各地の図書館に所蔵された社史を、日本経営史研究所が目録にしている(日本経営史研究所,1996)。

社史の様式は、企業によってさまざまではあるが、以下の3種類に大別できる。

(1)創業者や経営陣の評伝

企業の発展に関わった人物に焦点を当てたもの。比較的規模が小さく、創業者の影響力の強い企業に多く見られる。年表も創業者の生誕から記述されるものが多い。特定の人物がいかにして独創的な発想に至ったのか、あるいはどのようにして難局をくぐり抜けたのかという劇的な記述は多いものの、本論文の目的である制度の体系化の過程については、記述されていないことが多い。

(2)製品の歴史

企業が生産してきたものを年代別に紹介したもの。製造業にしばしば見られるが、サービス業の中でも新聞やテレビ局、ホテルなどには主要なサービスの歴史を社史として記述する例が見られる。この場合も制度や従業員の処遇について触れられることは少ない。

(3)企業の経営史

産業の時代背景を含めて、企業がその背景の中でどのように経営方針を取ってきたとかを記録したもの。大まかな年代ごとに区切って生産や経営方針、福利厚生などの項目ごとに記述するものもある。大企業や、何度も社史を刊行している企業に多く、時代背景の事実関係を確認するために経営史学の研究者に監修を依頼している場合もある。年代ごとにどのような制度が実施されていたのかが比較的詳細に記述されており、また、年表の記述も詳しい。本稿で資料として用いたのは、主にこのような様式の社史である。

ほとんどの社史には年表がついており、どのような制度をいつ導入したのかがわかるようになっている。企業内教育については、年表にのみ個別の制度の導入が書かれている場合もあれば、本文で項目を設けて記述してある場合もある。また、ほとんど記述のない場合や、記述はあっても現在教育を行なっている、というようなもので、いつどんな制度を導入したのかが不明な場合もある。今回利用したのは、社史の本文および年表における企業内教育に関する記述、特に導入の時期や経緯が読み取れるものである。

資料として用いた社史は、日本経営史研究所の目録において「輸送用機器製造業」、「繊維・繊維製品製造業」、「銀行・相互銀行業」に分類されているものに限定した。これらの産業は、社史における企業内教育に関する記述が比較的多く、また、戦前に設立された企業が多い。そのため、戦後の企業内教育制度の移り変わりをはっきりと観察することがもっとも可能な産業である。また、銀行業は銀行員の「自己啓発」の状況を観察するために、特に重点を置いている。

これらの産業の社史を可能な限り収集し、本文及び年表の企業内教育制度に関する記述を抜き出した上で、産業ごとに見られる大まかな流れを把握した。利用した社史は、「輸送用機器製造業」33社、「繊維・繊維製品製造業」30社、「銀行・相互銀行業」44社のものである。規模の違いは問わず、小規模な企業も対象としているが、長期にわたる社史を刊行し、かつ制度に関して詳しく記述されている企業の社史が結果として利用できるものであったため、比較的大企業が多くなっている。なお、利用した社史の一覧は、付録として末尾に掲載する。

3-2.企業内教育制度の成立過程と産業比較

社史の検討を通じて得られた、企業内教育の体系化の過程は、以下のように概観できる。

企業内教育はまず、企業の中で人数が多く、基幹労働力となる層を対象に始められた。輸送用機器製造業における中卒男子技能工や、繊維・繊維製品製造業における女子工員などがこれにあたる。それは社内で職務に必要な技能を修得させるようなものであったが、対象となる層の学歴が低い場合は、学校教育を補完するような一般教養を含む教育が行われた。この制度、技能修得のための基礎知識を与えるためであるが、一部には高卒学歴相当の資格を得られるという宣伝によって採用と定着を容易にするという意図もある。いずれにせよ、学校教育に変わる教育は、学校教育と類似の形式を取っていき、企業内学校がさらに認可を受けて学校として運営されるようになっていく。しかし、高卒以上の学歴取得者を採用していた銀行は、このような学歴の補完を行なう必要はなかった。そのため、企業内学校のような制度は作られず、技能競技会のように成果を披露するような形での技能形成を促進するにとどまった。

定型訓練は、社内教育とは異なる層を対象にして導入された。その中心となったのは管理者、監督者である。また、銀行の職能別教育のように専門的である程度体系だった知識の修得にも、外部の教育機関が利用される。

このふたつの方向での教育がある程度実施されていくうちに、教育の対象となっていなかった層をも含めた全社の教育の体系化がなされていくのである。事例としてしばしば示される企業内教育体系図は、このようにしてできあがった結果と言える。

次に、産業ごとに比較してみると、銀行業と製造業の違いが目立つ。製造業では低学歴の技能工に対して補習教育や教養教育を兼ねた技能訓練を実施しており、一部では学校教育を企業に導入している。これに対して銀行業では、学校教育の補完となるような教育は実施されていない。技能に関するものも、教育というよりは実務競技会のような形で実施されている。教育に関して使われている用語も、製造業と銀行業とでは異なる。製造業では「訓練」「教育」といった言葉が主に用いられているのに対し、銀行業では一般に「研修」という言葉が用いられる。

定型訓練の導入に関しても、両者は大きく異なる様相を呈している。製造業における定型訓練は部課長のような管理者、工場の職長や班長といった監督者へのものに限られており、MTPやTWI(注4)が導入されている。銀行業の場合は、支店長への管理者教育は確かに行なわれているが、それはJST(注5)や全国地方銀行協会の「支店長講座」のようなものであり、MTPやTWIは導入されていない。

しかしそれ以上に製造業と銀行業が異なっているのは、入社後10年程度の中堅社員に対する定型訓練の導入である。製造業では新入社員や技能工、あるいは管理者ではない中堅社員に対する教育の実施は遅く、体系が制定される時期に導入された場合も多い。一方で銀行業は、51年に全国地方銀行協会で「銀行講座」が開設され、50年代後半には専門分化した中堅社員対象の職能別研修へと拡大していった。37年からは通信講座も始まり、社外での研修が一般的となっている。

さらに「自己啓発」に言及している企業の数、及び言及した時期が、銀行業と製造業とでは異なっている。銀行業では44社中14社が「自己啓発」を重視したり、「自己啓発援助制度」にあたるような制度や活動(通信講座の斡旋や受講費用の援助、推薦図書リストの作成、マニュアルの作成）を行なったりしている。これに対して製造業で「自己啓発」または「自己啓発援助制度」に含まれる援助制度に言及している企業は、繊維製造業では30社中2社、輸送用機器製造業では33社中6社であった。製造業では「自己啓発」をいつから重視したのかということにはあまり触れられず、触れられている場合でも銀行業に比べると遅い(表3)。

表3　社史における「自己啓発」あるいは援助制度についての記述

産業	企　業	発行年	開始年	内　容
輸送	三菱重工高砂製作所	1990	1969	次・課長／係長・主任研修で自己啓発推進
	三菱重工神戸造船所	1981	1973	自己啓発目的の語学研修
	プレス工業	1975	1973	自己啓発を重視した階層別教育
	いすゞ自動車	1988	1986	能力開発休暇制度
	川崎重工業	1997	?	OJT、自己啓発、ローテーションによる人材形成
	三井造船	1993	?	個人の自己啓発努力を基本とした教育方針
繊維	富士紡績	1998	60年代？	事業場単位の自己啓発グループ活動
	日清紡績	1969	?	大卒職員教育で自己啓発の奨励
銀行	第一銀行	1958	1939	石井文庫（図書）
	富士銀行	1960	1949	実務・法律の解説書作成、研究会
	住友銀行	1998	1949	自己啓発を目的とした英語試験
	広島相互銀行	1973	1959	自己啓発重視の教育計画。通信講座
	佐賀銀行	1971	1961	行員の自己研鑽を重視した研修方針
	八十二銀行	1968	1962	自己啓発のための通信講座
	伊豫銀行	1971	1962	通信講座の受講斡旋
	近畿銀行	1994	1962	簿記通信講座、国内留学
	鹿児島銀行	1980	1962	自己啓発のための読書指導、通信教育
	福岡相互銀行	1967	1962	読書案内作成
	泉州銀行	1972	1965	通信講座
	北海道拓殖銀行	1971	1965	通信講座
	協和銀行	1996	1966	通信講座、管理者手帳（1968自己啓発手帳）
	広島銀行	1979	1967	通信講座などの自己啓発を重視した指導体制

3-3.銀行業における中堅社員の研修

以上に見てきた通り、銀行業では中堅社員に対するOff-JTと「自己啓発」が比較的早い段階から行なわれてきた。この点をもう少し詳しく見ていく。

ここで中心的な役割を果たした団体の一つが、全国地方銀行協会である。全国地方銀行協会は戦前の昭和12年に講習会を開催したことに始まり、銀行を対象とした研修事業を行なってきた。集合研修の受講者は1951年度から86年度までの36年間で75970名、通信講座の受講者は62年度から86年度までの25年間で77810名にのぼる(全国地方銀行協会,1988)。しかしこれらの講座の受講者は1回の講座で1社あたり2、3名程度に限定されており、該当する職務の中堅行員すべてが受講するわけではない。したがって各銀行では受講者を何らかの方法で選んでいた。

最初に開講され、現在に至るまで最も受講者数の多い「銀行講座」を例に挙げる。「銀行講座」は1951年の全国地方銀行協会の理事会で実施が決定され、51年9月に開講して以来、1986年までに延べ19433名が受講している。内容は三ヶ月にわたる講義と見学である。講義は「経済原論及び各論」「金融総論及び各論」「経営及び会計」「時事問題」などについて合計236時間、特別講義が24時間行なわれた。

「銀行講座」は誰を対象としていたか。実施要領の「講習人員及資格」には、以下のように書かれている。

「100名乃至120名程度（1行より2名乃至3名）とする。受講者は年齢満25歳程度より35歳程度迄とし、学歴、職歴その他の資格は定めず、各銀行に於て適宜選考し、派遣するものとする。」(全国地方銀行協会,1988,p226)

したがって「銀行講座」を受けるためには、銀行の中で受講者として選ばれなければならなかった。これは後に開講された他の講座でも同様である。

集合研修は受講者が限られることから、61年に通信講座が開設された。通信講座のねらいは「受講者の収容・派遣能力に限界がある集合研修を補充し、なるべく多くの地方銀行職員に協会研修の受講機会を与えること、また、通信講座によって行内研修との連携を図り、職員の自己啓発意欲の向上を促すことが期待できるというものであった(全国地方銀行協会,1988,p380)」。集合研修の受講者とならなかった従業員にも受講機会を提供するものが通信講座であった。同時に通信講座は「自己啓発」を促すものとして位置づけられていた。前節の表3で、銀行業における「自己啓発」の記述が60年代、特に62年に多くに見られることを示したが、これは全国地方銀行協会のような教育を提供する機関の動きと対応していたのである。

3-4.企業内教育制度における選抜

さて、誰に対して教育が行われてきたのかという点に注目すると、以下のことが明らかになる。

OJTは職務と不可分であるから、制度として明文化されていなくても、職に就く者全員が受けていると言うことができる。職務の差がOJTの質の差をもたらすことはあるが、これに

関してはここでは触れない。一方、Off-JTは誰に対しても行われているというわけではない。体系化された制度となる以前から、Off-JTを受ける機会を与えられる従業員は限定されていたのである(注6)。特に、中堅以上の社員に対するOff-JTに注目していくことで、この点が一層明らかになる。

製造業の場合、Off-JTが用意されていたのは監督者や管理者といった層である。昇進し、一定の階層にたどり着いて初めて、教育を受けることができるのである。そこまで昇進していない中堅社員に対しての教育は手薄で、体系化された後も対象は明確にされていない。だが技能工の中堅社員であれば、必要とされる技能はOJTでまかなうことができる。職務が大きく変化する昇進時になって初めて、Off-JTが必要になると考えられよう。

銀行業の場合は、中堅社員を対象とした職能別教育が行われているが、実際に企業外の講座に派遣され、教育を受けることができるのは、銀行の中で選ばれた数名である。同一職務に就く誰もが受けることができるものではない。したがって銀行の内部では、何らかの形で受講者を選抜していることになる。では、選抜されなかった社員はどうするのだろうか。同一職務に就いているのであれば、得られなかった知識が必要のないものであったとは言えない。Off-JTは受けられないが、知識を獲得しなければならないという必要が生じる。企業の側からも、OJTだけでは対応できない知識が必要であるが、Off-JTを誰にでも受けさせることはできない。その中で銀行業が取った策は、必要な知識を得られる書籍の紹介や、手引書の作成、そして通信講座の斡旋と費用の援助といった「自己啓発援助制度」であったと考えられる。

4. 企業が「自己啓発」を重視することの意味

4-1.銀行業以外の産業における「自己啓発援助制度」

3では「自己啓発援助制度」が、OJTでは獲得できない知識を、Off-JTを受けさせることのできない層に獲得させる過程で成立してきたことを、銀行業の社史を通じて明らかにした。Off-JTを受けさせることのできない層とは、選抜にもれた層と言える。選抜されなかった層に「自己啓発」させることで、より安価に必要な知識を持つ人材を得ることができるのである。

このことは、銀行業だけの問題とは限らない。製造業で「自己啓発援助制度」が導入されにくかったのは、管理・監督職に昇進する前の従業員の中で技能工の占める割合が多く(表4)、技能工の場合にはOJTによる技能の獲得がはかられるため、「自己啓発」も、援助制度も必要でなかったと言うことができる。しかし産業構造の変化から、技能工の割合が減少し、ホワイトカラー化が進んでいる。ホワイトカラーの占める割合は増えたものの、それは管理職が増加したということではない。昇進前、あるいは一定の階梯にまで昇進した段階の層が増加し、限られたポストをどのように配分するのかが問題となる。専門職制度が日本では「昇進レースから外れたキャリアの受け皿になっている(今田・平田,1995)」と指摘されているが、専門職にとっての「自己啓発」は、銀行における中堅社員の「自己啓発」と類似した

表4　職業別就業者数構成比の推移（%）

	1970年	1980年	1990年
専門的・技術的職業従事者	6.6	8.7	11.6
管理的職業従事者	3.9	4.7	4.1
事務従事者	14.0	16.4	18.7
販売従事者	12.0	14.6	14.4
サービス職業従事者	6.1	6.9	7.2
保安職業従事者	1.2	1.4	1.4
農林漁業従事者	19.2	10.8	7.0
運輸・通信従事者	4.5	4.3	3.8
技能工など*	32.4	32.1	31.3
分類不能の職業	0.0	0.1	0.5

*「技能工・採掘、製造・建設作業及び労務作業者」
「国勢調査」より作成

面を持つ。第一に、どちらもある程度の専門的な知識を必要とし、しかもそれらの知識は企業内教育だけでは対応しきれないものである。第二に、どちらも何らかのOff-JTを受ける機会を逸した層であるが、昇進の機会がまったく失われてしまったわけではない。したがって、銀行業で「自己啓発」が重要視されてきた過程と、現在産業を問わずに「自己啓発」が重要視されている過程は、互いに似ているのである。

4-2.「自己啓発」と能力主義

1992年の「民間教育訓練実態調査」では、個人調査の中で、「自己啓発」を行ったかどうか、そしてその際に国や会社から援助を受けたかどうかを尋ねている。これによると「自己啓発を行った」従業員は平均で50.7%で、管理・監督職や専門・技術職に多い。産業別に見ると、金融・保険業、不動産業が多くなっている。そして「自己啓発」を行った従業員を100%とした場合に平均で20.5%は援助を受けていない。つまり、援助を受けて自己啓発を行ったのは全体の40%程度である。「自己啓発」を行った時の問題点や、行わなかった理由では「時間がない」が最も多く、60%程度になる。この設問で「自己啓発の必要がない」という回答は5.1%と最も少なくなっている。自己啓発を行なっていて「必要ない」と回答することはないと考えると、「自己啓発は行いたいが、時間がなかったり金銭的な問題があったりしてできない」層が40%以上を占めることがわかる。選抜にもれてOff-JTを受けることのできなかった人は、自ら新しい知識を獲得する機会を用意されていても、実際に「自己啓発」できるとは限らないのである。

平成七年版「労働白書」では、企業内で従業員の自発的な意志による学習が重視される理由について、このように説明されている。

「急速な技術革新や企業・産業の高付加価値化などに伴い、高度な専門能力や創造力をもった人材が求められており、また、個人の実力重視の傾向が強まる中で、労働者の側からも自

己実現のための職業生活に関する生涯設計への関心の高まりがみられる。こうした中で、企業が行う能力開発だけでは必ずしも十分対応しきれなくなっており、個人主導の能力開発としての自己啓発の気運の盛り上がりがみられる。」(p137)

つまり、個人の専門能力を高めるための人材開発と、「実力重視」に基づいた労働者個人の自己実現を果たすための生涯設計という点で、企業内での教育では対応できなくなってきたので、「自己啓発」が重要視されるようになってきた、という説明である。労働者は「実力重視」であるがゆえに企業間移動をも含めた個人の生涯設計を立て、そのために個人の自発的意志で能力開発を目指すのである。

ここで登場する「実力重視」あるいは「能力主義」という説明は、2の冒頭で紹介した「産業訓練ハンドブック」のように、「自己啓発」を重視する時によく出てくるものである。そして確かに、「自己啓発」が能力を高める効果を持っていることを示す研究がある。たとえば島(1996)は、民間企業勤務者（男子)を対象として、自発的に行なっている学習（自己学習)が賃金に対して有意に正の影響を与えていることを明らかにした。また、矢野ら(1990)は、入社後のOff-JTや自発的なスクーリングが企業内昇進を左右する可能性を示唆している。

4-3.メリットとしての「自己啓発」～課題にかえて

実力主義と自発的意志の重視が結びついて理解されていることで、「自己啓発」できるかどうかということが、Off-JTを受けられなかった層に対する「第二の選抜」となっている可能性がある。援助制度があるにもかかわらず「自己啓発」できない場合、賃金や昇進に影響したとしても、それは「自発的な意志」に基づく選択の結果とされてしまうのかも知れない。企業は「自己啓発」を「実力主義」と「個人の自発的意志」のもとで重視する姿勢を取ることにより、従業員の自発的意志によって業績として発揮することのできた実力、すなわち「メリット＝能力＋努力」を測定しているのかも知れない。

「自己啓発」と昇進、あるいは「実力主義」との関係は、ここでは示すことができなかった。しかし、企業内教育制度に選抜の機能を見出した時に、重要視されている制度のこれまでとは異なる側面を知ることができるという可能性を示すことはできた。今後は制度とキャリアの関係をより具体的に論じて行くことが必要となろう。

注

(1) たとえば今野(1996)は、不透明な企業という場のトレンドと業務の高度化・専門化の中で「そのため従業員一人ひとりが自己の責任で、適性を把握し、将来のキャリアの方向を考え、それに合わせて能力を開発していくことが大切になってきている。そうなると、おのずと従業員の自発性を重んじた自己啓発の重要性が高まることになる(p7)」と述べる。

(2) MTP：Management Training Program（管理者訓練計画)。アメリカ極東軍で、空軍基地で働く日本人監督者のために作られた監督者訓練が前身となっている。TWIと、アンリ・フェヨールの「管理者の5機能」とを40時間のコースにまとめたもの。1クラス15名で会合をもち、管理の基本的な考え方や計画の立て方、部下の育成方法などについて学ぶ。

昭和25年に日本に紹介されてから、監督者よりはむしろ、課長、係長といったミドル・マネジメントを対象としたコースとして広まっていった。普及の担い手となったのは通産省や日経連で、昭和30年以降は日本産業訓練協会が中心となっている。

(3) 丸善のホームページ「丸善インターネットショッピング　和書をさがす(http://www.maruzen.co.jp/)」及び図書流通センター(http://www.trc.co.jp/trc-japa/index.asp)の「新刊書籍検索」で「自己啓発」をキーワードに検索をかけた結果。ただし図書流通センターは1980年以降の新刊しか検索できない。

(4) TWI：Training Within Industryの略称。企業内訓練といった意味だが、一般名称ではなく、第二次大戦中にアメリカで始められ、イギリスでも導入されていた、監督者を対象とした特定の訓練方式をあらわす。TWIは企業内での教育訓練を可能にするために、監督者に教育訓練をするためのノウハウを身に付けさせようとするもの、すなわち「訓練のための訓練」とも言うべきプログラムである。大きくわけてTWIには、JI(Job Instruction = 仕事の教え方)とJM(Job Methods = 改善の仕方)、そしてJR(Job Relations = 人の扱い方)の3コースがある。それぞれ10時間、1クラス10名程度で会議形式の実習を行なう。

昭和24年にGHQから手引書が提供され、翻訳と解釈作業を経て、昭和20年代後半には大企業を中心に普及していく。昭和28年度には「大企業の半数がTWIを実施している状況になった(日本産業訓練協会,1971)。

(5) JST：Jinjiin Supervisory Training（人事院監督者訓練)。事務部門の中堅幹部層から第一線監督者を対象として人事院によって昭和26年に作成された。もとは各省庁の監督者を対象としたものだったが、日本人事管理協会により、民間を対象としたものも実施されている。部下の扱い方や問題解決法、改善方法などを1クラス15名で討議を行なうことにより身につける。

(6) 無論、新入社員教育のように全員を対象としたOff-JTも存在する。しかしこれも細かく見ていくと、大卒男子新入社員のみを対象にしていたり、学歴や性別で内容を変えていたりすることが多い。社史でたどってみると、製造業でも銀行業でも、女性に対しては接遇訓練を中心とした女子対象の教育を実施してきた。つまり女性は、Off-JTの受講者を選ぶための選抜の対象になっていない。Off-JTを受けることができるということが、選抜されたという指標の意味を持っているという可能性が、ここから見て取れる。

日本労働研究機構（1996)が指摘するように、全員に実施するOff-JTと選ばれた層に実施するOff-JTの使い分けがなされている。この時、誰を選んでいるのかということが、ここで問題としていることである。

【参考文献】

中央職業能力開発協会,1986『三次産業の人材育成システム』
ダイヤモンド社編,1964『産業訓練ハンドブック』ダイヤモンド社
今田幸子・平田周一,1995『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構
今野浩一郎,1996『能力開発と自己啓発』労働通信教育講座,平成8年度　専門＜労務管理＞コース
倉内史郎・宮地誠也・中村重康,1963『企業内教育の動向調査』講談社
日本労働研究機構,1996『民間教育訓練機関の組織と事業　個人主導型の職業能力開発のあり方に関する総合的研究より』日本労働研究機構
中野区勤労者サービスセンター編,1996『勤労者の自己啓発に関するアンケート調査報告書　平成七年度』
日本産業訓練協会,1971『産業訓練百年史』日本産業訓練協会
日本労働研究機構,1996『企業内教育の現状と課題　ホワイトカラー社員の教育訓練を題材として』日本労働

研究機構
日本産業訓練協会,1970『わが国の企業内教育の現状　昭和45年度実態調査結果』
日本経営史研究所,1996『増補・改訂版　会社史総合目録』丸善
日本HR協会編,1982『自己啓発援助制度マニュアル』近代経営社
労働省政策調査部編,1996『平成7年版　賃金・労働時間制度及び福祉施設・制度の実態　賃金労働時間制度等総合調査報告・労働者福祉施設・制度等調査報告』労務行政研究所
労働省職業能力開発局,1980-1996『民間教育訓練実態調査報告書』
労働省編,1995『平成七年度　労働白書』日本労働研究機構
労働省ホームページ「労働省発表資料」(http://www.jil.go.jp/kisya/mokuji.html)
島一則,1996「補論：職業能力形成と自己学習」連合総合生活開発研究所『若年者の職業キャリア調査研究報告書』
白木他石,1959『従業員訓練制度』日本経済新聞社
上西充子,1998「ホワイトカラーの能力開発　－自己責任の観点から」『日本労働研究雑誌』No.460
矢野眞和編,1990『情報化・高学歴化・高齢化に伴う企業内教育の変化とその費用・効果分析に関する研究』平成元年度科学研究費補助金　一般研究(B)　研究成果報告書
全国地方銀行協会編,1988『全国地方銀行協会五十年史』

なお、資料として利用した社史は以下の通りである。□は企業内教育制度に関する記述のあったもの、■はなかったものを示す。

【輸送用機器製造業】
□愛三工業株式会社「愛三工業35年史」1973
□曙ブレーキ工業株式会社「半世紀の歩み」1979
□石川島播磨重工業株式会社「石川島重工業株式会社108年史」1961
□石川島播磨重工業株式会社「石川島播磨重工業社史」1992
□いすゞ自動車株式会社「いすゞ自動車50年史」1988
■今治造船株式会社「今治造船史」1977
□浦賀船渠株式会社「浦賀船渠六十年史」1967
□萱場工業株式会社「”世界のカヤバ”への挑戦」1980
□川崎重工業株式会社「夢を形に　川崎重工業株式会社百年史」1997
■川崎重工業株式会社「車両とともに明日を拓く　兵庫工場90年史」1997
□川崎重工業株式会社明石工場「明石工場50年史」1990
■株式会社シマノ「シマノ70年史」1991
□鈴木自動車工業株式会社「50年史」1970、「70年史」1990
■東京石川島造船所株式会社「東京石川島造船所五十年史」1930
□東洋工業株式会社「東洋工業四十年史」1960、「東洋工業50年史　沿革編」1972
□トピー工業株式会社「五十年史」1971
□トヨタ自動車株式会社「創造限りなく　トヨタ自動車50年史」1987
□株式会社名村造船所「造船55年」
□日産自動車株式会社「日産自動車30年のあゆみ」1963、「日産自動車社史」1973、「21世紀への道　日産自動車50年史」1983
□日本エヤーブレーキ株式会社「三十年史」1955、「日本エヤーブレーキ50年の歩み　新たなる半世紀へ」1976
□株式会社播磨造船所「播磨50年史」1960

□日立造船株式会社「日立造船百年史」1985
□富士重工業株式会社「富士重工業三十年史」1984
□プレス工業株式会社「プレス工業五十年史」1975
□三井造船株式会社「三井造船株式会社75年史」1993
□三菱重工業株式会社「三菱造船株式会社史」1967
□三菱重工業株式会社「三菱日本重工業株式会社史」1967
□三菱重工業株式会社神戸造船所「三菱神戸造船所七十五年史」1981
□三菱重工業株式会社高砂製作所「三菱重工高砂製作所二十五年史」1990
□三菱重工業株式会社「新三菱重工業株式会社史」1967
□三菱重工業株式会社「三菱重工業株式会社史」1956
□三菱重工業株式会社名古屋航空機製作所「三菱重工名古屋航空機製作所二十五年史」1983
□三菱造船株式会社「創業百年の長崎造船所」1967

【繊維・繊維製品製造業】
■市川毛織株式会社「市川毛織20年史」1970
■株式会社川島織物「『錬技抄』川島織物145年史」1988
■京都織物株式會社「京都織物株式會社五十年史」1937
□倉敷紡績株式会社「回顧六十五年」1953
■呉羽紡績株式会社「呉羽紡績30年」1960
□グンゼ株式会社「グンゼ100年史」1998
□酒伊繊維工業株式会社「酒伊繊維30年の歩み」1964
□敷島紡績株式会社「敷島紡績七十五年史」1968
□セーレン株式会社「セーレン百年史　新たな飛躍・新たな挑戦」1990
□第一紡績株式会社「第一紡績三十年史」1980
■ダイニック株式会社「ダイニック六〇年史」1980
□大日本紡績株式会社「大日本紡績株式会社五十年記要」1941
□大和紡績株式会社「大和紡績30年史」1971
■高安株式会社「三十年の歩み」1982
■株式会社蝶矢シャツ「蝶矢シャツ八十八年史」1974
□帝人株式会社「帝人のあゆみ」1968-1977
■東京帽子株式会社「東京帽子八十年史」1978
□東洋クロス株式会社「東洋クロス七十年史」1990
□東洋紡績株式会社「百年史」1986
□東洋レーヨン株式会社「東洋レーヨン35年の歩み」1962
□株式会社西川「西川400年史」1966
□日清紡績株式会社「日清紡績六十年史」1969
□ニチボー株式会社「ニチボー75年史」1966
□日本毛織株式会社「日本毛織百年史」1997
■日本蚕糸統制株式会社「日本蠶絲統制株式會社史」1949
□日本フエルト株式会社「日本フエルト50年史」1967
□富士紡績株式会社「富士紡績百年史」1997
□丸興工業株式会社「丸興三十五年史」1968
□ユニチカ株式会社「ユニチカ百年史」1991
□横田株式会社「糸に生きる～横田株式会社80年史」1982

【銀行業】
□あさひ銀行「協和銀行通史」1996
■阿波銀行「阿波銀行七十年小史」1967
□池田銀行「池田銀行10年史」1951
□伊豫銀行「伊豫銀行史」1971
□大分銀行「大分銀行70年史」1964
□鹿児島銀行「鹿児島銀行百年史」1980
□北日本相互銀行「北日本相互銀行二十年史」1972
□京都銀行「京都銀行五十年史」1992
□近畿銀行（近畿相互銀行）「近畿相互銀行20年史」1963、「近畿銀行五十年史」1994
□佐賀銀行「佐賀銀行史」1971
□三和銀行「三和銀行史」1954、「三和銀行の歴史」1974
□滋賀銀行「滋賀銀行二十年史」1954
■七十七銀行「七十七年史」1954
□住友銀行「住友銀行百年史」1998
□泉州銀行「泉州銀行20年史」1972
□第一銀行「第一銀行史」1958
□第四銀行「第四銀行百年史」1974
□大和銀行「大和銀行七十年史」1988
■台湾銀行「台湾銀行史」1964
■高松相互銀行「高松相互銀行史」1973
□南都銀行「南都銀行五十年史」1985
□東海銀行「東海銀行史」1961
□東洋信託銀行「東洋信託銀行10年史」1971
□西日本相互銀行「西日本相互銀行二十年史」1965
□日本勧業銀行「日本勧業銀行七十年史」1967
■日本興業銀行「日本興業銀行五十年史」1957
■日本長期信用銀行「日本長期信用銀行十年史」1962
■日本不動産銀行「日本不動産銀行十年史」1967
□八十二銀行「八十二銀行史」1968
□肥後銀行「肥後銀行50年史」1977
□兵庫銀行「記録　兵庫相互銀行の時代」1989
□廣島銀行「創業百年史」1979
□広島相互銀行「広島相互銀行史」1973
■福井銀行「福井銀行六十年史」1965
□福岡相互銀行「福岡相互銀行40年史」1967
□福徳相互銀行「福徳相互銀行十年史」1951
□富士銀行「富士銀行八十年史」1960、「富士銀行の百年」1980
□北海道拓殖銀行「北海道拓殖銀行史」1971
□北陸銀行「北陸銀行20年史」1964
■三井銀行「三井銀行八十年史」1957、「三井銀行100年のあゆみ」1976
□三井信託銀行「五十年史」1974、「三井信託銀行六〇年のあゆみ」1984
■三菱銀行「三菱銀行史」1954
■横濱正金銀行「横濱正金銀行史」1920
■琉球銀行「琉球銀行十年史」1962

Support to "Self-Development" in Firms

Taiko MASUDA

Many firms attach importance to "self-development", and support "self-development" by employees. Until about the 1960s, firms considered that managers and bank clerks had to do "self-development". But now, "self-development" is considered very important for all sorts of employee.

The original meaning of the word, "self-development" has less relation to firms, occupation, or vocational development. Why firms need the concept of "self-development"?

This paper discusses process of institutionalization of firms' job training in the manufacturing industry and in banking, and compare their process. Bank considered "self-development" important earlier than manufacture. And, in manufacture, off-the job training was provided mainly for managers, while in banking, for younger employees. But in banking, not all employees receive off-the-job training. Employees who can receive training are selected by firms. In manufacture, employees who receive off-the-job training are people who have been promoted manager.

This fact shows that employees who can not receive off-the-job training in banking (who are not selected), need to do "self-development". If they don't, it is difficult to develop their occupational ability. Thus, banks have supported "self-development" earlier.

Nowadays many industries come to support "self-development". It is caused by increase of white-collar workers like banking firms.