

Ⅱ 向上訓練における「標準的な作業」⁽⁵⁾とその訓練上の役割・機能

1. 「標準的な作業」の二重の役割

先に紹介した企業や受講者の発言——例えば、「熟練者でもドリル、工具など基礎を知らないでやっているの、正しいやり方、標準的なやり方を知りたい」「自己流にやってきたが(向上訓練を受けて)正規のやり方がわかった」など——からも、向上訓練の中で「標準的な作業」が何らかの意味で重要な役割を果たしていること、また、果さねばならないことは明らかである。これは「向上訓練は何を教えなければならないのか」「向上訓練に対するニーズは何か」という問題に関わっている。この問題をめぐって考えるべきことは多岐にわたるが、例えば、1人ひとりの指導員が自分が受講者に対して教えようとしているやり方(そこには、当然、知識・理論も含まれるが)つまり指導員自身のやり方について、「それはどういう意味で標準的と言えるのか」とか、「現場作業員である受講者に対してそれを教えることにどういう意義があるのか」などと反省する時、その時には正に「向上訓練における標準的作業とは何か。その役割は何か」という形で問題を考えることになるのである。われわれは「向上訓練における標準的作業とは何か、その訓練上の役割・機能は何か」をはっきりと認識しなければならない。それは向上訓練の独自の存在意義を明らかにするためにも、その具体的実践的指針を得るためにも必要なことであろう。

そこで、前章に述べたような向上訓練の「とらえなおし訓練」たる性質を念頭に置いてこの点を考えてみると、われわれは向上訓練の中で「標準的な作業」は二重の役割を果たしていることが指摘できる。ひとつには、改めて言うまでもなく、訓練の中で習得されるべき課題として「標準的な作業」はある。つまり、標準的なやり方を学びとる、身につけるということである。この時には「標準的な作業」は訓練上の到達目標を形成しているとも言える。しかし、向上訓練においては、「標準的な作業」の役割はそれだけではないという点に注目しなければならない。もうひとつには、

「標準的なやり方」はそれとの対比によって自分のやり方を見直させてくれるもの、それとの出会いによって自分のやり方の誤りに気づかせてもくれるし、自分のやり方の持っていた正しさ（意味）を自覚させてくれるものでもあるのだ。向上訓練の中で「標準的な作業」の果すこの役割は、習得課題（目標）としての「作業の標準」の役割とは区別される。

しかし、これは重要なことだが、「標準的な作業」は向上訓練の中でこのふたつの役割を別々に独立して果しているというわけではない。「標準的なものを学びとろう、身につけよう」とすることなしに、「標準的なものとの対比で自分のすでに身につけていたものをとらえなおす」などということが現実にはできえないことであるのは、事柄を注意深く考えてみれば明らかである。むしろ、この「標準的な作業」のふたつの役割は一体となって果されているものなのである。この点をもう少し立ち入って確認しておこう。

どのような分野でも構わないのだが、向上訓練のあるコースの中で、現場経験者に対してある標準的な作業方法、正規のやり方といったものが示されるとする。受講者にとってそれは自分のすでに身につけている作業方法なり、やり方なりとは何らかの意味で違いのあるものである。もし全く同一であったら（そんなことはまずありえないが）受講者にとってただ退屈なものであり、訓練は失敗だったということになろう。真剣に学ぼうとしている受講者にとっては、したがって、そこに自分のものとの何らかの距離、差異が感じられるのである。（また、受講者はそれを期待していると言うべきか。）その場合、受講者は意識的にか無意識のうちにか、すでに自分の身につけているものと訓練の場で提示されているものとの距離、差異を測っている。つまり、言うならば自分の技能を“ものさし”にして、課題として出会う作業の仕方そのもの（あるいはその意味）を測り、とらえていく。これは原理的な意味では習得一般にあてはまることかも知れないが、受講者が在職技能者、経験者である向上訓練では特に顕著に現われる特徴的なことである。訓練を直接担当する立場から、向上訓練受講者は一般に養成訓練生などに比べて呑み込みが早いと言われることがある。⁽⁶⁾これは受講者

が経験者であるのだから当然のことだと言ってしまうまでも、また受講者の心構えとかその他状況的な理由も当然考えられるが、訓練の課題とされる内容と受講者との関係で考えれば、この受講者が当該技能に関して現場経験を持っており、したがって自分なりの技能・知識を持っているために、それを手がかりとして向上訓練の中で提示されるものを明瞭に見ることができ、より具体的に意味を把握できるという根本的な特質から理解されるべきだろう。比喩的に言えば、向上訓練受講者は、養成訓練生などに比べて訓練の中で提示される「標準的なもの」を測るためのより具体的な、より豊富な“ものさし”を持っているのである。

ところで、自分の持てるもので新たに提示されたものを測ることができる時、その逆のこともできる。AでBを測ることができる時にはBでAを測ることもできる。したがって、新たに「標準的な作業の仕方」「正規のやり方」を学んだことによって自分のすでに身につけていたものをとらえなおすことができるということは、向上訓練においては受講者が自分のすでに身につけてきたものを生かして新たな内容をより明瞭に、具体的に学ぶことができるということの裏面に他ならないのである。向上訓練における「標準的な作業」の二重の役割は、ひとつの事柄の表裏をなしている⁽⁷⁾。

在職者、現場経験者が受講者である向上訓練では、この「標準的な作業」のふたつの役割のうち、自分のやり方、自分の持っている技能をとらえなおす手がかりとして働くという面が特に重視されるべきであろう。訓練の中で「標準的な作業」が習得すべき課題として働いている側面にばかり目を奪われてしまうと、向上訓練の真の意義と可能性を見失うことになってしまう。その理由は以下のように整理できよう。「自分のやり方」というのは、しばしばいわゆる「我流」であって、標準的な、正規のやり方に改められなければならない場合があり、また、それ以外の場合にもある意味では常にそういう側面、つまり「標準的な」「正規の」ものに立ち帰って学ばねばならない面があるものである。しかし、それと同時に、実際の生産現場では訓練の場でとりあげられるような「標準的な」条件の作業が常に行なわれているわけではなく、何らかの意味で標準どうりとは言えない

技能が求められているということも事実である。この後の方の面から見ると、向上訓練で提示され、受講者が学びとる「標準」は、受講者にとってそれ自体が最終的な獲得目標とは言えない。それにもかからず、多かれ少なかれ「標準的」である公共向上訓練の訓練内容に期待する声が生産現場にはあるのだから、訓練の中で「標準的な」技能・知識を受講者が身につけるということの裏面、すなわち、それを手がかりとして自らの技能・知識をとらえなおすという側面が重視されねばならないのである。だから、「我流、自己流を…補正・修正する」といっても、それはただちに、生産現場でも文字どおり「標準的なやり方」をすることを意味するわけでもない。先に紹介した現場の声の中にも、「正規のやり方にそっているか(をしているかと言っていない)」とか、「いい方の我流だったら」などという言い方がされていることにも注目すべきであろう。

さて、以上のような向上訓練における「標準的な作業」の二重の役割という認識から、その限りで、向上訓練を実施する側の訓練内容に関する態度としては、どのようなことが導き出せるだろうか。それはひとことで表現するとすれば、相矛盾したことのようにも聞こえるが、「標準的、一般的なものと、個別の、多かれ少なかれ特殊性のある現場的なものとを同時に重視しなければならない」とでも言うことになろう。もともと標準的なものを蓄積してきている公共の訓練実施側について言えば、「企業・生産現場における技能・技術実態を充分踏まえる必要がある」という言い方もなろう。しかし、そのことの意味と理由こそ重要である。われわれの認識に基づいて考えると、その理由は単に「生産現場が現場の特質(ないし特殊性)に合った訓練を求めているから」ということではない。文字どおり最も「現場の特質に合った訓練」とは、とどのつまりOJT以外にはない。だからわれわれがここで「企業・生産現場の技能・技術実態を充分踏まえる必要がある」と言う時、その理由は「現場的な作業の中に生き、それをとらえなおす指針となるような形で、“標準的なもの”を“正規のやり方”を訓練できる必要があるからだ」ということになる。このような「必要」を実現する向上訓練の実践は決して容易なものではない。そのた

めの指針を探るわれわれの分析ももう一步具体的に突込んでいこう。

2. 向上訓練における「標準的な作業」はどうあらねばならないか

① 習得すべき課題として見た「標準的な作業」

前節で述べたように、向上訓練の中で「標準的な作業」（知識の面も含めれば「標準的なもの」という言い方もできる）が二重の役割を果しているのだとすれば、向上訓練の中での「標準的な作業」はこの二重の役割を十分に果せるようなものでなければならない。したがって、向上訓練の中では「標準的な作業」はどういうものでなければならないのかという問いにより具体的に答えるためには、それが向上訓練の中でこの二重の役割をどのように果しているのかに立ち入って考えてみなければならない。それぞれをこの項と次の項でとりあげる。

まず第1に、「標準的な作業」は向上訓練の中で習得すべき「課題」であった。職場の実作業の中で技能を身につけた人にとっては、「標準的なやり方」「正規のやり方」は向上訓練の中ではじめて知る（出会う）ものであるケースも多い。また、かつて基礎的な教育・訓練を受けたことのある現場作業者にとっても、「標準的なもの」を改めてそこに立ち帰って学ぶことは重要な意味を持っている。なぜなら、日常の現場生産は、それが問題視されているか否かは別として、製品の特殊性、システムとしての生産の一環であること、加えて定常化された反復性を持つことなどの理由から、絶えず技能を特殊化し、固定化する傾向を内在しているからである。

このような課題としての役割を果すべき「標準的な作業」は、品質、効率、安全性などの観点から整理され、作り出されたものであるという点で、生産現場における「標準」と本質的に異なるものではない。ただ、その一般生、普遍性が各生産現場の「作業標準」と異なることはありうる。その具体的規定は、各技能・技術領域の専門家の仕事であろうし、技能検定や教科編成指導要領、技能照査等の内容が参考となるだろう。公共の職業訓練機関はそうしたノウハウを蓄積してきている。

もちろん、ここでわれわれが問題にしているのは他ならぬ「向上訓練の

課題」としての「標準的な作業」であって、養成訓練や能開訓練のそれではない。そこには訓練期間が短いという条件もある。したがって、課題としてとりあげるべきものも限定されねばならないし、その限定のためにはそれなりの検討、調査が必要であろう。しかし、そのような検討、調査の視点としては、例えば、向上訓練がどのような技能・技術水準を想定するかという視点にせよ、生産現場の作業実態に照らしてどういう作業の「標準」が照合するのかがという視点にせよ、それは経験のある指導員のうちに蓄積されて公共の職業訓練機関がすでに持っているものである。それは各技術領域の専門家の研鑽や各地域の実情に即した検討、調査に委ねられるべきものである。ここでは、訓練における「教育的配慮」の面から、この習得課題として見た「標準的な作業」を考えてみよう。向上訓練において限定された習得課題は、養成訓練などのカリキュラムにおける習得課題と比べて、どのような特徴をもっていると言えるのだろうか。一見して明らかなことだが、ある向上訓練コースがとりあげる習得課題は、養成訓練などのカリキュラムに比べれば多かれ少なかれスポット的、ポイント的であると言えるだろう。それは、カリキュラム論の用語を借りて言うならば、養成訓練で「スコープ」としてたくさんの課題があげられるのに対して向上訓練では課題は何らかの一部分に文字どおり限定されるということ、これと表裏をなすが、養成訓練では「シーケンス」として諸課題の配列が問題になるが向上訓練ではそれと同レベルの「シーケンス」はないということである。⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾（むろん限定された課題の訓練に際しても、たとえそれが1日の訓練であったとしても、その課題を扱う順序性というレベルでの「シーケンス」はあるが。）

さて、問題はこうした養成訓練と向上訓練の条件の差から出てくる「習得課題の限定＝決定」の上での差異が何を意味しているかということである。それは、ひとこと言えば、技能の全体性と個々の習得課題との間の関係の仕方が全く異って現われてくることを意味している。養成訓練においては技能の全体性、あるトータルな技能はいわゆる「仕上り像」として2年なら2年の訓練期間の最後にあると見なされている。実技的なもので

あれ学制的なものであれ個々の習得課題はそこにいたるステップとして、全体性に対して時間的・順序的關係（継起的關係と言っても良い）の中にある。これに対して向上訓練の習得課題は技能の全体との間のどのような関係の中にあると言えるのか。そもそも多かれ少なかれポイント的な向上訓練の課題設定のもとで「技能の全体性」とはどこにどのような形で存在しているのか。結論を先に言えば、「技能の全体性」は受講者の中に、すでにあった。向上訓練における習得課題はその受講者の中にある「技能の全体性」と、短かい訓練時間の中で、いわば1回勝負の同時的・構造的關係を切り結ぶのである。

「技能の全体性」は受講者の中にすでにある。なぜなら、さまざまな意味での不十分さがあろうとも、また、養成訓練で考えられるような「いわば一から始めて」積み上げた技能形成の「標準的」な過程を踏んできていなかったとしても、彼は「在職経験者」であり、現場的総合性とでも言うべきものの中に生きている技能者である。「現場的総合性」とは次のような意味である。例えば、どんな単純な溶接作業であろうと、彼が職務としてそれを行なっているということは、作業指示を理解し（それが正確な図面の読み取りであるか、口頭の大雑把なものであるかはともかく）、手順、段取りがされ（指示されたとうりの手順でやっているに過ぎないかも知れないし、無駄が多いかも知れないが）、溶接機が調整されていなければならないし（「正しく」かどうかはともかく）、運棒もできなければならない。つまり、一応溶接ができるということは、これらあらゆる作業要素を彼の職務の必要最低限の程度には、すべてそなえているということでもある。彼が自覚していようがまいが、彼が溶接作業の職務を果している現場作業員だということは、必要な諸要素の一体に絡み合った「ある技能」を身につけてしまっているということを意味するのである。つまり、向上訓練受講者の技能は、（それがいかに「標準はずれ」のものであったとしても）ある種の総合性を帯びて彼自身に結晶しているのである。これは養成訓練の途中にある養成訓練生の技能との本質的な違いである。したがって、向上訓練受講者の既に保有している技能を、そのまま養成訓練の途

中経過のどこかの位置に当てはめることはできない。逆に言えば、養成訓練のカリキュラムから、それが初歩的な段階であろうと進んだ段階であろうと、ある一部分を取り出してそのまま向上訓練のカリキュラムとすることもできない。

われわれは向上訓練における習得課題を作業面のものであれ知識面のものであれ「標準的」なものとして見て議論を進めてきている。その限りでは養成訓練における配列された諸課題の標準性と本質的な違いはない。しかし、これまで現実に行なわれてきた向上訓練の中でも、養成訓練の中に含まれる習得課題がそのまま向上訓練に移されているわけではなく、(そういう形で行なうてうまくいかなかった事例はある)在職経験者である受講者のすでに持っているものと噛み合い、絡み合うべく配慮され、いわばアレンジされて、向上訓練独自の内容の工夫が見出される。その工夫の指針は何か。われわれは今、養成訓練との対比で向上訓練の習得課題は受講者の保有技能の全体性と「いわば1回勝負の同時的、構造的関係を切り結ぶ」と表現した。指針はこの「関係」を解くことによって与えられるはずである。われわれは、ようやく「標準的な作業」の第2の役割に論点を進めるべきところまでできた。

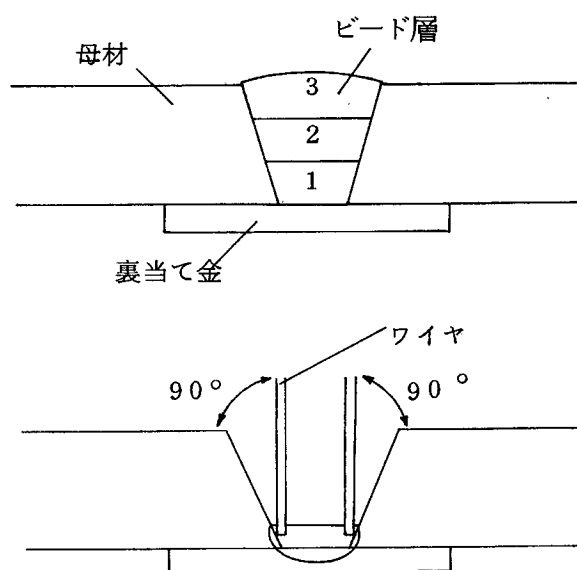
② とらえなおしの手がかりとして見た「標準的な作業」

向上訓練における「標準的な作業」の第2の役割とは「受講者が自らの技能・知識をとらえなおす手がかりとなる」ということであった。ところで自分の身につけてきたものを何かとの比較の中で「洗いなおし」たり「とらえなおし」たりすることは、必ずしも「正規のやり方」や「標準的なもの」と比較しなくともできる。自分のやり方と違いさえすれば、それとの比較で自分のやり方を相対化し、それなりの発見もありうるものである。一般に「反面教師」とか「他山の石」という言葉さえあるくらいだから、接する相手が自分よりすぐれたやり方でない場合にすら、「とらえなおし」は行なわれうることになる。しかし、自分の身につけていたものを「とらえなおす」手がかりとなるものとは、いわば「ものさし」でもあり、

「鏡」でもある。「ものさし」の性質によって、測られ、とらえられるものも制約される。「鏡」がゆがんでいれば映し出されるものもゆがむ。つまり、「とらえなおす」手がかかりとなるものの性質によって、とらえなおし方もまた影響されるのである。そういう意味で向上訓練が提供すべき「標準的な作業」に求められているものは何か問われなくてはならない。

この問いに答えるためには、われわれは向上訓練の提供する「標準的な作業の仕方」にも受講者がすでに身につけてきている多かれ少なかれ「特殊な（「我流」という場合もある）作業の仕方」にも、また、教育・訓練の場における「標準的な作業」にも生産の現場での「作業の標準」にも、同時に適用することができるような作業の分析、生産の場と教育の場を橋渡しできるような作業（技能）分析の道具だてを用意しなければならない。そのような任務を持ったものとして、われわれは、「ねらいどころ」およびそれを実現するための「目安」というふたつの概念を用いた作業の分析を提案したい。「ねらいどころ——目安」による技能論の詳細な展開は後の章に譲ることにして、ここでは直ちにこのふたつの概念を用いて、われわれの立てた問い、「とらえなおしとしての向上訓練における作業の標準はどうあらねばならないか」に答えていこう。

図1 中板のV形突合わせ溶接



まず、われわれのプロジェクトが直接の対象としている半自動溶接技能から具体的な例をとりあげて考えてみたい。図(1)は「中板のV形突合せ溶接(裏当て金つき)」である。この例で良好な溶接と言えるための要件はいろいろあるが、話しを単純化するためにビード・母材間の関係についてだけ言うと、三つのポイントがあるという。第1は、裏当て金と両母材開先先端との境目が充分溶け込ませてあること、第2は、開先面を充分溶け込ませてあること、そして第3は、仕上げ層でアンダカットやオーバーラップのない状態でできるだけ余盛りを低くならぬに仕上げることである。

これらはこの例での良好な溶接部の基本的な要件であって、製品の品質を左右するポイントでもある。溶接作業とはこれらの要件を満たしたものを結果として生み出すべき行動である。こうした作業結果または作業効果(作業とは必ずしも製造ではない)の良否を決める要件は、いわば作業行動がねらっているところ、あるいは、ねらうべきところであるからこれを「ねらいどころ」と呼ぶことにする。

このような意味での「ねらいどころ」をどこに定めているか、また、その「ねらいどころ」自身をどう理解しているかということは、人の技能の質と水準に関わる重要部分であることは言うまでもないことだろう。向上訓練の場合にはこの「ねらいどころ」をはっきりさせ、その理解を深めることが、まず第一に重要なはずである。

未経験である新入社員などが受講者であるようなケースはここでは考えていないのであるから、向上訓練受講者は先に例示したような作業を一応こなすことができる。つまり、両母材をくっつけることができる。この「くっつける」「くっついている」というのももちろん溶接作業の結果であるが、「一応こなすことができる」と表現されるような作業者の場合、彼の「ねらいどころ」がこの「くっつける」というところにしかないことも多い。つまり、彼は作業結果の良否を外観上から判断して「くっついたか、くっつかなかったか」の問題と見ているのである。訓練指導員の立場から見れば、「彼はねらいどころを知らない」ということになるだろう。しかし、彼なりの「ねらいどころ」はある。そうでなければ彼はこの作業

を「一応こなす」こともできない（もちろん、完全溶け込みの溶接であるか否かは別である）。ここが養成訓練生、作業経験のない人との決定的な違いである。だから向上訓練では「一から始める」ことが大事なのではなく、「ねらいどころ」がどこにあるのかをはっきりさせ、その理解を深めることが重要なのである。

向上訓練が明らかにすべき作業結果の要件「ねらいどころ」とは、いわゆる「標準的なやり方」「正規のやり方」の根拠になっているものだとも言えるだろう。受講者も「やり方」を生産現場でそれぞれ身につけている。生産工程にも「作業標準」や「手順書」などがあり、生産現場で身につけたやり方だからといって必ずしも「正規のやり方」にのっとっていないとは言えない。しかし、仮りに標準的な、正規のやり方をしていたとしても、その根拠を理解していなければ、あるいは理解が不十分であれば、彼のやり方は「標準」としての意味を十分に持てないであろう。

したがって彼には不安（例えば「これで良いのか」）が残るだろうし、応用力に「変化への適応」に弱いなどということにもなる。彼自身の「作業の裏づけがない」という発言も出てくるのである。したがって、向上訓練受講者が「すでに身につけてきた技能をとらえなおした」と言う場合、その中身のひとつは「ねらいどころをとらえなおした」ということだと言えよう。

以上のことから向上訓練における「標準的な作業」は、作業の「ねらいどころ」をテーマとして取りあげやすいように浮き立たせるものとして限定され、工夫されねばならないということになる。先の突き合わせ溶接の例では、「ねらいどころ」は3点あるということだったが、この3点をはっきりするためには、積層は3層で実施するのが良いだろう。もちろん、生産現場の「作業の標準」としては2層で仕上げる場合があったとしてもである。

また、向上訓練の中である「ねらいどころ」を浮き立たせるためには、実験という方法が取られるかも知れない。実験という様式の中で取られる作業の仕方は、たいてい生産現場での仕方とは相当かけ離れたものであろ

うことは言うまでもない。しかし、向上訓練という教育・学習の内部では、そのような作業が「標準」たりうるのである。ひとことで言えば、向上訓練における「標準的な作業」は、まず第1に、取りあげるべき「ねらいどころ」によって規定されるということである。

ここで「ねらいどころ」と理論の関係について補足的に触れておこう。「ねらいどころ」とは作業行動の立場からの表現である。したがってそれは、次に取りあげるもうひとつの論点である「目安」と切っても切れない関係にある。しかし、「ねらいどころ」が実現した状態は作業結果であり、生産物の品質であるから、独立した客観的な対象である。また、「ねらいどころ」の実現そのものも、例えば「溶接現象」というような、客観的的作用とも見られる。したがって、「ねらいどころ」は、そのような客観的なものと見られる限りでは様々な科学的・理論的表現を持っている。つまり学科学的な面から説明を加えることもできるということである。向上訓練を受けて「作業の裏づけを知った」という場合には、作業の仕方の根拠たる「ねらいどころ」が明確になったということに加えて、そこに科学的・理論的表現が与えられたことも含まれているかも知れない。いずれにしても向上訓練では理論的なものも養成訓練における学科の体系のような扱いを受けることはできない。現実の向上訓練の中では、理論的な内容も、教室であれ実習場での指導員の説明を通してであれ、作業の「ねらいどころ」を中心にして展開されていると言えるのではないだろうか。こうした意味では、向上訓練における「標準的な作業」は、「ねらいどころ」を軸にして理論的な理解にも道を開いているものだと言えよう。

さて、これまでは作業の「ねらいどころ」を単独に取りあげて議論してきた。しかし、厳密に考えるならば、これは「ねらいどころ」というものを理解するうえでも全く不十分な議論であることがわかる。「ねらいどころ」とは作業行動のうえでの用語である。にもかかわらず、それ自体に目を向けようとする、先に述べたように、「作業結果の良否を決める要件」ということになってしまう。「作業結果（効果と言っても同じことだが）」とは言うまでもなく作業の生み出したもの、いわば作業の終わった後のこと

であって作業そのものではない。しかし、「ねらいどころ」とは、正に、作業のまっただ中で、いわば現在進行形の作業を支えているものである。そこでは「ねらいどころ」はまだ実現されていないものである。だから「ねらいどころ」なのである。こういう厳密な意味での、生きた作業のうちにおいて「ねらいどころ」というものを考えるのでなければ、それはまだ「死んだねらいどころ」に過ぎないだろう。

「作業結果の良否を決める要件」を実現するのは作業行動であり、具体的な作業のやり方でしかない。したがって作業行動、やり方の中には、良好な作業結果を成す要件をねらうための行動上の具体的な手がかりがなければならぬ。これは「目安」と呼ぶのが妥当だろう。つまり、作業行動の上での、あるいは、まだ実現されておらず、それ自身の姿を持たない状態での「ねらいどころ」を支えているものは「目安」である。「目安」なしに何かを「ねらう」ことはできない。

この「ねらいどころ」と「目安」の関係は、たとえて言うなら「まと」と銃の「照準」の関係にある。「まと」の位置がわからなくてはただでたために撃つようなもので、たまたま命中してもそれはまぐれ当りである。だから「まと」の位置を正確に知ることが重要であるのは言うまでもない。（この時、射撃の目的に応じて、獲物を殺すのか、逃げられなくすれば良いのか等に応じて、どこに「まと」を定めるかという問題が含まれる。）これが先に述べた第1の「ねらいどころ」自身の問題である。しかし、「まと」の位置を知っていても、「まと」は射手から遠く離れたところにあるものであり、弾が「まと」に当たる当らないは弾が射手の手を離れた後のことである。弾が「まと」に命中するかしないかを射手が左右できるのは、引き金を引いて弾を発射する射撃行動においてでしかない。「まと」をねらって弾を撃つ射撃行動の上で、最も重要な手がかり、目安は「照準」であろう。つまり、弾を「まと」に命中させるという射撃の要件は、直接に達成されるのではなく、「照準」という目安の助けを借りて射撃行動を制御することを通して間接的に達成されるのである。そこに「照準をどのように合わせるのか」という、「まとの位置を知る」という

こととは別の、射撃行動自体の（直接の）問題が存在している。

このように、何を「目安」に作業するかということは、先に述べたねらうべき要件、「ねらいどころ」をはっきりさせるということとは区別できる、相対的に独立した重要な問題である。先のアーク溶接の例で言えば、「裏当て金と両母材開先先端との境目が充分溶け込ませてある」という要件をねらうために「一層目の溶接に際して、アークの掘り下げによって開先先端部が溶融していることをプールの状態で確認しながら進行する」というやり方のうえでの「目安」（これが最も重要な目安と言えるか否かは別として）があろうし、「確実な仕上げ層の状態」をねらうためには、「仕上げ層のひとつ前の層で、良好な仕上げビードがやりやすくなるように1ないし2ミリ程度開先を残しておく」というやり方（目安）の問題もある。その他、どんな技能でも、具体的な作業のやり方の中には、こうした「ねらいどころ」実現のためのさまざまな「目安」が含まれている。

何らかの目標に向けて自らの作業行動を制御するには、必ず、具体的な自分の手中にある、「目安」にあたるものがなければならない。だから、OJTで身につけた技能であろうと学校で身につけた技能であろうと、我流であろうと「正規のやり方」であろうと、作業のやり方の中には必ずこの「目安」と言うべきものが含まれている。問題はそれが先の「ねらいどころ」にたがわぬものであるか否かである。ねらいどころを知っているつもりでも（知らないこともある）、それを射る行為の上での照準、「目安」が正しくなければ勘どころをつかんでいるとは言えない。

生産現場での作業標準は、技術的条件を書いたものであれ操作手順を記したものであれ、当該作業のやり方を示したものである。そこには注意書きとして「目安」や「ねらいどころ」にあたるものが記されていることもあるが、やり方の理由・根拠を問題にすることは生産現場の作業標準の目的ではない。（そうしたものは「技術標準付属書」といった形で作成されて、保存されているところもあるというが。）したがって、向上訓練で特に取りあげるべき点は、その「目安」と「ねらいどころ」の関係であると言えるのではないだろうか。そうであるとすれば、向上訓練における「標

標準的な作業」とは、先に指摘した第1の「ねらいどころ」を浮き立たせるという規定からもう一步進んで、第2に「目安」と「ねらいどころ」の関係を訓練テーマとして取りあげやすいように工夫され、設定されねばならないもののはずである。そのような「標準的なやり方」に出会った時、向上訓練受講者は、自分がすでに身につけてきていた技能を最も良く映し出す、みがかれた鏡に出会うことになるだろう。

以上が「技能のとらえなおしの手がかり」という役割・機能から見た「向上訓練における標準的な作業」のあり方である。そこで「ねらいどころ」と「目安」を区別して述べてきたし、そういう見方が重要だと主張してもいるのであるが、この点に急いで注釈、補足を加えておこう。この「ねらいどころ」と「目安」とはその技能を身につけた人にとっては、しばしば、ほとんど（あるいは、全く）区別されていないものなのである。むしろ、これらを区別し、意識しながら作業を行なう（あるいは、行なわざるをえない）のは、まだその技能が十分に身につけていない人の場合である。ある技能が充分身につくというのは、「ねらいどころ」と「目安」とがいわば一体化してしまい、区別されなくなった状態だとさえ言える。だからこそ一旦身につけてしまった技能をとらえなおすことにはある種の困難さが伴うのであり、鏡が必要になるのだ。俗に「名選手必ずしも名コーチならず」と言われるのもこのためである。この点は向上訓練を実施する側が充分踏まえておかねばならない点であると思われるし、「ねらいどころ」と「目安」の分析にとっても重要な点であるので、次章の中で改めて問題にしたい。ともあれ、とらえなおし訓練という側面から向上訓練を見る時には、指導員の側に、いわば「名コーチ」のような、受講者がすでに身につけている技能を分析する力量が求められているということになるのである。