

教育事務の合理化とは なにを意味するか



山崎昌甫

(和光大学助教授・教務課長)

はじめに

現在、大学では、中央教育審議会の中間報告の中で、教育と研究機能とを分離し、あわせて、事務管理機構を独立させようとする、いわゆる大学の管理運営の問題をめぐって、大いに議論がたかかわられています。この小文の主題にかかわってというと、教育と研究の分離の問題はしばらくおくとしても、研究・教育の組織と管理運営の機構とを相互に独立させるといふ発想は、一見、合理的にみえますが、本当に合理的であるかどうかは、かなり問題があるのではないかというこ

となのです。大学の場合には、小中、高等学校と違って、学校事務のうちの中核的な部分である教育事務、いわゆる教務の仕事は、始めから教務課あるいは学務課という独自の事務機関が執行していますから、余り問題がないように思われがちなのです。つまり当り前のことで、行政的に、いかえれば法制的にそのことが明定されれば、かえって仕事やり易くなるだろうと考えられがちなのです。ところが、この両者は制度的に判然と区分されるべきである、という発想が、実は、このように分離されざるをえないような傾向のもつ問題点——具体的にいえば、教育・研究の実際的な運営と大学の

(事務的な) 管理運営とがバラバラに機能しているために、両者の有機的関連が充分でなく、そこからくる矛盾が、現在の大学紛争の一因をなしているという事実——に対する反省が、大学内部でようやく自覚され始めた時期に、オーブンされたのですから、皮肉られているのだと言おうか、何か裏があるのではないかと疑心暗鬼になると言おうか、とにかく議論が沸とうしている、というのが実状です。

私は、教育政策に関する研究とそれに関連する講義を担当する一方、教務課長の仕事を毎日続けている、という両棲動物的視点から、この教育・研究と学校事務とくに教育事務との関係を常々、考えざるをえない立場にあるわけです。そこでここでは、そのような経験をふまえて、若干の問題提起を試してみたいと思います。

Ⅰ 「合理化」ということ

教育事務の執行に当って、「何とか合理化できないか？」という課題が、常に念頭から離れないのが事務担当者の常でしょう。会社(事務所)事務や工場事務と学校事務と比較した場合、この感を「そう深くするのではないでしようか。いわゆる「合理化」ということが、工場から始まって事務所に波及してきています。この場合、この「合理化」の先兵にな

このことをハッキリさせるために、機械化と人間との関係を少し考えてみることにしましょう。機械化というのは、よく知られているように、カンとかコツとかいわれていた作業上の熟練が、機械や装置のもっている物理的機構的な作動におきかえられたことを意味しています。つまり、カンとかコツとかを支えている主観的で心理的なものが、客観的機構的な原理にとつてかわったということです。ところで、大切なことは、親方や職人の手工業的仕事場での熟練した作業は、自分で選びぬいた、または自分が思うような仕事をするために自ら作った道具を使う上での、永い経験の中で積みあげられ、研ぎ澄まされたカン・コツ、仕事の段取りという二つの側面が、見事に統一された所に始めて成り立つということですね。しかし、機械化は、この一つのものの二つの側面を、二つの要素に分解することを可能にします。一つは、作業の機械化ということ、もう一つは、作業の管理化ということですね。そして作業の機械化と管理化を通して、特に後者の管理化を契機として、工場の組織化が進行します。親方・職人の手工業的な仕事場が機械工場に転化していくわけです。経済史的には、手工業が工場制手工業つまりマニュファクチャーに、ついで工場制機械工業へと発展するわけですが、ここではその経過には触れないことにします。そしてこのプロセス

っているのが、機械・装置です。「合理化」イデオログ機械化と考えられるのが普通です。工場、事務所での事務と学校でのそれを、「合理化」という観点から見るとき、一番大きな違いは、機械化の度合が著しく遅れている、ということでしょう。学校事務担当者にしてみれば機械化の要求が一番強いのは、吾々だということになるでしょう。だが現実には、機械化が一番できにくいのが学校だ、ということなのではないでしょうか。恐らく、これは想像ですが、合理的に仕事を処理することを身上とする人は、学校事務より行政事務、行政事務より企業事務(工場・事務所事務を包括した)に属されるのではないでしようか。では、何故、学校事務は機械化が困難なのでしょう。か、学校事務、とくに教育事務が機械化できにくい最大の原因は、教育事務が対象とする仕事の中味が、児童・生徒の学習活動であり、教員の教授活動だからです。最近、ティーチング・マシンという呼び名で教育機器がいろいろと開発されています。教授・学習過程にも機械が導入されつつあることは事実です。だが、教育活動は、機械化され尽すことはありえないでしょう。逆に、機械化されればされる程、機械化されえない領域・分野での教育活動こそが本来の教育活動である、として重視されてくるに違いないからです。

をふまえて、F・テイラーの有名な「科学的管理法」とか「工場管理論」とかいう著作ができるわけです。つまり、19世紀の終末から20世紀の初頭にかけて経営管理論、人事あるいは労務管理論の基盤ができあがるわけです。

テイラーは、機械によって規制された作業を、時間研究および動作研究の両側面から分析、総合し、それを標準時間の下での標準作業量つまり課業として把握します。したがって原理的には、経営内のあらゆる作業は、標準化され、単純化され、専門化された課業として把握され、評価されるわけです。この作業を課業として設定し、評価する統制的過程を課業管理といいますが、この課業は他方では、一定の経営目的に基づき特定の機能をもった業務として組織されるわけですから、課業管理は同時に業務管理として、さらに業務管理は具体的に生産管理、技術管理、人事管理、事務管理などのような独自の業務として現われ、最終的には総合管理(トッパ・マネジメント)の中に統轄されます。規格化された原材料を機械によって定型的・均質的な製品として加工し、販売する企業活動にあつては、生産過程は勿論のこと、事務処理のレベルでも、前述したように、事務作業の標準化、単純化、専門化も可能なわけです。だから、生産過程でのオートメーション化が進行すれば、当然、事務部門での機械化、

自動機械化がそれに対応せざるをえないわけでは、これらの過程は、一方では人間の機械への従属化のプロセスであり、他方ではそれを手がかりに人間を組織的、機構的に掌握し、管理する過程だといえるでしょう。つまり機械は、人間（の熟練労働）と違って物理的、規則的な、いわゆる機械的動作の無限の繰り返しが可能であり、したがって、その原材料は規格品であることが必要であり、製品は定型的、均質的ならざるをえない、このことが工場や事務所の作業を「合理化」しやすくするわけです。

それでは、学校での教育活動は、とくに工場の生産活動とどこが、どのように違うのかを検討してみることになります。最近、学校は、生徒・学生を企業が要請する労働力商品に仕立てあげる教育工場だ、というマルクス主義経済学の立場に立った主張が聞かれます。近代経済学の領域でも、教育投資論という見解があります。つまり、教育工場論では校舍、教材、教具は労働手段、生徒・学生は労働対象、教員は労働者ということになります。教育労働者である教員が、校舍の中で教材、教具を使って、労働対象である生徒・学生に働きかけ、彼らを有用な労働力商品として完成する、というわけです。マルクスは、資本主義社会というのは、人間の精神的、肉体的諸能力の総和的機能である労働能力ですが、商

の精神活動の中樞機能であることを前提にしています。「考える」ということは脳髓の基本的な機能です。脳髓は外界の事物や現象を反映し、それらを情報として記憶し、その情報は人間が新たに直面し、働きかける対象に応じて、行動を促す判断の材料として機能するわけです。その判断・行動の様式は多様で複雑です。だからこそ、他の動物と違って、ましてや工場で製作される物理・化学的な商品と異なって、社会という人間独自の存在形式、生活様式を生み出すわけです。だからマルクス主義の立場でいえば、学校の教育工場化に反対し、それを望ましい教育機関にする活動が必要になるわけです。生徒・学生を規格化された、全てが均質の労働商品として世に送り出すことを極力避けなければならぬわけです。つまり主体的に考える労働（力商品）者として、そして自分（労働者）自身の立場に立って行動する人間として育成しなければならぬでしょう。そのためには、労働者——原料・材料という関係でなしに、教師——生徒・学生という人間的な教育関係をトコトン追求しなければならぬわけです。そうでないと、ティーンエイジ・マシン、プログラム学習といわれる近代的な教材・教具がどんどん導入され、そのもつてくる合理性、能率性のゆえに無批判になると、大変なことになるからです。というのは、アメリカの産業界でこのプログラ

品として売買される社会である、と規定しているわけでは、

学校で生徒・学生を教育するというのは、よりすぐれた労働能力の所有者にすることなのだから、学校は、資本主義社会では、労働力商品の生産工場だ、という論理も成り立ちうるわけです。もしこの見解が正しければ、工場も学校も同じ条件で「合理化」が可能な筈です。確かに最近の教育政策の動向は、この見解の正当性を裏書きしているかのように見えます。しかし、それは正しくない、学校を教育工場と見るのは正確ではないと思われまます。というのは、マルクスの原典を正しく読みとるならば、このような立論は困難だからです。

確かにマルクスは、教育者はその意図に反して生徒や学生を労働力商品として送り出さなければならぬ、そして彼らを労働者として育成することによって資本家により多くの剰余価値の取得が可能にしている。この限りでは教師は教育労働者たらざるをえない。だが、教育労働者が、工場での生産労働と質的に違うのは、生徒や学生の頭脳を加工するという点にある、と口づけています。この「頭脳を加工する」という表現は、非常に意味深長な言葉であって、単純に受けとるべきではないと思います。頭脳というのは、マルクス主義においても、生物学あるいは生理学的には同じであっても、その実質は、その現実的な存在形態は、それぞれ個性をもった人間で次のように言っているのです。

プログラム開発に伴う複雑な作業は、職務分析の前に行なう作業と比較することができる。職務分析が一致した職務の達成を目標とするように、プログラム学習は一致した最終行動を生じさせることがねらいである。と言うことは、どんな地方に分散しているか、今や同じ訓練を受けるチャンスが増大したという意味である。文社や工場勤務の人たちも、本注で用いるのと同じ訓練資料によって教育を受ける恩恵が得られる。こうなれば、講師の人格、能力、さらに何が重要事項であるかということの認識の相違から生じる不均衡は、減ってゆくであろう。

もちろん、一部分を引用して、すべてを問題にしたかのよう論ずる心算ではありませんが、ティーンエイジ・マシン、プログラム学習の持っている重要な性格が、どのような役割を果たすか、ということだけは理解できると思うのです。このTMやPLが主流を占めれば教員も、若しかするとスタッフになるだろうし、事務職員の仕事も、確かに規格化され能率化されるかも知れません。まさに、教育の場での機械化が、学校事務のみならず教育活動全体の標準化、細分化、専門化を促し、学校は工場のように機能することになるでしょう。

それでいいのでしょうか。

II 事務作業の本質と「合理化」

事務作業というのは、良く知られているように、要素的には、記録、計算、会談、通信、分類の五つの作業的業務にわけられます。しかし、これらの要素的な作業業務の内容は、企業事務でいえば、購売、生産、販売、財務、技術、人事、事務そして総合管理などの経営諸分野の機能的業務として、具体化されます。そしてさらにこれらの具体的な機能的業務は、事務あるいは総合管理の対象としての総合的統制的業務に集約されます。だから機能的業務つまり現場事務も、総合的統制的業務の執行部門である事務課あるいは総務課の仕事も、作業の要素としては、記録、計算、会談、通信、分類という形をとりますから、これらの要素的な作業業務は、機能的側面と総合的統制的側面とが共存するわけです。そして今までこの両者は、前者が具体的流動的、時には偶発的な対象にして、これを記録、分類するという性質を、後者は、前者によって記録、分類された、つまりすでに整理された文書を対象に、抽象的固定的、そして偶然性を極力排除する規定的法則的性質を持っていたため、常にこの二つはお互いに矛盾し、対立する、という傾向をもっていました。

入力機械に打ちこむ、キーパンチングに単純化されるようになりました。勿論全ての産業部門の事務管理にコンピュータが導入されたわけではありませんが、しかし、これからの事務作業では、生産現場において作業の自動化が一般化したように、オートメーション化への傾向を阻止することは困難になるでしょう。脱工業化社会⇨情報化社会という言葉が示すように、情報化社会での事務作業というのは、情報処理の中核的機能を果たすことになるでしょう。だがここで問題になるのは、オートメーション化ということが、一つには、全ての事務作業を情報処理の中核的な作業にはしない、ということとであり、二つには、この自動化ということが、ただ単に作業現場における「合理化」だけにとどまらない、ということとです。第一の事実は、すでに生産現場における単純単調な操作労働に従事する労働者と、保守、修繕などの高度の熟練と工学的知識を必要とする技術的労働者とに二極分解していったように、事務部門でも、キーパンチャーとプログラマーの仕事に代表されるような、担当者内部の地すべり現象は必至でしょう。第二の問題は、P・ドラッカーの所説に象徴されるように、オートメーションというのは生産の分野での自動化現象にとどまらず、それは「何よりもまず、形而上学的な概念である」として、社会的原理つまり人間組織の原理、社

した。だから、「あの人は事務的なひとだ」という時、一方では複雑な仕事を能率的に、キチンと処理できる、という積極的な評価と、何でも規則で割り切ろうとし、文書にして言質をとられる煙たい厄介な近づきがない存在、という二つの見方が出てくるわけです。とくに後者の方には官僚的という有難くない呼称まであります。なにかんづくこの言葉の意味するところは、事務処理といえども、具体的なものから抽象的なものへ、特殊な条件での複雑な対応から一般的原则的な対処の仕方へ、という道筋を通じて解決すべき所を、逆の方向で、強引に、規則づくめで押し切ろうとする傾向を指しています。実情を無視したやり方——それは現実の微妙な動きを構成している進歩的な側面と遅れた役に立たない部分とのからみ合いの中に新しい課題を発見し、望ましい、あるべき解決の方向を追求する、という創造性豊かな、柔軟な態度が欠如している訳ですから——目標を失った、無気力な仕事の繰り返しだけが残ることになるでしょう。

ところが最近では、事務の機械化、オートメーション化が進み、機能的業務と総括事務とを媒介する、事務作業の最も本質的な部分が排除される傾向がハッキリ出てきました。事務作業の末端部分に、コンピュータの入力機構が進出してきて、機能事務と総括事務が直結され、事務作業はデータを

会構成の方法論としてとらえられている、ということですが。私はこれまで合理化という言葉をも「」の中に入れてわざわざ「合理化」としてきました。それはマルクス主義経済学では、それを「資本主義の全般的危機の条件のもとで、独占資本が最大限の利潤を手に入れ、政治的・経済的危機をきりぬけるため、労働者階級を資本主義体制にしばりつけておくために採用する搾取強化の方法」というように概念規定しているからです。非合理や不合理を排除して、それを合理的なものにしていく、という単純なことではない、ということとです。このことは、ドラッカーが機械化の原則を「専門化」と「総合化」の二つの側面からとらえ、このカテゴリーを大量生産の原理からオートメーションの原理へ、という形で展開させ、先に述べた「社会秩序（又は人間組織）の原理」と「社会の構成方法」による「有機哲学」にまで体系化させたという事実を見ても理解できるのではないのでしょうか。

III 教育の本質と「合理化」

さて、私はIの項で、学校事務は機械化が一番困難な分野だ、ということを書きました。それは教育予算が貧弱だから、ということも勿論大きな理由になります。しかし、若しそれが教育政策上必要不可欠ということであれば、産業界に

TMやPLが積極的に導入されたように、実現しないことはないでしょう。TMはコンピューターに連動しなければ有効性が発揮できません。そうなれば、学校事務が自動化される可能性は皆無ではありません。しかし、学校教育は、もっと一般的にあらゆる教育活動は、生産活動が機械化によって細分化、標準化、専門化し、管理機能によって総合化される、と同じ性質のものではありません。断定的に言うのは語弊があるというのであれば質的に違うし、そのような「合理化」が最も困難な領域だ、と云いかえてもいいでしょう。なぜなら、教育活動の目的は、自発性、自己活動の展開を基盤にした個性化の促進にあり、それを媒介にした社会化の拡大にある、といわれているからです。教育は教材を媒介にして子どもに働きかける活動です。教材は、基本的には諸科学、芸術の成果を、知識という形で内容化したものです。そして子どもとの学習というのは、知識を断片的固定的なものとしてではなく、それをどのような場面、条件にも創造的機能的に適用できるような技能にまでたかめ、さらにそうすることによって態度にまで自己形成することだ、といわれています。技術管理―生産管理が生産活動として対象の規格化、均質化をトコトン追求していくのと違って、個性化と社会化を無限に志向することが、いふなれば教育管理の目的なのだというところで

しょう。先に「質的に違う」といった所以です。

たしかに、学習指導要領の数次にわたる改訂、それに伴う教科書の改訂は、それぞれの学校段階で要求される、それぞれの年齢段階にふさわしい知識の量・質にわたって検討し、それを合理的に選び出し、配列し、基準化したといえるかも知れません。しかしこれは、先にも述べたように、技能や態度、つまり一人ひとりの子どもの思考様式や行動様式を規格化し均質化することを意味しません。それとは全く反対の方向を口ざしているのです。学校管理―教育管理、とくにその中で学校事務―教育事務というのは、このような教育の原理、教育の論理に対応したものでなければならぬ、といえないでしょうか。学校事務は、教員を対象とする人事管理事務を通して、校舎、教具などの施設管理事務を仲介にして、さらに帳票管理などの文書事務を媒介にして、全てが子どもに望ましい、あるべき学習活動の場面、条件の実現に集約されなければならない、といった言い過ぎでしょうか。

私は数年の教務課長の経験を通して、教育事務の執行は、教員であってこそ、ともすれば見落しがちな教育活動の微細なものの全体的構造的把握を可能にするものだ、と強く信ずるようになりました。