

教育活動に果たす学校事務の本質的役割とは何か

2

能力開発と人間関係

山崎 昌甫

(和光大・助教授)

IV 能力開発の意味

現在、どのような種類の経営体でも、能力開発ということが問題になっています。もっと積極的ない方をすると、それは能力主義管理といういい方で議論されるのが通常です。そして、能力主義管理という筋道で能力が問題にされるとき、それは、当然、経営組織、職場集団を前提にし、その中で能力の發揮という形をとることになります。そこで、能力主義管理は、小集団主義管理と深いかかわりをもった管理機能として位置づけられるのが普通です。例えば、「生きが

いの組織論」という本がありますが、ここでは、一人ひとりの自覚や自発性を、管理活動の展開の中で触発、促進し、それを管理組織のうちに集約していくための理論が追求されています。

ところで、生きがいというものが、ほんらい、仕事を通して個々人の創造性(能力といってもいいでしょう)が發揮できると同時に、その成果が集団的に評価されるばかりでなく、それが集団それ自身の質を高め、人間関係を豊かなものにしたいという自覚、充実感だ、ということができるとすれば、生きがいもてる仕事(個々人が選んだ職業)というものは、それによって個性が發揮でき、それを通して集団的な

交流と豊かな人間関係が実現でき、さらにそれによって、生計が十分に維持できるものである、ということになるでしょう。ほんらい、仕事あるいは職業には、このような二つの側面、要素があり、それらが望ましい調和を保っていれば、理想的な仕事、職業ということになるでしょう。ところが、この三つの要素、側面は、とかく、ばらばらに問題にされる傾向があるようです。個性、能力あるいは創造性の側面を強調すると、それに要求される専門的知識や専門の技術が前面に出てきます。集団的なふれ合いや人間関係が問題として取りだされると、仕事や職業にたずさわる人びとのモラルや、集団や組織の規律が強く意識されることとなります。また、生計の維持という要素がとりわけ強調されると、その仕事、職業は、生活の手段として、経済性の観点のみが問題になるということになります。「生きがいの組織論」は、どちらかというところ、第二の立場にたつて論ぜられるように思われます。それはそれなりの理由があります。

この傾向は、生産の現場でとくに顕著にみられるので、一つの典型としてここで検討してみることしましょう。生産の機械化、流れ作業化、自動化が進むと、作業はまず細分化され、細分化された個々の仕事を専門的に受け持つことによつて、その仕事はやがて標準化された作業として固定される化してきます。こうなると、働く側は、仕事、職業というものは、生きていくためにやむをえずおこなうもの、という第三の立場が前面に出てくることとなります。仕事をしていく間は、機械が動いている限り、人びとは機械から一瞬も目を離すことができない、機械を中核にして作られた組織の一部として機能しているに過ぎない、ということになります。こうなれば、仕事あるいは職業に対する誇りは失われ、集団あるいは組織への帰属意識は薄れるにきまつています。モラル（勤労意欲、あるいはヤル気）は低下するのは当然です。

ところで、「合理化」をドンドンおし進めていくこと、つまり、収益性と技術の進歩とを前提にした機械化、自動化は、人手を完全に排除する、という所にはいかず、ある時点では、逆に人間の労働に全面的に依存しなければどうにもならなくなります。このことは、最近の工場災害や公害が、最も進んだ生産部門で、非常に重大な問題になってきている、という事実を見ても明らかです。機械化、自動化による「合理化」が調子よく進んでいる段階では、人間の労働力、肉体的部分だけが収益性の主要な根拠になりえますが、「技術の合理化」の現段階での極限までくると、人間の精神力、つまり人間そのものが唯一の頼りになり、いわゆる人事ないし労

ようになります。他方、作業の細分化―専門化―標準化の進行とともに、あらゆる作業は、管理組織あるいは技術的な機構の中にガッチリ集約、総合されるようになります。つまり、一方で細分化が進められ、他方でそれらの総合化が計られる、ということですね。たしかに、このような生産の「合理化」の中で、能率は飛躍的に高まり、収益性は急テンポで上昇してきます。ところが、ここで大きな壁につき当らざるをえませんでした。能率性、収益性はたしかに上昇する。したがって、「合理化」をどんどん進める。ところが、ある段階までくると、生産性は横ばいになり、時には下降さえする。仕事に対する熱意は低下し、不満はつゆなし、労働運動が高まってくる、という困難な問題にぶつかるとは、今までの長い職場経験によつて蓄積してきた、仕事に対する幅広い知識と確かな技術―熟練は不要になり、仕事を通じての指導力は弱まり集団的な協力体制はくずれていきます。誰にでも、短期間に仕事はマスターできるし、仕事の管理は、計測機器の発達と機械速度を全体的統一的に調整することによつて、必ずしも、人間の判断、指導に全面的に頼らなくてもすむ、ということになります。こうなると、技術を身につけようという励みはなくなり、集団で働く喜びは稀薄になり、遂には、仕事に苦痛以外の何ものでもない、という状況が一般

務「管理の合理化」の追求に向かわざるをえなくなります。人間が、まさに人間の精神的な能力が問題にならざるをえなくなり、それが、その精神的な能力は、個性とか創造性とかという形で発揮されたとき、はじめて威力をあらわすわけですが、それは「管理の合理化」という筋道の中でそれが如上にのるわけですから、同じ「能力」という言葉を使っても、意味あるいは内実とは、全く反対のものだといえましょう。事実、能力主義管理、小集団主義管理についての説明をみると、そのことがハッキリします。日経連の「能力主義管理」という冊子をみますと次のように書いてあります。「企業における人間尊重とは業務の上から考える限り従業員の職務遂行能力を発見し、かつ発揮する機会と環境を与え、またそれに応じて処理することである。……職務遂行能力は……企業目的達成のために貢献する……（ものであり）……業績として顕現化させなければならぬ。」

小集団主義管理については、先にあげた「生きがいの組織論」の中で、
「現に職場集団というのは、どんな会社へいっても……せいぜい一〇人から二〇人……、にもかかわらず、小集団主義の論理にもとづいてできたものでない……ここに現在の経営のいちばん大きな難点がある。……末端の職場集団は、自己形

成の原理に従ってつくられるべきだ。……小集団というのは『オートマテックに人間同士が励まし合う関係』……(である)……この『励まし合う関係』が自発的で生きがいのある労働というものを成立させるうえで、実に貴重な価値をもっている。」と云つてます。

すで見えてきたように、生産の現場では、作業の専門化と総合化によって、労働力は体系的構造的に作りあげられた管理組織に、徹底的に再編成されてしまっているわけです。いったいどこに「従業員の職務遂行能力を発見し、かつ発掘する機会と場所と環境を与え」ることができるといふのでしょうか。だからこそ、労働者の調査にあるように、中卒および高卒労働者は、就職してから三年以内に全体の六〇%を超える離転職者が出てくるのではないのでしょうか。だから、いくら「自己形成の原理に従つて」、「オートマテックに人間同士が励まし合う関係」を作ろうと思つても、なかなか成功しないのではないのでしょうか、大いに疑問です。もっとも、立教大学産業関係研究所が昭和四十一年におこなつた「能力主義への移行状況調査」によると、まず部課長会議での能力主義、つまり、ミドル・マネジメントに対する能力主義にもとづく教育訓練。つぎに定員の削減、これは、低賃金で雇傭できる中、高卒労働力の絶対量の減少、かてて加えて離転職

の三つであるといわれます。それでは学校経営―それは典型的には学級経営あるいは教育実践という形をとりますが、―の必要条件といつたら何があげられるでしょうか。企業経営の三要素にならつていえば、「教育者、教材、被教育者」ということになるでしょう。もちろん学校経営としても、「カネ、モノ、ヒト」という三要素が、不可欠の条件でないとはいいませんが、教師と生徒・学生をただ単に、「ヒト」という表現に解消しえない教育の本質的な関係がそこにはありません。この本質的な関係は、資本主義社会での企業経営が利潤追求を根本的な動機として形成されるわけですが、学校経営はそうではない、ということが第一の点です。

二番目に指摘しなければならぬのは次の点です。企業の経営過程、それは物的生産活動として展開するわけですが、経営過程Ⅱ生産活動を担う人びとは、初期の段階ではともかく、大工場制の発達と共に、生産手段―機械・装置(労働手段)および原材料(労働対象)―によって規定されます。そして作り出されるものは、大量の規格化された均質の物的商品です。しかし学校経営過程Ⅱ教育実践の中核をなす教授―学習過程は、教育対象の主体的能動的な学習活動を前提にして始めて成立するものです。一人ひとりの子どもが個性を充分生かすように、そして潜在的な能力をできる限り開化

の増大、これを補足するために中高年令層の配帳、臨時工、下請工、パートタイマーを大量に雇傭せざるをえない、そしてこの矛盾を「管理の合理化」によって調整しなければならぬ。ここにいわゆる少数精鋭主義の人事管理が追求される。三番目に、学歴、年功による賃金体系を職務給、能率給の導入によって近代化、合理化する、ということが能力主義管理の実態だ、と報告しているのを見ると、この疑問は、むしろ、的はずれのそれなのかも知れません。それにしても、能力の開発という事柄を、このような枠の中でだけ考えていいものかどうか、大いに問題です。

V 学校管理と企業の経営管理との違い

能力開発の問題を、能力主義管理と小集団主義管理との相互関係の中でとらえていく行き方に対して疑問を感じるのは、もちろんそれ自体に対して疑問をもちつつも、なお、この問題を学校管理、学校経営という立場から見ているからだと思います。学校管理、学校経営的視点からの批判は、それが大きっぱいについて次のような基盤に立っているから出てくるのです。

企業経営にとつて不可欠の条件は、「カネ、モノ、ヒト」であるように教育条件を整えること、これが学校管理―学校経営の主要な機能といえましょう。一方が規格化され同質の商品生産を、他方が個性豊かな、明確な権利意識をもつた人間の育成を実践的な目標にしているという点は、両者の間の質的な違いといえましょう。

たしかに、企業の経営管理も、学校の教育管理も、ともに管理活動に間違いありません。その限りでは、管理は「多人数の人間活動の結合によって、特定の目的を達成する行為」という概念規定を採用することはできます。そして管理の機能として、①計画し、②計画にもとづいて組織し、③調整し、④人びとを計画の実現に向つて動機づけ、⑤そして常に経営活動の進行を個別的かつ全体的視点から統制、チェックすることは当然でしょう。だが、それにしても、両者の間には質的に違った、立場を異にした動機、目的がある、ということとは指摘した通りです。もし、この違いを無視すれば、学校管理は教育を教化に、人間形成でなく思想統制を目的にせざるをえない、ということになるでしょう。そうなれば、たんにいえば、工場の事務室も、学校の事務室も、仕事の中味としてはなんら変わる所がなくなってしまうでしょう。事務職員と教員の関係は、職員と工員との関係、事務職員と生徒、学生との関係は、職員と製品の関係ということになる

でしょう。そして、この現象的な類似性を、本質的な同一性と見間違えたとき、笑えない喜劇、救いようのない非常識が生れてくることになるでしょう。というのは、マトモな企業では、新規採用の事務職員を、将来、中堅幹部に育成していることとする場合、いわゆる企業への導入訓練に当って、事務所での事務実習はもちろん工場での現場実習をも必修として課しているのが普通です。それは、事務管理の対象である、「ヒト」「モノ」の実態を、客観的、目的に理解し把握させようとするからです。そしてもう一つは、第一線の管理者になるまでの間に、異質な内容をもっているいくつかの職場での仕事を一定期間体験させ、全体的な視野と、総合的な判断力を身につけさせます。いわゆるローテーションです。俗っぽい言い方をすれば、事務職であって、特定の職場に居続けるといふのは、その能力がないからだ、エキスパートというチヨットばかりカッコいい表現が使われますが、それはホメ言葉にすぎません。それは、前回問題にしたような、専門職を意味するわけでは決してありません。少なくとも、企業の管理系統の職務には、専門職のカテゴリーに入れられるようなものではないのでしょうか。それにしても学校の事務職に対して、企業の導入訓練におけるような現場実習、ローテーションが意圖的におこなわれないのは何故なのでしょう。

うか。例えば、専門職の典型である弁護士事務所を考えてみると、この事務職員は、給仕さんと呼ばれる全くの間接的業務を扱うメンバーを除くと、将来の弁護士を夢みる人、少くとも法律の専門教育を受けてきたものであることが一般的です。学校の事務部門と比較すると、余り違い過ぎるのでビックリします。ところが学校では、「小使いさん」の愛称をうけている用務員は、弁護士事務所と同じ範疇の職務ですが、学校という経営体の特殊性から、学校という集団の人間関係から無くてはならない存在になっています。われわれの生徒、学生時代の経験からいっても、あの「おじさん」「おばさん」の思い出は、学校生活の思い出の重要な部分を占めています。教育的な影響、と云ってわるければ、人格的影響と云ったらいでしょうか。

ところが、事務職員に関する印象は、全くないか、あったとしても、小さな窓口から、常に冷たい、ソツケない言葉を投げつける奴、といった種類のものが大部分です。恐らくこういう現象は、仕事の内容からくるのではなく、その職務の学校内部での位置、他の職務の担当者相互の人間関係からきているのではないのでしょうか。これが本来の職務内容を狭い、非人間的なものにしているのではないのでしょうか。

(以下次号)