

# 教育活動に果たす学校事務の本質的役割とは何か

3

能力開発と人間関係

山崎 昌甫

(和光大・助教授)

## VI 人間関係と仕事の効率

産業社会学の成立と発展にとって忘れることのできない研究として、ホーソン実験というのがあります。この実験を企画し、実行したメイヨー学派のリーダーのレスリスバーガーは、この実験結果の総括の中で、企業の経営管理を進めるうえで、費用と能率の論理を貫徹させることは当然だが、もう一つ、経営が人間の組織によって成りたっている限り、人間関係をめぐる感情の論理をハッキリ位置づけなければならぬ、ということを描いています。そして彼は、この実験を

通して「モラルが高まれば、生産性は向上する」という従来の仮説を検証したといわれています。つまり「企業の生産性とはモラルである」とまでいわせる、人間関係管理的技術の開発に科学的根拠を与えた、ということになっていきます。

このモラルの問題は、ナポレオンが「軍隊において、モラルと装備の比は3対1である」といって、モラルの重要性を描いて以来、集団や組織の力が議論されるとき必ず以上にのぼってきたわけです。今流の表現を使うならば、「根性」とか「やる気」とかということになるでしょうか。確かにこのモラルは仕事を進めていく上で非常に重要なフ

「アクター」です。しかしIVで問題にしたように、生産の「合理化」、経営の「合理化」は、働く人びとから「やる気」を奪いとってしまっている。なぜなら、仕事は細分化され、専門化され、標準化されて自発性、創造性の入りこむ余地を殆んどなくしてしまっているからです。

そこで、こういう条件の中でお「やる気」を起させようとして開発された手法が目標管理であり、その枠組の中で能力主義、小集団主義管理等々の労務管理方法が次つぎと登場してくるわけです。QCサークルなども小集団（サークル）単位に目標を設定させ、その目標を遂行させるために工夫されたものだといわれています。小集団主義による目標管理システムと聞いていいでしょうか。ところが、皮肉にも離職していく人びとの最大の理由は、「職場の人間関係がうまくいかないから」、「仕事が自分に向いていないから」という二つに絞られます。前者はそのものズバリですからこれも問わないにしても、仕事が自分に向いていないという理由も、もし人間関係がうまくいってれば、それ程顕在化してこないのではないかと考えられます。なぜなら、入職するに当って、「何でもいい」、「食えさえすれば」といったアイ

マイな動機は余りないように思えるからです。恐らく現在の「合理化」が進んだ経営体の中で、今の仕事は自分に違いがあるわけです。管理機能のうちの計画、組織、調整、動機づけという行為は、あげて前者に集中し、したがって後者は、もっぱら統制の対象でしかなくなる、ということになります。このように管理機能が、仕事への人の位置づけによって断絶させられると、相互にあきらめが生まれて来ます。ゆるま湯の方に入ると、余程のことがない限り出られない、ということになります。これは女子職員に限ったことではありません。単純な、あるいは標準化され、規格化された仕事だけしか与えられず、そして仕事の中味ではなく、仕事への取り組みだけが常に統制されているとすれば、自主性や積極性を失なった人間に仕立てあげられることは間違いないです。「遅れず、休まず、働かず」という悪しきサラリーマン氣質が生まれて来るのを避けることは大へんむづかしいことになります。面白いことに、こういう状態の中では、労働組合運動も芽生えず、発展もしません。それゆえ最近では、経営者の中には、労働組合の手でこういった雰囲気無くそうとタクラムムキさえ出してくるということです。墮落もここまでくると何ともいいたくありません。

ところで、学校事務は本来、学級経営―授業運営あるいは教育実践と不可欠の、相互依存的な関係にあるにかかわらず、とくに学校事務職員が、校長―教頭あるいは副校長を頂

ビッターだ、と思っている人がどの位あるでしょうか、職場の人間関係がマアアアうまくいっているから、そこに留まっている、というのが大部分なのではないでしょうか。しかしこの事実、逆にいえば、その職場では、からくもモラールが保たれている、ということになるわけです。このような傾向は、生産部門より事務部門に多いようです。

これまで、事務部門における機械化のスピードは、生産部門に較べると問題にならないくらい遅れていました。理由は一つには、機械化しにくかったということと、もう一つは、事務労働力のコストが、生産部門のそれに比較して総体として低くすむ、ということがあげられるでしょう。男女の賃金格差の大きいこと、そして、女子事務員の圧倒的多数ということはその実例の一つです。勤続年限が短かい、従って養成がきかない、だから重要な仕事はまかせられない、とすれば単純作業を低賃金で負担させよう、ということになるのは当然です。それゆえ、事務部門では、中堅幹部以上およびその候補者とそうでないものとの間の仕事の量、質は驚くほどハッキリしていますし、その反映としてのモラールの高さもこれまたレキゼンたるものがあります。つまり、事務部門における二つの階層間には、もっと正確に言えば、管理事務担当者層と作業事務担当者層との間には、氷水とぬるま湯ほどの

点に、一方では学年主任あるいは教科主任、他方では事務長というように分極化し、その役者に隷属して、前述したような統制される一方の存在になった場合、はじめに指摘したように、一方的に雑務の引き受け係という位置づけを負わされることは当然でしょう。しかし、この場合、その雑務といえども、それを教育的な雑務としては決して処理しえないことは、火を見るよりも明らかなことでしょう。つまり、①読む②書く③計算する④面談する⑤通信・連絡する⑥分類・整理する、という事務作業は、何らかの目的をもった、具体的な管理活動の内容としては存在するが、それ自体が事務作業ではありえない筈のものが、現実にはそうとしか考えられないようなありようを示す事態が多く見受けられます。なぜそのようなことになりうるのかといえば、本来、人と組織とはコインの両面のような関係であるにもかかわらず、組織が人を、もっと正確に言えば、組織が個性や能力を飲み込んでしまつて、それを機構の一構成部分に馴化させてしまつてしまつて、それを言うような状態がすでに作り出されてしまつていからです。P・ドラッカーの言ひ方をすれば、そこには事務労働者はいない、組織があるだけである。組織が事務作業を執行しているのだ。したがって、今や労働者つまりプロレタリアートに代わつて、サラリーアートが組織を

社会を担っているのだ、ということになるでしょうか。

こうなれば——ドラッカー的な論理でいけば、この組織を効率的に動かしていくには、オルガナイザーである経営者、管理者の能力が決定的な役割を果たすであろうことは、論理的必然といえましょう。ドラッカーのリーダーシップ論、というよりエリート論がこのような筋道をたどって展開されることは容易に理解されます。そして恐らく、同じ射程の中でこそバーナムの「経営者革命論」も意味をもつように思われます。つまり極端な言い方をすれば、現代企業あるいは現代の経営組織は、経営エリートとそれによってオルガナイズされる組織だけがある、ということになりましょう。とすれば、氷水とぬるま湯が、つまり経営者、管理者層と作業事務担当者群との二極分解は必然であるし、後者の仕事は規格的、抽象的であっても、組織を動かしていくことが至上の問題であれば、むしろ当然のことであるわけです。日経連の言う能力主義管理論の一つの理論的な根拠になっている、D・マズレガーの「企業の人的側面」という本の中で——いわゆるX理論、Y理論の名づけ親の論理は——「近年『目標による経営』という考え方が注目を集めている……しかし目標による経営のいうところは、命令と統制による経営戦略の新服飾の域を出ない」、つまりそれはX理論の枠の中にある。だから

らY理論が志向されるのだが、そのY理論の核心である「統合を自己統制に関して最も重要なポイントはその戦略である——従業員を管理する一つの方法だ——ということである。」というのですから、つまりY理論とても経営管理の論理の展開の仕方の違いだけにすぎないわけですから、しよせん人間関係管理というのは、それが管理の手である限り、ぬるま湯は、温度を上昇させないように、また冷やさないようにして、それを組織の力として、機構のもつメカニズムとして仕事の効率を高める技術である、ということに落ちつかざるをえないのでしょうか。経営学者であるドラッカーは、社会学、心理学者集団であるメイヨー学派を「甘いノ」といって批判しているのですが、その根拠はこの辺にあるように思われます。

### VI 教育活動に果す学校事務の本質的役割

今、手もとは、古いデータだけしかないのですが、昭和30年代に文部省が小中学校の教職員の職務分折をおこなった結果をみると、教育活動の場である学校の構成員の位置づけが、ほぼ理解できるように思います。ここで特に重要なことは、一つには、校長、教頭、分校主事と事務職員の仕事

小学校の職種別・勤務種類別教職員一人当たり勤務量(単位・時間)

	合計	指導活動	事務活動	補助活動	労務活動	付随・関連活動
校長	五〇・五四一三・七七二五・五七			〇・二五	一・二六	九・六九
教頭・分校主事	五三・〇六一一・三三二四・〇〇			九・二二	一・五三	五・九八
第一学年担任教員	五三・四九四七・一九		三・六二	九・五二	〇・五八	一・五三
第六学年担任教員	五六・六一四九・八一		三・四三	〇・三三	一・〇一	二・〇三
養護教員	四九・二〇一三・八一		七・六六二五・五四		一・四八	一・七一
事務職員	四六・七一三・八〇三六・一七			〇・九九	四・一七	一・五八

を事務職員と共に教育行政——学校管理の末端機能の追求に終始させてしまうことになる、という結果を生み出している。二番目の問題は、教員の指導活動の比重の大きさは、それに付随する事務活動の余裕を極度に制限している、ということ。これは補助活動との関連をみれば想像が付きまします。これらの問題を正當に分析するには、理想的な人員配当がおこなわれた場合に、諸活動の比率がどうなるか、という点を明らかにしないといけないことですが、それは現状では不可能です。典型的な事例をこれに当てはめて考えるより外には検討できないように思います。

動の量、第二は教員の指導活動の全体に占める比率です。始めの問題は、IIの所でふれたように、学校教育法第二十八条の「小学校には……特別の事情のあるときは、事務職員を置かないことができる」という条項の発想が、校長、教頭などの事務量を不可避的に増大させている。結果的には彼らの学校経営——学級経営——教育実践からの乖離を促進し、彼ら

第一の典型的な事例は、一つは大学の事務職員の学生数との対比、企業の訓練管理担当部門の事務職員の員数を考えればいいでしょう。現在大学では平均的にいって、学生50人に対して事務職員一人という所です。大企業で教育センター、研究所を持っている所では、これを上まわる数字が出てくる筈です。

第二の典型的事例は、「島小」の教育実践や学校実践という方が、ここでは適切だと思えますが、あのすばらしい実践の一つの支え、原動力になったのは、校長である斎藤喜博さんの諸活動だと思ふのですが、彼の諸活動をこの表に対応させたならば、指導活動はもっと多くなるだろうし、補助活動も大きなウエイトを持っているに違いありません。恐らく事務量も多いに違いありません。

この二つの典型は何を示唆しているのかといえば、前者では学生の学修、学修外活動と事務職員の仕事活動の密着度です。とくに教務、学生両事務部門での活動は、最近の大学紛争をとりあげなくとも、教育・研究活動と事務管理活動との相互関連性、したがって事務量、それは当然人員の配置ともつながって、教育の政治統制が強化されない限り、深まり、増加するであろうことは当然といつていいでしょう。後者の場合は、あの島小の突進が神話化されている（これは少し言い過ぎかもしれませんが）ことの中に真実があるように思われます。というのは、多くの教育研究者、実践家たちが島小を訪れて、一様に「感動」してくるのです。すばらしい、これが一般化できるか、自分達にも同じことがやれるだろうか？ここで島小の実践が対象化されたまま、とかく理想的な尺度としてのみとりえられてしまつて、主体化されないとい

立場に立つにしても、タテマエとしては、依然として憲法、教育基本法体制が生きているわけです。企業の経営活動は、Vで検討したように利潤追求を根本動機としてっており、したがってIVで分拆したような管理活動の展開が不可避であり、その結果がVIで問題にしたような事実となつてあらわれ

るわけです。私は、現在も燃え続けている大学紛争の過程で、大学制度、教育内容の民主的再編成を進めていく場合、事務職員がこの仕事にいかに関与的に参加していくかが、その成果を左右する一つの重要な鍵となつていくと確信するようになりました。これは、事務管理機能を独立強化せよ、ということでもなければ、教職は聖職だ、だから教職と分業関係にある教育事務職も聖職である、というのでもありません。教育活動

うことです。恐らく一般的な校長、教頭さん達が見学記を書いたとすればどういふものになるでしょうか？

「教育活動に果たす学校事務の本質的役割」は何か、企業の経営活動の原則になくて、学校経営活動に不可欠の原則は何か、ということに問題をおきかえて考えてみましょう。それは、憲法、教育基本法とくに後者の理念が根柢にあるということとです。教育基本法の前文の①に、「われわれは、さきに、日本国憲法を確定し、民主的で文化的な国家を建設して世界の平和と人類の福祉に貢献しようとする決意を示した。この理想の実現は、根本において教育の力にまつべきものである。」という決意と目的、そしてこれを実現する教育事務のあり方、これは第十条の「教育は、不当な支配に服することなく、国民全体に対し直接に責任を負つて行なわれるべきものである。②教育行政は、この自覚のもとに、教育の目的を遂行するに必要な諸条件の整備確立を目標として行なわれなければならない。」としてその方向が示されています。しかしこの規定の解釈をめぐって、家永教科書裁判にあらわれている、杉本判决の憲法、教育基本法把握の仕方と、憲法、教育基本法を改正（？）しようとする意図を基底にもつた、一連の中教審答申の見解、現実の教育行政の推移とが、きわだった形でわれわれの前に提示されています。だが、後者の

を促進していくにあつては、学校経営に必要な事務サービスを与える、不可欠な情報を提供する、という事務作業のあり方に、もっと科学的な光を当て、その成果を実現する民主的な行動態勢を、われわれ自身がつくり出していかなくてはならないということとです。教員の教育実践、その中核となる人格性に対する評価は、校長、教頭などよりも、事務職員や勤務員の方が、しばしば的確だから、ということもあります。

(了)

# 学校事務研修テキスト

¥二四〇

— 初任者の自己研修又は指導教科書用として最適です —  
東京学芸大学教授 渡辺孝二監修

学事出版