

職員間の人間関係

関計夫

一、平等な人間関係

幼稚園の職員には園長、主任教諭、教諭、事務員、用務員などがいる。教諭の中にも、正式の免許状をもつたものと、高等学校を出ただけの者とある。全員あわせて一〇名以内のこじんまりした集団である。

こうした小集団の中に、平等な人間関係がうちたてられなければならぬとしたら、どうであろうか。園長は管理者として最高の責任者であるし、主任教諭は一般教諭よりは一段上の地位にあるといふたが、自分には何にも約束がないというので、お手伝いさんには看護婦に嫉妬したためであるといわれている。高島さんの方には、おそらく雇人を差別する意図はなかったであろうが、このお手伝いさんからみれば、自分は不公平などりあついを受けたと感じたのである。看護婦は一定の資格をもち、たんなるお手伝いさんは違う。それにもかかわらず、同じ働く人間として平等などりあつたのではないでないか、と考えるものがあろう。だが、このような身分や地位とは別に、人間として、人格として、平等な関係があるたれないと、それはどこかにゆがんだものを露呈しな

いわけにはゆかない。

昨年八月、高島忠夫さんのお手伝いさんが、わずか五ヶ月の主家の赤ちゃんを、湯ぶねにつけて殺した痛ましい事件があった。その理由を新聞の報ずるところによつてみると、看護婦（赤ちゃんのお世話をする）には高島さんが渡米したなら土産物を買ってきてやるといつたが、自分には何にも約束がないというので、お手伝いさんが看護婦に嫉妬したためであるといわれている。高島さんの方には、おそらく雇人を差別する意図はなかったであろうが、このお手伝いさんからみれば、自分は不公平などりあついを受けたと感じたのである。看護婦は一定の資格をもち、たんなるお手伝いさんは違う。それにもかかわらず、同じ働く人間として平等などりあつたのではないでないか、と考えるものがあろう。だが、このよ

うな人間関係がこんにちやかましく論じられるようになつたのは、ア

メリカの西部電気会社のホーリン工場についての研究からである。

その研究者であるメイヨー(Mayo)は一四人の労働者に面接して、勤務時間、給与、照明、休憩時間などについては、いずれも作業能率と何ら関係がないことを知った。ところが、かれらは会社から任命された長でない二人のリーダーによって、みんなで次の四つの申し合わせをしていた。

(一) 仕事に精を出しすぎてはいけない。

(二) 仕事を怠けすぎてはいけない。

(三) 仲間の悪口を上役につげてはいけない。

(四) 仲間の者に対して、お節介をやいたり、いばったり、ぶつたりしてはいけない。

インフォーマルなリーダーの下に、このような申し合わせが実行されていたのである。これは一言でいえば、みんなが平等な関係で仕事をしようということなのである。

ホーリン工場はアメリカの話であるが、これはわが国の多くの職場にもあてはまるようと思う。平等にあつかわれたいのである。一人だけみんなを出しぬいて精勤をぬきんでたり、一人だけ仕事をサボれば、その弊害は他のものにおよんでくる。いわんや、同僚のつげぐちをしたり、干渉したりするようなものは、みんなから排斥される。申し合わせをしようどしまいと、同様な事柄はどこにでもころがっていることである。

教育界では、教員と事務員とのあいだにしつくりしないものがあることが多い。事務員は待遇や勤務条件について、教員に対して希望し、教員に対して劣等感をいだいていることがある。用務員はまた事務員をうらやんでいる。それがために、不親切な行為や冷淡な待遇がおこなわれたりする。組合も、教員と事務員はべつべつであり、校長は組合には入っていない。幼稚園には組合はないが、事情は大して变ってはいない。

そこでみんなの地位や身分が違えばちがうほど、いっしょになつてレクリエーションをしたり、会食をして、人間として平等であるという観念を満足させが必要になってくる。

二、自我闘争の問題

このように、職員が平等な人間関係にあることが大切であるが、それには職員が経営に対する発言権をもつことが必要である。

まず、園長はボリシイをさだめる責任者である。しかし、そのさい、職員の意見を自由に表明させ、それを参考にしてさだめるほうが、園長一人で考えたボリシイに職員をしたがわせるよりも、効果は大きい。

たとえば、幼稚園で宗教教育をするさい、わが国には二つの考え方がある。一つは宗教伝道のために教育を従属させようとする考え方である。そのためには、世俗的な幼稚園にはない礼拝、説教、聖歌などが重要視される。これに対して、もう一つは教育に徹底する

ことによって、そのなかに自然と宗教的効果をえようとするものである。いざれにきめるにしても、それには職員の理解が必要である。それには宗教心のある職員がのぞましいが、現状では、そのような職員だけをあつめることは困難である。したがって、いつそう職員とよく話し合い、その理解ある協力をうるよう努めなければならない。

主任教諭や主任保母はカリキュラムをつくる任務をもっている。しかし、そのさいでも、部下の意見や感想をだしてもらい、みんなでカリキュラムをつくったという感じをもたせることが必要である。

運動会ひとつ催すにしても、種目は何にするか、日割はいつがよいか、場所はどこにするか、準備はどうするかなど、みんなで相談すべき内容が多い。

要するに、園の行事や日程の計画にみんなが参加するようにすれば、それだけ自分たちの園という意識がつよまり理解も勤労意欲もわいてくるのである。

心理学ではこれを自我関与といっている。園長や主任の先生が軋心で自分ひとりで計画をさだめればいいように思われやすいが、それでは力づよい協力はえられない。ある工場で硅肺にならないよう防塵マスクを会社から与えたところ、あまり利用されなかつた。ところが、防塵マスクは必要だからと買わせたところ、大いに利用

されたということである。上から与えられたのでは、自我関与がすくないのである。

しかし、幼稚園や保育園の職員は大部分が女性である。そこで意見をのべるにも、いったん誰かの賛成をえてからでないとしない風がある。これは望ましいことではないが、事実である。そこで女性が多い職場ではペアリング（一対）形成がとくに必要になつてくる。ペアリングというのは、仲のいい二人の女性がコンビになることである。ことに男性である園長が司会する職員会に女性が発言する場合には、このことが常に留意されなければならない。

三、モラールの仮面性

幼稚園や保育園につどめる人は、概していえば、勤労意欲（モラール）は高い。

しかし、厳密にいえば、それは幼稚園や保育園の理念的規範に対して忠実なのである。職制上の条件や労働条件に対しては、かならずしも彼女たちは満足しているわけではない。

たとえば、幼稚園の教諭は保育園の保母よりも俸給がわるい。そこで幼稚園から保育園へと、職員の移動がおこなわれている。また幼稚園教諭が保育園の保母になるには、不足した単位だけ修得すればよいが、保母が教諭になるには、全部の単位をとり直さなければならぬことに対して、保育園の保母は不満をもつてゐる。

また小集団であるために、公けのものと私のものとのケジメがく

づれることがある。園長のタバコ買ひにやらされたり、園長の赤ん坊の世話をさせられたりするといって、不平をもつてゐる人もある。

このようないふ下の不平不満が遠慮なく言えるような園でなければ、ほんとうにモラールが高いとは言われない。しかし、そうした具体的な条件についてでなく、抽象的、一般的な満足度を調査すれば、いつでも結果は高くでてくる。これをモラールの仮面性といふのである。仮面というのは、ウソという意味ではない。それはペルソナという意味である。フェステインガー (Festinger) はこれを集団規範への心からの服従と表面的な服従として区別している。精神主義的な教育精神を強調すれば、たしかに仮面的なモラールは高くならうが、それは近代的な園の経営の仕方ではありえない。

ところが、このような職員の不満に対しても、経営者は満足な解決をあたえてはいない。その一つはいわゆるニコボン主義である。ニコボン主義というのは、上のものが下のものに対して、ニッコリ笑って、ポンと肩をたたくということである。温情主義ということである。いっしょに食事でもして、怒りをほぐすのである。

幼稚園や保育園が私立のものであると、いつも園長に監視されているようで、俸給をもらうときでも、あだかも園長にいちいちお辞儀をしなければならないようなどころがある。園によつては、先生が妊娠するとやめさせ、その間は俸給を払わないどころがある。「お腹を大きくして子どもの前に立つのはみつともないからだ」とその

園長は言つてはいたが、小学校や中学校のように職員組合があるところでは、どうてい考へられないことである。

これは幼児教育施設である幼稚園や児童福祉施設である保育園が、私立の場合は企業化されやすいことと関係している。戦後、宗教不振のために、その経済補填の策のひとつとして、神社仏閣に付属した幼稚園、保育園が雨後の筈のようにできた。したがつて、その経営者はなるべく安く先生を雇つて、収入を多くえようとしたのである。それでも父兄や子どもにむかつて話すときは、高尚な倫理道徳を説くのである。ここにもモラールの仮面性がみられる。

こうしたモラールの仮面性を排除するには、園の経営が近代化されなければならない。人間関係について、上役の顔色を気にしながら仕事をしなくてもよいように、勤務条件が明確になつていなければならぬ。同僚間に不愉快なことが起るもの、昇進昇給の制度がはつきりしないことから、生ずることが多い。賃上げやベースアップについても、職員組合があれば、それにまかして一意専心、保育に没頭することができるが、大部分の園は職員組合をもたないから、モラールの仮面性はいつまでも続く現状である。

ことに必要なのは、共済組合による医療の補償である。安心して仕事に従事できるのは、病氣したさい困らないと思うからである。要するに、労働条件、職制の条件などを近代化することが、真にモラールをたかめるゆえんであると思う。