

# 保育者間の人間関係における諸問題

日 名 子 太 郎

最近、幼児教育の場における人手不足は深刻になりつつあるが、その大きな理由の一つは、保育者の勤務継続年数が短かく、かつ退職者への補充が極めて困難になりつつあるということであろう。

これは、何も幼児教育の場に限ったことではない。多くの中・小企業においていわれるように、さらにわが国婦人労働者全般についても報告されているところである。ただ、教育の場においては、他の仕事と比較して、このことが、教育そのものの発展に、少なからぬ障害となるということを知らなければならない。

これまでは、このような職員の永続性の無さが、多くの場合、その報酬の低さにあるとされてきたが、それ以外に、せんがい、職場の人間関係に原因していることが少なくない。この人間関係における諸問題を考察することにより、幾分かは、勤務年数をひきのばすことが可能になるかも知れないし、また、そのことにはさほどの効果はなくとも、教育全般への障害を減少し得る可能性はあり得ると信ずる。

さて、職場の人間関係を考察するには、まずその職場そのものについて考えてみる必要がある。

## 一、幼児教育の職場における特殊性

他の職場（学校のみならずあらゆる業種を含めて）と比較したとき、幼児教育の職場の特殊性について、あらかじめ考えておくことが大切である。

① それは、女性を主力とする職場であること。

日本のみでなく、諸外国を見ても、幼児教育の職場の主力は女性である。わが国などは、管理者、あるいは官庁関係に多くの男性を見うける点で、むしろ諸外国よりやや男性的（？）なようである。もちろん、この場合、同じく女性を主力とするとはいっても、その國の文化、社会状態によって、女性そのものが違うということは一応念頭においてほしい。このように、女性を主力とする職場が、他に全くないというわけではないが、以下の項目とあわせ考えた場合に大きな特殊性となってくるのである。

② それは、若い女性を主力とする職場であること。

はじめにも述べたように、勤務年数が短かいこの職場では、短大、もしくは二年養成課程を修了した若い女性が、勤めては辞め、勤めては辞めるというくりかえしがなされている。しかも、管理者には、多くの場合、相当の高年齢者が少なくないから、管理者対職員の間における思想的ないし処世的面における断層の存在することは想像に難くない。

③ それは、小さな職場であること。

この頃では、ずいぶん大きな施設も増し、したがって職員数も増加してきてはいるが、全体として、小さな職場であることは否定できない。極めて小さいところでは、二―三名から、多くて十名ぐらゐの職場が大半を占めているのが現状である。このことは、組織、機構を作る上で、ほとんど不可能なほどに小人数の職場であることを意味している。

④ それは、教育者の職場であるということ。

幼児教育の場であるから、教諭、保育は、広い意味での教育者であり、各自に事務系統ないしは生産に従事するものとは違った次元での、責任、職務内容が与えられているわけである。その責任、職務内容ともに、極めて高度なものといわなければならない。

⑤ 前四項が総合された職場であること。

分析的にうかんできた前の四項目が、総合されているところに、さらに幼児教育の職場の特殊性があるといつてよい。すなわち、それは、極めて高度な資質、責任、職務能力を要求される職場である

にかかわらず、女性的で、年令的にも偏った、組織作りのできない性格を備えざるを得ない職場であるということである。

このように、幼児教育の職場は、いろいろの特殊性を備えているが、次に、人間関係に重大な影響をもつ管理について考察してみよう。

## 二、幼児教育における管理上の問題

経営管理という仕事は、幼児教育の目的を十分に達成するために必要な人的、並びに物的諸条件を組織づけて、これをより効果的に運営する仕事と定義できよう。一般に経営管理の機能は、シアーズ(Sears)によれば、指導、計画、組織、統合、統制の五つに分類されているが、これらを幼児教育という目的に対して、どのように適用するかが問題である。これは、主として、管理者の経営管理観、管理者自身の能力などによって異ってくることはいうまでもない。とくに、教育の場においては、指導、あるいは統合調整の機能が重視されるが、それが、じゅうぶんになされているとはいえない現状である。幼児教育の職場においては、ただ管理者が、監視、監督的態度で、職員の支配、統制に熱中するばかりでは、とうていその本来の任務を達成することはできない。また逆に、自分から、自己の幼児教育への無経験、無知識を披見し、職員を放任状態にしていたのでは、これまた管理者としての職責をじゅうぶんに果たしているとはいえない。管理者、とくに教育の場におけるそれは、指導、助言者としての立場が、ある程度は果たせることが絶対に必要

なのである。この点、わが国の幼児教育機関は、国公私立全体を通じて、併設園が多く、したがって管理者は、<sup>若くは</sup>的であり、したがって、本来、この種の管理者に必要な職責を果たし得る能力の所有者が、あまりに少ないと思われる。もちろん、なかには、専任の管理者として、しかも長い年数にわたって幼児教育の仕事に実際に従事され、経験、識見ともにじゅうぶんに指導、助言を与え得る人々もあるが、その数は僅少であり、その場合でも、全体の統合、調整を図る能力、技術においては、必ずしもじゅうぶんとは言えないようである。

### 三、現場における人間関係に関する問題——二、三例

以上の如くして、幼児教育の職場は、管理面において円満な人間関係を生むには、あまりに困難な条件が本質的に存在しているのである。

そして、このような条件の下では、いろいろな人間関係が生れることは想像に難くない。しかし、教育は、より好ましい人間関係によってかもしだされる良環境で営まれるべきであるから、少しでも職場では、よい人間関係の維持に努力しなければならぬ。

以下、二、三の実例を示そう。

#### ① 先輩は無理ばかりをいうと訴える若い保育者。

園長、主任、先輩の要求することは無理だという訴えは多い。その内容を分析してみると、一番難かしい点は、『保育』という仕事の考え方の違いであろう。年配の保育者(主として園長、主任など)は、大方、『保育』を神聖視しており、そのために自分自身ないし

保育者はどのような犠牲を払ってもよいと考えているから、低賃金といった点は、もちろん、ある程度はやむを得ないと考えていることが少なくない。したがって、そのような眼で若い保育者を見るから、何から何まで不満足に感じられる。一方、若い人々の方も、賃金、労働時間などを云々する場合には、そこに当然、勤務状態が評価されるということを一方的に見落していることが少なくない。とくに、幼稚園などの場合、勤務と休憩のケジメのつきにくい職場であるから、この点がルーズになり易い。『保育』に直接参加することのみが保育者の職務内容なのか否かについての検討も不足している。

結局、このようなケースでは、双方に問題があるので、今少し、お互いに勤務ということのあり方、内容、範囲について話しあうべきであろう。

#### ② クラス間の競争に悩んでいる保育者。

いくつかの組にわかれて行なわれている学級別保育では、どうしても、このような訴えや、悩みが提起され易い。しかも、この悩みは、人間関係にも影響する要素を多分に含んでいる。もちろん、一口に、保育者といっても、年令も、経験も、考え方も、性格も、体力も、そして能力も異なるし、担当の子ども自体にも個人差が最初からあることは当然である。そのような違いの下に行なわれる保育において、比較すれば組ごとに大きな差の生じることはいうまでもない。本来、このようなことを問題にする方が不思議なのであるが、同時に、このような不自然な比較をする管理者、保護者の多い

ことも事実であるし、また、自分から、この点をとくに気にするノイローゼ気味の保育者も少なくない。教育は本来、他人に観せるべきものではない。ただ、気にかかる人々は、全身、全霊で、体あたりのに保育してみることをおすすしたい。多くの場合、気にする人ほど、意外に自分のすべてを打ちこんでいない中途半端な人が多いことを付言しておく。

③ ダベリはするが、話し合いができないとこぼす管理者。

女性はおシャベリが好き、たしかにダベリ好きである。しかし、ひとたび、議題をとりあげ、自分の考えを明確に発表する、それをまとめるといったことになると比較的に下手な人が多いようである。しかし、これは管理者側にも問題があると思われる。まず時間を決め、焦点を定め、はっきり一人ひとりの意見をきく習慣を最初から養わない限り、永久にダベリは続くのである。「ハイ」「イイエ」あるいは「いい」「よくない」「すき」「きらい」をはっきり小さな話題についてもいちいち明らかにする日頃の訓練が必要である。

④ 私的生活と公的生活を混同していると訴える管理者。

前項とも関係するが、厳密に考えれば、勤務時間内に個人的な、換言すれば公的生活と無関係な例えばハイキングに行くプランとか、今夜の買い物はなに……といったはなしはすべきではないものである。もちろん、このことは、逆の立場、すなわち、保育者側から管理者に対してもしばしば提起される問題でもある。これも、勤務と自由時間に明確な区別のないことにより生ずる問題なのであって、流れ作業式の大量生産工場などの現場では余り問題とはなり

にくい。勤務の明確化がここでも望ましい。

四、むすび

以上のようにほり下げ、また、二、三の実例をみると、いずれも人間関係以前のものが含まれていることがわかる。

このような点もあわせ考えて、私は、少しでも現状打開のため、次のような諸点をあげてむすびとしたい。

- 1 管理者は、もっと、前述した幼児教育現場における特殊性を認識し、それに適した調整方策を真剣に考えるべきである。
- 2 管理者は、監督者ではなく、奉仕的態度で指導、助言が可能な人でなければならない。
- 3 幼児教育施設における管理の研究は、他の大企業はさておいて、中・小企業主と比較しても立ち遅れている。この点について一層の研究が望ましい。
- 4 保育者は、もっと職務のきびしきを知るべきである。この点、養成機関における実習の方策に改善すべきところが少なくない。当該機関の方々の研究を促がしたい。
- 5 良い人間関係が、必ずしも、甘やかしと同一のものではないことを知らなくてはならない。  
「甘やかすな、そして甘えるな」これが、人間関係調整上のメドであろう。
- 6 職員の間関係に問題があつては、よい保育が絶対にはできないことを銘記すべきである。

(玉川大学教授、栄光幼稚園長)