

## 職員会の運営を

## 改善させるために



私どもはいたるところで委員会や研究会やいろいろの種類の会合をもっています。教育の現場でもまた、職員会や相談会、打合せ会などについてはまるまるものです。ひとりの先生が何もかもやっているところならともかく、二人以上の人が関係していれば、どのような形であるにせよ、そこには打ち合わせや話し合いがなければうまくゆかないでしょう。小さな子どものことをあつかっている教育の現場で、実は一番頭を悩ますのは、おとな同志の折り合いであるとい

うことはしばしば経験するところです。幼児を相手にして保育をしているときには本当に楽しいのに、午後からの職員会のことを考えるとまったく気が重くなってしまおうという経験をもっている人は案外多いのではないのでしょうか。あるいは、子どものことが好きで幼稚園の仕事を始めたのに、おとなのきりもりだけで頭がいたくなくなってしまつて、子どもの顔をまともに見ることも忘れていたというような主任さんや園長さんも皆無ではないのでしょうか。こういうことがあるとすれば、それはなんとか考えなければなりません。うやむやにしておく、ただ惰性に流されて何をしているのかわからなくなったり、あるいは思いがけないところで破綻をきたしたりするかもしれません。この問題は、何とかしなければならぬと思う人があつたとしても、一朝一夕で片づくことではありません。時間をかけて、人間同志がお互いに理解し合うように誠実な努力を積んでゆかねばならないことです。そしてまた同時に、お互いの善意を十分に生かすような考慮が必要です。それによつて、不必要な軋轢と無理解を避けることができ、無駄な緊張をしないでいくらかでも能率的に運営してゆくことができるでしょう。そこで、これから数回にわたつて、職員会の運営のしかたをめぐつて、参考資料を提供したいと思ひます。職員会の運営というと、それは主任の先生や園長さんだけのことで、私たちには関係がないと思われる方があられるかもしれません。しかし、わかりきつたことなが

ら、両方の協力がなければ、やってゆけないことです。

### 関係者の意志の疎通をはかるためには、

場が必要である。

主任教師がその抱負や自分の考えを他の先生方に知ってもらうためには、あるいはまた、教師が日常のこまかい折り合いをしたり、お互い同志の不満や不便を解決したりするためには、そのことを持ち出して話し合う場が必要です。もしもそのような場がないならば、場をつくるのが第一に必要なことです。つまり、関係者がみんなが集まって協議するような時間と場所が必要であるということなのです。たいがいの教育現場では職員会や打合せ会をすでもっているのがふつうでしょうから、たいがいの場合は場は用意されているわけです。もしも場ができていないときには、その必要性を感じた人が提案して、場が作られることが必要です。この段階ができていない場合には、これをつくることはちょっとたいへんな仕事です。すでに場ができている場合でも、それは必ずしも能率よく動いているとは限りません。あるグループは、ただ形式だけの集まりをしているだけであったり、主任さんだけがしゃべってあとの人はだまっていたりします。そんなときには、本当に必要なことは、会が終ってからあとで、親しい人だけが集まって話に出して、うやむやにきめてしまったりします。そうすると、うっかりすると、全部の先

生の間に了解がゆきわたらなかつたり、主任教師とくいちがいでたりします。せっかく皆が集まる機会に、グループが十分に生かされることを考えなければ、非能率的なことです。そこでこれを能率的にすすめるには、私どもは、グループのはたらき方や、グループの性質について理解することが役立ちます。

### グループの中で人はどのようにして変化するか。

グループには人の行動や考え方を変化させる圧力があります。ある場合には、この圧力は誰からみても明瞭な圧力であり、メンバーはその圧力を意識しています。たとえば、幼稚園の教師であると、幼稚園の先生らしくふるまい、バスの車掌や美容師などとは異ったように行動することが期待されていますし、また自分でもそのような意識するでしょう。だから、幼稚園の教師になると、誰でも、一応幼稚園の先生らしくなります。しかしまたある場合には、グループの圧力は明瞭には意識されない形で存在します。たとえば、ある幼稚園では職員会の時に、新参の若い先生が発言するのは生意気だという考え方が伝統的にあるとします。そのような場合、新しい先生は発言することができません。けれども、誰かに尋ねてみるならば、誰もはっきりと、新しい先生は発言すべきではないなどと言わないでしょう。むしろ、いやそんなことはない、と否定するかもしれません。しかし、グループには何とはなしに、そのグループ

の形作っているイメージがあつて、メンバーはそのイメージに従うことを暗黙の中に要求されています。この暗黙の力は案外強いので、学生時代にはきわめて進歩的な見解をもっていた人が、就職すると同時に、非常に保守的な態度をとったりする場合もよく見られます。

また、グループには目標があつて、その目標を達成するところにグループの存在理由があります。幼稚園や保育園であると、幼児を教育し、個々の幼児の発達を十分に助けるといふ目標があるので、このつとめを果すところに教師のつとめができてきます。すなわちよい教師として訓練されてゆくところ、職員会の重要な機能の一つがあると考えられるでしょう。もちろん、保育を円滑にするために、カリキュラムの打ち合わせや、行事の打ち合わせがあり、子どもについての情報の交換があります。またそれを直してよい教師としての訓練がなされてゆくでしょう。その他、意見の調整や不満の処理も職員会の機能の一つとなるでしょう。

グループが円滑に動いて、職員会がその機能をよく發揮しているならば、職員会を通して、教師は教師として向上してゆくことができるでしょう。もしもこれが十分でないとするならば、それを妨げる要因として二つの要因を考えることができます。

第一には、メンバー自身の問題です。メンバーである教師が、そのグループの目標にどのくらい共感を感じ、そのグループの一員と

して満足を感じているかということです。それは、幼稚園の教師として自分がどのくらい誇りを感じるができるかということ、また、どのくらいその特定の職場の一員として感じるができるかということ、さらにはまた、職員会に関しては、どのくらい自身自身をその一員として自覚し、職員会を自分のものと考えていることができるかということです。そこでもしもある人が一〇〇%そのグループに自分を同一化しているならば、その人はそのグループの期待する方向に変化するでしょうし、もしも一〇%しか同一化していないならば、そのグループによって影響されるところは少ないでしょう。この問題は当然次の問題と関係します。

そこで第二には、グループ自体の性格が職員会の円滑な運営を妨げる要因として考えられます。われわれは、しばしば、ほとんど発言することができないような重苦しい雰囲気のあるグループにぶつかります。そこでは、たとえ個々のメンバーが、積極的なよい参加者になりたいと望んでいても、発言ができなくなってしまふような場合があります。こんなことを言ったら笑われはしないか、無知だと思われなだらうか、分不相応とのそしりをうけるのではないかということ、な心配が先に立っている場合、そしてグループの中の相互批判が暗黙のうちにある場合、堅苦しい緊張が全体を覆って、誰も発言しなくなり、そのときには職員会はその機能を十分に果すことができず、グループの目標が果せなくなつてしまふ。

上の二つの要因は互いに相補的なものです。個人が勝手に臆測して批判を恐れている場合には、その人はもっと勇氣をもつべきです。し、グループの運営のしかたが悪い場合には、リーダー、司会者をもっと配慮しなければなりません。

## リーダー

リーダーのやり方は常にグループの性格をきめるのに重要な役割を果しています。リーダーが受け身すぎて、自分の意見をいわずぎると、会の運営がはかどらないで、みんないらいらしてきます。逆に、リーダーが自分の意見を出しすぎて、主張しすぎると、みんな不愉快になるでしょう。リーダーはたいへんむづかしい位置にあり、責任重大です。みんながある程度満足して参加するためには、リーダーはグループの目標を見失わずに、見通しをもっているとともに、主張しすぎるとうまくゆかない場合がしばしばあります。もちろんこれはいちがいに言えないので、グループの特長によって異なります。いずれにしても、リーダーはグループの特長を理解して、みんなに参加してもらうようにすることによって、グループとしての目標を果してゆくことができます。

## グループの構造

グループが集まると、そこに集まった人々はみな一様に平等な立

場にあるのではなく、そこにはある構造ができています。どのようにして皆が集まってくるか、どういう順序でどこに誰が坐るかというようなことからグループの構造はある程度わかります。坐る順序がいつもきまつているならば、そこには序列があるだろうか、それは絶対にくずせないほどかたいものだろうか、またそこに集まる人々の中には、党派や分派があるだろうか、もしあるならば、その相互の拮抗のために、グループの働きがくずれることもあるでしょう。あるいはまた、とくに親しい間柄や、また逆に相互拒否的な関係はあるだろうか、そのようなことを心得ておくと、リーダーはグループの特性をよく捉えて、処置してゆくことができます。

## グループのタブー

さらにまた、そのグループでタブーになっていることを知ると、リーダーにもメンバーにも役立ちます。どのグループにも、そこで話題に上せてはならない話題を暗黙の中にもっているものです。それは口の上せないために、グループの機能を妨げている場合もあるし、グループの機能を促進させている場合もあります。皆がそのことにふれないために、後になってたいへん困ることに発展する場合もあります。概して言って、何でも話題に上せて、しゃべれるような状態にしておくことが望ましいといえます。

(津守 真)