

学校における組織論

平成 20 年 1 月発表

元小学校長 山脇一郎

1.組織とは

組織とは、多くの人がいくつかのセクションに分かれて、ある共通の目的のために活動している共同体である。企業は当然、最大利益を求めることがその目的であるし、公務員は、市民・国民の利益のために活動することがその目的である。

2.組織は内側へ増殖する

しかし、時として、国民のため市民のために作られた施策が、担当課が予算を消化するためというベクトルにすり替わってしまったり、担当課の顔をたてるためのものにすり替わることが多い。

国も市レベルでも役所というところでは、組織そのものの目的が全く忘れ去られ、担当課の都合が組織の目的と勘違いされることは実に多い。いやほとんどすべてであると言っても過言ではない。こうして、いつしか組織の目的と担当課の目的に乖離が発生する。

報道でもあるように、役所が自己都合で目的を設定し、いつしか組織そのものの目的に相反する施策が堂々とまかりとおることになるのである。

こういう際に、組織のトップの資質が問われることになる。多くのトップは、役所の担当課の都合で活動が行われることに対してそういうものだと思っているし、担当課の職員と仲良い関係を築きたいと思っている。このことが裏目に出ることがある。組織の目的から逸脱したことを是正しにくくなるからである。

よほど、担当課などの屁理屈と話がかみ合わない変人か、はっきりした志をもったトップでないと、組織そのものの目的に全ての施策をまとめあげていくことはできない。

3.学校における目的

では、学校の目的は何であろうか。学力をつけることだけが目的だと思われるが、実はそうではない。法によるといわゆる知・徳・体にわたって子どもを育成することが目的となる。しかし、実態は単なる保育所であると皮肉る人もいるが、あたらずとも遠からずと思う。

私は、少なくとも法に基づいて教育活動を行うことが学校の目的であると考えている。校長如き末端の行政機関の監督官が、高邁な理想や方針をかかげら

れるほど日本の教育制度は甘くない。

学習指導要領を含め教育関係の様々な法に基づいて教育活動を行うことが校長の責務であると考えている。

4.組織が内側に増殖する原因

組織は内向きに限りなく増殖する。

組織は、多くの人間がかかわってできている。時には、人間関係そのものが組織の命運をにぎる。組織内の人間関係ではどういうことが行われていくのか。まず、すべての組織人の中では、誰とでも人間関係をよくしておきたいというベクトルが働く。これは、人間関係をしくじることが、特に日本社会にあっては組織人として生きられないことを意味する。

日本人は、縄文人と弥生人というように分類されることが多い。

縄文人とは個人主義的意識が強く、自分ひとりで行動しようとする傾向が強い。弥生人とは農耕民族特有の性質を持っている人間をこう表現することがある。つまり、まわりに合わせて行動したり、常に仲間と行動をともにしようという傾向のある人間である。

日本の組織内では弥生人の傾向が強いため、組織内で人間関係を悪くすることは、組織人としての自殺さえ意味するのである。

したがって、あらゆる方法を駆使して何とか、良好な人間関係を維持しようと努めるのは当然のことである。

方法は、いくつかある。

まず、相手のしていることを批判しないということである。もちろん、担当者の施策が組織の目的に合致しているなら問題はない。しかし、次第に担当課の都合で施策は行われるようになり、組織の目的からはずれることもある。そこで、そのことに気づいた者が批判をし指摘して施策を変更させれば問題はないのである。しかし、人間関係を悪くしたくないとの思いから、批判や指摘を躊躇するといった心情が出てくる。これはたとえ上司でもそうである。せっかく担当者が企画したのだから上司がつぶしてしまっても申し訳ないとも思いで批判・指摘は躊躇される。その結果、目的から乖離した施策が実施されてしまうことにもなるのである。

そして、こういう組織内に長くいると、すべての施策を組織の目的に照らし

て検証するという感覚は麻痺し、他課の者や組織内の人間が納得することが、組織の目的に合致していると勘違いするようになる。つまり、「市民・国民」という言葉が「他課の人間」という言葉にいつしか摩り替わってしまうのである。ここにすべての問題の発生する要因がある。

良好な人間関係を維持しようとするための二つ目の方法としては、他の職員にできるだけ負担をかけないようにするということである。負担をかけない最もよい方法は、新しい施策をできるだけしないことである。例年通りやってまですということは、例え相手に負担を強いることがあっても、自分の責任ではなく、過去の担当者がやっていたことだといういいわけが自動的にできてしまうのである。だから、例年どおりの施策が綿々とつづられていくことになるのである。そしてもっと人間関係をよくしようと思えば、施策をなくしたり縮小したりしていくことである。これはたいていの場合相手に対する負担を減らすことにつながり、喜ばれるのである。

こうして、毎年同じような施策が繰り返され、かつ担当者同士で批判しあうこともなく進んでいく。ここに組織の腐敗の原因があると考えられるのである。

しかし、市民・国民から見て、本当に望みたいことは新しい施策を実施することや担当者同士がもっと批判しあい切磋琢磨してもっと組織の目的に合致した施策が行われることである。

つまり、組織の外にいる者の利益と、組織内にいる者の利益は多くの場合相反するものになりがちであるということである。

こうして、組織は自明の理として内側に向かって限りない増殖を続けていくのである。

社会保険庁をはじめ、官僚たちは内側に向かって、言い換えれば自己保存の法則に従って増殖を続けていくのである。

これをとめられるのは、組織が内側に向かっていることを意識しそれを防止しようとするトップしかないのである。しかし、時には、そのトップが部下の仲間に入れてもらいたくて一緒に酒宴に参加したり、機嫌をとる者もいるようである。こうなると、この増殖はとめられない。

意識的に増殖を防ごうとするトップが必要なのである。

少なくとも、内側への増殖と利害が一致しているトップは、トップとしての資

格がないばかりか、ますます組織を腐らせることにもなるのである。

5.学校における組織

それでは、学校組織ではどうだろうか。

学校組織においても、組織の目的をあまり意識することなく施策は行われがちである。しかし、だからといって、組織の目的から大きくはずれることはないのではあるが。

職員会議を最高決議機関と主張した団体があった。これは法に照らして間違っていることは現在はっきりしている。

ただ、この主張の真意は別のところにある。学校の組織においても、他の者に負担をかけることを良しとしない風潮がある。自分が担当者であったなら、自分のプランで教師が負担を強いられるというのは忍びないと考える者も出てくる。ところが、いったん職員会議に上程すると、みんなで確認するといった作業が行われ、法はどうあれ、みんなで決めたというアリバイが見事に成立する。となると、そのプランは担当者が言い出したものではなく、みんなで決めたということになり、担当者は責任を感じなくてすむということになる。つまり、職員会議は、江戸時代の唐傘連判状のように誰が言い出したかはわからないが「みんな」で決めるというアリバイを製造するための装置であったということができる。職員会議は不責任を作り出す装置であり、従って最高決議機関でなくてはならなかったのである。

学校現場においては、往々にして他の者を批判しない。かげでこそこそと色々と聞こえてはくるが、職員会議などにおいても他の者を批判したり指摘したりすることはほとんどないと言ってもよい。

そして、新しい施策が行われにくいということもある。これも、担当者や他の職員に対して負担を増やしたくないという心情の表れである。

これらのことを総合的に考えると、やはり学校組織も内側に向かって増殖している組織だということができる。ただ、学校はすぐ保護者から苦情が寄せられるのでその限りにおいては、是正をよぎなくされることはある。

こういう組織で、校長が新しい施策や方針を打ち出すと、猛烈な反発が出てくることがある。閉じている組織を外へ向かせようというのだから、反発は必至である。

新しい施策は、往々にして各教員への負担を増やし時には相互批判を生み出すことにもつながる。

それは閉じた組織にとっては、タブーでもあるのである。

そしてそれを打ち出す校長の方針は、教員にとっては黒船来航に匹敵するほどの衝撃で迎えられたことは想像に難くない。