

高専教職員集団のダイナミクス

山下祐志*

Education Dynamics of the Teaching Staff of *Kosen* as a Group

Yuji YAMASHITA

Abstract

It is ages since it was mentioned that school education was not able to be dealt with by one Pestalozzi any longer but by the group of a teaching staff. Therefore, the favorable results coming from group teaching weigh more heavily than that of individual teaching. Teaching and researching ability of school as a whole does not amount to, however, a mere total sum of those of individual teachers and other people concerned. This is because the ability of each staff member produces, whether positive or negative, synergistic effects through the mood and norms which school (the group of teaching staff) makes and through such environmental stimuli as mutual relationship and leadership.

This paper takes notice of several aspects of the environmental stimulation, in terms of dynamic interaction between group and individual, which the group of technical college teachers and other staff members from, and analyzes and investigates them. Thus, we try to offer a viewpoint with which to many-sidedly understand the place of work, Kosen.

1. 序 論

学校教育は、もはや一人のペスタロッチの時代ではなく、教職員集団なしには教育のできない時代であると言われて久しい。ゆえに、個々人の力量とともに、集団としての力量が問われるようになってきている。ところで、学校全体の教育・研究の力量は、そこに働く教職員個々の力量の総和ではない。学校（教職員集団）が醸し出す雰囲気や規範、対人関係やリーダーシップ等の環境刺激によって、各人の内部的要求（力量形成）に正負の相乗効果をもたらされるからである。強いチームが勝つのではなく、勝ったチームが強いのだ、と言われる所以である。

1939年に、ドイツの心理学者レヴィンによって集団力学という用語が初めて用いられて以来、集団と個人の間

に見られる、このような力動的相互作用に着目した研究が盛んになってきた。筆者もこうした趨勢に呼応すべく、教育をベクトルの概念から論究してきた経緯がある¹⁾。すなわち、学校は教育の場であると同時に、教職員の職場でもあるから、そこには教育の論理と大人社会の論理が混在している。両者の論理は、往々にしてズレと対立を生じるために、私たちは幾多の矛盾と葛藤、惰性と自己嫌悪を経験してきた。にもかかわらず、今のところ、このことに関する各高専の自己点検・評価作業は行われた形跡がない。

そこで本稿では、高専教職員集団が醸し出す環境刺激の諸相を、集団と個人の力動的相互作用に着目しながら分析・検討し、私たちが高専という職場（学校）を多面的に理解する上での一つの視点を提起したいと思う。但し、ここで扱う高専教職員集団とは、主として教官に限定したものであることを予めお断りしておきたい。なぜならば、事務職員や技術職員は教育現場で働く労働者ではあるが、いわゆる教育職員ではないために、教育の観

* 宇部工業高等専門学校社会教室

点からの職務規定が曖昧なまま今日に至っており²⁾、一律の検討が困難であるからである。

2. 本 論

2. 1 洞窟のイドラと状況の圧力

今を時めく二子山親方は、かつて水泳で東京都の学童記録保持者であったという。また、Jリーグやプロ野球界では、陸上競技選手としても有望であったはずの俊足選手は珍しくない。すなわち、私たちは一つの才能を伸ばして開花させるために、他のそれに匹敵する才能を惜しげもなく剪定するのが常であり、それなくして一芸に秀でることは殆ど不可能である。ルネサンス期のレオナルド・ダ・ビンチのような万能人は、理想像ではあっても現実的ではない。よって私たち高専教職員もまた、おのれの職務に忠実であろうとするならば、いきおい専門閉塞への道を辿らざるを得ない。湯川秀樹博士は、このような私たちの宿命について、「学問をすることは偏見を増すことだ」と指摘されていた。

かくして私たち高専の職場は、その人員配置のバランスから工学的素養に恵まれている反面、ベーコンの言葉を借りるならば、必然的に洞窟のイドラ（工学的幻影や先入見）が蔓延していることになる。したがって、殊更に「専門」学校が強調される場合、たとえ悪意は無くても一般科教官の自尊心を傷つけ、さらには次に示すように、伝統的な差別待遇とも相俟って、本来の長所とされる楔型教育すら形骸化させてはいないだろうか、と懸念されるところである。

国専協高専教育改善委員会は1975年、「高等専門学校の教育改善について」と題して、高専が研究機能を果たし得るために必要な定員数の試算を公表している。それによると、一般科の講師以上の定員（4学科の場合）は28名、各専門学科は9名となっている。現状との格差は一般科において一目瞭然であり、ために一般科教官の担当授業コマ数は高校教諭のそれに準じたまま放置されてきたが、その後、改めて問題視されたことはない。また職場の事情によっては、専門学科教官の研究室は個室、一般科教官は相部屋とされているところもある。まさに洞窟のイドラのなせる業であろう。このような差別とイドラが罷り通る職場環境の中で、一般科教官が無力感に陥らない方が不思議である。

他方、集団には個人のレベルを超越した得体の知れない力が働いており、私たちの思考と行動を統御している。

誰から強制されたわけでもないが、かと言って自発的でもない、¹⁾ そんな無言の圧力を感じたことはなかるうか。時に私たちは、「赤信号、皆で渡れば恐くない」と例えられるように、状況の圧力に屈して（同調して）理不尽な行為をとってしまうことがあるのである。M. ウェーバーは、このような見えない状況の圧力として「正当性の圧力」を構想し、伝統的支配とカリスマ的支配、合法的支配の三つの要素を抽出している。また、ミルグラムは「既成事実の圧力」を実験によって確かめ、些細な事実の積み重ねが状況をなし崩し的に悪化させていく事態を問題にした³⁾。両者の見解を題材としながら、私たちの職場の実態を検証してみたいと思う。

かつて田中耕太郎元文相が、30歳前後の教育には全く素人の1～2年で他に転勤する内務官僚が地方庁で教育行政の実権を握り、30年も40年も勤続の老教育者がその鼻息をうかがい、卑屈に流れるような事例は決して稀ではなかった、と戦前教育行政の欠陥を指摘しているが⁴⁾、今日も依然として、「文部省が地方の予算の多くを補助金の形で握っているので、文部省の教育支配は補助金交付とともに地方におよび、文部省から下りてくる『指導助言・勧告』はそのまま、お上の命令と受け止めているのが実情⁵⁾」である。まして国立高専は、文部省の直轄学校であるから、里子に出した国立大学と異なって多分に文部省に対していろいろな意味で気を遣っており、その一挙一動に敏感でありすぎるきらいがある⁶⁾。

俗に指摘される高専のひ弱さは、このことが高じて、いつの間にか教育現場における意思決定を放棄し、細部にいたるまで当然の如く、文部省の決裁を仰ごうとする性癖が身につってしまったからに他ならない、と言っては過言であろうか。詳細は次節以降に譲るが、校長の専決権に対する私たちの態度にも、同様のことが言えそうである。したがって、文部省と高専、校長と教職員の関係における「正当性の圧力」の「中身」を再吟味することは、設置基準が大綱化された今日、歴史的な必然性を伴っているはずである。

既成事実の圧力は、問題点が特定できないために深刻な課題を投げかけている。実のところ、私たちの日々の教育活動は、まるでベルトコンベヤーの上で営まれているようなものである。そのため、状況判断に迷った時、「考え中です」との返答もできず、いきおい前例に倣ったり多数意見に従ってお茶を濁してしまう。また時には、発言力のある限られた教職員の意見、政治権力に全体が押し切られてしまうことさえある。しかるに、即応性を

求められる教育現場では、この決議が教職員集団の「総意」として実際に機能し始める。反対意見の出ないことは、賛成あるいは同意が得られたものと解釈され、処理されることが一般的だからである。

ただし、この決議は十分に討議し納得されたものではないから、各人の「くすぶり」は、足並みの乱れとなつてあらわれる。学校全体のベクトルの乱れは、今度は逆に教職員一人一人にフィードバックされ、かかる悪循環が教育力量の衰退に拍車をかけていく。学校5日制になって以来、会議の設定にさえ四苦八苦しており⁷⁾、このような傾向は一層助長されるようになった。よって、この問題は個々の主体性の確立、職場の民主化、カリキュラムの見直し等、多方面からの検討が必要不可欠であるが、ここでは取り敢えず、こうした実態把握に止めておきたいと思う。

2.2 対人魅力と集団凝集性

人間という言葉は、もともと「ジンカン」と発音されたように、人と人との「間柄」、あるいは「世間」を意味していた。また、「木は木なか、人は人なか」と言われるように、私たちは対人関係の中で切磋琢磨することによって、人間として、職業人としての成長が可能である。してみると、職場の対人関係に関する研究の焦点は、「ある特定の感情や活動・相互作用・規範といったものが、どのようにして発生し、職場に固有な対人関係の網の目として、いかなる形で体系化されていくかを明らかにすること⁸⁾」に置かれるであろう。

心理作用の影響を強く受ける人間は、理屈によって納得するが、感情によって動くという習性を持っている。ゆえに、私たちの日常の教育・研究活動は、個人的努力とは別に対人魅力（他者に対する好き——嫌い、ないし接近——回避傾向）によって大きく左右されることになる。先人の研究によると、対人魅力の形成には、およそ次のような傾向が見られる⁹⁾。

- ① 空間的近接と接触の頻度——物理的に近い人ほど親しくなる確率が高まる。また、接触の回数が多いほど好意的になりやすい。このことに関して、わが国では生活の知恵として、「遠くの親戚より近くの他人」・「去る者は日々に疎し」という諺を残している。
- ② 態度の類似性——「類は友を呼ぶ」と例えられるように、当初は①の要因によって人は親密になる傾向を示すが、日が経つにつれて類似した態度

をもつ者同士が親密になっていく。

- ③ 身体的魅力——特に異性間においては、容姿の美しさが対人魅力を高める。但し、身体的に魅力がありすぎると、同性からはかえってやっかみを買ひ、嫌われたり敬遠されたりすることがある。
- ④ 他者からの評価——他者からのポジティブな評価は、通常、最も強力な報酬となる。一方、他者からの面と向かってのネガティブな評価を受けた場合には、「無礼な」とか「ぶしつけな」といった特徴を他者に帰属してしまいやすい。また、自尊心が低下した時や漠然とした不安が接近傾向を強める。

筆者は『高専教育』第15号において、「各高専の特色とこれまでの実績は、個々の教職員の努力の程度の違いであるよりは、むしろ立地条件の相違に起因するとみなすべき¹⁰⁾」ことを指摘した。例えば、研究室や教室が整然と配置されている高専もあれば、いくつもの「離れ小島」を設けざるを得ない高専もある。これによって、接触の頻度に差が生じるばかりか、ひいてはコミュニケーションや相互理解の有り様にまで影響を及ぼすことになる。特に、着任早々「離れ小島」に配属された人は、彼の社交スキルの巧拙にかかわらず悲劇的である。なかには、事実上転任のない職場だけに竹馬の友の如き特定の対人関係も見られるが、高専教官の職務内容があまりにも煩雑且つ曖昧であるために、その理解度において新参者との間に大きなギャップを生じさせ、却って相互に苛立ちを募らせる原因を招いている。

次に、身体的魅力の問題はさて置くとして、態度の類似性と他者からの評価の問題について考えてみよう。態度の類似性は、成員相互のパーソナリティと社会的性格に由来するため、正確には成員の「三つ子の魂」にまで遡って調査する必要がある。が、ここでは便宜上、着任の時点を中心に検討してみたい。

高専教官の前歴は、企業・大学・高校の3分野の出身者に大きく分かれ¹¹⁾、私たちはそこでの経験から、独特のパーソナリティと社会的性格をすでに備えている。さりながら、大半の人々は前歴が10年未満であり、内実は「高専育ち」と言っても過言ではあるまい。ゆえに、出身母体の違いを強調することは実際的ではなく、むしろ高専に着任して以来の同僚関係、本人の学習内容と程度が類似性を決定する主要因となる。近年、各高専において、教官が研究没頭型や教育専念型、教育研究両立志向型、私生活最優先型等にグループ分けされる傾向が見られる

が、かかる不協和音や意識のズレは本質的な態度の非類似性に根ざすものではなく、コミュニケーションの不足が原因と思われる¹²⁾。

対人魅力の形成が不十分な社会では、人は相互に疑心暗鬼となり、他者からの評価を巡って自己防衛的になるか、攻撃的になっていく。代表的な事例を紹介しておこう。これらは、何処の職場にも共通した事象ではあるが、程度の差異が問題となるので、各人で斟酌していただきたい。なお、自己防衛と他者攻撃を繰り返しているうちに、私たちは自分の感情にも無頓着になり、現実吟味力と状況判断力が知らず知らずのうちに低下してしまうことは要注意である。

- ① よく企業その他の組織で、「あの人は人柄のいい人だ」と言うことがあるが、人柄がいいとは、具体的には何も主張しないということであることが多い。自分の意見をたまに言うとしても、それは周囲の人の顔色を読んでからのことであって、しかもそれを強く言い張るということは決してない。これが日本で「人柄がいい」と言われることの中身である¹³⁾。
- ② 上位者の承認を得るために、下位者は集団内のありのままの事実を伝えることをせず、上位者の立場を批判したり危うくしたりすること、あるいは自分の評価を低めるようなことを避けるかたちで報告することになりやすい。また上位者にしても、より上位者との関係で、下からの報告のうち、自分の立場を有利にできる情報だけを選択的に受ける傾向を持つ¹⁴⁾。
- ③ 自主性が認められず、服従することばかりが強要される社会では、人は次第に権威主義的になっていく。すなわち、無意識のうちに弱い自己を守ろうとするメカニズムが働いて、あれこれ考えるのを拒否し、世界は所詮弱者と強者から成り立っているのだと断定し、弱い者を敵視し強い者にあこがれ服従するという傾向を助長する¹⁵⁾。
- ④ 他の集団の存在があつて初めて、自集団の特徴づけがより明瞭にできるよう、ライバル集団をこきおろすことで、自分たちを持ち上げる。悪玉をつくることで、善玉を演出する。特に、似すぎている集団同士の場合、自分たちの集団を正当化したり、独自性を強調したりするために、皮肉にして不幸にも、ささいな違いを取り上げ、誇張しなければならなくなる¹⁶⁾。

さて、これまで見てきた対人魅力と集団の凝集性とは、どのような関係にあるのであろうか。集団がまとまって活発な活動を続けるには、常に成員を集団の中心へ引きつける求心的な力が必要である。この求心的な力に相当するのが、集団凝集性である。つまり集団の凝集性は、個々の成員に対して持つ集団の魅力によって決まる。魅力ある集団は、およそ次の条件を兼備している。

① 同僚間の対人関係が良好である。

② 集団に威信がある。

③ 集団内で好きな(自己啓発的な)活動ができる。

①と③の条件は、小論で問題にしているように、私たち高専関係者の努力義務である。しかしながら、かつて高専の「専科大学」への名称変更が浮上した際に、私たちの多くが救われたような感慨を抱いたことは紛れもない事実であり、私たちに共通する本音として、大学に相当する「威信」の問題(②の条件)は無視することができまい。大学は腐っても鯛であるが、社会的認証の未だ乏しい高専は「威信」という点で大きなハンディを背負っている。そのため、高専の将来展望に関して、何か事ある毎に二つの路線が並行して浮上してきた。一つは、中途半端で紛らわしい高専制度は徒に人心を惑わすものだとして見切りをつけ、単線型の学校体系に戻そうとするものであり、一つは高専教育の中身を充実させ、アイデンティティを確立しようとする視点である¹⁷⁾。いずれにせよ、大学への拘りは単に名称の問題に止まらず、教育・研究条件の改善要求が背景にあることを銘記する必要があるだろう。

だがしかし、もともと高専は寄り合い所帯であり、集団の凝集性は言うに及ばず、私たちの帰属意識はゼロからの出発に等しい。すなわち、小学校の先生になりたい、大学の教授になりたい、等という願望はあっても、はたして高専の教職員になりたいという意識はあったであらうか。極論すれば、わずかに一部のOB教職員を除いて、私たちは高専に職を得るまで、高専のことを全く知らなかったのではなからうか。高専の教職員になることは、幼き頃からの念願として意識されたのではなく、偶然の結果に過ぎない。それゆえにだからこそ、私たちは過去の経歴に固執することなく、高専の教職員は如何にあるべきかについて、忌憚のない意見交換を積み重ね、相互に啓発しあっていく責務を負っているのである。

高専は今まさに転換期にあり、振り子がどちらに振れるかの正念場に置かれていると言えよう。そして、振り子の行方を決定するのは、職場の対人関係(凝集性)な

のである。この間、私たちは互いに幾度となく衝突し、葛藤を繰り返さなければならないが、これを円滑にする対人魅力の形成について、注意を喚起することが何よりも求められているのではなかろうか。

2.3 垂直的關係と水平的關係

前節では、人間の生来的な「感情」を中心とした対人關係を見てきたが、ここでは、職場の「機能」面からの対人關係を問題としたい。機能面から見た場合、職場の対人關係は、上司と部下の關係のような垂直的關係と、同世代のライバルや同僚關係のような水平的關係の2つに大別できる。差し当たって、職場の垂直的關係から検討を始めよう。

私たちにとって上司とは、まず校長である。高専の発足当初、カリスマ性を秘めた大物校長による、強力なリーダーシップの発揮が産業界から期待され、要望されていた¹⁸⁾。このことは、文部省と日教組の反目が続く世相の中で、学園の自治を標榜して政策や世論に俊敏な対応を示そうとしない大学に対する失望と不満、大衆化しすぎて個性を失いつつある高校教育への危惧、等の裏返しであったろうと思われる¹⁹⁾。翻って、文部省が高専に自治権を認めず、一方的に任命した校長に強い権限を与えようとしたのは、優れた校長の手腕を最大限に保障しようとした反面、日教組対策の切り札として「校長を職場の代表者としてだけでなく、教職員管理機構の末端に位置づけていた²⁰⁾」からに他ならない。

以来、万世一系の天下り校長が高専に君臨し²¹⁾、且つ超然的な存在として「専決権」を継承するに至っている。しかるに今日の高専は、果して予期したとおり个性的で進取の気概に溢れ、創造的な教育・研究活動を営んでいるだろうか。行政と現場が、校長にそれだけの裁量権を保障・承認し、あるいは支持・期待しているだろうか。はたまた、55年政治体制が終焉した今日、天下り校長制度は時代錯誤の歴史的遺物と化し、すでにその使命を終えたのであろうか。

いささか不穏当な比喩だが、校長は単身、落下傘で敵地に降下して乗り込むようなもので、校長が赴任するのは全く未知・未経験の学校である。そこにはすでに長く住んでいる先住民（教職員や学生）が多数、半ば好奇の目を持って待ち受けている。会社の管理職が、同じ会社の中で昇進するのは大違いである。しかも、組織の地位構造は通常ピラミッド状をなしており、管理職は幾層ものフィルターによって制度的に守られているが、学校

はナベブタ型で、とりわけ高専の場合には校長の権能が突出しているために、彼を雲上人として孤立させ実質的な指導力を弱体化させるシステムになっている²²⁾。のみならず、自治権を持たない高専では、自主改革が校長の才覚如何に関わらず、文部省の意向との兼ね合いからもともと制約されている(注6)。それゆえ校長サイドからも、高専の管理運営体制について、次のような疑問と問題提起がなされている。

- ① 高専のような天下り校長制度は、日本の他の学校には見られない。高専内部に適格者が得られないなら話しは別だが、人材は豊富であることは間違いない。高専内部からの昇格者を漸進的に20~30%くらいに持っていくなれば、高専は一段と活性化されることは明らかであろう²³⁾。
- ② 高専の校長はほとんど、どこかの大学が高官の天下り。別に校長がエライとは思っていないが、内部昇格は少なくとも、教員のmoralの維持に役立つだろう²⁴⁾。
- ③ 高専の管理運営は原則として、校長の専決事項となっている。しかし、その高専の将来構想については、校長の判断だけに任すべきではない。その理由は、校長の任期は5年間程度にすぎないので、将来構想に責任を持つことができないこと、校長の平均的年齢は65歳位であり、人間誰しも歳をとれば変革を好まなくなること、ときには第2の人生で事なかれ主義に陥る危険性がなくもないことなどである²⁵⁾。
- ④ 時代の変化に対応するため、折に触れ学科の新設や改組が行われてきたが、これらはいずれも高専側の努力もあったとはいえ、その主体は文部省主導の下で行われたものである。極論すれば、国専協は高専を若者に魅力ある教育機関とするための提言や提案を繰り返し行ってきたが、それが実現した例は殆どない²⁶⁾。

かくして文部省サイドから見れば、前者（高専教育の活性化と個性化）において失敗し、後者（高専を文部省直轄学校として統制する）において成功したことになる。先の國分事務次官の発言は²⁷⁾、まさに文部省の今日的なジレンマを象徴していると言えよう。ちなみに、両者は本質的に相容れないもので、例え文部省の公約（校長については、高等専門学校の教員の登用について配慮する²⁸⁾）が実現したとしても、何ら問題の解決にはならない。而立の歳を迎えた高専を、いつまでも半人前扱いし巢立ち

を拒否する文部行政の姿勢こそが今、問われなければならないのである。なお忘れてならないのは、校長自身の人間性の問題である。権威的で閉鎖的な校長に比して、民主的で開放的な校長の有能ぶりが、内外の調査結果から端的に伺える²⁹⁾。

校長の「専決権」については、強力なリーダーシップを発揮するために尊重されるべき点も多々あるが、最も恐れるのは、校長が校内で暴君と化した時、それを諫める機能が高专に全く無いことである。何処の高专でも過去の歴史を振り返る時、このような悲劇の一つや二つはあったことであろう。私たちの代表であり、よき相談相手であるはずの三主事は、「校長の命を受け」それぞれの所轄を掌理する実働部隊の長であって、学校教育法施行規則上、「校長を助ける」副学長や教頭の職制には相当しない。将来的に、「教授会」と「補佐役」のいずれを選択するか、一考の価値はあろう。三主事や学科主任は、個人的な思惑はともかくとして上司であると同時に同僚である。職階制による教授や助教授の差異も、講座制を採らない高专では決定的な上下関係を意味しない。これらは、年輩者と若年者の間に見られる長幼の序の如きものである。学校はそもそも、教室王国・学校天国と揶揄されるように、新任者も大ベテランも対等に扱われることになっている。かかる平等社会の長所は捨てがたいが、私たちの職務は経験がものを言うために、先輩教職員の指導・助言は必要不可欠である。ところがコミュニケーションの不足した集団では、平等社会をよいことに、こうした機能が殆ど麻痺しており、人間的な成長さえも疑問符が付きまとう。

そこで、年代別、職位別の発達課題を問うてみたいと思う。人間は、人生の各段階において、どんな自我の特性を獲得しなければならないかが決まっている。私たちは、こうした自らの発達課題を達成していくことによって、集団の一員としての責務を果たすことができるのであり、このような各人の努力の総体が職場集団の力量となる。巷に、年代別発達課題に関する書物は数多く出回っており³⁰⁾、筆者も愛読者の一人である。著者の観点には、それぞれ若干の差異があるものの、各年代別に要求される力量として、およそ次の要素が共通して重要視されている。

~20代	→ 知力,	30代	→ 情力,
40代	→ 気力,	50代	→ 胆力,
60代	→ 身力,	70代~	→ 芸力,

私たちの社会では、好むと好まざるとに関わらず10代

から20代にかけては知力、すなわち学業成績が最大の評価対象とされる。しかし、在学中の成績がいつまでも通用するわけではない。30代になると思いやりや人情味が、厄年を迎えると気力がものを言うようになり、管理職となる50代では、部下の声を聞く賢明さと度量が問われるようになる。採用人事が年齢を考慮して行われるのは、何も職階制があるからだけではない。各人が年代別の持ち味を発揮することによって、職場集団にある種の良識と活力、バランス感覚がもたらされるという利点があるからである。

スーパーによれば、「職業的発達の過程は、本質的には、人が自己概念を発展させ、それを実現していく過程である」とされる³¹⁾。ここで言う自己概念とは、人が自分自身に対して抱いている価値的認知体系のことで、自己像と置き換えることもできる。ゆえに、年功序列を基本形態とするわが国では、職位別発達課題は、私たちがそれぞれ、年齢相応に成長することによって達成されるはずである。けれども、このような理屈は理解できても、高专教官の職務が労働条件を超えて煩雑であるために³²⁾、しばしば同僚間の水平的関係においてさえ自己防衛が優先され(例えば、評価に結びつかない面倒な仕事は、できれば忌避しサボタージュしたいと願う)、結果的に目先の利く人ほど成長が遅れがちになる。それでいて日本人は、法の前での平等だけでなく、受け取る結果についても平等であるべきだ、という結果平等主義の要求が強い。

こうして結果平等主義は、一方で役割分担の均等割り振りを要求し、個性と適性を無視しようとする。そして他方では、待遇面(業績評価)で極端な格差の発生を許さず、出すぎた杭を打つと同時に、結果の平等を実現するための努力と競争を人々に強いる。ところが不都合なことに、教育という仕事はその職務上の業績や能力の可視性が低いために、私たちの関心は、いきおい目に見える研究業績へ向けられがちになる。加えて、専攻科開設に端を発する文部省の方針変更は³³⁾、この傾向を一層助長させるようになり、大学審議会の答申³⁴⁾と矛盾を示し始めている。しかも集団間の競争は、集団の凝集性を高める反面、個々の立場から見れば、集団の既定路線に私見を挿む自由を奪われることを意味する³⁵⁾。バスに乗り遅れることは、集団の統率を乱す者として罪悪視され、怠慢であると見做されてしまうのである。

この決して公開されない「影の人事評価」が、時として暗い情念となって澱み、組織の活力を失わせるから怖い。これまでの高专教育を支えてきた多数の功労者が、

今日あちこちの職場で時流に乗り遅れた悲哀を味わっており、自己否定さえ求められている。かくして私たちの階層心理（競争心理）は、下位者に対する差別の強調、はるか上位の者に対する羨望と模倣、自分より少し上位の者あるいは同位の者に対する嫉妬と反感、等から織り成されていく。これらの情念は、集団の凝集性にとって最大の天敵となるばかりでなく、教育を軽視する風潮をもたらす。それでもなお筆者は、人事交流の少ない高専にあっては、マンネリ化を防ぐ意味で、競争と職階制は必要悪であると考える。

競争には本来、二つの概念（人間を歪め自滅へと追いやる有害な鞭、進歩のための拍車）が含まれており、その功罪は、個人の意識と所属集団の受け入れ体制に負うところが大きい。であるからして、競争の積極的な側面を評価して職場を活性化するためには、意識改革だけでなく、運用面での工夫と条件整備が前提となる。

中根千枝は、日本人の能力平等観と恥の文化に触れながら、それでもなお否定しがたい能力差の存在に対して、一定の枠内での競争原理の採用例（例えば、年齢差3～4歳程度の逆転を組織的に認め、能力さえあれば学歴のハンディを超えて昇進・昇格できる機会を与える）を紹介している³⁹⁾。財界はより積極的で、「一律の積算校費で最低限の研究費を賄い得る」だけの予算を確保した上で、業績による研究費の重点配分を行うよう政府に要望している³⁷⁾。事の善し悪しは別として、両者の見解から、競争原理を導入し定着させるために必要なバランス感覚の課題を読み取ることができよう。

機能面から見た高専教職員の対人関係は、以上のような諸々の事情が重なって、本音と建前と現実、この3つのしがらみの中で苦悩し、時に虚しく、時に孤立感を味わいながら展開されていることがわかる。さればこそ、あるべき高専の管理運営体制について再考を促すとともに、「隗より始めよ」という諺もあるように、私たちはそれぞれ自らの立場と発達課題を再認識し、自己像を発展させ実現していく、という職業人としての初心に立ち返る必要があるのではなかろうか。

3. 結 論

以上、高専教職員集団が醸し出す環境刺激の諸相を、集団と個人の力動的相互作用に着目しながら分析・検討してきた。これによって、今日までの高専の歩みは、少

数勢力ゆえに幾多の悲哀を味わいながら展開されてきた教職員集団の、まさに人間的な喜怒哀楽と葛藤、自問自答の歴史であったことがわかる。個人的な努力の範疇で解決の糸口を見出せる課題については、すでに本論の中で触れているので、各人の判断に委ねることとし、ここでは「高専における教育と研究の制度的な矛盾」を歴史的な経緯を踏まえながら問題提起し、まとめに代えたいと思う。

高専制度は元来、「専科大学法案」（表1）として構想されたものである。ところが同法案は、短期大学制度の廃止・改編問題と軌を一にしていたことから政争の火種となり、3度にわたる国会提出にもかかわらず審議未了・廃案となっている。代わって登場した「高専法案」は、豈図らんや高等教育機関としての体裁上、明らかに後退したものになった³⁹⁾。すなわち、「この案件についてだけ大学制度全般についての審議と切り離して結論を出した³⁹⁾」高専法案は、高等教育機関に相応しい制度として準備されたものではなく、「過渡的措置として、さし当たって既存の教育制度との関連を考慮して制度の有効な活用をはかり、すみやかに実効をおさめるようにすべきである⁴⁰⁾」とされるに止まっていた。

表1 専科大学法案の骨子

- (1) 専科大学は、4年制大学とは別個の高等教育機関として、新たに第70条の次に「第2節 専科大学」の項目を設ける。
- (2) 専科大学は、深く専門の学芸を教授研究し、必要があるときは、あわせて高等学校に準ずる教育を施し、職業又は實際生活に必要な能力を育成することを目的とする。
- (3) 修業年限は2年又は3年とし、必要があるときは、5年又は6年とすることができる。この場合、3年の前期の課程と2年又は3年の後期の課程に分ける。
- (4) 前期の課程においては、高等学校に準ずる教育を施し、後期の課程に進学するために必要な知識技術を授けるものとする。よって、前期の課程には、教諭を置かなければならない。
- (5) 専科大学を卒業した者は、監督庁の定めるところにより、大学に編入学することができる。
- (6) その他の事項（例えば、教授会による自治権や研究所・専攻科の設置、等）は、大学（場合によっては高校）に関する規定を準用する。
- (7) 現存する短期大学は、この法律改正施行の日から5年間存続できるものとする。

注：「学校教育法一部改正法案」（1958年9月18日、政府決定）より作表。

長い間、私たちが悩ませ続け、時には対立さえも余儀なくさせてきた「高専における教育と研究」の問題は、かかる「高専法案」の矛盾と不備にそもそもの原因を求めることができよう。しかも、これらの欠陥が改善されないまま時代の要請に応えるという名目で、次々と難題がトップダウン方式によって教育現場に課せられ、矛盾が更なる矛盾を拡大再生産するという様相を呈してきた。端的な事例を紹介しておこう。

- ① 高専は教育専念機関として位置づけられながらも⁴¹⁾、高等教育機関を標榜する以上は研究は当然のこととされ、「研究機関としての機能を有していない」高専に対して文部省は、これを行政的に支援するために「適切な措置を講ずる必要」を後から認めている⁴²⁾。その甲斐あって、研究費等は大学並みに保障されたが、授業コマ数が据え置かれたために、研究のための「金はあるが時間がない」状況が半恒久的にセットされた。
- ② 教育を重視する学校として出発したはずの高専ではあるが、5年間一貫教育を掲げる手前、専科大学法案には見られた教諭職が奇しくも廃止されている。これに伴って、後期中等教育の担当者にも教員免許が不要になり、教諭職は誰が担当するのか、その責任の所在が不明瞭になった。
- ③ 高専と大学の違いが強調される一方で、専攻科担当教官の審査基準が大学教授資格に準じているため、最近の各高専における教官採用の公募様式を見ると、学歴と研究業績が重視されており、大学教官のそれと大差がなくなりつつある。
- ④ 生涯学習の必要が叫ばれ、就学年齢人口の減少が視野に入ってくると、各学校間で生き残りを懸けたサービス合戦が激化してきた。その上、専攻科の開設と高体連加盟が促進されるようになり、授業以外の業務の増大から働き盛りの世代の過労やストレスを招来し、高専教官の長期病休率は国公、民間の約2倍近くになっている⁴³⁾。

高専は、いわゆる大変な職場なのである。それゆえ、教育と研究の条件整備（特に時間的な余裕の確保）が不十分なまま、各人の良心と虚勢が先行した時、やがては心身の限界点に遭遇し、防衛反応が強く働き始める。そしてその影響は、最も曖昧なまま放置されてきた教育活動（生活指導やクラブ活動の顧問等）のサボタージュとなって現れる。教育を大切にしている学校として出発した高専は、いつの間にか、教育を切り捨てなければ、時流に

対応できない学校へと変貌を遂げつつあるのである。かかる状況の進展に危機感を抱いた文部省と国専協は、最も手っ取り早い方法で今度は教育業績の評価を打ち出しているが、教育業績の客観的な評価は殆ど不可能に近いし、もともと教育という仕事は評価に馴染まない類のものである。

したがって今、高専に求められている最も現実的で切実な課題は、教育活動をサボタージュせずに研究活動を行い得るように、高専を教育・研究機関として法的に位置づけることである。つまり、教官定員を増員し、教官の担当授業コマ数を国立短大のそれに先ず揃えることから始め、次に表2の観点から、短大等には見られない教諭職に対応するために、クラブ活動や生活指導に熱心な教官の授業コマ数を更に減じていくことである。これによって、個性や適性を無視した役割分担の均等割り振りが解消され、各人の競争は「研究業績」という判りやすい舞台の上で公明正大に行われるはずである。

最後に、「効力感」の観点から、私たちの意識変革を求めたいと思う。効力感とは無力感の反義語で、その形成

表2 中等教育担当教員の授業時間

- (1) 授業を決定するにあたっては、教員の労働負担に関する次のような全ての要因を考慮に入れなければならない。
 - (a) 教員が1日あたり、1週あたりに教えることを要求される生徒数
 - (b) 授業の十分な立案と準備並びに評価のために要する時間
 - (c) 各日に教えるように割り当てられる異なる科目の数
 - (d) 研究、正課活動、課外活動、監督任務及び生徒のカウンセリング等へ参加するために要する時間
 - (e) 教員が生徒の進歩について父母に報告し、相談することが望ましいということ
- (2) 課外活動への参加が教員の過重負担となってはならず、また教員の本務の達成を妨げるものであってはならない。
- (3) 学級での授業に追加される特別な教育的責任を課せられる教員は、それに応じて通常の授業時間を短縮されなければならない。
- (4) 教員は価値のある専門家であるから、教員の仕事は、教員の時間と労力が浪費されないように組織され援助されなければならない。

注：「教員の地位に関する勧告」（1966年9月21日～10月5日、ユネスコ特別政府間会議採択）より作表。

には、自律性の感覚が重要な役割を果たす。言い換えるならば、向上の判断基準が外部にある限り、成功の喜びも一時的なものに止まり、意欲的な生き方を導くものではない。例えば、昇格のための研究は、やがて教授昇格と同時にその意欲を喪失し、教育に回帰する情熱さえも忘れさせてしまう。反対に真の芸術家は、たとえ彼の生存中にその真価が認められなくても、だからと言って、決して「受け入れられるものをつくろう」とはしないものである。

とかく教育という仕事は、労多くして功績が見えないために、私たちは世俗的な価値基準に埋没して一喜一憂しがちである。他方、困難を承知の上で教育と研究の両立を志向している限り、私たちの職業的力は、確実に高まることも事実であろう⁴⁴⁾。であるからして、私たちが自らの発達課題に目覚め、真の芸術家と同じ境地に立つことができた時、高専教職員集団にダイナミックなエネルギーが蓄積されてくるのではなかろうか。新しいものとは、忘れられていたものにすぎないのであり、これらの意識変革は前述の条件整備と共に、まさに当面する緊急課題であると考えられる。

注

- 1) 「教育問題の構造と本質(1)——教育荒廃の数量的分析——」(『教育学論説資料』第5号, 北辰社, 1992年)。「教育問題の構造と本質(2)——教育規範の再考——」(『宇部工業高等専門学校研究報告』第32号, 1986年)。「高専教育のベクトルを求めて」(『高専教育』第14号, 1991年)。「Current Issues related to Educational Vectomy — The Annoyance and Dismay of Teachers —」(The 1993 WASEDA INTERNATIONAL SYMPOSIUM, 1993)。
- 2) 教育の補助職員の重要性に鑑み、彼らを一般行政職から切り離して、専門職化すべきだという提案もなされている(永井道雄『日本の大学』, 中央公論社, 1965年, 167頁)。
- 3) 中野秀一郎『ソシオロジー事始め』, 有斐閣, 1990年, 128~130頁。
- 4) 田中耕太郎『教育基本法の理論』, 有斐閣, 1961年, 849~850頁。
- 5) 1984年4月25日付『読賣新聞』。
- 6) 高等専門学校教育研究会編『高専教育』第4号, 1981

年, 14頁を参照。

- 7) 全国大学高専教職員組合高専協議会編「第6回全大教高専教職員研究集会報告集」, 1996年3月, 14頁を参照。
- 8) 若林満「職場における対人関係」, 大橋正夫・長田雅喜編『対人関係の心理学』, 有斐閣, 1987年, 301頁。
- 9) 斎藤和志「対人魅力」, 三輪弘道・平林進編『現代社会の人間関係』, 黎明書房, 1993年, 40~60頁。
- 10) 拙稿「高専教育と教養をめぐる諸問題」, 『高専教育』第15号, 1992年, 66頁。
- 11) 国立高専の教官3,576名の出身分野は, 春山志郎国専協会長の報告によると, 新卒32.6%, 教育機関33.9%, 企業19.6%, 官公庁5.5%, その他8.4%となっている(1994年5月25日, 高専フォーラム)。
- 12) これまでにも「学科が違えばあまり対話はない」という指摘がなされており(『高専教育』第7号, 1984年, 10頁), このことが小論の執筆動機にもなっている。
- 13) 梶田毅一『生き方の心理学』, 有斐閣, 1990年, 106頁。
- 14) 古川久敬「職場集団のダイナミクス」, 原岡一馬・若林満編『組織の中の人間』, 福村出版, 1989年, 88頁。
- 15) S. ミルグラム『服従の心理——アイヒマン実験』(岸田秀訳), 河出書房新社, 1975年を参照。
- 16) 前掲「職場集団のダイナミクス」, 79頁。
- 17) 全大教高専協議会編『私たちの高専改革プラン』(最終報告), 1994年, 2~9頁を参照。
- 18) 例えば, 森田正俊「高専に思う」, 文部省高等教育局学生課編『大学と学生』第225号, 1984年, 等。
- 19) 当時, かかる趣旨の発言を池田勇人首相をはじめ荒木万寿夫文相, 経済同友会が繰り返し行っており, これに日教組が激しく対抗する構図が広く見られた。他に, 政令改正諮問委員会「教育制度改革に関する答申」(1951年11月16日), 関西経済連合会「大学制度改善について」(1960年11月14日), 等を参照。
- 20) 坂本秀夫「文部省は必要か」, 坂本秀夫・山本廣三編『文部省の研究』, 三一書房, 1992年, 301頁。
- 21) 『高等専門学校研究者総覧』(平成2年度版)から, 国立高専54校について, 校長就任の直前の出身母体を調べてみると, 官僚(文部省以外の省庁を含む)出身者が9名, 大学44名, 企業0名, 高専1名となっている。しかもこの比率は, ほぼ指定席化されている。

- 22) 新堀通也『校長の帝王学』上巻, 教育開発研究所, 1993年, 13~21頁を参照.
- 23) 前掲『高専教育』第14号, 1991年, 6頁.
- 24) 前掲『高専教育』第15号, 15頁.
- 25) 前掲『高専教育』特集号, 1992年, 29頁.
- 26) 日本高専学会編『高等専門学校の教育と研究』第1巻第3号, 1996年, 5頁.
- 27) 平成4年5月29日に行われた全国高等専門学校長会議において, 設置基準の大綱化に触れた後で, これまで以上に校長のリーダーシップの発揮を強く求めている(『文教ニュース』第1164号, 官庁通信社, 1992年).
- 28) 高等教育局技術教育課「高等専門学校の振興, 充実について」, 前掲『大学と学生』第225号, 36頁.
- 29) 洲上克義「職場内での教師の人間関係」, 蘭千壽・古城和敬編『教師と教育集団の心理』, 誠信書房, 1996年を参照.
- 30) 例えば, 筆者の手元には次のような書籍が見られる. 鈴木健二『男は20代に何をなすべきか』・『30代に男がしておかなければならないこと』・『男が40代にやっておくべきこと』(いずれも大和出版), 上田敏晶『30歳からの自己啓発』(日本能率協会), 岩崎隆治『30歳からの自分学』(日本能率協会), 山田博夫『人生設計教育』(産業能率大学出版部), 二見道夫『45歳・男の魅力』(実務教育出版).
- 31) スーパー『職業生活の心理学』(日本職業指導学会訳), 誠信書房, 1960年を参照.
- 32) 国専協『高専の振興方策』(1981年6月), 日教組大学部編『高専白書』(1982年), 等を参照.
- 33) 平成4年5月29日に行われた全国高等専門学校長会議において, 前畑高等教育局長は, 「これまでのような高専の設置年度に沿った学年進行的な整備は行わず, 体制の出来た高専から専攻科を設置していく方針」を明らかにし, 各校の学位取得者数を選考材料とする競争原理の導入を言明した(前掲『文教ニュース』第1164号).
- 34) 大学審議会は, 平成5年5月20日に「組織運営部会における審議の概要(その1)」を答申し, 大学設置基準の弾力化に伴い「各大学や学部理念・目標に応じて, 教育能力を重視するところ, 研究能力を重視するところが出てくるのが期待される」としている.
- 35) 波多野諄余夫・稲垣佳世子『無気力の心理学』, 中央公論社, 1981年, 124頁を参照.
- 36) 中根千枝『タテ社会の人間関係』, 講談社, 1967年を参照.
- 37) 経済団体連合会「大学理工系の研究機能強化に関する提言」, 1992年4月28日.
- 38) 詳細は, 拙稿「専科大学法案から見た高専教育(1)——専科大学法案の再評価——」, 中国四国教育学会編『教育学研究紀要』第41巻第1部, 1995年を参照のこと.
- 39) 1961年3月13日付『文部広報』.
- 40) 経団連・日経連「技術教育への画期的振興策の確立推進にかんする要望」, 1961年8月25日.
- 41) 高専の目的から「研究」の文字が削除された背景には, 「大学においては研究と教育とが混同され, 教育がおろそかにされている傾きがある」との認識から, 「その目的を教育に絞り, あえて二兎を追うことを避け」ることになったものと思われる(前掲『大学と学生』第225号, 及び『戦後日本教育史料集成』第7巻, 三一書房, 1983年, 等を参照).
- 42) 1961年9月12日付「文部事務次官通達」.
- 43) 前掲『私たちの高専改革プラン』(中間報告), 1993年, 87~93頁を参照.
- 44) 星野芳郎『技術と人間』, 中央公論社, 1969年, 162頁を参照.

(平成8年9月24日受理)