

〔論 文〕

## いじめを組織論する

遠 田 雄 志  
高 橋 量 一\*

はじめに

適応モデルで読み解く“いじめ”の本質

- 1 絆の強さ
- 2 絆の質
- 3 保守的機制
- 4 リーダーシップ

学級における4つの異常

- 1 強すぎる絆
- 2 緻密すぎる常識
- 3 強すぎる保守的機制
- 4 クールすぎるリーダーシップ

4つの対策

- 1 ルースにせよ
- 2 ボスを追放せよ
- 3 我が子の変化に注意せよ
- 4 教師の自覚を促せ

おわりに

はじめに

いじめが社会問題化してから既に20年以上の歳月が流れた。その間、教育関係者はもとより、心理学者や社会学者などがそれぞれの立場からさまざまな提言をなし、それらに基づいた多種多様な対策が講じられてきた。にもかかわらず、いじめによる自殺が後を絶たない。

いじめとは、集団で個人を肉体的、精神的に追い詰め、時には死に至らしめる現象である。したがって、いじめは優れて組織の問題でもあるのだ。そこで、本稿では最新の組織理論 - 組織の適応モデル - に基づいて、いじめの問題を読み解き、そ

れへの具体策を組織論の立場から提言しようと試みている。題して、“いじめを組織論する”とする所以である。

適応モデルで読み解く“いじめ”の本質

まず最初に、本稿が依拠している組織の適応モデルを簡単に紹介しながら、同モデルにしたがって、いじめ現象を読み解いていきたい。

## 1 絆の強さ

組織が単なる“群れ”と異なるのは、そこでは何らかの協同行動が持続されているからである。単に人びとが集まって、それぞれがバラバラに動いているようでは組織とは呼べない。原子力発電所からお役所に至るまで、協同行動が持続されているものを組織と呼ぶ。

では、組織にとって必要な協同行動は、いかにして確保されるのか？ 物事の理解の仕方や処し方を共有していること、これがその答えである。内外から入ってくる情報の解釈、それらへの対処といった、その組織固有の認識や行動の枠組みを構成員間で共有していることが必要なのだ。この共有された枠組みを、組織の適応モデルでは組織固有の“常識”と呼ぶ。常識という見えざる絆によって結ばれているからこそ、人びとは協同行動を維持できる。

転職時などには、しばしばこの常識の壁に行き当たることになる。例えば、フラットで自由な雰囲気企業の企業から、封建主義的な企業に転職すれば、転職後かなり長い間、疎外感を味わうことになる。前からいた社員にすれば、転職者は、異質の存在

\* 亜細亜大学経営学部准教授

であり、その組織固有の常識になじむまでは「よそ者」なのである。このように、常識はその組織の“内の人”と“外の人”を分かち踏み絵ともなるのである。

常識が組織の内の人と外の人を分かち踏み絵となれば、程度の差こそあれ、それに馴染めぬ者がある場合、いかなる組織でも潜在的にいじめは存在していると言ってよい。「いじめは決してなくなるはないよ」の言はこの辺の事情に拠っている。

しかし、いじめが顕在化するのには、絆が強くなった場合である。もとより、必要とされる絆の強さは組織によって異なる。消防隊のように、一刻を争う緊迫した状況で活動している組織では強固な絆が求められるだろうが、大学などは緩かな絆で十分であろう。

一般的に言って周囲の環境からの圧力が高まると、組織の絆は強まる傾向がある。絆が強まれば内なる「よそ者」を排除しようとする圧力も強くなる。例えば、近所の仲良し奥様が集まって、楽しくプレーしてただけのママさんバレーのチームが、何かの弾みで地区優勝目前までたどり着いたとしよう。ここまで来たらぜひ優勝したいとばかりにチームの空気が険しいものになる。それまで笑って許されていた凡ミスに、刺々しい非難の眼差しが向けられ、練習を休みがちなチームメイトは白眼視されたりするようになる。

## 2 絆の質

いじめを問題とするとき、組織の絆の強さのほかに、それがどんな絆かをもち考慮しなければならない。しばしば多くの組織で、その組織特有の緻密でユニークな行動様式が観察される。例えば、隠語である。その組織のメンバー以外は何を言っているのか、皆目見当がつかない。

日常的に繰り返されるユニークな立ち居振る舞いは、組織の効率性・正確性を裏打ちするものであるかもしれない。しかし、それが細部にまで及ぶものであったりすると、組織のメンバーはそれを完璧には受け入れにくくなる。

その上、そのように細々した常識の重視すべき側面が猫の目のように変わるようだと、それに追いついてゆけなくなる人が出てくる。いじめ現場の実態を報告した日本経済新聞(1995年2月6日

朝刊)の記事には、「一見下らないルールを設けたり、会議や朝礼の席でいやみを言う」など、常識が細々としていて、その重視すべき側面がコロコロ変わっている職場の陰湿な様子が生々しく描き出されている。

常識が極めて緻密で、その重視すべきところが流動的な場合、誰も常識を完璧には受け入れにくくなる。そうしたところでは、誰もが潜在的にいじめの対象となりうる。このような状況が続けば、自分がいじめの対象とならないよう、多くの構成員がいじめに加担はしないまでも、無関心を装うようになる。日本経済新聞(日本経済新聞、1995年2月6日)では、大手都銀A銀行のある支店で、支店長が成績の悪い社員を朝のミーティングで机の上に座らせて、皆の晒し者に行っている様子が紹介されている。こうした明らかな“いじめ現場”を目撃して「おかしいと思っても、言い出せば目立つので黙っている社員がほとんど。結果的に、ばかばかしいと思えるいじめもなくなるとの声が報じられている。このようにして、誰もがいじめの対象になりうるということが、いじめられている者を孤立無援の状態に追い込んでいく。

## 3 保守的機制

常識とは構成員間で共有されている物の見方や考え方の集合体である。組織はこれに基づいて計画を立てたり、何事かを実行したりする。ところが、常識に基づく予想とは食い違った“想定外”の結果がもたらされたらとしよう。それも1度や2度ではなく、度重なって異常な結果が出ると、組織は不安を感じ始める。やがて 敏感な人などが、それまでの常識を疑うようになる。度重なる異常な問題の発生により、組織のさまざまな部署で、それまでの常識とは相容れない異見が唱えられるようになる。幕末でいえば欧米列強の度重なる脅威に押されて「鎖国したままでは乗り切れない」「身分制を廃止して広く人材を求めるべきだ」といった、江戸時代の常識とは異なる意見が隠顕されるようになる。そうした異見は状況に対する新鮮な理解であり、それが組織内で広まっていくと、これまでの常識は信頼性を失い、やがて新たな常識が生まれ、組織はよみがえるのである。このようにして、放っておけば、不安を媒介とした異見

の形成・浸透によって組織は一新するはずである。

ところが現実には、異常な出来事が起こったからといって、常識はそう簡単には変わらない。それを「偶然生じた」とか「何かの間違い」であるとして見過ごす。あるいは仮に少数の者が気づき異見を唱えても、それを封殺しようとする力が作用する。地価が下がり始めても地価上昇神話（バブル崩壊までの常識）を信じていれば「これまでだって下がったときはあった、長い目で見れば上昇傾向は変わらない」とみなして、現状の危機を告げるシグナルを見逃してしまうだろう。ほとんどの国民が地価上昇神話を信じていれば「行き過ぎた不動産投資は危険だ」との先見の明は封殺され、声の主は異端者扱いされかねない。いわば、組織には常識を防御し、その頑健性を支える“防波堤”という“保守的機制”が存在している。これが組織の立ち直りに際して“障害物”となるのである。

保守的機制が強く、それが立ち直りの障害となっている組織では、なかなか常識が更新されない。問題そのものが見過ごされ、仮に誰かがそれに気づいても、その声は押さえ込まれ、組織内に広がらない。こうした組織は取り返しのつかない深刻な事態に陥って初めて事の重大さに気づくか、最悪の場合、組織そのものが崩壊してしまう。

保守的機制が強い組織でいじめが発生した場合、第一にそれに気づくのが遅れ、第二に仮に誰かが気づいて異を唱えても、そうした声は封殺され、結果的にいじめが長期化してしまう。きわめて深刻な事態になるまで、何ら対処されずに放置されかねない。

組織があらぬ状態に陥っていることを気づかせる最後の方法は、いじめられている者自らによる告発である。ところが、いじめが長期化している組織では告発は恥ずべきタレ込み行為だとする風潮がはびこっている場合が多い。例えば、朝日新聞（1997年5月23日夕刊）には、「職場いじめ直訴で『上司が退社を強要』マツダ元社員が訴え」と題して、社内いじめの実態を社長に直訴した元男性社員（40歳）が人事部の上司から「手紙を出したのは就業規則に違反し、懲戒解雇に相当するといわれたうえ、退職届を書くことを強要された」として広島地裁に訴えを起こしたと報じられている。この社員によれば「精神的にまいっていた状態で地下の一室で退職を迫られ、反論できなかつ

た」とのことである。こうした生々しい現場の声から分かるように、告発をした時点で卑怯者の烙印を押され、職場全体から激しい反撃を招く恐れがあることを見逃すべきではない。

#### 4 リーダーシップ

こうした組織の閉塞的状况を打破し、常識を改め、組織の刷新を促すことこそリーダーの最も重要な仕事の一つである。これまで述べてきたように、異常な事態に度々遭遇すると、組織内で不安が高まり、それが異見の形成を促す。異見の形成および浸透は、組織の適応すなわち組織の再生にとって極めて重要である。異見が組織内に広まると、やがてそれまでの腐りきった常識が更新され、組織は生まれ変わる。これら新しい常識の形成・定着は、コミュニケーションによって行われる。

組織の健全な運営に責任を負っているリーダーは、このようなコミュニケーションを促して、古かったり腐っている常識を刷新しなければならない。

幕末の志士達は、それまでの常識を激しく揺さぶる異見を形成する一方で、それらを組織内に浸透させ、江戸時代の古い常識を更新し、近代日本の新たな常識の構築に努めた。彼らは革命家であると同時に、優れたコミュニケーターでもあった。彼らは、コミュニケーションを通してリーダーシップを発揮し、日本という組織を一新したのである。

ところで、コミュニケーションとは情報をやりとりすることとされている。この「情報」という語は、明治の文豪森鷗外が、インフォメーションという英語につけた邦訳と言われている。この訳が心憎いほど見事なのは、コミュニケーションの2つの側面を的確に捉えているからである。すなわち、「情報」の「情」は人情、情熱といったように、コミュニケーションの人間的でホットな側面を、「報」は報告、報道というようにコミュニケーションにおいて事実を正確に伝えるクールな側面を表している。

常識の更新、そして組織の刷新という面からコミュニケーションを考えると、そのクールな側面よりもホットな側面のほうが重要である。人びとに、それまで信じてきた常識に疑いを抱かせ、それに代わる新たな常識を植え付ける、というのは困難をともなう仕事なのである。クールな事実を

いくら伝えたところで、そう簡単には、人は考え方を変えようとはしない。

リーダーは、組織が危機的状況にあることを、ホットなコミュニケーションを通して人びとに訴え、彼らに不安感を抱かせねばならない。人は不安を抱かなければ、物事の理解の仕方、すなわち常識を疑わないからだ。やがて不安を感じた人びとの間で、それまでの常識とは相容れない異見が唱えられ始める。

異見が散見されるようになったからと言って油断は禁物である。組織改革の行く手には必ずと言ってよいほど抵抗勢力が立ち上がる。リーダーの力量が問われるのは、まさにこの時である。リーダーは、抵抗勢力を孤立させ、彼らの隠然たる力を押さえ込まねばならない。リーダーは眠っている潜在的改革派の人びとの意識に火をつけ、彼らを早急に目覚めさせねばならない。目覚めた人びとの輪で抵抗勢力を包囲し、抵抗の根を絶たねばならない。この際に求められるのはホットで情動的なコミュニケーションである。

ここまで書いてきて頭に浮かんだのが日本相撲協会である。それは、国技という特殊な絆で固く結ばれている組織である。そこでは、かなり訝しい振る舞いが時に黙過されるかと思えば突然厳しく処罰されるというように、規範がきわめてご都合主義的である。また、リンチまがいのシゴキを愛情溢れる稽古と解釈するのが習いで、取り立てて問題とはならない。このような閉塞状態に陥っている組織を立て直すべき任にある理事たちはといえば、保身に汲々として改革なんか思いも及ばない。要するに日本相撲協会はきわめていじめが起きやすい組織なのである。こうしてみると意外や意外、あのモンゴル出身の朝青龍でさえいじめられっ子横綱にみえてくる。

#### 学級における4つの異常

1章では組織の適応モデルを通して、いじめられている側が孤立無援に陥り、いじめがなかなか止まないメカニズムを明らかにしてきた。ここでは1章での知見を学級という組織に当てはめてみて、学級におけるいじめの実態を把握しながら、そこにおける4つの異常を明らかにしていきたい。

#### 1 強すぎる絆

学級といえども立派な組織である。そこでは組織的な協同行動が求められている。授業中はもとより、始業式や運動会などの行事に際しては、学級毎にキチンと隊列を組んで入場したりする。生徒がバラバラに動き回っているのは、学級ではなく学級崩壊である。

学級も組織である以上、共有されている程度の差こそあれ、それぞれの学級に固有の常識があって、クラスメイトはその見えざる絆によって結びついている。1章で述べたように、いじめが顕在化するのには、その絆が強い場合である。絆が強ければ強いほど、「よそ者」を排除しようとする圧力は高まりいじめが生ずる。振り返って、学級はどうであろうか。

読売新聞(2002年4月2日)に「[変わる教室] どれだけ減らせる? 二酸化炭素新潟スクールエコ運動開始」と題した次のような記事があった。二酸化炭素は地球温暖化の元凶であり、その排出量を減らすのは焦眉の急である。そこで新潟県では環境教育の一環として、県教育委員会が音頭をとって、節電やゴミ減量などによる二酸化炭素減らしのクラス間競争をスタートさせることになったそうである。具体的には、「電気消しでクラス間競争」を実施したり、「『省エネ大作戦』と銘打って、クラスごとに省エネの取り組みを競い」合ったりしたらしい。「教室内の電気をちゃんと消したかどうかを、自分たちでチェックし、一時間消すごとにシールを配布し、その数をクラスごとに競争してきた」そうだ。次にはゴミの分別競争も行われる予定だという。

1章で述べたように、一般に、競争などによって圧力が掛かれば、組織における絆は強くなる傾向がある。上で挙げた例はほんの一例に過ぎない。学校現場では、卒業式や始業式などの式典で、どの学級が逸早くキレイに整列するかが競われたりしている。期末試験の度に、学級毎の平均点が廊下に張り出されたりもする。そうした日頃の何気ない学級運営を通して、学級の絆はドンドン強められていく。結果として、いじめが顕在化するようになるのである。省エネ競争であれ、整然さであれ、それ自体は“悪しきもの”ではないだけに

この傾向は止めがたい。しかしそれは絆を強化し結果としていじめを誘発する危険をはらんでみるのである。

## 2 緻密すぎる常識

1章で論じたように、組織固有の常識が緻密で、常識の重視すべき側面が流動的な場合は、誰もがいじめの対象となりうる。そのため、いったんいじめられると誰もが孤立無援な状況に陥ってしまうおそれがある。学級はどうであろうか？

ある中学校の40代の男性教員は「現場のいじめは『水道の蛇口に口をつけた』『授業中に鼻をほじった』など本当にささいなことをきっかけに始まる」が、そんなことまで「摘み取れというのは無理な話」と語っている（日本経済新聞、2006年11月15日朝刊）。学級の常識が極めて緻密なことに対する現場の苦悩が窺えよう。現実にいじめが発生するきっかけは、「女子生徒がつめをかむ癖がある」（読売新聞、2000年8月22日朝刊）、「服装が汚れている友人をばい菌扱いした」（読売新聞、2005年9月23日朝刊）など、実に些細なことであった。

また、ある中学校の部活動では上級生が下級生に対して、「『声が小さい』『ダラダラするな』など注意し」「この中の一人に対し、残りの部員全

員を殴るよう命令」し「今度は殴られた部員たちに対し、最初に殴った1人を交互で殴らせ」という（読売新聞、2005年6月26日朝刊）。この事例からも分かるように、何を重視すべきかは極めて恣意的かつ流動的である。警察庁のまとめによれば、いじめの動機は「力が弱い無抵抗」が46.3%で最も多く、続いて「いい子ぶる 生意気」が15.0%、「態度動作が鈍い」7.8%と続いている（朝日新聞、2007年2月15日朝刊）。警察庁の統計からは、最初に攻撃対象ありきで、きっかけは後付けに過ぎない様子が浮かび上がってくる。

ここで、平成6年12月から平成7年1月にかけて文部科学省が行った全国調査を眺めながら、いじめ現場の実態を浮かび上がらせてみたい。この調査は、全国の小・中・高等学校（小学校4年から高校3年生まで、合計94校）の児童生徒約1万人、その保護者約1万人、教員約600人の合計約2万人を対象に行われたものである。同調査によれば、「今いじめている者で、『最近いじめられた』と『今いじめられている』と答えた者をあわせると、4割～6割5分を上っている」（文部科学省、1996a）。下の図表1から、いじめる側、いじめられる側の立場が流動的で、誰もがいじめの対象となりうる状況にあることが分かる。

図表1. いじめた体験のある子どものいじめられた体験  
(小学校)

区分	最近いじめられた	今いじめられている	いじめられた経験はない
最近いじめた	38.2%	15.5%	46.3%
今いじめている	42.3%	23.1%	34.6%
いじめた経験はない	28.9%	8.5%	62.2%

(中学校)

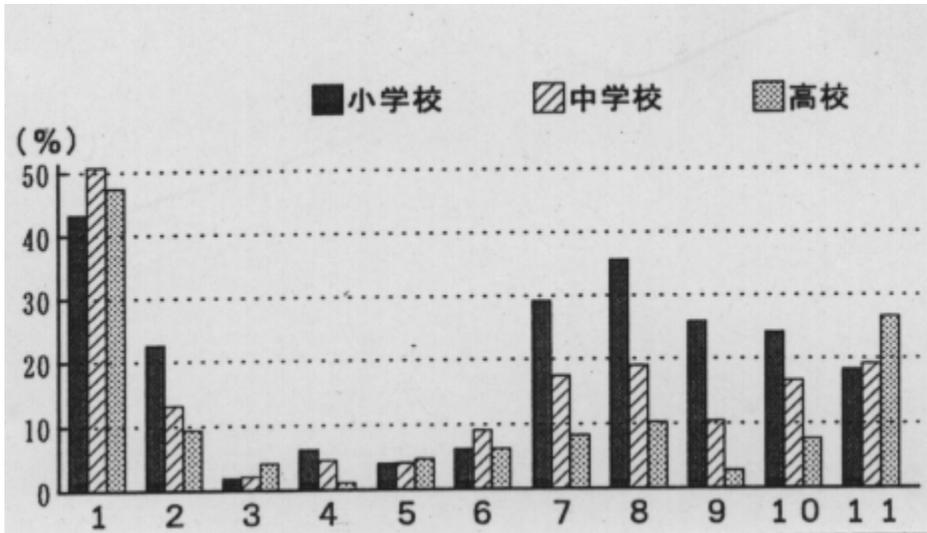
区分	最近いじめられた	今いじめられている	いじめられた経験はない
最近いじめた	27.4%	5.0%	67.6%
今いじめている	33.8%	8.7%	57.5%
いじめた経験はない	17.7%	5.0%	77.3%

(高等学校)

区分	最近いじめられた	今いじめられている	いじめられた経験はない
最近いじめた	23.5%	6.2%	70.3%
今いじめている	22.2%	16.7%	61.1%
いじめた経験はない	9.2%	3.8%	87.0%

出所：文部科学省（1996a）

図表 2 . いじめに対する子どもの関わり方



- 1: できるだけ関わらないようにした
- 2: いじめられた
- 3: 中心になっていじめた
- 4: 一緒にいじめられるように言われていじめに加わった
- 5: 自分から進んでいじめに加わった
- 6: いじめには加わらないが、まわりでいじめを応援した
- 7: やめるように言った
- 8: 後でいじめられた人を慰めた
- 9: 後で先生にいじめのことを話した
- 10: 後で親と(または親にかわる人)にいじめのことを話した
- 11: その他

出所: 文部科学省 (1996a)

1章で論じたように、誰もがいじめの対象となりうる状況下では、自分がいじめの対象にならないように、多くの生徒がいじめに心ならずも加担したり、無関心な傍観者を装う傾向がある。いじめが顕在化する中、こうして、いじめられる側は孤立してしまう。

先の文部科学省(1996a)の調査では、いじめに対して子供達が「できるだけ関わらないようにした」(文部科学省, 1996a)との回答が、小学校・中学校・高等学校のいずれでも最も多く(図表2参照)、「複数にいじめられた」とする回答が全体のおよそ8割を占めている実態が明かされている。

調査結果からは、いじめられる側が、いじめる側から集団的にいじめられ、他のクラスメイトが「できるだけ関わらないように」傍観者化することで、結果的に学級の中で孤立している様子が浮か

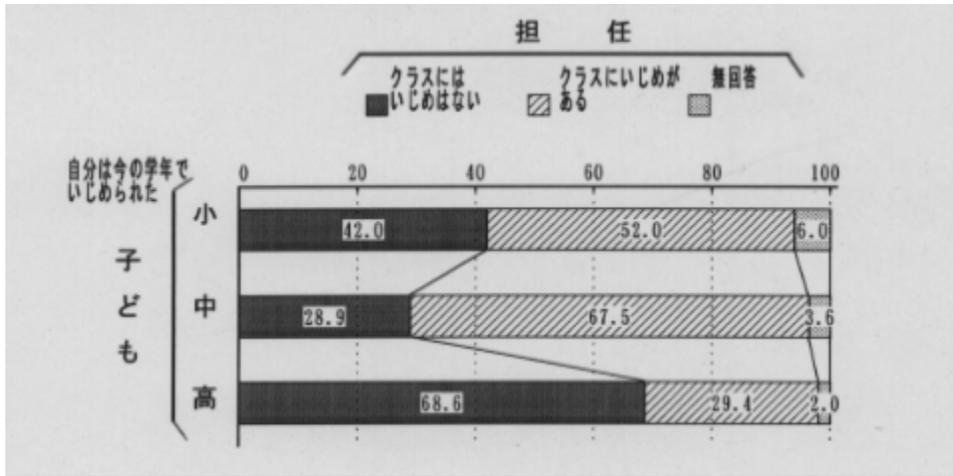
び上がってくる。

### 3 強すぎる保守的機制

問題が深刻化するのには、孤立した児童生徒への集団的いじめが長期に及んだ場合である。その執拗に繰り返される攻撃が、積もり積もって、いじめられる側が耐えられる限度を越えたとき、自殺などの悲惨な結末が待っている。いじめが長期化するのには、1章で述べたように、組織の再生の前に立ちはだかる保守的機制が強すぎるためである。その点、学級はどうだろうか。

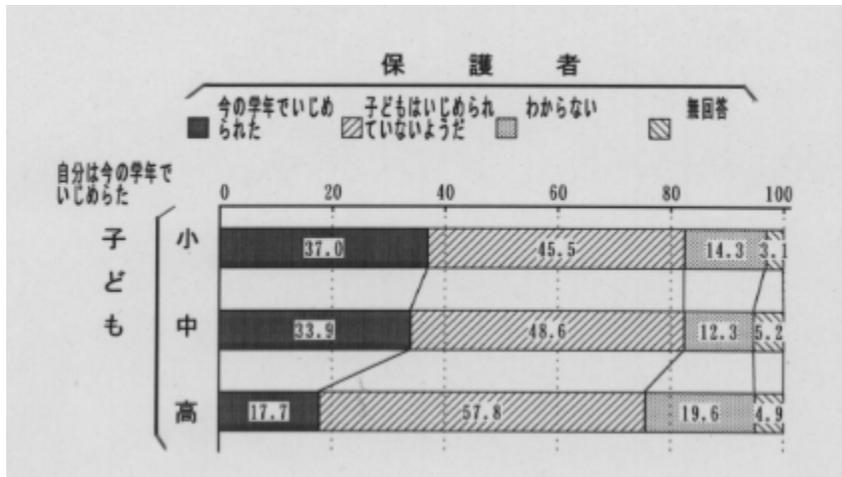
文部科学省(1996a)では、担任のいじめ認知度について「今の学年でいじめられた体験のある子どものうち、小学校で約4割、中学校で約3割、高等学校で約7割の子どもの属しているクラスの担任は自分のクラスには『いじめはない』と答えて」といると報告されている(図表3参照)。

図表 3 . 子どものいじめの被害経験と担任の認知状況



出所：文部科学省（1996a）

図表 4 . 子どものいじめの被害体験と保護者の認知状況



出所：文部科学省（1996a）

保護者の側はどうだろうか？ 文部科学省（1996a）は保護者の認知について、いじめられた体験のある子どもの保護者のうち、小・中学校では約6割、高等学校で約8割が「自分の子どもはいじめられていないようだ」、「わからない」と答えている（図表4参照）。また、保護者に自分がいじめられていることを「話したので知っている」と子どもが思っている場合でも、その子どもの2～4割の保護者は自分の「子どもにいじめがないようだ」と答えている。

ほとんどの保護者が自分の子どもがいじめられ

ていることに気づいていないのである。さらに、自分の子どもが「いじめられている」と訴えても、いじめに気づかない保護者が多数いるのだ。

千葉県内の30代の公立中学校教員によれば、ある生徒に対し、「死ね」などと書かれた紙が机に入れられていたことから、それを重く受け止めた生徒会役員がいじめをなくす宣言を提案するなどしたが、「一部の生徒が反対」し、最後はようやく全員で決議したが、「いじめに対する生徒の認識の“軽さ”に驚いた」「いじめの傍観を許す空気があることが浮かび上がった」という（日本経済新聞、2006

年11月15日)驚くべきことには、肝心の児童生徒の間でも、いじめは深刻な問題として受け止められていないようである。

児童生徒は見て見ぬフリを決め込み、担任も保護者も危険なシグナルを見過ごし続けている。なかなか気づかぬ上に「ウチの子はいじめられているのではないか？」と保護者が訴えても、耳を傾けない担任、関わりたくないがゆえに「いじめなどない」と否定するクラスメイトばかり。いじめが生じている学級において、保守的機制が強くなっている実態が窺える。

いじめの早期発見をさらに難しくしているのが、最近話題になっている“いじめのネット化”である。世界最大のポータルサイト、ヤフー・ジャパンが今年夏に展開した『Yahoo! Japan - セキュリティ特集2007夏』では、「本当に知っていますか、子どもとネットの関係」と題して、学校における“いじめのネット化”現象を詳細に報告している。そこではいわゆる“学校裏サイト<sup>1)</sup>”を通して、「いじめが祭りになる」(ヤフー・ジャパン, 2007)様子が克明に描かれている。群馬大学社会情報学部大学院研究科教授の下田博次氏によれば、こうした学校裏サイトは全国に約15000も存在しており、「書き込みが多くの人目にさらされるため、集団的ないじめに発展しやすい」(日経 B P 社『DEGITAL ARENA 2007年 4月27日号』)という。いじめがネット化すれば、ネットの匿名性が加害者の特定を困難にする。また、ネットゆえに実際の世界では言えない激しい誹謗中傷も言えるようになる。こうしたサイトの存在を、担任や保護者が知るのとは極めて難しいのが現状である。また仮に知ることができたとしても、新たな URL を次々と立ち上げることが可能であるため、サイトそのものを根絶するのは不可能に近い。

最後に、文部科学省および日教組の対応について簡単に触れておきたい。文部科学省は、1999年から2005年までいじめによる自殺者数をゼロとしてきた。激しい世論の非難を受けて、文部科学省は「いじめの可能性が疑われる子どもの自殺」(朝日新聞, 2007年 1月20日朝刊)の再調査を進めている。文部科学省ばかりではない。読売新聞(2007年 2月17日朝刊)には、大分県で開かれた日教組の教研集会の様子が克明に描かれ、「いじめのリポ

ートがほとんどなかったのは、いじめに対する感度が鈍かったことを示す」と指摘されている。担任や保護者、文部科学省から日教組までが今そこにある事実を認めようとしていないのである。こうした背景には、臭いものには蓋をして見過ごしてしまう人間心理が働いているのではないか。

#### 4 クールすぎるリーダーシップ

1章で述べたように、閉塞的状况を打破するには、保守的機制を弱めたり、ホットなコミュニケーションを盛んにして腐った常識を正そうとするリーダーの存在が不可欠である。

いじめが生じている学級において、そうした大仕事を担うのは、担任の先生をおいてほかにはいない。

文部科学省(2006b)のアンケートによれば、いじめは「どんな理由があっても絶対に許されないことだ」と思うかという問いに対して、「非常にそう思う」と答えた教師は小・中学校で約7割、高等学校では約5割に止まり、「いじめは、児童生徒の成長にとって、必要な場合もある」と考えている教師が2割前後もいることが明らかになっている。教師がいじめを深刻な問題として受け止めていない現状が浮かび上がってくる。

また、文部科学省(2006b)が教師に対し、いじめ等の原因・背景について質問したところ、「家庭の教育力が低下している」と答えた者が最も多く約8割5分もいて、次いで「子どもたちに正義感やルール意識がなくなってきている」と答えた者が約7割となっている。逆に「教師の指導力や指導方法など学校の問題として答える者は3~4割にとどまっている」(文部科学省, 2006b)。教師の多くは、いじめを家庭が原因の問題あるいは、児童生徒自身が原因の問題であると捉えているようだ。

これでは、文部科学省(2006c)自身が認めているように「個々の教師がいじめに関して危機意識を持たなければならないが、「いじめの問題を自分に関わる切実な問題としてとらえることが必ずしも十分に徹底しておらず、いじめに対する処置が「適切になされなかった例が少なくない」(文部科学省, 2006c)という分析にも頷ける。

読売新聞(2004年 6月 9日朝刊)は「中学運動部、先生足りぬ、高齢化や休日つぶれ敬遠も」と銘打って、運動部の担当になれば大会引率などで

休日がつぶれるため「指導者のなり手が減っている」という「教諭のサラリーマン化」の現状を報告している。また、「雑務で長時間労働を強いられながら、待遇面ではよくない教頭職を敬遠するムードが強くなっている」ともいわれ、「教員の『マイホーム化』や『サラリーマン化』が進んで、ますます教頭のなり手は少なくなる」ことが懸念されているそう（読売新聞，1992年12月4日）。こうした記事から、教師の“クールなサラリーマン化”現象が蔓延しつつある様子を窺い知ることができよう。教師の「サラリーマン化」は、徳育を放棄し、文部科学省の学習指導要領をこなすだけの教育姿勢に拍車を掛けることにも繋がりがかねない。なぜならば、道徳や倫理を教えるとなると何かと問題の種になりやすいからである。これでは、ホットなコミュニケーションで児童生徒をグイグイと引っ張っていくなど望むべくもない。

学級でいじめが発生し、それが長期化する背景には、腐りきった常識を正し、断固として学級改革に挑もうとするリーダーが不在という現状が横たわっていることを見逃してはならない。

#### 4つの対策

最後に、2章で提示した4つの異常を解消するための、それぞれへの対策を挙げておきたい。

##### 1 ルースにせよ

見えざる絆が強くなり過ぎると、常識に馴染めない者を排除しようとする圧力が高まり、結果として、いじめが顕在化する。振り返って、学級はどうかと言えば、省エネ競争だの、いかに素早く整列するかなどといった学級間競争を煽る圧力が日頃から強く作用している。学級の健全な運営に、それほどの圧力が必要なのか？

情報化社会といわれる現代においては、人間の重要な役割は、単調作業から、より創造的な作業へとシフトしつつある。こうした時代の要請を受けて、教育も大きな変化を迫られてきている。協調性一辺倒から個性重視、短所を矯めて同質横並びの人材を輩出する場から、長所を伸ばして異質者に寛大である場へと変化すべく試みられてきた。文部科学省（2006b）も「子どもたちは一人一人多様な個性を

持つ、かけがえのない存在」であり、「個性や差異の尊重は、教科指導や生徒指導の面で行き渡らせるばかりではなく、特に道徳教育、心の教育を通して指導する必要がある」と強調している。

ところが現実には、文部科学省が再三再四警告せねばならないほどに、“整然”とした学級運営が目指されているのである。学級間競争をはじめ、学級の絆を強める古色蒼然としたこれまでのやり方は、情報化時代に逆行している。現代では学級の絆はむしろ弱くすべきなのである。すべての学級に、真に個性を重視し、異質者を排除しない土壌を根づかせることが大切なのである。この大前提を忘れては、いじめは解消されない。

現実的には学級の中で、それぞれが個性的な小集団を誘発するよう促し、学級の一枚岩体制を切り崩してはどうだろうか。それぞれが個性的であるがゆえに、小集団間での競争は発生しづらい。オリジナリティー溢れる小集団活動を通して、個性重視の教育を具現化するのである。この際注意すべきは小集団を学級に代わって新たな桎梏をもたらす小さな組織としないよう、小集団間の競争を煽ったりしないことである。学級内に、小集団が誘発されれば、いじめられる子が孤立化する恐れも軽減される。

極端な意見かもしれないが、いじめが最も多発する中学校入学後から、学級制度を解消してしまうことを考えてもよいだろう。大学などと同様に必修科目と選択科目からなる単位制を導入しても良いだろう。各々が取りたい授業に合わせて、教室を移動できるようにするのである。

何はともあれ、たかが学級である。

##### 2 ボスを追放せよ

文部科学省（1996a）の調査によれば、「子どもから見たクラスの雰囲気」（文部科学省，1996a）として、いじめが生じている学級は「恐い感じの人がいる」、「言いたいことも言えない雰囲気だ」との回答が最も多かった。これまでの考察と、この結果を重ね合わせれば、いじめが生じている学級の状況がだいぶよく見えてくる。学級間競争などによって、学級の見えざる絆はとて強くなっている。学級に所属する児童生徒が受け入れるべきとされている常識は、緻密で細部にまで及んで

いたり、その重視すべき側面がご都合主義的で、いちいち追いついていけないようになっている。そうした中で少しでも学級固有の常識を破った者は、いじめの対象となってしまうのである。

さらに、学級には「恐い感じの人」、すなわちボスが居て、「言いたいことも言えない」雰囲気が漂っている。先に紹介した、千葉県内の公立中学校の生徒集会で、生徒会役員がいじめをなくす宣言を提案するなどしたところ「一部の生徒が反対」し、最後はようやく全員で決議した（日本経済新聞、2006年11月15日）などという事例からも、隠然たるボスの存在を窺える。

おそらく、そうした学級では常識の中の何が重要で、何を軽視してもよいかは、皆が恐がっているボスがご都合主義的に決めてのことだろう。なぜなら、多くの組織研究家によって繰り返し指摘されてきたように、何が重要であるかを定めることの中にこそ、権力の重要な源泉があるからだ。そうした中では、誰もがいじめの対象になりうる。また、ボス自身も、いじめられる事すらあり得る。

政府の規制改革会議は、「いじめを受けた場合などに通学する学校を替えることができる『学校選択制』」を提言すると共に「同制度の導入促進を決めた閣議決定に従わない教育委員会の実名を近く公表する方針を固めた」という（朝日新聞、2007年2月11日朝刊）。緊急避難として、「いじめられている側の転校を認める」という制度の導入は評価されるべきであろう。しかし、今いじめられている者の転校を認めても、その学級にこれまでのボスが居続ける限り、他の誰かがいじめの対象になってしまう恐れが拭えないことも否定できない。

大胆なようであるが、現実的にはこの問題を取り除く手段は「ボスを排除する」以外にないのではない。文部科学省（2006b）も1996年の段階で「いじめる児童に対しては、保護者の協力を積極的に求めながら、教育的な指導を徹底して行うほか、一定期間、校内においてほかの児童生徒と異なる場所で特別の指導計画を立てて指導することも有効と考えられること」、および「いじめの状況が一定の限度を超える場合には、いじめられる児童生徒を守るために、いじめる児童に対し出席停止等の措置を講じたり、警察等適切な関係機関の協力を求め、厳しい対応策をとることも必要であ

ること」を通知している。

事が緊急を要すると思われるなら、現場は躊躇してはならない。毅然たる態度で、ボスを排除すべく努めるべきである。ボスを排除しない限り、問題の根が絶たれることはない。

### 3 わが子の変化に注意せよ

これまで論じてきたように、学級においていじめが長期化する背景には、学級における保守的機制が極めて強いことにある。実際に2章で紹介したように、担任のいじめ認知度も、保護者のいじめ認知度も極めて低い。

さらに、いじめられている本人がなかなか告発できない雰囲気もある。現実には、北海道江別市で学校を通さずに教育委員会がいじめの情報を直接集める「心のダイレクト・メール」なる取り組みを市内の小中学生1万610人を対象に実施したところ「親に相談できない」「すぐ対応して欲しい」などの回答が550通も寄せられたという（日本経済新聞、2006年11月15日朝刊）。「先生に対して声を上げられない子どもが水面下に大勢いる」（日本経済新聞、2006年10月20日）のが現状なのだ。

教育現場がそうである以上、子どもを窮地から救い出せるのは保護者において他にはない。子どもが怪我をしていたり、いつも孤立しているようであったら、直ちにいじめを疑ってみる必要がある。「ちょっと転んだだけだろう」とか「喧嘩するくらいが元気で丁度いい」とか、はたまた「最近の子どもは、ゲームに高じて一人で過ごすのが当たり前だ」などと決めつけたり、「偶然、ちょっと怪我したくらいで大袈裟に受け止めることもあるまい」だの、「これまでも大丈夫だったのだから」だのと軽く考えてはいけない。

子どもが急にお小遣いを欲しがるようになったり、お風呂に入るのを嫌がったりしてはいないだろうか？ 今、いじめの現場では、かなり大きな変化でも見過ごされているのが実情である。すべての保護者が、過敏なまでに些細な変化を見逃さないよう注意すべきだ。北九州市では「陰湿ないじめは学校ではなかなか把握できない」（北九州市の中学校教員談）ため、保護者ら家庭の目から見た児童生徒の様子を聞き取る担任による家庭訪問を始めた（日本経済新聞、2006年11月15日朝刊）

という。こうした現場の取り組みも、保護者がわが子へ真剣な眼差しを向けて、注意深く変化を観察するよう努めなければ何の役にも立たない。

もし、ほんのわずかでも、いじめの存在を感じたら、それを周囲に相談するのを躊躇うべきではない。何度も何度も根気強くアクションを続けてこそ、異常な常識を疑う異見が形成されていくのである。

一方で教師は、保護者や子ども達からの訴えを、何があろうと封殺してはならない。折角芽吹いた異見に対して、教師がわずかでも否定的な態度を示せば、異見は、いとも簡単に葬り去られてしまう。保護者や先生は些細なことと軽んぜず、小さな声にも真摯に耳を傾け、そうした訴えのあったことを学級中に知らしめ、異見を浸透させるよう努めるべきだ。

文部科学省はいじめを「1.自分より弱いものに対して、一方的に、2.身体的、心理的な攻撃を継続的に加え、3.相手が深刻な苦痛を感じているもの」(文部科学省, 2006a)と定義し(ここでのキーワードは言うまでもなく「継続的」である), その「早期発見, 早期対応」を促す通知を昨年10月, 各都道府県および指定都市教育委員会教育長, 都道府県知事, 附属学校を置く国立大学法入学長宛に発している(文部科学省, 2006a)。いじめの長期化とそれによってもたらされる相次ぐ悲惨な事態に対する文部科学省の焦りが窺えるが、何をいじめと見なすかについては、上の1から3までの要件すべてを満たさない限り、いじめとは見なさないという文部科学省のこれまでの方針は、注意を喚起するという観点からは望ましくないとわざるを得ない。逆に上のどれか1つに当てはまったら、直ちにいじめと捉えて注意を喚起するよう促すべきである。

実際に、全国の学校で昨年中に確認されたいじめの件数は、一昨年の約6.2倍にも達している(朝日新聞, 2007年11月16日朝刊)。調査方法をちょっと変えただけで、一昨年の約2万件から12万4898件へと、学校側が確認しているいじめ件数が激増したのである。「いじめ自殺ゼロ」などと呑気なことを言っている官僚は一扫して、文部科学省が自ら先頭に立ち、蛮勇を奮ってでもいじめ問題に立ち向かう気概を示してもらいたいものだ。

もう一つ付言しておきたい。北海道教職員組合

(北教組)は、道内全域で小中高生や教員を対象としたいじめ実態調査に対して「組織的に非協力の指示をしていた」という(読売新聞, 2007年2月10日)。北教組が提示した反対理由は「いじめの定義があいまいなままだ」「学校の状況はそれぞれ異なるから、全道一律の調査は必要ない」「教師と子供や保護者の関係を壊す」などであったそうである。調査を実施する北海道教育委員会といかなる確執があったかは定かではないが、実態調査すら拒否するというのではないじめ自殺を長年ゼロとしてきた文部科学省以下であると言わざるを得まい。いじめ問題を大人のつまらぬ争い事の具とするような教育関係者は、この際強く反省してもらいたい。

#### 4 教師の自覚を促せ

2章で紹介したように、現場の教師の多くが、いじめを自分が関わるべき切実な問題として必ずしも受け止めてはいない。彼らは学級のリーダーとしての自覚に欠けている。リーダーどころか、教育者としての気概をあまり感じられない先生が散見されるのが現状なのだ。

朝日新聞(2007年2月11日朝刊)には、いじめ根絶を目指すNPO法人などが開催したシンポジウムにおける、子どもを亡くした遺族らの訴えが紹介されている。中学2年生の長男をいじめによる自殺で失った森美加さんは、「学校側は当初、遺族が望む形での調査を行わず、自殺といじめとの因果関係についても説明が二転三転した」と訴えている。同じく、中学2年生の娘を失った男性は、「学校側が生徒たちへの調査記録を『個人的なメモ』として公文書扱いにせず、遺族にも開示してこなかった」ことに対して怒りを露にしている。他にも、いじめの内容について「学校の説明ではなく報道で知った」、「学校側が具体的な説明を拒み続けた」など、激しい怒りの声が相次いだという。実際に悲惨な事態に至っても尚、責任を回避しようとするとは、何とも情けない話ではないか。

読売新聞の世論調査(読売新聞, 1996年2月18日朝刊)によれば、「教師にどのようなことを望んでいるのか」との質問に対し、「だれにでも信頼される人間的な魅力」がトップで56%、次いで「児童・生徒への愛情や思いやり」(53%)、「教育に打ち込む熱意」(42%)、「児童・生徒を包み込む包容

力」(35%)の順であった。

また、通信教育会社「ユーキャン」が行ったアンケート調査では、「小学校に最も必要な授業は『道徳・倫理』(22%)とのことであったという(朝日新聞、2007年2月11日)。また、「常識のない子どもが多い」などの理由から「マナー・一般常識」も3位に入っている。ちなみに、前回の調査で2位だった「株式投資」は大きく後退した。多くの市民が、徳育教育の復権を望んでいるのである。

巷間、「ヤンキー先生」、「夜回り先生」、「金八先生」など、人間味豊かなコミュニケーションによって児童生徒と接する“ホットな”教師像が溢れかえっている背景には、現実にごうした先生が少なくなりつつあるからではないだろうか。すべての教師は、ホットな人間味溢れる豊かなコミュニケーションを駆使して、学級の腐った常識を正すべく努めるべきである。そのためには知育のみならず、徳育まで含めたホリスティックな教育を心掛けねばなるまい。これらの統計にはっきりと表れているように、多くの市民がそれを求めているのである。こうした世論の後押しを受けて、昨年改正された教育基本法においても、「豊かな情操と道徳心を培う」(第二条一)、「生命を尊び」(第二条四)といったキーワードが加えられている。自信をもってリーダー足るべく努めてもらいたいものだ。

都留文科大学教授の河村茂雄氏によれば、「教師の指導が厳しい『管理型』学級」や「理想的な『満足型』学級」と比べて、「教師が友達感覚で児童生徒に接する『なれ合い型』学級」で最もいじめが多い(児童100人当たりの被害者発生率は、「管理型」学級で3.40人、「満足型」学級で1.38人であるのに対し、「馴れ合い型」学級では4.95人)という(日本経済新聞、2006年12月6日朝刊)。河村氏は「最低限のルールが守られていなかったり、親密な人間関係がない学級では、いじめが起きやすい」(日本経済新聞、2006年12月6日朝刊)と指摘している。

河村氏の指摘は興味深い。「最低限のルールが守られていない」との指摘からは、教師がリーダーとしての役割を放棄している状態にあり、「親密な人間関係がない」との指摘からは、教師が冷めていてホットなコミュニケーションからほど遠い状態にあることが窺える。教師が、「情報」の「情」

的側面を捨て去って、「報」だけの役割を担えばそれでよいと考えているうちは、いじめ問題は決して鎮静しないだろう。

まず何よりも大切なのは現場の教師に自覚を促すことである。多数で一人をいじめるのは「卑怯」なことなのだ。こんな当たり前のことがいつから当たり前でなくなってしまったのか。いちいち理屈で説明する必要もなく、「悪い」ことは「悪い」のだ。

さらに言えば、「命の大切さ」「生命の重さ」といったことを、若い頭脳に理屈抜きで叩き込まねばならない。かつて立花隆は「若者の間に『知のデフレスパイラル』が進行している」と嘆いたが、現在は「命のデフレスパイラル」が進行しているのである。これを防ぎ、命の尊さを子ども達に実感させるためには、ホットなコミュニケーションが求められる。これを面倒と思うようでは教師失格である。

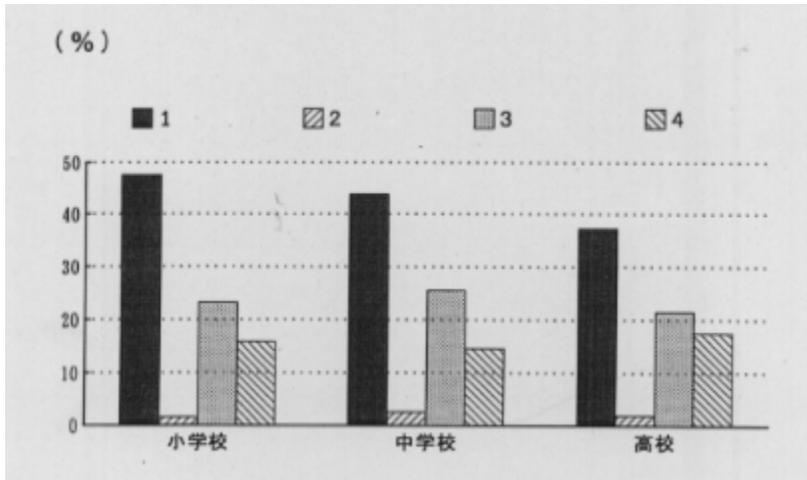
「多数で個人をいじめるのは卑怯である」「義を見てせざるは勇なきなり」といった徳目を先生が繰り返して、繰り返して教えていけば、いじめに加担していたり傍観者を決め込んでいた生徒の中には、やがて態度を改める者も出てこよう。そうすれば、いじめられている子が“孤独地獄”の苦しみから徐々に開放されるようになるだろう。

2章で指摘した“ネットいじめ”にしても、その早期発見は現在のところ不可能に近いかもしれないが、教師がホットなコミュニケーションで子ども達の心に訴えかければ沈黙化させる道も開けよう。

カナダのトロント大学社会福祉学部教授のフェイ・ミシュナ氏は、「子どもたちはインターネットという新たないじめの場をみつけた」(ITmedia社HP)と述べ、「ネットいじめを防止し、テクノロジーの安全な利用を奨励する上で最も有用なツールは『教育』『コミュニケーション』だ」(前掲HP)と主張している。ミシュナ氏は、「子どもの話に耳を傾ける」、「子どもを力づける」、「いじめを続けることは許されないというメッセージを送る」などの対抗策を提示しているが、それがクールなコミュニケーションでは十分でないことは明らかであろう。逆に言えば、ネットいじめに対しては、ホットなコミュニケーションで、命の尊さを訴えかける以外にはそれを防ぐ方策はないようにも思われる。

文部科学省(1996a)の調査では、いじめに担任

図表 5 . 担任の対応の結果、いじめがどうなったかについての子どもの回答



- 1: いじめられなくなった
- 2: よけいひどくいじめられるようになった
- 3: 前と同じように続いている
- 4: こっそりいじめられるようになった

	1	2	3	4
小学校	47.6%	1.7%	23.2%	16.0%
中学校	43.9%	2.6%	25.6%	14.7%
高等学校	37.3%	2.0%	21.6%	17.6%

出所：文部科学省（2006a）

が対処した結果、「いじめがなくなった」とする子どもの回答が段違いに多い。対して、「よけいひどくいじめられるようになった」との回答は約 2% から 3% に過ぎない（図表 5 参照）。この図表から分かることは、担任が適切に舵取りをすれば、いじめが沈静化する可能性が高いことである。

すべての教師はこの事実を重く受け止めるべきである。

「自分の子供がいじめにあつたらだれに相談するか」との問いに、「担任教師」と答えている保護者が圧倒的に多く 70% を占めている（読売新聞、1996年 2月18日朝刊）。「学校や教師に不信感を持ったことのある人でも、69% が『担任教師』をあげており、「担任に頼らざるをえないのが現状」なのだ。こうした結果を受けて、いじめが原因で中学 2年生の子どもを亡くした大河内さんは「いじめの相談相手を 7割もの人が担任としているのは、学校にいる子どもたちのことであるため先生に何とかしていただきたいという願いが大きい、

また、先生に頼らざるを得ないからだということも、先生方には分かっていたかと思いますが」とコメントしている。すべての教師が、こうした切実な言葉を胸に刻んで、いじめ解消に向けて断固たる態度を示すべきである。

そのためには、本年 6月20日に成立した「教育職員免許法」によって導入されることになった教員免許更新制や、教師の自覚を促すための従来の十年経験者研修を活性化するなど有効な対策となるだろう。特に免許更新制度の中で重視されている「使命感や責任感、教育的愛情等に関する事項」（文部科学省、2007）、すなわち「教職として必要な、情熱の問題」（文部科学省、2007）に対する講習には期待したいところである。ただし、実際の運用においては「文部科学省令で定めるところにより免許管理者が認められた者は免許更新講習を受講することなく更新ができる」（文部科学省、2007）という条項の拡大解釈は極力慎まれるべきであろう。首相の諮問機関・教育再生会議による

7つの提言もこうした現場の状況を踏まえていると思われる。特に4番目の提言「教育委員会はいじめを放置・助長している教員に懲戒処分を科す」は、喫緊の対策が求められる現時点では実効性が高いだろう。本章2節で紹介した、規制改革会議が主導してきた「いじめ転校」や「教員評価制度」の導入に際して、多くの教育委員会が「拒否する場合もある」などと回答し、折角の施策を現場で骨抜きにしようとしているらしいことが報じられている（日本経済新聞、2007年2月11日）。いじめ問題は、子どもの命に関わる極めて重大な問題である。教育委員会も、これまでの行き掛かりなどから闇雲に反発する姿勢を改めるべきである。

## おわりに

埼玉県教育局が行った最新の調査によれば、4.2%もの子どもが「今もいじめられている」と答えている（朝日新聞2007年8月18日）のに対して、教員から報告のあったいじめ存在率は児童生徒の約0.2%という極めて低い数値であったという。同調査を通して、「子ども本人がいじめと感じるケースが、教員の把握する現状を大幅に上回って」（朝日新聞2007年8月18日朝刊）いることが改めて浮き彫りになったといえる。

また本年7月、神戸市須磨区の私立高校3年生の男子が自殺したケースからは、携帯電話のメールを使って相手に執拗な脅しを繰り返し、学校裏サイトに本人の裸の写真を掲載するといった、耳を疑いたくなるような陰湿極まりないいじめの現状が伝わってくる（Yomiuri Online 2007年9月25日）。

まずまず陰湿化し、見えづらくなっているいじめにどう立ち向かえばいいのか。本稿では、組織の適応モデルという、これまでとは一味違った角度からいじめ問題を捉え直し、それへの対策を考えてきた。ここで挙げた4つの対策はいずれも相互矛盾するものではない。事は急を要する。ここで挙げた多面的な対策を同時並行で試みてはどうか。

なお、本稿の執筆に際しては、元小学校校長田村萬里子氏の助言が大いに役立った。ここに感謝

する。

## 参考文献

- 遠田雄志（2005）『組織を変える 常識 - 適応モデルで診断する』中公新書
- 遠田雄志（2006）「改革とコミュニケーション」法政大学『経営志林』第43巻第2号、法政大学経営学会、121-130頁
- 文部科学省（1996a）『児童生徒のいじめ等に関するアンケート調査・結果について』
- 文部科学省（1996b）『いじめの問題に関する総合的な取組について』<sup>2)</sup>
- 文部科学省（2006a）『いじめ問題への取組の徹底について』<sup>3)</sup>
- 文部科学省（2007）『国会における主な論点について（第166回通常国会議事録《抜粋》）』
- 文部科学省（2006b）『いじめ問題に関する基本的な考え方』（調査研究協力者等審議会答申）
- 文部科学省（2006c）『いじめの問題に関する基本的認識』（調査研究協力者等審議会答申）
- ヤフー・ジャパン（2007）「本当に知ってますか、子どもとネットの関係」『Yahoo! Japan - セキュリティ特集2007夏』（<http://special.security.yahoo.co.jp/>）

## <注>

- 1) 「学校の公式サイトとは別に、在校生らが勝手に立ち上げた」サイトで、「情報交換をしたい話題のレッドを立てて、ハンドルネームで自由に書き込める」サイトのこと（ヤフー・ジャパン、2007）。
- 2) 文部科学省（当時、文部省）が1996年7月26日に、初等中等教育局長・生涯学習局長通知として、各都道府県教育委員会教育長、都道府県知事、附属学校を置く国立大学学長宛に発したもの。
- 3) 文部科学省が2006年10月19日に、各都道府県および指定都市教育委員会教育長、都道府県知事、附属学校を置く国立大学法人学長宛に発した通知。