

# 蠅螂の斧

## —社会システム変化への介入—

Part

1990年児童相談所内外事情 第一回

団 士郎

仕事場D・A・N / 立命館大学大学院

対人援助の日常的実践には二つあると思っている。一つは直接の援助。そしてもう一つは援助が実施されている枠組への支援である。私は昔から、どちらかという、枠組みへの変化処方に関心が強かった。

児童相談所で仕事をしていた頃、外部の人たちがいろいろ言うのを聞いて、心外な思いがいつもあった。「内実(システム)を知りもしないで、勝手なこと言うんじゃないよ!」と思っていた。単独の項目にしか関心のない人のたわごとが、システム変化に成果を上げることなどないと思っていた。そんなわけで、研究者一群も、それに依存的に近づいてゆく行政機関も好きになれなかった。現場にしながら、なぜ自分たちで考えないで、他所の人間に頼るのか!といささか、意地っ張り気味にエネルギーを注ぎ込んでいた。

しかし、丁寧に時間をかけた取り組みだからといっても、理解しようとする人は僅かしかないなんて事態はしょっちゅう起きていた。逆に、そんな無茶苦茶な...と思うような抗いがたい乱暴な潮流が生まれることも多々あった。それも社会システムと呼ぶのだと思って諦めていたところもあった。

児童相談所外部の人間になって長い時が過ぎた。今何を言っても、かつて私のように、「昨今の兎相の内実を知りもしないで、勝手なこと言うんじゃないよ!」と呟く人が少なくないに違いない。

だからここでは外からの話ではなく、内からの話を書きたいと思う。ただ、現職ではないので今話ではない。「昔話だったら何でも言える。歴史や記憶はいつも、都合良く改ざんされるものだ」と即座につっこむ人があるかもしれない。それは承知の上で、1990年の日記を取り出してみた。

二十年前である。キーボード物を持つようになって、頻繁に書き込みをはじめたのが、その三、四年前(まだワープロだった)。そして今に至るまでの全日誌が、私のノートPCのハードディスクに存在する。

その記述の中からピックアップしたものを、今の視点と言葉で振り返ってみようと思う。そうすれば今昔がどのように同じで、また違うのか、明らかになることもあるに違いない。近い過去ではあるが、温故知新の芽も見つかるかもしれない。

Part では児童相談所が対象である。予定としてpart では、より大きな社会システムへの介入経過を述べてゆくつもりだ。理念や意見ではなく、目論見を具体化したことを定義したり、現時点での検証を加えたりできればと思う。

社会の変化は常に起きている。できることなら望ましい変化であって欲しいと思う。しかしそれが偶然の幸運でもたらされることは稀だ。放っておくと不運は簡単に届く。幸運が届いたところには、それを引き寄せた取り組み経過があるものだ。ただそれが因果で結ばれていないことも多いから、「どうしてだろう?」「不思議だね」なんて言うのである。物事には訳がある。そしてそれは因果関係で繋がっているとは限らない。

ピックアップした箱線内の記述は1990年の日誌からのもので、加筆修正はしていない。その後の記述は今の私の論評である。

蠅螂(とうろう)はカマキリの漢名。自分の力の弱さをかえりみず、敵に刃向かうことのたとえを、蠅螂の斧という。

1990  
1月

1/19-20 FRI-SAT  
児童福祉施設中堅職員研修第二期4回目。

いきなりタイトルだけしか書いていない。この年の初めから、全日記述の業務日誌を書き始めたのだが、元旦からは始まっていない。思い立ったのが年明けしてしばらくしてからだったのだろう。最初の記述がこれだ。

京都府内の児童福祉施設で働く中堅職員向けに、少人数の一年を通じた継続研修を実施していた。初年度(前年)には報告集「はじめの8人」も出した。(右)

プログラムの内容は、「ゲシュタルトセラピー(日高正宏)」、「アドラー心理学(萩昌子)」、「家族療法(早樫一男・団士郎)」、「ポディーワーク(松井洋子)」、「応答構成トレーニング(団士郎)」、「エンカウンターグループ(川崎二三彦)」等。

当時、最先端の自己理解、他者理解、援助技法だと考えていたものの中心にいた人たちを講師に招いて、施設で働き始めて十年以上というベテランの心身共のバージョンアップを図った。

当時、施設問題というと、措置している子ども達が起こした事件や、対職員問題があがって来るのが定番だった。そしてたまたま全国のどこかで、新聞沙汰になるような施設関連の事件がおきた。

京都府が直接関わるといふものでなければ、何をやるわけでもなく、漠然とした「明日は我が身、明日は我が所」感のようなものだけが少し漂った。

また、時代の記憶としては一時保護所における職員殺害事件も大きい。管理システムや、職員の資質、建物の構造も合わせた複合問題であったことは確かだ。そこに異なる視点から、施設へのサポートを行政として考えようとした。

規模の小さな社会福祉法人では、中堅クラスになった職員のために、学びの機会などなかなか準備できない。人事交流も難しく、一方で若い女性は結婚退職も含めて離職のサイクルも早かった。働き続ける人の意識は、だんだんマンネリ化する傾向に

あった。

毎年行われる施設連絡協議会主催の研修は、新任者向けが繰り返され、長期勤続者には研修機会も減っていた。

そしてそれぞれの施設においてベテラン職員は、個性の塊(お局様や癌)と陰口をきかれる存在と化すこともしばしばだった。

これを個人、個性の問題ではなく、システムとしての必然メカニズムだと考えた。そこでこの人達のバージョンアップを目指して企画した研修だった。



こんな盛りだくさんな贅沢企画であっても、施設側からは、児相(行政)が音頭取りの研修に、厳しい現場のソフト体勢から人手を抜かれるという不満があがることは予想できた。

そこで初年度は、本庁からの指示ルートを使って、提案ではなく指名研修にした。その結果、いわく付きの評判の中堅どころも一部含まれて、一堂に会することになった。(もっとも、このいわく付きというのは公正さを欠いた噂に近いものではあった。しかしとにかく、北風を送るのではなく、太陽をプレゼントするのだからと目をつぶって貰うことにした)

三児相の課長も全プログラム張り付きで宿泊し、夜は各施設の中堅どころと、児相の中堅どころで、ビールを飲みながら、じっくり四方山話に花が咲くこと

になった。

始まってみると、回を追う毎に評判が高くなり、翌年からも施設側の希望もあって、継続開催されることになった。

(日誌の順次記述からさっそく外れるが、  
二ヶ月後の同じ事業に関する記述)

3/9-10 FRI-SAT

京都府児童福祉施設中堅職員研修第一期の  
第5回目(最終回)、7名の終了生を送り出した。去  
年が8人、今年もまた7月から第一期をはじめ。

こうして各施設一人を一年間、一泊二日を五回  
(延べ十日間)、体験学習的なプログラムを、講師  
を呼んで受けてもらっている。こういう経験を持っ  
た中堅クラスが、現場に増えていくことの値打ち  
は計り知れないものだ。こんな事を思っているの  
は、仕掛けた私だけかもしれないが、まあその内  
わかる。

実際にこの取り組みは、数年間継続された。施設  
にとって、特定の職員が年間を通じて十日間もロ  
ーテーションから外れるのは難題だった。京都府立  
のある施設は、そんな体制は組めないといって二年  
目からの参加を断ってきた。もともとは、その施設の  
職員の進言もあって、数年かけて企画実現にこぎ着  
けた研修だったが、蓋を開けてみると、そんな結果に  
なった。

社会福祉法人組織にとって京都府は、監督・監  
査機関である。そこから指示された研修会は、職場  
事情はあっても断りにくかっただろう。逆に府立施設  
は権力関係を感じることは少なく、その結果、職場事  
情を理由に参加を断ることになった。

もとより明確な結果が出るものではないが、この府  
立施設が抱える課題を、延々と悩み続けて、その後  
も過すことになるのは、変化への柔軟性を持てな  
かったことが一因だろう。後から考えると、不運とい  
うのはこんな風に忍び寄るものなのだなぁと思う。

研修の成果について、語られることは基本的には  
ない。実施しているという以上に、何か語られる仕  
組みになっていないし、何を効果と認定するかも難し  
いことではある。

しかしそんなことで済ませてきたツケがいま、社会

のあちこちに出てきている。個人の意思任せの、趣  
味のような勉強指向と、学ばない者はそれでご勝手に  
に！という風土は今もあるだろう。

そして職場状況が厳しくなればなるほど、ますます  
学びは当面の課題や対策に流されていくだろう。

組織システムの一員として、給料に見合った貢献  
度を自覚するなら、キャリアに応じた重層的学びは  
不可欠である。

1/22 MON

京都府三児童相談所課長・係長会議(福知山)。

中間管理職の会議である。三カ所(宇治、京  
都、福知山)ある児童相談所の課長・係長が一堂  
に会して、実務の協議をかなり頻繁に繰り返してい  
た。

会議の話など珍しくもないし、世間には、「会議ば  
かりで、ちょっと仕事がかどらない…」という言い  
回しが定着していた。会議は無駄だと考える慣用認  
識が信じられていた。実際そういう会議も多かったに  
違いないし、そう思っている当事者が、会議をしてい  
るのだから、そんな会議になっていたのだろう。

しかし当時の児童相談所に関しては、業務に関  
する協議不足の無駄が多いと確信していた。そこで  
既にあった中間管理職会議を大幅拡大して、三児  
相・課長係長会議をはじめた。

ここでは西川課長(宇治)、鉄川課長(福知山)、  
川崎係長(宇治)、早樫係長(宇治)、高橋係長  
(福知山)という、私にとっては長年の心理職仲間と  
して気心の知れたメンバーが揃う事になった。

その結果、これまでよくあった意思疎通不足によ  
る、新任者同士の食い違いのようなことはなくな  
った。私にとっては時代が、上手い巡り合わせに変わ  
っていた。

心理職の先輩後輩関係だったから、立場や面  
子を構うことなく、職場を越えた分業体制なども採り  
入れた合理的な業務進行をプランした。何でも試し  
てみて、上手いかなければ、さっさと変更すればよ  
かった。

しばらく後の事だったと思うが、ビジネス番組でト  
ーヨーカ堂が全国店長会議というのを、毎週、東  
京に日本中から集めて実施しているという話を聞い  
た。会議費だけで莫大な出費になるが、それでも効

果があるのだと社長は言っていた。この話題はなんだが、自分たちのしていることを後押しされたようで嬉しかったのを覚えている。

1/23-25 TUE-THU

東京・国立リハビリテーションセンターで開かれた、文部省関係団体(注・文部科学省になるのは2001年から)主催「全国青少年相談研究集会」に参加。行ってみて分かったことだが、100名定員で通知しておいて、300余名の申込があったからと、そのまま受け入れてしまっている主催者の神経を疑った。当然、中味もその程度で、告知のテーマや企画に惹かれて参加を決めた期待はやはり裏切られた。

国がやることに期待する方が甘いなどと言われたが、どうせこんなものだろうとしか思わずに集まってくる教育、福祉関係の公務員達は、自らの手で何かを崩し続けている。

夜、新宿に出て、映画「恋人たちの予感」をみる。評判ほどでもなく平凡。わざわざ行ったという気持ちがあるからがっかりする。その後、「談話室」と名付けられた喫茶店で、チーズケーキセットを頼んだら、1200円だった。一人でだ。関西だったら誰も入らないな。

「施設中堅職員研修」と対比して考えざるを得ない経験をしていた。

こんな感覚の全国研修は、まだ今も行われているのだろうか。この20年で、公務員を取り巻く環境は大きく変わった。しかし相変わらず公務員希望者は多い。若者は公務員をどのような職業だと考えて、希望しているのだろうか。公務員を語る言葉の古くささから脱却した時代に入ったのだろうか？

当時もまだ、こんな研修参加者の大半は、「公費出張で東京見物でもしてきますか…」という気分だった。十数名で分科会討議とアナウンスのあった一部屋が40人だったりするバカバカしさに、誰も苦情を述べるでもない現実だった。まだ、素晴らしいものは中央(東京)にあると信じていた時代だったかもしれない。

映画も評判ほどではなかったが、それは東京

のせいではない。1200円のケーキセットは、今でもそんなところは多くはないのはいか。スタバはまだない。パブルのはじける直前の事だったのだろう。世相はこんな小さな事から振り返ることもできる。

1/26 FRI

滅多にないことだがピンチヒッターで、久しぶりに就学前の子の保健所での発達相談。発達検査をして母親や保母さんと話す。夜は地域で教師との勉強会。

ピンチヒッターのことを一言。中間管理職になった私だが、心理臨床業務への未練がないはずがない。実際、少数のケースは持っていた。管理職になりきるのは寂しかった。

しかし、経験豊富な管理職が、部下の緊急時にピンチヒッターで入るのはご用心だ。四番バッターがスランプだということで、王監督がピンチヒッターに出るようなものである。結果については必ず、様々な思いが交錯する。(王選手だって三振はするからね)上手いといっても、上手いかなくても、しばしば後まで、微妙な問題を抱えることになる。

一番良いのは、同僚間で融通して貰うことである。助け合いは、一面貸し借り感覚でもあるので、そこでさばいて貰っておけば、後々やりやすい。助けて貰った人は、次、相手に事情が生じたときに、喜んでサポートに回るだろう。「こっちも一杯一杯なんだ。課長に頼めよ」、ということにはならない。職場のチームワークは、好調に事態が進行しているときだけに生まれるのではない。

一方的に助け役ばかり、助けて貰ってばかりの役割固定も不満の温床になる。職場に於けるお互い様の成立は重要課題だ。

ある施設に管理職として出向していた知人は、いい顔がしくて、気やすくピンチヒッターの夜勤を替わってやっていた。職員は何かあるとまず、課長に代理を頼むようになった。

そして個々人の緊急事態発生頻度は格段に高くなった。依存心の誘発は人や組織をだらし

なくさせる。その結果、彼は未消化の代休を山盛り抱える事になり、それを自慢げに愚痴ることになった。

\*

「地域の教師勉強会」 夜間、児相職員が地域の集会所などに出向いて、地元で働く教員と合同の勉強会を管内二カ所で月例(継続)実施していた。相談判定課主任心理職・川畑隆くんが世話人で精力的に動いていた。相談になる以前の、地域における学校問題に関与してゆこうとしていた。受け身の相談ではなく、うってでる相談を具体化したものだった。今、彼は当時出かけていた地域の一つ、亀岡市にある大学で教鞭をとっている。

私は私で、ずっと後になってから、教員のための家族理解勉強会(月例)を大阪・門真市(10年継続で昨年終了)と滋賀・草津市(11年目継続中)を開くことになる。

亀岡市で参加していましたと語る教員退職者に、二年ほど前に講演会で声をかけられたことがある。地域に種を蒔くような仕事の意味を、後になってしばしば実感することになった。

流行語のように、「地域ネットワークの構築」なんて、出来もしないことを軽々しく口にするものではない。現実社会にはもう、思いつきだけで発展するようなネタはない。難しい課題しか残っていないのが当然なのだ。それをどう一歩前進させるか。ここに深く辛抱強い知恵が求められている。

1/29 MON

夕飯を5時に食べた後は、父親が嫌がるから、もの音をたてずに夜を過ごすという一家。想像しにくい環境で育った女子中学生が今日から一週間、一時保護所に来た。私が面接を担当しているが、とにかく頑固な娘さんだ。

心理臨床業務から離れて、完全にマネージャーになる事への抵抗が、私の仕事ぶりのあちこ

ちに見られる。私の心理臨床への執着心は、組織に何をもたらしていたのか、何を阻害していたのか、何とも言えない。

教育現場で時々、良いことのように「生涯一教師」と言ったりする人に会うが、賢明な管理者が学校を良くすることをどう考えているのだろう。能力がないのなら仕方がないが、管理者にならないことが格好良いという意識は困りものである。加えて、管理者には向かない人が、その地位を欲しがるとを放置しているのも無責任である。

きちんとやれる人が校長職に就くことで、無理な人は諦める。「なるべき人がならない管理職問題」というのが、私たち(専門職公務員)の世界にあったかもしれない。

私にとってこの中間管理職生活の試練が、良い学びだったことは後々分かってきた。

\*

彼女のことを、2010年になって思い出して、月刊「少年育成」誌連載中の「木陰の物語」に描いた。むろん、他のケースとアレンジしたものだが、印象に残る少女だった。

彼女も今では三十代半ばの女性になって、どこかで暮らしていることになる。あの頃のことを覚えてくれているだろうか?そして何かの拍子に思い出すことがあるだろうか?

私たちの仕事は直ぐには結果の見えない、誰かの未来に希望を繋ぐことだった。そんな仕事に疲弊することはなかったし、二年や三年で、異動希望を出すことになるわけもなかった。今、思い出しても胸が温くなる。

近年になって児童相談所で働き始めた人たちは、そんな仕事もさせてもらっているだろうか。

以上、まずは1990年1月の10日間のことである。