

児童収容施設における

チームワークの諸問題

吉 沢 英 子

一、序

二、チームワークの基礎的理解

三、チームワークの過程

四、児童収容施設の社会的機能とチームワーク

一、序

最近、児童施設関係の研修会、現任訓練、研究誌などの中に、児童施設職員の職務内容の明確化の問題、ついで職員のチームワークの問題について問われ、研究されつつある。また現代は、一般的にも「集団の時代」「組織の時代」といわれ担当の職務を通じて組織の中の者として、ソーシャルアクションへの積極的な動きを職員個々に対して要求されるべき時代であるともいえる。否、そうであらねばならない。こうした集団、組織を創出する基は人間関係にある。

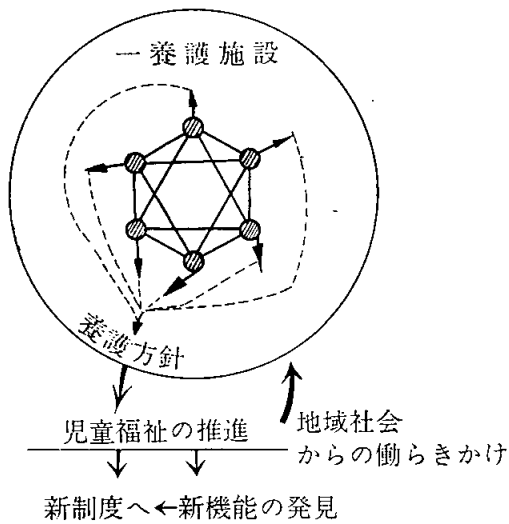
その人間関係を、複雑な「関係の中にある人間」としての立場を見

なおし、現在おかれている場(施設内)での機能的位置を確かめ、更に社会的ニードに応える養護施設の役割との関連へと展開してみたい。同時にその過程において、施設に働らく保母、児童指導員の専門職としての位置付けを考える糸口を求めたいのである。ということは、同時に広く、児童福祉、社会福祉を推進させるために、既存の各機関および施設の機能の統合、協力、協働、相互関係を保持しつつ協働計画の方向を発見しうるのでないだろうかという望みからである。そこから、新制度、施設の新機能が開拓され、より積極的な養護施設の役割が考えられるのではないかと思う。

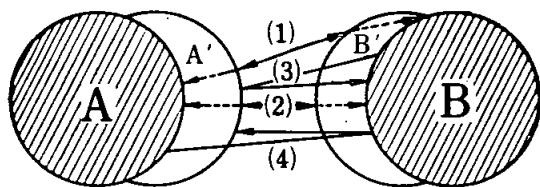
二、チームワークの基礎的理解

(一) チームとは、単なる個々人の集りではなく、施設の目的、養護方針その他、職員としての基本的理解の上にならって、その目的達成のために相互理解と個々の職務内容の自覚がなされているグループでなければならぬ。換言すれば「統一ある集団的な知覚」による相互の

第 1 図



第 2 図



自己との間のズレを知ること即ち、それは他との関係において知ることが出来るのである。第2図によるA、Bはそれぞれが自身でつくりあげている自己であり、A'、B'は、現実にAとBとの関係の中で表現されている自己である。A、A'およびB、B'の関係は、前述のズレを示すものである。その間の矢印(1)、(2)は、現実の自己同志の関係を通じてA、Bの観念自己像に関係が通じ、(3)はBの観念自己像とAの現実表現像との関係において通じ、(4)は相互の観念自己像におけるかかわりあいによって、A、Bそれぞれ反応として戻され、その場における存在を確かめあっているのである。

間の意識的な結付きといえる。それを第1図に示してみた。外側の円内を施設とし、個々の職員の間を点線に示したように養護方針として一方をもち、それが更に児童福祉推進の方向に発展するこの関係図のようにあってチームワークが生かされるのである。この図の実線で示してある相互間の関係はどのように考えられるだろうか。

(Ⅱ) 先ず、個々の職員自身が、お互いの理解を深めなければならないことはいうまでもないが、往々にして、理解の意味を見極める事を忘れがちである。他の職員を理解することは、同時に自分自身を理解することである。それは、自己の中にある観念像の自己と現実にある

とが出来ようになる。この状態において、あるがままの自己を感じ受けとめられるのである。この観念自己像と現実自己像とのズレは、その個人のもつ能力、性格、生活要求、行動習慣、社会生活の基盤などによって相違してくる。これは、単に職員相互間のみでなく、児童と職員との関係も同様に考えられる。次に、

(Ⅲ) 対象児童理解の視点を、了解しあう必要がある。最近では、対象児童の質的变化がクローズアップされ、それに伴ない職員の資質向上が要求されている。しかし一方では人員不足のために逆の方向にあること止むを得ずとしている。この問題はここではふれず、基本的な考え方にのみとじておくことにしたい。

養護施設対象児童に対しては、発達過程の途上にあり、未分化の状態にあるという事の共通の理解の上にたつて、社会的問題を背負ってきたその原因と、問題の内容を明らかにしながら効果的な接触を考慮してゆかねばならない。それには、相互の職務の分化がはっきり行なわれ、その分担された職務を果すと同時に対象児童中心にあらゆる生活の面への接触がなされるといふ両面が考慮されなければならないであろう。養護施設にあっては、その両面性を最も強く要求される存在である。児童指導員の職務内容は、大きく二つに大別される。即ち施設全体児童のグループワークを主とするもの、また、全体児童の個々の問題に対してケースワークを主とするものとしての機能を果すということとグループワーカー、ケースワーカーとしてのはっきりとした技術、専門的知識を必要とされるのである。第3図に示した「児童収容施設というモデル」を参照しながら説明を加えよう。

① 保母Ⅱ収容児童の生活、台調整の役割として重要であり、ケースワーク、グループワークの領域を含め、それ以外のすべての生活に即した児童のニードの応答の場にあるものである。

② 児童指導員Ⅱ出来れば、グループワーク、ケースワークの領域を扱うものをはっきりわけて二名考えたい。不可能な場合は、他の一領域は、兼務で別の職員が受持つことが望ましい。この場合、ケースワークの領域を優先する。

③ 施設長Ⅱ施設全体の運営がよりよくなされるためのスーパービジョンの領域を受持つものである。

④ 書記、栄養士Ⅱ一応、保母、指導員、施設長の機能役割の中間的存

在でその位置づけは時によっては変動する。

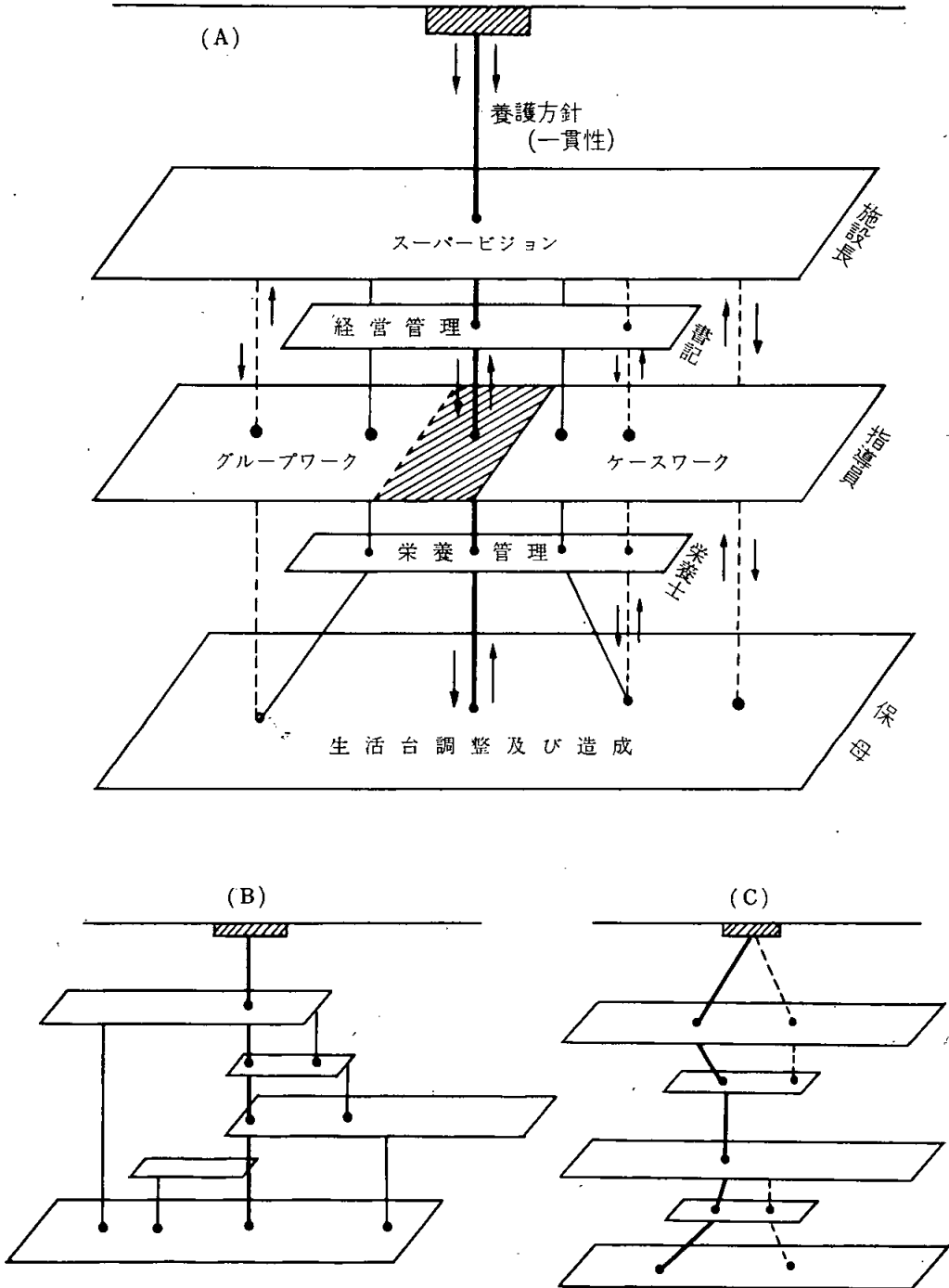
書記は、施設長のスーパービジョン領域に近く、栄養士の場合は保母の生活台調整の領域に直接的影響をもつと考えられる。

①-③は養護担当、④は関係はあるが非養護担当即ち前者は直接的な立場にあり、後者は間接的な立場にある。この間に、同じ児童収容の場にあつて、対人関係にまさつがおきやすい。それらをさけるために、図によれば太い実線で貫かれて、支えられている養護方針の明確化をしなければならない。それに伴う職員の相互了解、更に協力体制のくみ方が問題である。図によれば領域間を結ぶ点線、実線のバランスが必要となる。このバランスをとる役割は、主として施設長であるが、指導員であり、保母である場合もありうる。更に第3図(B)、(C)の如く、養護の一貫性が徹底していれば、空間において、如何に領域間の間隔、位置が動いても、平均してバランスがとれる状態を望み得られるのである。即ちチームワークによる養護が行なわれているとしてよい。この過程において、各々の職務の内容も更に明確化され、専門化されて、その上でその総合性の意味が生かされ、児童養護の基本である生活台造成即ちパーソナリティの再形成の場を受持つ保母の専門性が浮堀りにされてこよう。

(IV) 次に、これらの関係が保持出来る要素として考えてみなければならない。職員としてそれぞれの領域の専門家としてのレベルの統合化が考えられる。基礎的社会福祉、児童福祉の知識(一定の教育を受けた者)と常に、研究し前進しようという姿勢があるということ(これは相互関係のあり方によって育つことでもある)。いわゆる、相

第 3 図

「児童収容施設というモバイル」を例として



互の自己訓練、啓蒙の機会が、職員の資格の揃っていることによってしばしばもつ事が出来る。特に直接に養護担当職員間で要求されるのであるが、非養護担当職員も同レベルの資格をもっている事により、その職務を通して児童に接触することで他の面の発見、処遇の一助が得られる。それは児童の生活台造成に、より豊かさを増す結果をみる事ができるのである。

(V) 児童養護の基本的考え方として、教育はエデュケイトすることであるという原理にもとずいて、その時点なりで児童の内在する能力を引出すところに意義を考えた。小舎制など家庭に近い形態を整えたとしても、所詮施設は、家庭ではありえないのであり、種々の問題をもつ児童の集団である。その事実の上になつて、児童間の人間関係の多様性を活用する方向を見出したいと思う。即ち生活台を造成すること、換言すればパーソナリティの形成あるいは再形成の場として、児童同志の水平人間関係、児童と保母、指導員との上下関係の交錯作用の場を提供することが先ず第一に考慮せねばならないであろう。第二には、場を提供する意味を明らかにしなければならぬ。児童自ら「生きる」(思想、行動、生活など含めて解釈する)ことを体得するべく援助されなければならない。即ちその「生きる」という生活の基が身につくだけの素地を育てるように考えたい。

三、チームワークの過程

チームワークとは、その過程が重要であり、結果は第二次的と考えてよからう。

この過程の中で、それぞれの職員は、自己訓練の経験、自己啓発、自己発見を経験しなければ意味がない。職員会議、ケース研究あるいは、総合的な問題についての研究会、職員のレクリエーション等々の場において、自分が育つこと、パーソナリティの変容が行なわれることによって、児童の養護の効果的な推進がなされるのである。そのような機会が一定してもたれることによって、除々に他の立場を理解できるようになり、センシティブなパーソナリティとなりうる可能性を発見しうるであろう。但しそれにはスーパードクターの介在の仲方、研究会の内容によって左右されてくる。

(I) 研究会、その他職員会そのグループづくりに際し、いくつかの機能を考えてみたい。

- ①力づける⇨親しみ深く、温かであり、物わかりがよく、人の考えを賞讃し、人の貢献に賛成しそれを受入れる。(Encouraging)
- ②仲だちをする⇨意見の相異を調和し、調停し妥協をはかる。(Mediating)
- ③門番の役をする⇨黙っていたり、話しすぎたりする人に注意を促し、発言の機会を与える。(Gate Keeper)
- ④基準をきめる⇨グループのために、基準を示し、テーマを選んだり、処理の仕方、行動の規定、倫理的な価値などをきめるのに役立たせる。(Standard setting)
- ⑤人についてゆく⇨グループについてゆき、他の人の考えを受け入れ、グループ討議の間は、聴き手にまわってよき聴き手になる。

(Following)

⑥緊張を緩和するニユーモアによって、望ましくない感情に、はけ口を与えたりする。(Relieving tension) (注一)
また任務遂行の機能として

①新しい考えを提供するニ新しい考え、問題、目標の新しい見方を示唆したり、新しい活動を提案したりする。(Initiating)

②事実を求めるニ関連した事実、あるいは権威ある資料を求める。(Information giving)

③意見を出すニグループが考慮していることに関連して適切な所信、意見を述べる。(Opinion giving)

④事を明らかにするニグループの考えているところを言いなおして、その意味と理解を探述する。(Clarifying)

⑤仕上げをするニ前に述べられた意見をもとにして、それをより詳しく述べ、また実例を加える。(Elaborating)

⑥調整するニいろいろな考えの間の関連性を示したり、整理したりしてその考えや示唆されたものをまとめる。(Co-ordinating)

⑦方向を示すニ討議の進行を、グループの目標に照らして明確にし、討議の進んでいる方向について注意をよび起こす。(Orienting)

⑧テストをするニグループと共にチェックして、もう決定をするか、あるいは何らかの措置を講ずべきところに討議がきているかどうかをきめる。(Testing)

⑨要約をするニいままでの討議の内容を、ふりかえって検討する。(Summarising) (注二)

これらの機能は、常に悉く必要とされているわけではない。事実、

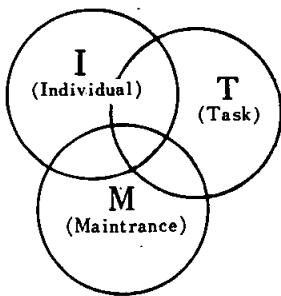
ある機能が適当でない場合に果されるならば、グループの運びを妨げる事になる。これらの機能が適当に果されることによって、またグループの動きが思うようにゆかない時にその問題をそれぞれが診断するときの手がかりにする事によって、グループを推進するのに必要な機能の何が欠けているかを明らかにする事が出来る。人によってはある種の機能を果すことが他よりも楽であったり、上手であったりして、そのグループ内で同じ役割のみを果す傾向になりやすい。その機能を示す人として、あまり型にはめて考えることは望ましくない。人はそれに気がつけば、その時必要とされている種々の機能を遂行する事を学ぶ機会となるからである。

チームが円滑に組まれていく場合に前述した二種の機能に加え、その中で自分の個人の欲求、例えば、認められたい、学びたいなど三種の機能が第4図の如くバランスがとれる事が望ましい。Iは個人的機能、Tは仕事を運び遂行しようとする機能、Mはこのチームを維持してゆこうとする機能、この三者が相互にダイナミックに働らきあつて、はじめて前述した相互理解が行なわれ、自己理解、受容という方向に

むかつて進むことができよう。

(II) 次にこのチームがあるいは職員グループとして効果的にその目的に向う場合に、自らチームの特色があらわれてくる。そのグループとしての特色を、個々に確認し受け入れることが必要とされて

第 4 図



くる。これはチーム内で相互に同意されている関係的構造としてとらえられよう。即ち事例研究などを行っている場合にその児童の処遇をめぐって討議され、結果的には、その養護方針との関連においてその方向に向った決定がなされるはずである。また、児童へのアプローチの仕方ではその施設々々でのあり方、特色ある個性的あり方が生れてきてよいはずである。

その討議過程で、参加している個々の職員は、自らの職務との関係を考慮し、相互に児童に対する処遇領域を設定しはじめの動きが出てくるのである。それは、児童処遇をめぐってチームをより効果的に動かすのを援ける力として、このチーム即ちグループ関係の中から生れたチームの共有財産として育ててゆく事が望ましい。チームのこのような機能は、職員の児童との関係、自身の生活や行動を安定化する働らきとなる。

(Ⅲ) スーパービジョンのあり方によっても前項で述べたチームの状態は影響される事が大きい。そこでスーパービジョンの意味と、スーパーバイザーのあり方に若干ふれてみたい。児童収容施設では、スーパービジョンをするのは殆んど、施設長とならざるを得ない現状である。スーパーバイザーとしての役割が①管理的要素、②相談的要素、③教育的要素が考えられるとすれば、施設長でよいわけであるが、ここに問題のある場合が多い。即ち施設長の専門職としての確立がなされていないことによる弊害である。更に人間関係を発展させる能力と時間と、労度との関連を考えた場合、果してどうであろうか。

スーパービジョンを受けるといふ事は、児童養護に関して、直接的

にも間接的にもプラスとなる方向を見出す事であり、更に個人的なものから社会的なものへの考え方の拡大がなされる事である。徹視的な見方から巨視的な見方に、主観性を客観性に導入する意味をもっているといえよう。次にスーパービジョンの範囲、方法、目標をどこにおいてなすべきかそれらの関係をどの様に考えるべきかの問題がある。スーパーバイザーたる施設長の役割は、職員がチームを組んでその効果を十分発揮しうる場づくり即ち労務管理、施設の近代的運営管理に関する理解と実行力をもつことが要求されよう。同時に資格として要求されるものをあげてみると次のようである。

①施設長として

イ、智力 ロ、教育 ハ、専門知識 ニ、手腕 ホ、精力 ヘ、勇氣 ト、正直 チ、常識 リ、健康 の九資性をあげ、更に①厚生大臣の指定する大学で専門教育を受けたもの、②大学で社会福祉並びに心理学等を学んだもの、③大学卒と同等の学力があり、五ヶ年以上施設で児童の指導に当った経験を有するもの、この外に④児童への愛情と理解、⑤児童を受容する態度、⑥児童を寛容と忍耐をもつて指導する心構(注3)。

②スーパーバイザーとして

適格なるスーパーバイザーとは、有能熟達なケースワーカー、グループワーカーであらねばならない。有能な専門職であっても、仕事には熱心だが、教えることには興味をもたない人もある。また能力もあり、教えることに興味をもっているも、あまりに多忙であって、その余裕をもたない場合もある。いずれの場合も、スーパーバイザ

一として適格ではない。^(註4)

としている。

理想としてはそれらすべてに適用される事であるが、現状では無理である。そこで一つの方法として、グループスーパービジョンがあげられる。グループディスカッションにより事例研究を行ない、相互で各々が自ら学びとり、グループの力によって行なわれるものである。あくまでも施設長としては、前述の三種の機能(第4図)を發揮出来るように運ぶことが望まれる。

社 同時に職員間でのリーダーシップの養成をも考慮し、施設内外にその効力を發揮出来るようにもってゆくべきである。施設長に課せられる役割は大きいと云わねばなるまい。

福 (IV) その他に、チームワークを効果的に推進させるために記録の重要性を考えたい。

社 施設職員は、日々の生活に追われ記録のための時間をとる事は困難な状態といえる。しかし記録(児童のケース記録をはじめ、担当児童間のグループ記録、その他、施設全体としての業務日誌のごとき記録に至るまで)を通じて、職員が自身の行動をふりかえる機会となる。更に、児童と職員との関係の客観的分析が行なわれ、自らの整理に役立つ。スーパービジョンをうける際の資料にも役立つ、ケース研究の際にも役立つ結果になる。児童をめぐっての職員相互の理解関係も記録を通じて、不安をもつ事なくなしうる。

記録は、あくまでも事実を記述し、自らの考察とは区別して書かれるべきである。また職員間での共通記述方式を検討しあい、そのポイ

ントを了解しあっておく事が必要とされる。こうしたチームワークの過程において、積極的な養護の役割を発見し、新しい機能を發揮する方向が示されるのではないだろうか。

四、児童収容施設の社会的機能とチームワーク

児童収容施設の新しい機能とは、いかなることをもって云うのかを明らかにしておきたい。全く従来までと異なった新しいものという意味ではなく、また理論として知識としては何ら新しいものはなくとも、その理論、知識と実際との間のギャップを明確化し、それを補充し、うべき努力の中に、見出されてきたものをもって新しい機能と考えたのである。これを卒直に職員は認め、その指向へのアプローチを積極的に行なう事こそ、新しい制度にと導く力のもととならう。この力は施設外機関、他の施設との関係、即ち社会的なチームワークによって、児童中心に問題を多角的にとらえる事も可能となり、より効果的なアプローチが試みられるのである。

第一に、施設と地域住民との相互関係の樹立

第二に、地域ニーズに対応する施設の出来るサービスの提供

第三に、地域の住民、地域内資源(機関、施設団体)の提携及び協働体制の樹立

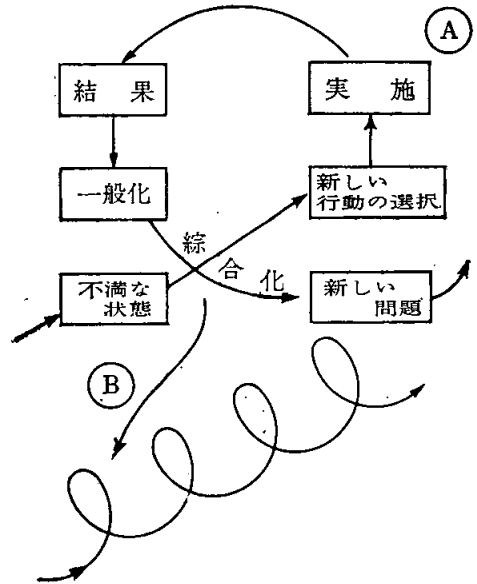
これらはボランティアの受入れ、活動の場の提供の仕方、関係のもち方が問題とされ更にこれを扱う施設職員の質、能力にも関係が大きくひびいてくる。また、地域のニーズを知るための施設を中心としての調査研究活動の必要、そのためには、近くの大学研究室とか、学生

のボランティアグループを活用して、その施設とのチームワークによってなされる。

更に、地域でのプログラムに、施設職員が協力する事もあろうし、施設側のプログラムに地域住民の参加もみられる。この相互関係のなかで、施設職員は新しい刺激をうけ、それが自らのものとなって、施設児童との関係に方向付けが考えられくる。但しこの地域社会、広地域社会の協働体制が保持出来るようになるには、前項で述べてきたように、施設内部のチームワークのあり方如何である。即ち施設内職員同志のチームワークのあり方が、社会的チームワークのあり方を決定し、養護施設の役割の如何も決定されてくるのである。

児童収容施設は、内部的な収容児童の養護を優先すべきであるが、その地域社会全般の児童との関係、その実態を把握し、その地域社会のニーズを的確につかみうるだけの實力をもたねばならない。即ち、その地域社会内での児童福祉のためのセンターの位置付けを、はっきりもって、日常の児童処遇にあたるべきであろう。施設外の他との関係の中における職員としては、全人格的な接触を要求されるのである。その要求に応えようとする時に、多くの障害がある事が多い。児童相談所との密な連絡をとりながら、地域全体児童福祉の方向を打立てる方向へ働きかけてゆかねばならないと思うのである。その働きかける状態を図にあらわしたのが第5図である。地域社会資源とのチームワークの中で児童福祉の問題、状態に不満な点がある。換言すれば欲求が生じたとき、それに応ずるべくどんな行動をしたらよいか、先ずその選択が行なわれ、実施の段階にふみきる。矢印の方向の動きを

第 5 図



示すわけである。そのサイクルが①に示すように上昇しながら繰り返されてゆくのであり、その過程でチームに加わる人々の個々の中に態度の変容が認められ、更に発展し、ソーシャルアクションにまでつながってゆく事が可能となる。

注1 「グループダイナミックス入門」M・S・ノールズ、H・F・ノールズ共著（永井三郎訳）

2 注1に同じ。

3 調査研究委員会中間報告、全社協養護施設協議会調査研究部会一九六四（木川正毅氏の意見）

4 「社会福祉の方法」社会福祉研究会編、Vスーパービジョン、松本武子氏執筆。