

教員のメンタルヘルスの典型例の臨床的検討

—どんなことで教員は危機に陥るか—

山 本 力

教員のメンタルヘルスの典型例の臨床的検討

—どんなことで教員は危機に陥るか—

山 本 カ*

1. はじめに—相談を始めた個人的背景

文部科学省の全国データによると平成23年度の精神疾患による休職者が約5,300人で、最近15年ほどの間に教職員の在職者に占める精神的ストレスからの休職者の割合が3倍近くに増加した。教員の休職率は約0.6%で、小学校高学年の児童の不登校率とほぼ同じである。このような状況下で、私が教職員の方々の相談活動を始めて15年近く経つ。共済組合の中国中央病院での教員のメンタルヘルス相談、そして岡山県教育委員会福利課と連携しての教職員サポート相談、及び管理職相談を行ってきた。なぜ私が教員のメンタルヘルスに関心を持つようになったのか。振り返って考えてみると幾つかの出来事がある。

ひとつは、平成7年から文部科学省のスクールカウンセリング事業に私も参加してみて想像以上に教員の仕事が大変であると感じたこと。学校現場で子どもや保護者の相談の合間をぬって、よく教員が自分自身のことで話しに来られる。カウンセリングを必要としている教員が少なからずいることが実感された。

つぎに、私が30代の頃に行った一人の教員のカウンセリングが心に強く残った。線は細いが、人のいい男性教員だった。初任校では人間関係に恵まれて、後ろ盾となる先輩教員に支えられて仕事をこなした。ところが2校目の学校では職員室の雰囲気が悪い。教員集団が二つに割れていて、その狭間で気の弱い彼は気を遣って日々を過ごした。新しい学校では後ろ盾もいなかった。やがて抑鬱的になり、ついには休職に至った。熟慮の末、彼は教員を辞め、別の人生を無事に歩んだ。数年間の面接を続けてサポートしたことで、今でも年賀状をいただいている。

最後に、私の根っこにある体験である。私の父親は中学・高校の教員をしていた。今でも記憶に鮮明に残っているのは、我が家の居間で夜遅くまで教材研究に取り組んだり、鉄筆を使ってガリ版で試験問題を作成したりしていた父の姿である。それと同時に、学校での人間関係の悩みを母親によく愚痴っていた姿である。同僚教員との人間関係の悩みであった。私が臨床心理学の道に進んだ理由の一つは父の悩みの解決に役立ちたいという思いもあった。

以前に教員のメンタルヘルス相談の経験について略述したので（山本，2007），今回はその後の知見も含めて、教職員の相談活動の経験を整理して、教員が遭遇しやすい困難さを整理し、危機要因の類型別に検討を行いたい。なお選択した典型例は終結後5年以上を経た事例である。プライバシー保護のため、すべての事例において編集と加工を行ったり、複数の類似例

本論文は、第5回大分大学教育臨床フォーラムにおける講演の趣旨を活かしながらも、新たな事例的論考の論文として書き下ろしたものである。

* やまもとつとむ 岡山大学教育学研究科教育臨床心理学専攻

を合成したりしていることをお断りしておく。

論文の構成としては以下の危機要因の類型別に報告し、合わせて考察を行いたい。(1) 異動に伴う「植え痛み」現象、(2) 教員の繁忙と家庭生活へのしわ寄せ、(3) 教員の家庭生活における諸課題、(4) 難しい生徒指導、難しい保護者対応、(5) 失敗や事件や事故などの落とし穴、(6) 同僚との関係性という諸刃の刃、(7) 上司からのパワハラという罠、である。教職生活では何度か職業的な危機に遭遇したり、予期しないまま「落とし穴」に嵌ったりすることがある。大切なことは、その後の対処の仕方であることを最後に言及したい。

2. 異動に伴う「植え痛み」現象

教員のメンタルヘルス相談の活動を始めて数年してから相談記録を読み直してみた。そこで気づいたのは、新しい学校に転勤して2年以内に来談される先生が相当に多いことだった。経緯を伺ってみると、不調の始まりは転勤して半年くらい経ってからである。なんとか折り合いをつけていたが、やがてブレイクダウンの時が訪れていた。

私が20代の頃に「配置転換パニック」というキーワードの入った精神医学の論文を読んだ記憶がある。今から40年も前から配置転換や異動が大きなストレスを生み、心身の不調の背景要因となりうる事が分かっていたのであろう。やや特殊な例を示そう。

【事例1：学校から企業へ出向して不適応に】

Aさんは職業高校に勤務する30代の男性教員であった。専門領域の研修を積むために、某企業に出向して学び、技能資格も取得することを命じられた。半年もするうちに、気分が沈むこと、及び不眠を訴えて相談に来られた。会社では、終日、机の前に座って黙々と与えられた仕事をこなし、暇を見つけては資格試験の勉強をしていた。社員仲間と話す機会もほとんどない。そのうちAさんは出社するのが苦痛になってきた。心理面接で語られた基本テーマは、学校の「たばこ部屋」での同僚との雑談の楽しさ、教職員が一丸となって学校行事に取り組んだ連帯感が懐かしいということだった。この会社にはそのワイワイがない。早く学校に戻りたいと。

特殊な例であるが典型的な職場環境の移行に伴う不適応であった。Aさんは学校現場から民間企業へと移り、大きな環境の変化と直面せざるを得なかった。会社では同僚と一緒にやる連帯感が喪われていることに気づいた。好きな学校現場からの根こぎ体験を味わった。抑うつ心の底には馴染んだ環境を喪失した悲哀感があった。個々人で仕事をするこの会社の雰囲気になじめず、和気藹々とした古巣を懐かしく感じていた。

このような環境移行に伴う不適応を「植え痛み」と呼ぶことがある。園芸や農業で使う言葉で、「馴染んだ土地から植物の根を引き抜き、別の土地に移植しても葉が落ちたり、枯れたりして、元気に育たないこと」を指す。繰り返される異動は植え痛みのリスクを伴いがちである。

スクールカウンセラーで某中学校に派遣された時のことである。5月のある日、人気のない職員室で一人の女性教員が目には涙をためておられた。私が声をかけて耳を傾けると、「この学校は前任校とやり方が違う…前と同じ様にしていたら教務主任から怒られた。もう嫌です」と不満を述べられた。この教員の場合は、Aさんのように前任校を懐かしむのとは異なり、新しいシステムになじめない苛立ちが根底にあった。赴任してきた学校に特有の暗黙のルールが読めない苛立ちがあった。慣れない環境への適応の困難さが伝わってきた。

環境移行に関連してよく聞いた別の例が、誰もやりたくない役割を引き受けさせられたというものである。例えば、赴任してきた学校で担任させられたクラスに困難な課題をもった生徒がいる。前の担任に生徒の以前の様子を聞こうにも、入れ違いに異動されていたり、その生徒の対応に疲れて休職されていたりして、十分な引き継ぎが出来ない。環境移行をスムーズに行うためには、着任された教員への適切な情報提供と同僚からの心理的なサポートが不可欠であると思われる。

もちろん異動にはいつも落とし穴があるわけではない。ストレスフルな学校で勤務していた先生には異動は大きな救いとなることは周知の通りである。とりわけ人間関係で苦しんできた教員にとって異動は再生への一歩となる。

3. 教員の繁忙と家庭生活へのしわ寄せ

教員の生活は定刻になったら帰宅できる仕事ではない。昔の教員生活とは異なり、今日の教員生活はやるべきことが多すぎる。多忙化が教員の大きなストレス要因であると言われて久しい。忙しい上に対応すべき課題は年ごとに増えている。多忙かつ複雑な仕事である。だから「繁忙」と言った方がぴったりくる。とにかく時間が足りない。夕方からは家庭訪問、保護者対応と東奔西走の教員もいる。だんだん慢性疲労がたまる。余裕も失われる。そうするとミスも出やすい。家庭生活への影響も大きくなる。

【事例2：帰宅時間が遅くなり子どもが不登校に】

元氣なB先生は中学校の女性教員。夫婦とも教員で、小学校高学年の一人息子がいる。いわゆる教育困難校に勤めていて、夜遅くまで仕事に追われていた。早くて夜8時、遅いと深夜近くに帰宅する日々が続いた。祖母が夕食を作ってくれて、孫の面倒をみってくれるから何とかになっていた。しかし、そんな生活が1年あまり続いた頃、息子が登校しぶりを始めた。帰宅しても子どもの話もろくに聞いてやれなかった。祖母は見かねて嫁（母親）に学校を辞めたらと忠告する。子どもは母親が帰宅するとベタとくっついて離れようとしない。母子のお風呂タイムが唯一の会話の場となった。私の示唆もあり、母親は意識して接触を保つようにした。さらに子どもが必要としたときは優先して対応するよう努力した。その甲斐あってか半年ほどして登校しぶりは目に見えて減っていった。

Bさんのケースは子育ての心配という主訴で来談された。子どもの問題の悩みは教員の相談でとても多い。Bさんのように両親ともに教員、祖父母が代わりに子どもを養育するというパターンも少なくない。B先生は有能な教員である。家庭を疎かにしているわけではないが、学校の仕事が忙しすぎて、物理的に時間がない。心のゆとりもまったくない。

そのため子どもにとって必要なときに「いない」存在になりかけていた。つまり分離不安を起こしていた。その結果、分離不安に起因する登校しぶりを招いていた。分離不安とは親が不在だから生起するというより、親に必要なときに反応してもらえないから生起する。換言すれば、“not available”な存在と認知されると起こってくる。だから家の滞在時間は短くても、子どもの心理的なニーズに素早く答えて、availableであるよう努力すればよい。

（注：適訳がないので英語表記のままavailableとした。「求めに応じて対応できる」という意味である。）

近年、ワーク・ライフ・バランスということが盛んに言われている。仕事と私生活の調和をいかに保つか。とても大事な課題であるが、仕事優先の日本社会では実行は難しい。教員一人の力だけではなんともしられない。行政や管理職も含めて組織的に取り組まねばならない。

4. 教員の家庭生活における諸課題

前述したように、教員も家庭の問題をしばしば抱えている。15年ほど前、教職員の相談活動を開始してみると、予想を超えて子どもや家族の困りごとが多く訴えられた。女性教員なら仕事と子育ての両立の苦労、夫婦間の役割分担の葛藤、夫婦関係と離婚、嫁姑の軋轢や折り合いの悪さ、老いた親の介護など。時に夫（妻）の浮気に悩む教員もある。考えれば当たり前のことであるが、教職にあると言っても家庭生活では他の職種の人と大差はない。

【事例3：家庭は針のむしろ、学校が安らぎだったが…】

ある女性教員Cさんは、結婚当初から嫁姑関係がうまくいかず、家庭にいても「針のむしろ」状態で心がまったく安らがない。夫も悪い人ではないが、義母に対しては言いなりで仲介役として機能しない。だから学校に行くのが家庭から逃避するには一番の対処法だった。職場では話を聞いてもらえる同僚もいるし、子どもの顔を見ると元気が出るという。それで長年、心のストレスを処理しながら教師生活をやり抜いてきた。しかし、ある年、大きな課題をもった子どもを担当し、学級経営が行き詰まった。教室に入ってもため息ばかり。半年ほどして抑うつ状態に陥り、休職寸前になった。幸い同僚の相当なサポートが得られて、なんとかその年を凌ぎ通した。

教員の相談にのるスクールカウンセラーが学校ストレスばかりに目を向けていると、教員の家庭生活のストレスを見落としてしまう。学校のストレスに家庭のストレスが加わると追い詰められる。Cさんの場合は逆で、家庭のストレスに学校のストレスが加わったため追い詰められて相談に來られた。幸い援助要請行動が比較的上手な先生で、上司や同僚に助けを求めて、かろうじて半年間を凌ぐことができた。

大人の生活を支えるのは「仕事と愛（work & love）」であるといったのは、精神分析医フロイトであった。生き甲斐としての仕事、生き甲斐としての愛。既婚者なら家族愛による守りも大切さ。シンプルな言葉だが真実だと思う。教師の家庭生活の質の向上も、教師のメンタルヘルスを高める上で見落としてはならない要因である。

5. 難しい生徒指導、難しい保護者対応

難しい生徒指導、難しい保護者対応の問題は一番よく知られている。子どもとの対応で指導困難になると、教員としてのコントロール感を失い、無力感や疲労感が蓄積しやすくなる。心の余裕がなくなると、子どもの気持ちが見えなくなり、指導が空回りを始める。教員への相談活動の初期に出会った一つの事例を示そう。

【事例4：指導困難な子どもの対応から学級崩壊へ】

小学校のベテラン教員Dさんは担任した学級で落ち着きのない子どもとコミュニケーションが取りづらい子どもを二人も抱えた。一人はADHD傾向があると思われたし、一人は医療機

関で広汎性発達障害の診断がついていた。発達に課題のある子を二人も抱えたのは始めてで、予想以上に指導が大変だった。授業中の立ち歩き、興奮やパニック発作の対応に追われた。1学期の途中から他の子どもたちも落ち着きがなくなってきた。苛立って強く指導すると、かえって子どもたちは話を聞かなくなった。学級懇談会では保護者から教室の状態についての質問や抗議がなされた。D先生は焦って、精神的に追い詰められてきた。朝は気分が重く、体調も悪くなった。学級崩壊の手前だった。もともと他の先生には頼らない自律した先生だった。しかし、私との相談の上、ベテランのプライドを捨てて、ありのままの窮状を管理職に訴えて、他の先生や保護者にも援助を求めることにした。「捨ててこそ浮かぶ瀬もあれ」と捨て身の対応がやがて功を奏した。

D先生のケースは小学校で学級がうまく機能しなくなる場合の一つの典型例であろう。困難な子どもに手を取られる内に、他の子どもたちにも不満が広がり、それに苛立って指導すると、子どもからさらに反発される。やがて保護者からも批判の声が上がる。マイナスの循環が起こってしまった。そうなると教員としては何が起こっているのか見えなくなり、まさに四面楚歌の窮地である。最近は少なくなったが、教員支援を始めた頃は他に援助要請をしないで頑張ろうとする教員が比較的好くみられた。他の教員も学級経営がうまくいかないのは、その教員が力不足だからとみなしがちだったと推測する。他者に援助要請をするのは自分がダメだからではなく、教員の適切な判断力と強さがあるから可能になると私は思う。管理職が教員同志のピアサポートの体制を自覚的に作ることが求められる。

保護者の理不尽な要求への対応で疲弊することも頻繁にある。昔は「親があれこれとイチャモンをつけてくる」と言っていた。しかし、近年はその範囲を越え理不尽な例が多々ある。向山洋一氏が（対立的、挑戦的な呼び方であるので最近に使われなくなっているが）「モンスターペアレント」と名前をつけてから、少しは問題の本質が見えてきたが、対応に難しいことには変わりはない。

【事例5：難しい保護者への対応疲れと休職】

スクールカウンセリングでの事例である。毎日のように学校に電話してくる保護者がいた。ほんとうに些細なことでクレームをつけてくる。どう控えめに見積もっても妥当なクレームとは思えない。担任のE先生（女性）が職員室の電話に出ると1時間は離れられない。傍にいて見ていると気の毒になった。やがてE先生は電話忌避の状態になった。代わって学年主任が対応することになった。しかし火の手は収まらなかった。ついに校長が前面に出た。校長室での面談にスクールカウンセラーも陪席を求められた。学校のトップが適切に対応したことで少しずつ鎮火しはじめた。私も保護者にジョイニングしながら、ひたすら訴えの傾聴に努めた。ほぼ半年余りの根気強い対応でようやく落ち着いた。

生徒指導の難しさだけだと何とか凌げても、難しい保護者対応はひどく消耗する。この例も、内容と抗議の仕方が理不尽で、解決が目的ではなく、学校攻撃が目的のクレームのように感じられた。別の事例では家庭訪問すると何時間も教員を攻撃し続け、帰るに帰れない例もあった。理不尽な怒りは相手にしないでいられる教員はまだ自分を保てられているが、怒りの前に圧倒され無力になる教員は休職に追い込まれやすい。教員が休職に追い込まれても、ほと

んどの保護者は「やり過ぎた」と自責感を感じていないように見える。それでも対立の火を鎮火するには、やはり対立の構図ではなく、がんばって保護者の怒りのツボを探して、そこに共感的に耳を傾け、触れていく。そうしながらも無理難題にはけっして屈しない、壁になる強さが同時に求められる。

6. 失敗や事件や事故などの落とし穴

長い教師生活では何度か予期しない出来事に巻き込まれがちである。仕事上の失敗をする。事故に遭う。事故を起こす。事件に巻き込まれる。河合隼雄（1997）は「中年期の落とし穴」という表現をしているが、バリバリやっている中年期に予期しない「落とし穴」に落ちることは珍しくない。もし学校内で事件や事故が起こると学校責任を強く問われるので、関係する教員は本当に大変である。特に管理職の力量が問われ、そのストレスは多大なものとなる。

【事例6：部下の不祥事に管理責任を問われる】

ある校長先生が休職中に相談に来られた。F校長は、部下の教員が学校外で不祥事を起こし、その対処の途中でうつ病になった。当初、当該教員が警察で事情聴取を受けた後、その報告を求めると、彼は軽微なことだと言った。普段は子どもからも評判のよい教員なので、校長としては教員を守りたいという気持ちもあった。しかし、やがて起訴され大きな事件に発展した。マスコミが事件を取り上げ、不祥事に関する警察情報が報道され、学校は批判された。F校長は詳しい事情を「後で」知った。F校長は彼に裏切られたと思った。教員のためを思って配慮したことが裏目に出た。教育委員会も守ってくれない。几帳面で責任感のある校長だったが、こんな場合はその気質が災いしてうつ病になった。カウンセリングでは怒りの表出の受け皿になること、そして過剰な自責感の緩和が目指された。

管理職はF校長のように管理責任を問われて辛い立場に立たされることがある。危機管理においてマスコミ対応はことに難しい。ひと言の失言がTVに流れると破滅的な影響を及ぼすこともある。匿名の抗議電話も頻繁にかかる。管理職として事件から逃げるわけにはいかない。かといって向き合い続けると心身の不調を引き起こす。心の「器」にストレスが溜まり、やがてあふれ出す。「器に溜まったストレスを解毒する方法はありませんか」と私に尋ねてきた教員もいた。当人は本当に苦しかろうと思う。事件や事故では初期対応が成否を分ける。問題がこじれる場合は初期対応の甘さや過度な防衛的態度がみられがちである。辛くても熟慮して誠実な対応に心がける必要がある。

管理職の特殊な例から述べたが、自分の失敗や事件、事故に伴うストレスはその軽重はあれ多数の教員が体験しているであろう。一般的に言って、対応の失敗は「思い込み」から生じやすい。「よかれと思ってやった」ことが結果的に生徒を傷つけることもある。思い込みの心理が働くと、相手からの負のサインに容易には気付けない。自己の判断だけで評価してしまいがちである。

【事例7：教育相談での判断ミス】

40歳代のG教員は高校の教育相談を担当していた。カウンセラー室に来談した女子生徒の話に定期的に耳を傾けていた。とても情緒不安定で、傾聴していると「不思議の国」に入ってい

くような不安を覚えるときがあった。親子関係がきっかけで自傷行為もみられた。家族関係に大きな葛藤があることが確かだったので、その課題に焦点を絞って傾聴し、助言もした。ところが情緒不安定や問題行動は改善せず、1年半を経た頃から不安が増大し、「友だちが悪口を言っている、皆がグルになって示し合わせている」などと訴えるようになった。保護者が神経科を受診させて、統合失調症の疑いありと診断された。保護者から強く責められた。G先生は自分の判断ミスを責め、そのストレスで体調不良となりながらも勤務を続けた。この挫折経験がきっかけで、臨床心理学を専門的に学び直そうと思った。

G先生は、投げ出さないで傾聴し続ければ、「常に」有効であり、問題に直面したクライアントが不安になったり、荒れたりするのはカウンセリングでは仕方ないことと思いついて、コンサルテーションも受けずに、ひとりで頑張っていて相談を継続していた。その結果、精神病水準の病理が潜んでいたことに気付けなかった。判断ミスと自分を責めて、体調を崩された。学校での教育相談活動はケース会議を開いたり、コンサルテーションを受けたりして、自分の活動を相対的に評価し、上級者の支援を得ながら進めていくことが望まれる。F先生は結果的には教育相談に関する考え方の見直しをされ、臨床心理学を専門的に学ぼうと決意された。失敗を成長に転換するレジリエンスを備えた教員であった。

7. 同僚との関係性という諸刃の刃

私はメンタルヘルスに関する講演でよくこんな質問をする。「荒れた生徒が多くて、生徒指導に疲れるが、職員室の雰囲気はとてよくて、同僚が助けてくれる学校と、生徒指導にはまったく困らない、聞き分けの良い生徒ばかりだが、職員室の雰囲気は悪くて、足の引っ張り合いの教員集団の学校とがあって、もし赴任先を選べるとすると、あなたはどちらの学校を選びますか」と。聴衆に手を挙げてもらうと、前者の学校を選ぶという先生が8～9割である。やはりそうだなと思う。教員同志の支え合いは学校での「生活の質（QOL）」を高めるための土台である。

一般的に言って、精神的健康を損なう主な要因は、閉鎖的なマイナスの人間関係、健康を回復するのは開放的なプラスの人間関係である。どちらも人間関係である。メンタルヘルスの問題がこじれる背後には所属集団での持続的な対人的軋轢が潜んでいる。職場の風通しのよい信頼関係は多忙さや生徒指導上の問題以上に重要な要因であると思う。

【事例8：同僚との人間関係への不信と不満】

50歳代の男性のH先生が来談された。新学期になって着任した教頭が自分にはとても頼りなく感じる。学年主任と考えが合わない。自分と一緒にやることになったクラス担任とも合わない。相方の担任はなぜか必要以外のことは口も聞いてくれない。このような人間関係が長く続いている。かなり攻撃的な発言が多いので対人認知の歪みもあるのではと慎重に話を聞いた。不満も多い過敏な先生だと思ったが、詳細に事実を確かめていくと、確かに課題を抱えた先生も多い学校だと判断できた。そこでしっかりと受け止めて。精神的に味方になって傾聴すると、確かな改善もあった。この教員とは長い間オン・ディマンド方式で必要に応じてお会いした。

H先生は自信が乏しく、精神的に強い先生ではない。たとえ精神的に脆くても、誰かが肯定的にサポートしつづければ、頑張って乗り越えて行かれる教員も少なからずおられる。

職務を遂行して行くには、自分を支えてくれる仲間がいる、後ろ盾があるという感覚が必要である。このような教員にとってカウンセリングの場は一種の「安全基地」の機能を果たしている。安全基地とは心の拠り所であり、疲れた心を休める止まり木でもある。

近年、学校における「同僚性 (collegiality)」の形成ということが強調されている。元来は、学習指導で「教室を開き、教員が相互に学び合い、支え合う」という意味であるらしい。それがメンタルヘルスの領域にも拡大された。今日の子どもの問題や難しい保護者対応は一人の担任だけでは背負いきれない場合が多い。かつてのような相互不干渉ではなく、よい意味でピア・レビューし、お互いに助け合う必要がある。

かつての学校生活は今よりも仲間の結束を高める機会が多かった。しかし、現代では、意図的に同僚性を高める仕組みを設けないと、一人一人が忙しさに追われて、有効な連携が難しい。学校でのチームワークを高めるために、教員相互のピアサポートの精神を醸成し、定例の学年会を支え合う機会としても活用し、困難な子どものケース会議を開くなどが工夫していくことが大切である。そのためにも校長による人間関係を潤滑にする姿勢が必要となる。

8. 上司からのパワハラという罠

いじめ、虐待、夫婦間のDV、そしてパワハラは、いずれも巻き込まれると罠にはまったように逃れるのが難しい。学校でもパワーハラスメントはみられる。私の経験では校長先生からの圧力であることが多い。パワーハラスメントの定義は「同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為」とされている。グレーゾーンの行為も少なくない。教員の訴えの背景を検討してみると、エネルギーで仕事のできる校長が多い。自分ができるから部下への要求水準も高い例も少なくない。しかし、なかには自分の管理職としての評価を上げるために部下を自己愛的に利用していると思わざるをえない例もある。一部の多くがそう感じている。上に立つ管理職が部下から本当に慕われ、安心できる職場環境を作り上げるという課題は、管理職の機能を意識して自覚的にやらないと達成されるものではない。

【事例9：校長の理不尽な圧力から職場拒否に】

教務主任のI先生は一方的に仕事を振ってくる校長に嫌気がさしていた。期待通りにできないと職員室でも怒鳴る。自分の指示に黙って従わない教員をあらわに冷遇する、その教員に皮肉を言う。時に職員会議でも怒鳴る。校長は完璧主義で、それを部下にも強く求めていた。間違ったことを指示するわけではない。命令してくることは一応正論だから、なかなか反論はできない。教務主任は指示内容をこなせない自分を責めることもあった。校長が赴任してきてから、トゲトゲした雰囲気職員室に変わった。Iさんは眠れなくなり、やる気をなくした。職場拒否のような状態になった。古い仲間が愚痴を聞いてくれる一番の支えである。カウンセラーとして、私は「校長の行為はパワハラに近いと思う」と告げ、Hさんの味方になることを伝えた。他の教員の反応も確認した上で、「パワハラだと思う」と率直に告げたことが以後、I先生の大きな支えとなった。自分だけを責めることはやめた。

私の若い頃に学んだ理論モデルに、九州大学の三隅二不二氏が提唱したリーダーシップ理論がある。PM理論として社会によく知られている。リーダーのP機能（パフォーマンス機能）とは生産性を高め、仕事の目標を達成しようとする機能である。他方のM機能（メンテナンス機能）とは職場の人間関係に配慮し、良好なチームワークを生み出す機能である。三隅はリーダーシップを4類型に分けた。すなわち、PM型（仕事の生産性をあげつつ、職場の人間関係にも気を配る）、Pm型（仕事に厳しいが、人間関係には無頓着で部下をまとめられない）、pM型（部下の面倒見はいいが、仕事では甘く業績はあがりにくい）、pm型（リーダーとして仕事はできず、部下の面倒見も悪い）である。

PM型が理想のタイプで、pm型はなぜリーダーになれたのか不思議である。この類型に当てはめると、I先生の学校長のリーダーシップスタイルは典型的なPm型である。I先生の認知ではスモールm機能もほとんどない。教員の心情に配慮しないので、下の先生方は大いに迷惑し、ストレスfulな毎日となった。だから職員室の空気はギスギス、ピリピリとなる。スクールカウンセラーとして外部から職員室に入ると居心地がきわめて悪い。しばしば校長は自分の行為がパワハラ類似行為とは気づいていない。校長権限の当然の行使だと思っておられる。この種の校長の話を聞く度に、思わずため息がでてくる。上司の後ろ盾（M機能）がないと教職員は自分の能力を発揮できないことに気づいてほしいと思う。生産性を上げるためにも、職場の人間関係を円滑にする必要がある。

9. まとめに代えて

来談された教員の年齢は色々であるが、平均年齢は40歳～50歳代であった。まさに中年期の「落とし穴」という名称がぴったりくる。油の乗りきった年齢に危機は多発している。割合は少ないが講師など20代の教員も来談する。初任者のリアリティ・ショック（予想と現実のギャップに対する衝撃）の他、恋愛や結婚にまつわる葛藤もある。教員それぞれの発達課題（ライフ・タスク）と関連していると思う。

いずれにしろ、気をつけていても、不運にも落とし穴に落ちることがある。懸命に仕事を続けていると、誰も失敗する。大切なことは、その後の対処の仕方である。落とし穴からの這い上がり方が大事である。落とし穴に落ちるのは不可抗力のことがある。やり過ぎて、落ちることもある。その意味では受け身的な体験である。けれども、落とし穴から這い上がるのは基本的には自分の力である。周囲のサポートに支えられて、自分で這い上がるしかない。立ち上がるのは能動的な営みである。傷つき失ったと思っていても、能動的に対処している途上で、何か得ることもある。この危機のお陰でと思うこともある。

臨床心理学の世界で「トラウマ後の成長（PTG）」という用語がある。落ちた以上はタダでは起き上がらない、何か掴んで這い上がる。問題から逃げずに、向き合って対処すれば、必ず道は拓けると、私は信じている。その立ち上がる力を発揮するためには、職場での後ろ盾や相談する相手がほしい。家族の守りも大切であろう。人生の危機を乗り越えながら、人は精神的な成熟への道を段階的に登っていく。獲得の影に喪失ありである。

【文献】

- ・河合隼雄（1993）中年クライシス．朝日新聞社．
- ・文部科学省（2013）教職員のメンタルヘルス対策について．文部科学省HP．

- ・山本 力（2007）教師のメンタルヘルスの現状と課題．広島大学大学院心理臨床教育研究センター紀要，第6巻．