

長すぎた序章

(1) 管理者ですべてが

同志よ

北海道、沖縄と、遠近を問わず各地から、電話で「職員を実習させてほしい」という申し込みがある。私たちは一応お断わりする。「見学に来られるほどの施設ではありません。実習とか研修などお引き受けする考えもありません」と。ここまでの不便な道中を心に描きながら。それでも、お願いしたいと言われるのが常である。「見学されるのであれば、どうぞ。ごじぶんの眼で自由に見て、確かめられて下さい。実習などしていると、それ以外のことは何も見えませんか」と念をおす。

私たちのホームを評価して、わざわざお出になる。思いあがりや得意さはないが、同志感につながる思いは、しみじみと胸ににじんでくる。そして、親鸞上人の「歎異抄」の一節が胸をよぎる。――「おのおの十余力国のさかいをこえて、身命をかえりみずして、たずねきたらしめ



給う御ころざし……」。

まことに僭越の限りではある。しかし、それが実感である。僭越ついでに、さらにその罪を重ねよう。そういう目的で来訪の施設長や職員に対し、私はゆきずりのひととはどうしても思えない。日本のお年よりの命とつながる大切な人、じぶんたちと身近な同志と思えてならない。だから、つい言葉がすぎたり、よそのホームなのに、指図がましく言ってしまう過ちをしでかす。時には、苦勞している寮母の話に、もろくも涙を流す。

よそのホームを自分がお訪ねしても、つい意見を申しのべたりする。「カーテンをされたらよいですね」。「食事介助を立てさせているが、座ってしたほうがよいですよ」。この程度のことなら、軽く受け流すか、あるいは素直に受け入れてもらうか、わりあい簡単である。しかし、天草島の美しい特養ホームでは、つい重大なことを言ってしまった。「玄関のこのでっかい下駄箱がほんと真ん中にあるのはよくない。右側の壁に片よせても暗くなりませんよ」。女性の施設長だったから微笑を返されるだけですんだ。

一年後、指摘された通りにしたとの礼状を頂いたときは嬉しかった。今思い出しても嬉しい。沖縄の女性施設長さんからも、「カーテンを付けた、県の監査ではめられた」とお便りがあった。このホームS園は、私が小学生時代を数年過ごした懐かしい中城城址なかくすくの傍にあるだけに、こみ上げる熱い思いを反芻する。

施設に完全はない

完全主義はありえない。とくに施設経営において完全を求めることはナンセンスである。厚生省の定める日本の福祉施設の設備運営に関する基準からした場合、不完全こそ当然の帰結ともいえる。任運荘に完全を求めて来訪される人びとを、止めようはないが、私たちが完全であるという自負心はいささかもっていないことを、ここに明らかにしなければならない。

家風にそれぞれの家風があるように、施設にもそれぞれの施設風がある。家風とか施設風という、それは、人間がすることだから欠点欠陥あるいは差異はありながら、なお独自性があるということである。

私たちは任運荘風を知っている、他の風との違いを自覚している。それは反面、他との著しい差異を知っていることであり、現状では止むをえない欠点を自覚していることである。任運荘は一般の来訪者を余り歓迎しない。民生委員等の大人数の時は小人数に分けることを求める。慰問と名のつくものは拒否する。しかし、施設職員の見学は多人数であることはないし、入所者への心配りも十分だし、また、私たちが学ぶ機会も多いので、敬意をもって迎えする。

率直に批判をお願いし、具体的な指摘を頂いてすぐに改める場合もあるが、もっともではあっても、当方の事情で受け入れ難いことも少なくない。本年に入って一番新しい例は、食堂でまだ二、三人食事中であつても食器片付けを始めているが、「全員すんでからすべきだ」というご指摘であつた。もっともな指摘であるが、任運荘の現状では、それを三食三回とも実行する

と、職員の日総計一時間半の休憩時間は数分も残らなくなる。

他と異なる点として、任運荘内での外部からの日常的なボランティア活動は無に等しいことがあげられる。それは、私たちがそのお気持ちを在宅や地域にしてほしいとお願いしているからであらう。施設としても、外来者をあてにしないでやれる範囲内の仕事でありたいと願っている。これは理論の是非でなく、当方のみの考え方であり、「このみ」にすぎない。

要するに、このように施設とは何を優先し、何に重点を置くかで、様ざまの施設風が形成されるのである。

不便な鉄道（豊肥線・大分―熊本）を乗りついでの来訪だから、私たちは玄関に歓迎板を立てる。「ようこそ！○○県○○ホーム様」などと。ほとんどのお客が「はっとする」と喜ぶ。「待っていてくれた」という思いが、旅の不安と疲れをほぐす役をするらしい。

現場からの報告書六つ

▼『老人ホームはいま』

これまで私たちは四冊の任運荘報告書を公にした。発足して五年たった五十五年、『老人ホームはいま』（ミネルヴァ書房）が第一回め。奈良女子大・森幹郎教授と黒田輝政氏（当時朝日新聞・現、生と死を考える会代表）の推薦によるもので、改めて感謝の念を捧げたい。

手直しの必要を感じていたが、杉田ミネルヴァ社長が急を要すとされたので、素稿のまま

印刷され、荒っぱさを残している。その上、老人保健施設が参入する新段階に応ずるためにも、本書を改訂せねばならない。

老人保健施設について一言しておこう。現在の老人病院と特養との中間に位置づけられるものとしての、いわば中途半端の「中間施設」であるという性格がついて回っている。問題はその老人病院である。大熊一夫氏は『ルポ老人病棟』でその実態を鋭く告発している。「濡れたオムツをはずしてシーツなどを汚さないようにとベッドに縛りつける」。こんな「寝たきり老人製造工場」のような病院でも、「非常に平均的」な病院であると氏は嘆かれている。保健施設がこの如き老人病院よりもさらに低くランク付けされているのを思う時、現代版「うばすて山」が山の如く築かれていくことは容易に推測できる。

私たち、わが子たちが、そんな恐るべき所で生を終わることは断じて拒否しなければならぬ。そのためには、老人保健施設は特養等の福祉施設に多くの学ぶべきものがあることを、謙虚に反省すべきであろう。せめて、『老人ホームはいま』で実現されていることだけは実行してほしいものだ。

▼『おむつ』を五十七年発行。おむつ一筋にしばって記述した。(絶版)

▼『旅路の終わりで』（ミネルヴァ書房）六十年出版。

開所して五年め頃と今とでは、入所のお年よりの心身の衰えは甚だしい。春の日の散歩など日課のようであったのに、いまは歩ける人は数人しかいない。ぼけられた方は重度軽度あわすと九割を下らない。その状況下でのお世話の実態を再報告する必要があったからである。本書に対してとくに、茅誠司先生（学士院会員・元東大総長）のご推薦を頂いた。「この貴重な記録は数々の示唆を与えるものであり、年寄りの心の壁に鋭く食い込んだ暖か味溢れるやり方に、大変感銘を深くしました」と、過分のお言葉である（同書カバー推薦の言葉）。

▼『草刈藪』は十年めの六十年に印刷。十年間のおせわの経過を概観できるようにした。（絶版）

▼『ふつうの暮らし ふつうのホーム』は任運荘の到達した立場を明確にするために編集したもので、いわば十三年間の一つの決算であると同時に、任運荘の今後の進むべき指標的なものである。

出版社からの出版も考えなくはなかったが、自由にまとめ、本音を書きたかったので、当法人による出版にすることにした。回顧すると、任運荘の歩みは開いの連続といえなくもない。

それは同時に、全国の有名無名の良心的な人たちの支持、共鳴、応援の、静かによせ続ける波のようなものもあった。老人福祉上の問題で座視できないときは、私たちの実践の上から発言し続けてきた。そのことは他を批判することではあったが、同時に自己をそれ以上に批判

することでもあった。

▼『終わりよければ』（創思社・平成二年）毎日新聞西部本社版に平成元年二月より同年十月まで三十五回連載したものを、加筆してまとめたものである。

終わりよければすべてよし、それが人生の実相である。このことの実現をめざして、我ら何をなすべきか、本書においてひたすらにこのことを追求した。

本気であること

任運莊来訪の施設職員の主な質問や見学目的は、おむつの随時交換や床ずれゼロの実態等について向けられ、経営者や施設長は主として職員の勤務姿勢やその職務内容について質問される。最近、特養を新設する夫妻が、「まずおたずねしたいことは、どうしたら職員が奉仕的精神で働くようになるか、ということです」と問う。任運莊の職員がよく働くから、現在の評価があるのだという前提である。その前提は正しい。しかし、職員のみを「働かす」ことを、私はしない。でも、何か答えねばならない。

—管理者経営者が本気であることです。本気であれば職員も自ずから本気で働く。働かすことだけを考えず、自分が一体どうあるのか、先頭に立って働いているかを反省する。しかし、本気とはどういうことを正しく分かっていることが、肝心ではないでしょうか。

経営者がけんめいに働くことはご自分の施設であり、ご自分のためだから当然で、何も大し

たことではない、だからそれだけなら職員にもたいした影響を与えない。経営の目標や態度が特養本来の目標に対して本気であるかどうかです。お世話するお年よりを本気で大事にし、それを日々の運営に実現しようとしているか、どうかです。形だけになり、言葉だけになって、お年より一人ひとりの心はそっちのけになっていないか。

一つ一つの小さな言動にも、その本心（本気かどうか）は明白に露わになるのが福祉施設です。逃げもかくれもできません。経営者はこの単純なことに気がつかない。そればかりか、一つの施設を作りあげると、何か天下をとった気になり、職員もお年よりも自分が食べさせている、といった尊大さにさえなる。建設は多額な補助金、運営は全額税金にのっかっているというのに。経営努力を要しない、その安易さが尊大を招いているのかもしれない。

これは、評判の悪いホーム経営者についていっていることです。しかし、うっかりすると、よい施設でもそういう実態に転落することはいとも容易なことです。なぜなら、福祉経営者には金銭欲と名誉欲という二つの落とし穴が待っているからです。

人間だから金銭欲があつて悪くない。ただ福祉施設を舞台に利益追求することは法律的道義的にもしてはならないことである。しかし、この現場ほど、厚顔無恥になれば、利潤を不当に汲み出すことの簡単な所はほかにありません。

名誉欲について。以前と違って、福祉事業を営むことがひとから特別名誉なことでされることはなくなつた。しかし、本人自身のそうした思いこみはまだ相当強く残っています。

例えば、福祉施設名に自分の姓名を冠せて、永久保存を果たしたつもり、公私混淆ぶりも少なくありません。空前の大汚職を摘発された某氏も、某新聞社福祉賞を受けた某氏も、共に生前から施設に己が名をつけて「自己顕彰」を果たしていた。何れも大分県の例です。

ある理事長の反省

福岡と大分の中津県境の特養・Kホームの若き理事長が来訪、自園の現状を嘆き、最悪の実態を具体例をあげて語られた。後日二班に分けて全職員の見学を受けたが、たしかに、私たちが初めて経験するような荒っぽさが目だった。言葉つきだけではない、言う内容も。「私とこのホームにひとりのおじいちゃんがいつも変なところをいじくっているのがある。だから、両手をベッドにくくりつけている。任運荘にはいないか」といったあんばい。寮母は答えて、「任運荘なら、カーテンをそっとしめてあげます」。

このように、理事長からの聞きしに勝る実態にふれた思いをさせられた。しかし、すぐ理事長から長いお便りがよせられた。拙著『老人ホームはいま』を読んで、自分の考え違いこそ反省せねばならないとし、「寮母たちに不満を表すだけでは、いつまでたっても解決策は見出せないことが、よく分かりました。私自身こそもっと勉強し、寮母の人格を認め、お互いに理解しあうことが唯一の解決策だと悟りました」。

それから一年たらず、そのK園に立ち寄って驚かされた。あの粗雑さがどこにもない。暗い

影もない。おむつは随時交換に変わり、広報紙もだされ、その内容は園内報としての機能を十分ととのえている。明るい空気はとくに事務室に強く流れている。理事長が真っ先に本気であれば、改革改善はかくも急速に実るのである。

(2) 寮母は宝

家に母ホームに寮母

手探りで十余年がすぎたいま、私たちはある段階に達したことを認めることができる。一章以下で詳述するように、六つの基本目標が実現されているということである。とてもと思われていたことが、現実のものとなっていることに、ひそかに満足している自分を見出す。

老人ホーム経営に当たって、初めから具体的にその目標があったわけではなく、十年をふり返ったとき、そうなっているのに気付くのである。床ずれゼロ。悪臭なし。濡れたらすぐ換える。カーテンを忘れない。自由意志を束縛しない。老人の異常行為は職員のおせわに問題がある。この六つ。老人福祉施設であるならば、この六つは最低限度充足さるべき項目である。

しかし、私はその困難さを知っている。現在の任運荘の状況下では、ぎりぎりの頂きに至っていると思わざるをえない。後はその水準をいかに維持するかということである。

では、この実績を築いたのは誰か。私はその功を寮母集団に帰せしめる。他の職種はそれへ

の協力者である。寮母職への協力者に徹すること以外に、本当の仕事はない。しかし、こういえるためには重要な前提がなければならない。寮母職がその本来的任務、お年より本位に徹した行動をしているということである。そうでないなら、それらは悪の集団にすぎず、追放さるべきである。

ひゆ的にいえば、一家の中心は母にあり、母の存在が家族を左右する。私の少年時代、「世界で一番尊敬する人物は」と問われて、「母」と答える者が層厚く存在していた。ホームが老人の住むに値する所であるためには、寮母が母に近い実質であることが要求される。保母といひ寮母という。その母なるものは施設に本質的な存在でなければならぬ。

また、ひゆ的にいおう。看護婦が寮母の数いても、さらに倍いても、看護婦であり続けるかぎり、寮母の力には及ばない。指導員についても同様である。老人保健施設にいかん看護婦を多くおいても、経営者に寮母職への協力と尊敬がないかぎり、生活の場である特養ホームには及ばない。

損な立場

生活とは日常雑事の集合体である。衣食住、健康、看護、教育等精神身体全面にわたるものである。寮母職はその全体に関わる責任が負わされている。逃げるところがない。他の職種はその一部にしか関わらず、専門性の故にその責任を逃げることさえできる。

寮母ほど損な立場が外にあるだろうか。しかし、愛は損することである。母は愛なるが故に、常に損な立場にある。その損は、しかし、家庭であれば、全員の尊敬と愛情と協力によって十分に報われている。少なくとも母はそう満足している。どんな母でも。

家庭と施設とは違う。血縁集団であるかないかは重大な差ではある。しかし、生活の場であるかぎり、常に家庭的なるものへの関心は決して失われてはならない。そう任運荘は立脚地点を定める。家庭とは全く関係ないとする見方も圧倒的に存在する。そう考えるのも自由である。ホームがふつうの暮らしであるために、寮母は限りなく母に近づき、ホームは限りなく家に近づくべきである。同時に、寮母はふつうの勤労者であって当然で、一方的に、福祉聖職意識で拘束されて成立するような働きを求められては、ふつうの暮らしがあるはずはない。ふつうの福祉勤労者がふつうに働いて築かれる、ふつうの暮らしのあるホームこそ、求められるべきである。

これとは全く趣は違うが、老人ホームは運命共同体という考えがあることも注目すべきである。ホームは入居者どうしも職員も当然赤の他人の関係で、いかなる意味でも共同体ではない。そういう考え方には不自然と偽善しか存在しない。管理しやすくするために、和だの家族愛だの徳目を並べて、グーの音も出ないようにするための圧制的仕組みにすぎない。危険な芽がここにはひそんでいる。

脱帽すべき職

寮母ひとりひとりとは、資格もなく、ふつうの主婦だった者が多く、職業婦人の経験も浅い。誰でもなれる職が寮母職である。そのふつうの人たちが集団として仕事をすることによって、偉大なことを成しえているのである。ホームの全体を支え、お年より個々に責任を負っているのは、寮母であり、まさに、寮母職である。

それにしても、寮母の地位と待遇は低い。人件費という一定量の分け前を、大多数を占める寮母集団にはんの少し厚くするか薄くするかで、総人件費に占めるその影響は大きい。その点でも寮母は損な立場である。この仕組みを変えないかぎり、いかに資格制度が採用されても名目にすぎない。

福祉施設が真実生活の場に近づくためには、寮母職の待遇が倍増されることと、寮母職への他職種の義務としての協力関係がなければならぬ。職種どうしのチームワークなどとお題目を並べている間はだめだ。そのことは、寮母の仕事内容をよく見れば、思い半ばに過ぎるであろう。母が乳幼児を育てる仕事によく似ているではないか。

畏友小林昭三氏（当時厚生省老人福祉課長補佐）が任運荘を訪れて、去り際玄関で、「寮母は宝ですね」と言った。私の十余年はその言葉の追求であった。

そうは言っても

誠実な経営をされている岩手県・関生園中ノ目理事長が拙著『旅路の終わりで』に対して言われた言葉が、ここで心に浮かんでくる。「寮母は宝と、寮母のみにおもねりすぎはしないかとの感もなくはなかったが、根の深さ広さを知った」と。

氏の疑問は正しい。寮母は集団としてその部厚い仕事をなしとげており、個々のお年より全員の命と倅せとが守られている。しかし、寮母集団を分解して、一人一人を考えたとき、玉石混淆を免れない。しかも、集団は個々の責任感を薄くし、まぎらわす。そこから小さな過失がぼろぼろ出て、やがて大きな過失につながっていく。とても宝などとは言い難いとされるであろう。

粗雑なふる舞い、何気なく使う言葉、マナーの行為、それらは寮母に宿命的につきまとうものであり、心ある管理者ははらはらすることばかりかもしれない。経営者の汚職を除けば、続出するホームの大小の事故、不祥事の多くは、それらの集積の上になされたものである。人間は過つ者である。人間関係にのみ深く関わる寮母はさらに過つことを宿命とする。その上、集団（寮母）が集団（入所者）に関わりあうのであれば、なおさら過ちは運命的でさえあろう。管理者がそのことの直視を怠るとき、ホームはホームでなくなっていく。

当然のことながら、寮母は宝でなく、寮母職が宝であり、それを忠実に果たしている寮母は至宝と、私は言い直さねばならない。だから、寮母長の職務職責はいかなる職務よりも重大重要である。