

権利擁護障害者虐待防止研修
経営管理と虐待防止

平成27年12月14日

社福武蔵野 統括施設長／東社協知的発達
障害部会 副部会長／社福田無の会 理事
高澤勝美

施設は誰のものか？

- 東社協知的発達障害部会（会員数416施設）
に、寄せられる虐待情報などから



施設は誰のものか？

- 第三者委員として関わった事例から



施設は誰のものか？

- 現場での対応から



施設は誰のものか？

- 施設は所有できるものではない。3要素がそろって機能する。

- 利用者
- 支援者
- 福祉サービス



施設は誰のものか？

- 背景整理
 - 社会保障予算の抑制圧力
 - 障害者・利用者の増加
 - 措置から契約による、ステークホルダーの拡大
- ⇒ 経営の主体性の確立
 - 3要素の相互関係の健全性を高める
 - 事業継続可能性を高める

事業経営の基本的なフレーム

- 経営組織
 - 管理部門機能の充実・強化及び経営の透明性の確保
- 事業管理
 - 計画に基づく経営手法の導入及びサービス管理体制の整備
- 財務管理
 - 的確な経営状況の把握及び積極的な情報開示
- 人事管理
 - 社会福祉事業従事者の技能の適切な評価と資質の向上

「社会福祉法人の経営に関する検討会」(2000年厚労省)より

「経営の原則」社会福祉法第 24 条

- 「自主的にその経営基盤の強化」
- 「福祉サービスの質の向上」
- 「事業経営の透明性」

社会福祉法人の 10 の経営原則/全国社会福祉法人経営者協議会(2011)

非営利性	持ち分がなく配当は認められていない。事業で得たすべての金銭的成果は社会福祉事業に充てるか、地域の生活課題や福祉需要に還元すること。
継続性	解散時の手続きや残余財産の処分等に関する規定によって、制度的にサービスの継続性が確保されていること。
効率性	税、社会保険料等公的な財源を使用することから、より効果的で効率性の高い経営をめざすこと。
透明性	公的な負担によって行われる事業であるとともに利用制度化が進むなか、公益法人としてより積極的な情報開示、情報提供を通じた高い透明性が求められること。
倫理性	公正、誠実な倫理観に基づく法人経営を行うこと。
先駆性	地域の福祉需要、要援護者に対し、他機関・団体等に先立って援助を行うこと。
開拓性	表出しにくい生活課題、福祉需要の掘り起こしや、制度の狭間にあるもしくは制度化されていない福祉需要等に新しい領域として対応するとともに、制度化に向けた働きかけを行うこと。
組織性	高い信頼性が求められる法人にふさわしい組織統治の確立、人材育成等、組織マネジメントに取り組むこと。
主体性	民間の社会福祉事業経営者としての自主性および自律性を発揮し、自らの意志、判断によって事業に取り組むこと。
安定性	経営基盤の強化を図り、良質な福祉サービスを安定して提供すること。

福祉施設長の業務

福祉施設長にとっての具体的な業務を、利用者、職員、地域、法人といったステークホルダー（利害関係者）毎に整理する。

「福祉施設長のあり方に関する検討会」報告書 2015全社協 より

ステークホルダーごとの整理

【利用者に関して】

- ①利用者のいのちの尊厳を守り、権利擁護を基礎として安全・安心な生活を確保する
- ②施設の提供する福祉サービスの質の向上をはかる

ステークホルダーごとの整理

【職員に関して】

- ③働きやすい、魅力ある職場づくりに取り組む
- ④質の高いサービスを安定的に供給するため、人材を確保し育成する

ステークホルダーごとの整理

【地域福祉の推進に関して】

- ⑤他法人や関係機関を含む地域との積極的な交流から、連携・協働のネットワーク化に取り組み、法人として取り組む課題を設定し、実施体制を整える
- ⑥制度で対応できない地域の様々な生活・福祉課題への先駆的・開拓的な取り組みを行う
- ⑦課題によっては必要な事業の普及や制度構築にむけたソーシャルアクションを行う
- ⑧課題解決のための地域の人材の育成に取り組む

ステークホルダーごとの整理

【法人経営に関して】

- ⑨法人の方針等を、管理職を通して組織の末端まで浸透させる
- ⑩事業計画の進捗状況のみならず、利用者、職員、地域福祉推進といった主要業務で明らかになった課題を法人への的確に報告するとともに、その課題を事業計画に反映させて解決をしていく。
- ⑪予算の執行状況を的確に把握し、法人に対して補正予算等の措置を提言する
- ⑫財務情報にとどまらず、事業計画の達成状況や課題への取り組み状況に関する積極的な情報公開・発信を法人とともに行う

福祉事業者の経営責務

- 人権擁護は、私たちの根源的な仕事の一部。

管理者の責務 「虐待防止」

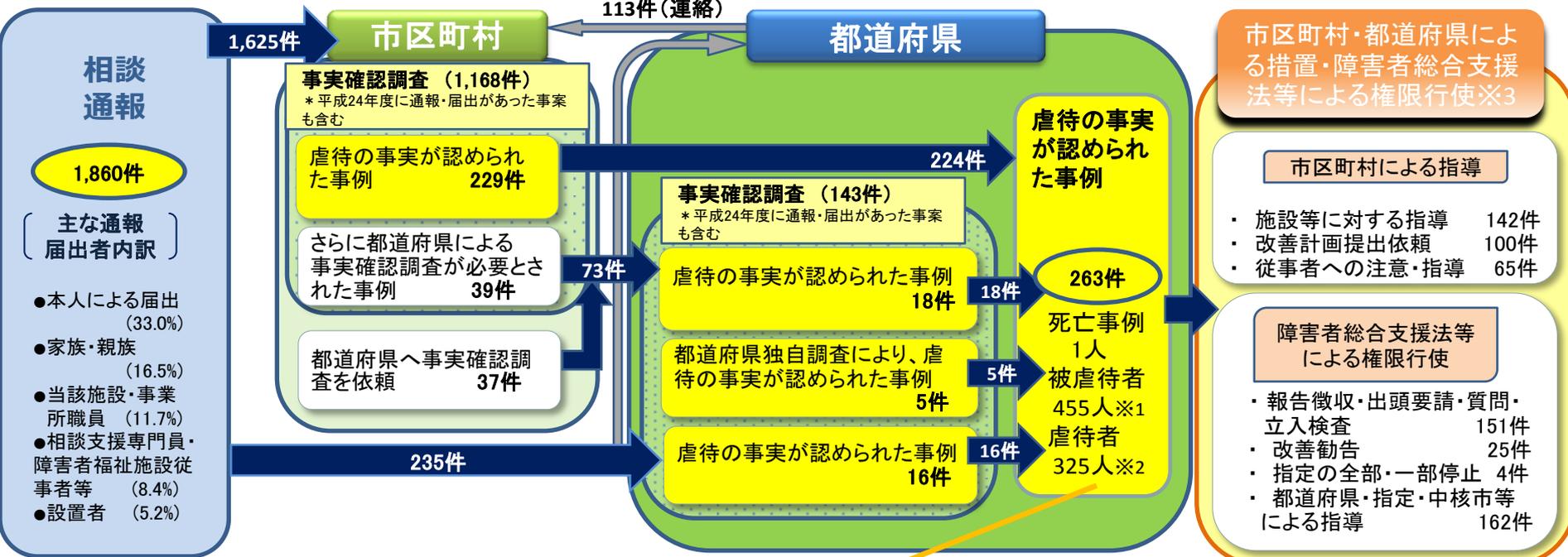
- 虐待事件による影響

利害関係者	評価	結果
利用者	不安、支援拒否	支援現場の雰囲気悪化
家族	職員や法人への不信感	溜まっていた不信感の表出
職員	同僚や上司への不信	気力意欲の低下、離職の増加
行政	不信感	指導監査等の強化
地域・社会	社会的敵視、不安感	求職・ボラ減少、ネットバッシング

⇒ 権利擁護の気風作り
⇒ 虐待防止体制を整備

なぜ虐待がなくならないのか?!

- 福祉の実践現場で、反福祉的である虐待が起きるのか？
 - どうしたら虐待のない、事業所になるのか？
- ⇒経営の責任がるものとして、考えましょう。



虐待者 (325人)

- 性別
男性 (66.8%)、女性 (33.2%)
- 年齢
40～49歳 (20.9%)、50～59歳 (19.1%)
60歳以上 (17.5%)
- 職種
生活支援員 (43.7%)
その他従事者 (16.3%)
管理者 (9.5%)
設置者・経営者 (6.2%)
サービス管理責任者 (5.8%)

※1 不特定多数の利用者に対する虐待のため被虐待障害者が特定できなかった等の10件を除く253件が対象。
※2 施設全体による虐待のため虐待者が特定できなかった9件を除く254件が対象。
※3 平成25年度末までに行われた措置及び権限行使。

虐待の種別・類型(複数回答)

身体的虐待	性的虐待	心理的虐待	放棄、放置	経済的虐待
56.3%	11.4%	45.6%	4.6%	6.8%

障害者虐待が認められた事業所種別

障害者支援施設	71	27.0%
居宅介護	2	0.8%
重度訪問介護	2	0.8%
行動援護	1	0.4%
療養介護	2	0.8%
生活介護	36	13.7%
短期入所	5	1.9%
共同生活介護	35	13.3%
自立訓練	1	0.4%
就労移行支援	4	1.5%
就労継続支援A型	16	6.1%
就労継続支援B型	51	19.4%
共同生活援助	10	3.8%
移動支援	3	1.1%
地域活動支援センター	6	2.3%
児童発達支援	3	1.1%
放課後等デイサービス	15	5.7%
合計	263	100.0%

被虐待者 (455人)

- 性別 男性 (62.2%)、女性 (37.8%)
- 年齢
20～29歳 (25.3%)、40～49歳 (21.5%)、
30～39歳 (20.9%)
- 障害種別

身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	その他
29.2%	79.8%	14.1%	6.4%	1.8%

- 障害程度区分認定済み (74.1%)
- 行動障害がある者 (21.3%)

虐待者（平成25年）

- 性別 男性（66.8%）、女性（33.2%）
- 年齢 40～49歳（20.9%）、50～59歳（19.1%）、60歳以上（17.5%）
- 職種
 - 生活支援員（43.7%）
 - その他従事者（16.3%）
 - 管理者（9.5%）
 - 設置者・経営者（6.2%）
 - サービス管理責任者（5.8%）





〔経営者〕 虐待は何故起こるか

- 支援の未熟さ⇒利用者の他傷行為や暴力、破壊行為への対応が困難
- 障害理解の欠如
- 回復しない疲労やモチベーションの低下
- チームワークの欠如⇒支援方針・方法の不統一
- 「その支援おかしい」と言えない環境⇒見て見ぬふり
- 解決しないストレスの蓄積⇒働く環境の未整備
- 虐待の分析や対応への検討がされていない
- 小さな不適切行為の積み重ね⇒先輩もやってるし・・・
- 親の施設依存の強さ

⇒ 組織としての対策



- 法人（事業所）の理念の共有と周知⇒権利擁護や虐待防止を理念の中に謳う
- 倫理綱領や行動規範の策定や見直し⇒虐待防止
チェックリストの作成やマニュアルの活用
 - 運営規程に虐待防止委員会の設置を盛り込む（就業規則への虐待禁止の記載等）
 - 職員に対する虐待の防止を啓発・普及するための研修や事例検討会の実施
 - 成年後見制度の利用支援
 - 強度行動障害がある利用者の支援の向上
 - 第三者評価、リスクマネジメント、苦情解決制度の整備



(医師)なぜ虐待が起こるのか？

- 援助行為そのものが、「虐待」行為になってしまっていることを理解していない
 - 援助者における知識や経験不足
 - 上司にあたる職員の指導力不足
- 虐待してはならないと認識しているにもかかわらず行為を続けている
 - 支配～コントロール欲の充足による快感
 - 行為そのものを容認している環境

⇒虐待を防止するためには



- 誰もが援助を求めることができると認識すること
 - 孤立無援の状態は精神健康度を著しく低めてしまう
- 人は人に頼りながら経験を積むことが何より大切であることを学ぶこと
 - 何事もひとりでは成し得ない
 - 虐待を打ち明けてもそれを叱責したり
- 無視したりすることがない環境を構築すること
 - 虐待は「知られたくない」「言えない」こと



(事業者団体)虐待の要因

- 要因
 - 組織上の問題
 - 人的要因
 - 物理的要因
- 支援現場における共通する点
 - 管理者をはじめ現場の支援者の人権意識が希薄
 - 行動障がいのある利用者支援に係る専門的知識の欠如、援助技術・技能が未熟
 - 専門的に助言・指導するスーパーバイザーが不在

⇒対応方向性



- 人権意識を高める
- 障がい特性を理解し適切な支援ができるよい知識と技術を獲得
- 事例検討等、スーパーバイザーの助言を得て行う、個別支援計画を充実強化



⇒ 取り組み

- 日常的な支援場面の把握
 - 管理者による日常的な把握
 - 利用者や職員、サービス管理責任者等とのコミュニケーション
- 風通しの良い職場環境づくり
 - 支援の悩みや苦勞を職員が平素から相談できる体制
 - 職員の気付きを組織内でオープンに意見交換、情報共有できる体制
- 虐待防止のための具体的な環境整備
 - 事故、ひやりはっと報告書、自己チェック表とPDCAサイクルの活用
 - 苦情解決制度の利用
 - サービス評価やオンブズマン等の活用
 - ボランティアや実習生の受け入れと地域との交流
 - 成年後見制度や日常生活自立支援事業の利用



グループワーク

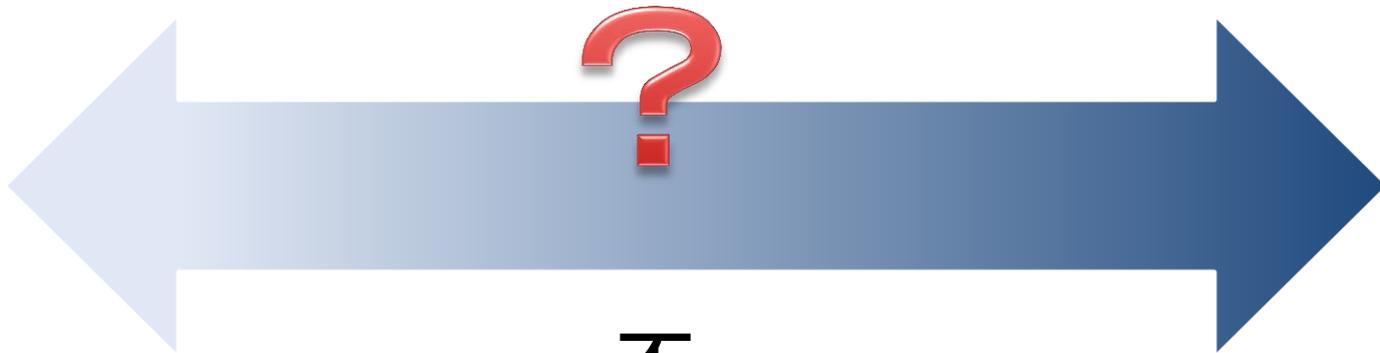
虐待の原因と防止対策



- ワークシート(A)を使います。
- ①あなたの現場にある虐待つながる可能性の要因をあげてください。
 - ②その要因から、適切な対応をあげてください。
 - ③重要さ、取り組みやすさなどから順位をつけてください。

グレー問題

良い支援



虐待

不適切な支援

主観や視点の違い

- 見方によって、違った様相がみえてくる
 - 被虐待者は、虐待だと思っていないケース
 - 同じ行動が、良い支援にもグレーにも虐待にも
- 法は
 - 無条件の通報を義務化
 - 罰則規定のほとんどない法律⇒ソフトロー規制
- Comply or explain
 - 「ルールに従うか、さもなければ状況を説明せよ」
 - 原理原則を示し、自主的・自律的に遵守させる

品質管理的には、グレーはない！

- どのような支援にもグレー的なものはある
- 事業所で管理すべき標準レベルを整える
- リーダーの主導で直接現場職員も品質維持向上プロセスに参加させる。
 - 同じ環境と行動は、二度と起こらない。文章だけのマニュアルだけでは定められない。
 - 組織文化や気風としての品質レベル。
 - 組織や職員のプライドとしての品質レベル。

通報と認定に現れるグレーの意味

- 法は、「虐待の認定」を行う
 - 認定は通報の14%
 - グレーはない
 - 「虐待」でなければ無罪か？
 - 何も問題がないのか？

「グレー」問題は、組織がプロとしてのプライドをかけて線を引く課題。

すぐに効果が出ないが、気風や文化として組織の安定化に高い効果がある。

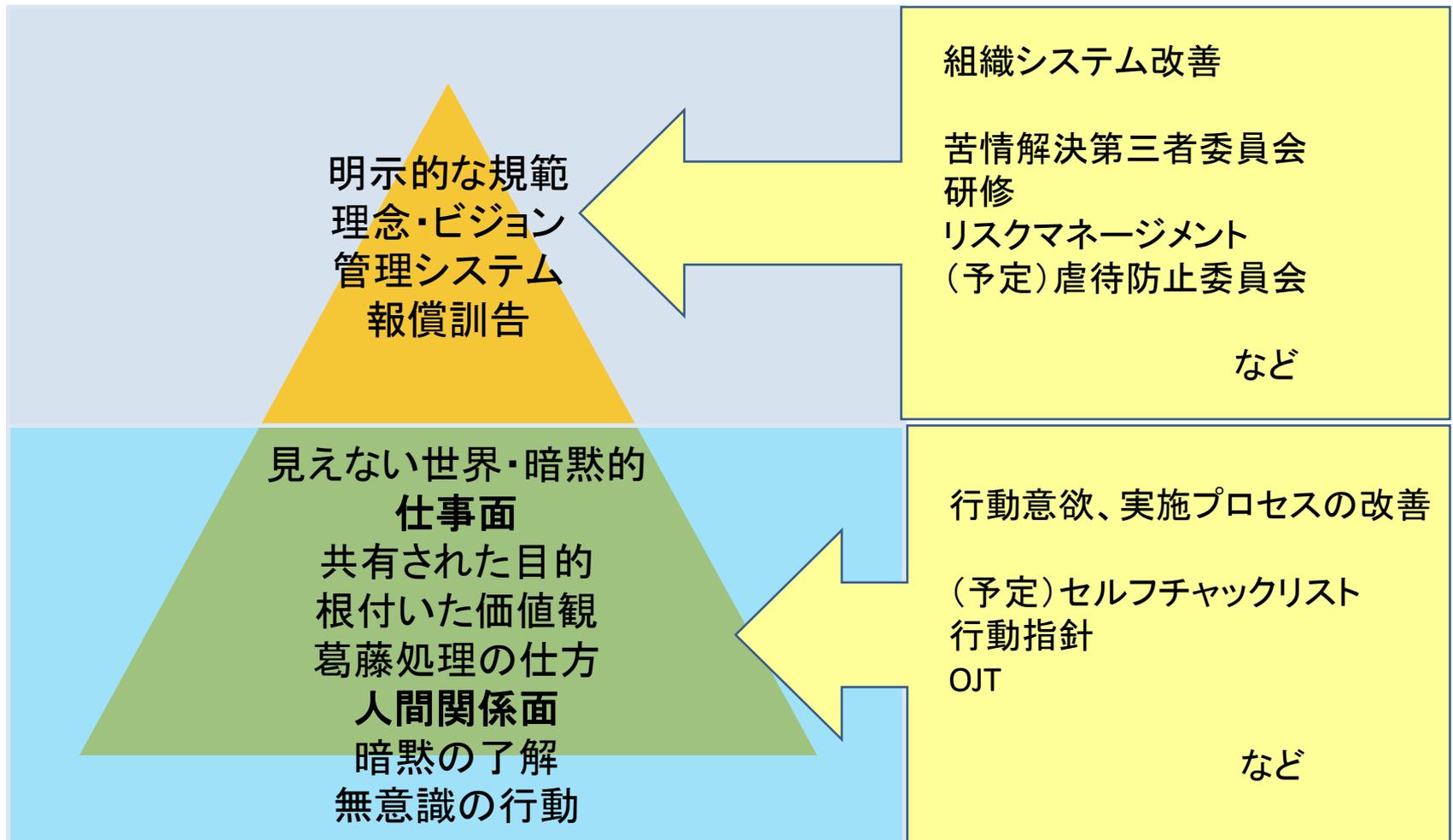
課題解決の方法

- 組織と体制、力量に見合った対応
 - 現状の危険度は？
 - 対象領域(事業、人数、一部か全体か)は？
 - 現状の背景や状態、課題は？
 - 到達目標は？

氷山モデル

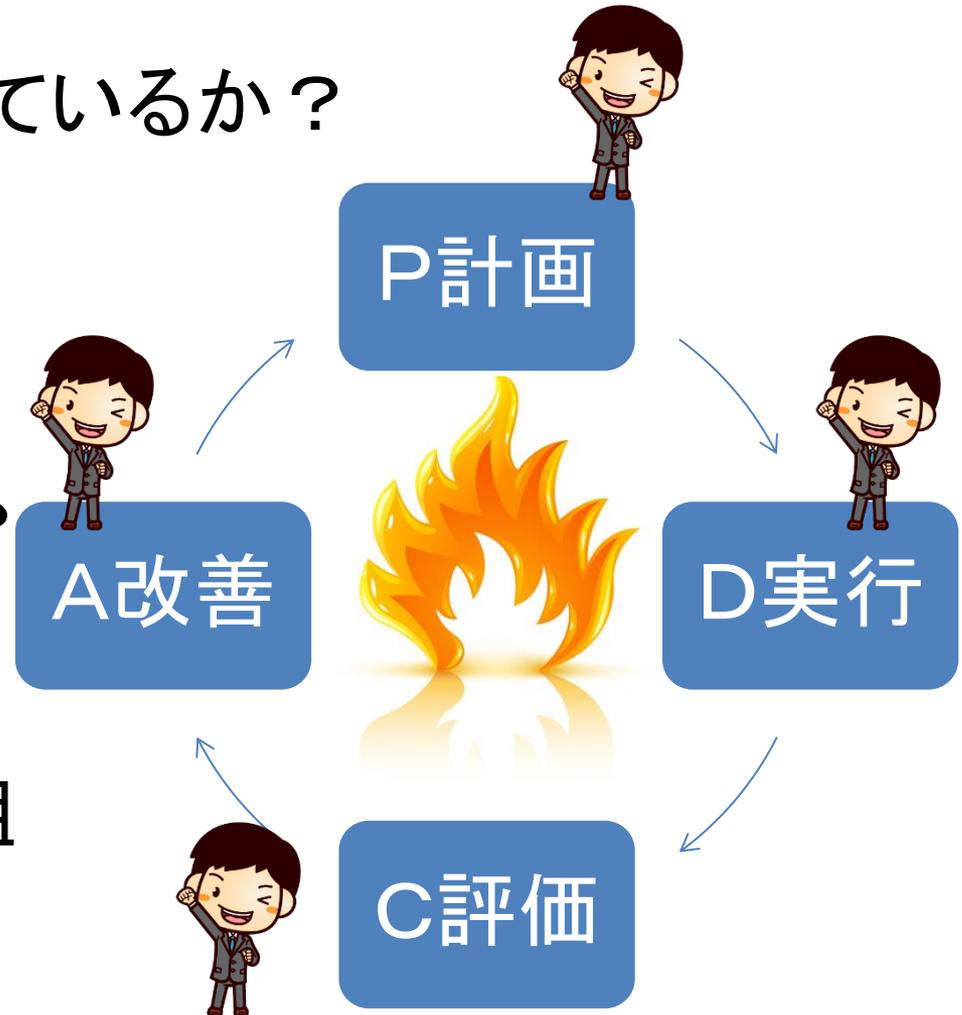
- 一人の管理者や一人の支援員だけの問題ではない
- 組織風土の問題として取り組む
- 組織風土の変革
 - ビジョン
 - 組織の方向性、ステークホルダーに対して組織価値を示したものの。旗幟鮮明にする。
 - システム
 - ビジョンを達成する仕組み。持てる資源を生かす仕組み。
 - プロセス
 - 組織や個人の持つ知識や能力を相互作用によって最大限生かし、組織能力を蓄積していく過程。

組織改善・冰山モデル

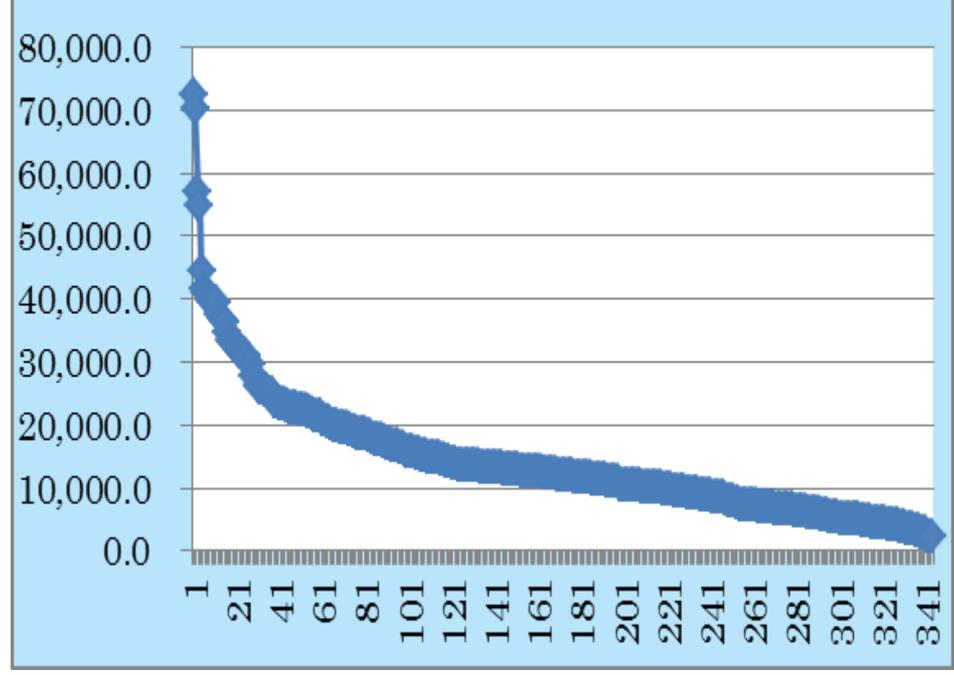
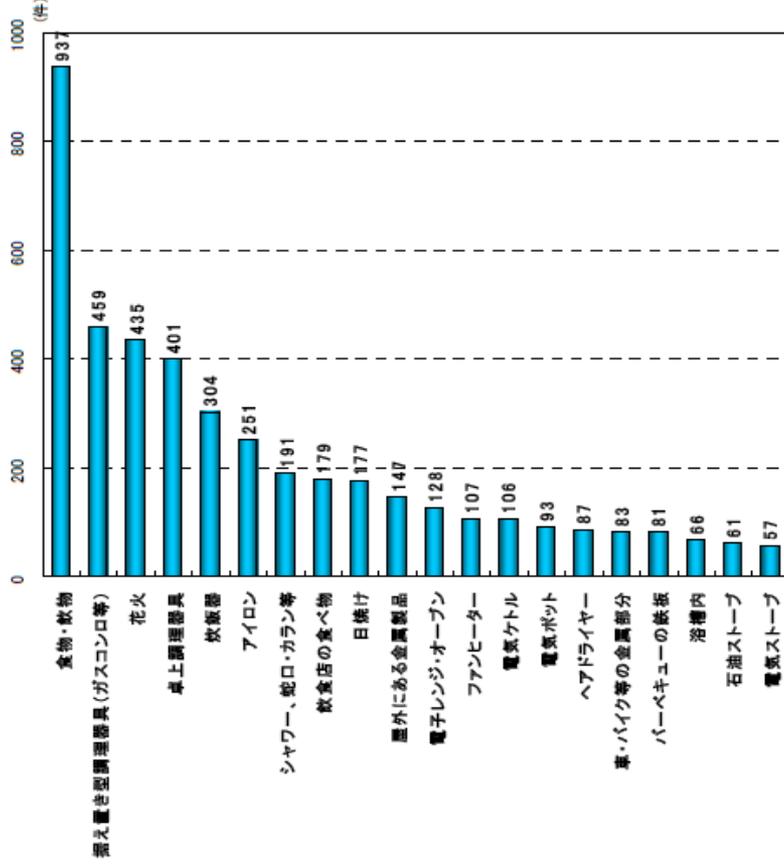


持続継続性

- PDCAを廻す。
- PにCAが用意されているか？
 - 目標、評価指標
 - 日程、工程
 - 担当、責任者
 - サブシステム、分岐
- 動かすエンジンは？
- プロセスの視点
- 目的的な行動
- サイズにあった取組



どこから取り組むか



取り組み方

- 対象を絞る
 - ABC分析(2割が8割を占めている)
 - ボトルネックを探せ
- 手法を絞る
 - 効率的、効果的な方法を
- 続ける
 - スモールステップ、応援団さがし

グループワーク 「虐待防止委員会」

- 委員会活動計画
 - 年度目標
 - 委員会メンバー
 - 年回開催件数
 - 活動内容
 - 職員への周知、浸透

虐待防止委員会の取り組み例

項目	内容
啓発活動	<ul style="list-style-type: none">・権利擁護に関する啓発・虐待防止に関する、年間及び月間目標の掲示・毎朝の朝礼での確認
マニュアル等整備	<ul style="list-style-type: none">・虐待防止マニュアルの整備・法人基本理念の確認や職員行動規範等の見直し
検討事項	<ul style="list-style-type: none">・行動制限が必要な方への実施検討等
支援の振り返り	<ul style="list-style-type: none">・セルフチェックの実施とフィードバック(レポート作成)
職員研修	<ul style="list-style-type: none">・人権研修・強度行動障害に関するスキルアップ・困難事例等の具体的事例検討・外部講師を招いての研修会
調査等	<ul style="list-style-type: none">・利用者満足度チェックの実施・職員の虐待防止に関する理解を深めるためのアンケート調査
その他	<ul style="list-style-type: none">・家族とのコミュニケーション推奨・職員のメンタルヘルス

明日の仕事

- 権利擁護、虐待防止、苦情解決、リスクマネージメント、困難事例への対応、組織階層間の信頼構築、理念の共有・・・・・・・・・・
あなたは、明日。どこから手を付けますか？

組織改善への取組

- 危機感の醸成
- 関係の質的強化
- ビジョン提示と共有
- エンパワーマント
- 自発的行動の尊重
- 小さな成功体験
- 公正なマネージメント
- 抵抗勢力の取り込み

福祉事業家として

- 福祉の仕事の尊厳をまもりましょう
- そのためには、虐待には丁寧な事後対応
- 権利擁護の思想を現場の仕事から、事業所全体へ、地域へ育てましょう
- 虐待防止法は、福祉的ポジティブアプローチ
- 利用者のために、明るく、前向きに

おわりに

人々の持つ多様なニーズを満たす変革の場は、
ソーシャルセンターをおいてない。

その活動こそが21世紀社会の活力を決定する。

(ピーター・F・ドラッカー)