

# よりよいチームづくりをめざして

(静岡県)

社会福祉法人 恩賜財団済生会静岡県済生会

児童養護施設 静岡県川奈臨海学園 施設長

竹居 昭子 (養護 - 39期、No.5302)



静岡県川奈臨海学園は、1955(昭和30)年に虚弱児施設(当時)として開設された。その後、1997(平成9)年の児童福祉法改正に伴い1998(平成10)年より児童養護施設に種別を改め、併せて病児・病後児保育も開始し、今日に至っている。

児童養護施設は、児童福祉法41条、「保護者のない児童、虐待されている児童など、環境上養護を要する児童を入所させて、これを養護し、あわせて退所した者に対する相談その他の自立のための援助を行うことを目的とする施設」と定義されている。

福祉施設長として解決すべき課題は山積みである。近年の課題も示しながら、職員の意識改革、仕事の効率化、そして、話し合いが活発にできる職場づくりに向けた取り組みについて

考えていきたい。

## 今後の児童養護施設の方向性

厚生労働省は、2012(平成24)年に社会保障審議会児童部会社会的養護専門委員会において、「児童養護施設等の小規模化及び家庭的養護の推進について」をとりまとめた。これを受けて各児童養護施設では、「家庭的養護推進計画」の策定、実行を通して、小規模化・地域分散化や家庭養護の支援を進めることとされている。

現在、全国的にも施設の小規模化が求められている。具体的な例として、本体施設の定員は45人以下、6ユニット以内の設置とし、1ユニットは7名から8名の児童で構成されている。



静岡県川奈臨海学園 全景

これを実現するためにも、職員配置基準は児童4名に対して1名の職員(現在は児童5.5名に職員1名)と見直しがされている。

このような変革の中、当園では、老朽化した施設の建て替えも検討中である。それに関連して、2016(平成28)年度からは、定員を80名から70名へ10名分減員した。入所実績といえる暫定定員が3年連続で減少したことを受けた対応であるが、将来小規模化した際の職員配置を考えたことも理由のひとつである。

経営面からも試算をしながら、計画的に進めなければならないが、建て替えまでは現在の70名定員を維持し、小規模へ移行した際に定員を45人となることがよいのではないかというのが現状の判断である。2019(平成31)年までに建て替えを済ませ、2020(平成32)年から小規模化へ移行できるよう計画を進めたいと考えている。

## 職員の意識改革

新たな施設では、小規模ユニットのメリットを活かし、子どもの生活がより家庭的となるように取り組みたいと考えている。一方で、小規模ユニットに対する職員のイメージは、「泊りが多くなりそう」、「職員、1人への負担が増えそう」、「『住み込み』に近い勤務となるのではないか」、「何かあった場合、すぐに相談できる職員はユニット内にいないのではないか」など、不安がとても大きい。たとえ職員配置基準の見直しがなされても、職員負担はまだまだ多いのが現状である。

小規模化への移行に際して、意識改革を含めた職員育成は計画的に行う必要がある。1つのユニットを少数の職員で対応するため、経験年数の短い職員でもあっても判断、対応する場面が多くなる。職員も十分な力をつけていかなくてはならない。ユニット勤務での職員育成は具体的な課題をもって取り組む必要がある。

## 福祉施設の役割と子どもの権利擁護、職員の権利擁護

当園の基本理念は、「子どもの最善の利益のため、子どもたち一人ひとりが尊重され、心身とも健やかに育成され、将来健全な社会の一員として自立できるよう支援を行う」である。職員による日々の支援として、子どもたちの権利を擁護し、本来の権利を行使、享受することができるようサポートする役割がある。日々の生活の中で、子どもたちはどのようなことを考え、成長していくのか、そのことを職員とともに受け止め、子どもたちの最善の利益のため、私たちができることを日々実行したい。子どものことを尊重する、子どもが意見を表明しやすいようにできる環境、職員とともに考えたい。

また、施設の経営管理者としては、社会的養護を担う当園の職員の権利擁護もたいへん重要である。春先の時期、職員は年度切り替え時の仕事に追われ、新学期を迎えた子どもたちの対応や新任職員の研修対応、もちろん日々の仕事にと、盛りだくさんの事をこなしている。職員が疲弊してしまえば、子どもたちの意見にじっくり耳を傾け、子どもたちの日々の様子を受け止めることができなくなってしまう。当園の全職員の力を結集すること、仕事の効率を高めること、社会的養護を担う施設の職員であることを自覚することができる環境を整えなくてはならない。

## 職員との取り組みから

小規模化にむけた検討を始めた2年前に、全職員に「あたりまえの生活とは?」と意見を求め、意見を出してもらった。まとめに際しては【衣】【食】【住】【友だちとの関係】【支援者との関係】【その他】という項目に分類した。これを活用し、職員とともに話し合いを持ちたいと考えたが、十

分な時間を確保できないことや職員同士の考え方に差があり、具体的な意見を出し合える場を持ってこなかった。

そこで、2016(平成28)年度は、職員3人ずつのグループをつくり、先にとりまとめた「あたりまえの生活」の意見の中から、施設の小規模化へ向けて解決すべき課題をみつけ、取り組んでほしいと伝えている。それでも、話し合う時間がない、子どもたちの生活を見ることに追われている、課題を与えられて仕事が増えると感じるなどの意見も出たが、少人数で話しをしやすい環境から活発な意見を出し合い、行動の根拠となることを探してほしい。また、この作業に取り組むことで、必ず各職員の力が高まると信じて取り組んでほしいことを伝えた。

今後、各グループの話し合いの進捗状況などを見ながら、課題発見と改善の取り組みについてもアドバイスし、施設としてもバックアップする体制をとりたい。

こうした活動を通して職員へ求めていることとして、①相手を受け止める、②相手を認める、③相手にわかりやすい支援をする、④子どもたちに寄り添う、⑤学ぶことを続けて考えるを、より一層高いレベルで達成してもらいたいと考えている。

## 今年度の第三者評価受審を前に

社会的養護施設は、3年に1回、第三者評価を受審することが義務づけられている。当園では2013(平成25)年度に初めて受審しており、今年度は受審の年度である。

全国社会福祉協議会の福祉サービス第三者評価事業ホームページから、社会的養護施設第三者評価事業結果を見ていただければ、平成25年度の当園の評価結果も公表されている。建物設備の古さからくる指摘事項の改善は容易

でないが、福祉施設長として指摘を率直に受け止めた次第である。

その後、職員との確認をしながら改善の取り組みを続けてきている。結果は今年度の第三者評価に反映できるのではないかと考えている。

## リーダーとしての自己診断を踏まえて

自己診断をすると、現場を長く経験してきた自分は、施設長となって4年目を迎えるが、決して職員をぐいぐいと引っ張っていくタイプではない。職員の役割を認め、それぞれが力を発揮したことをまとめて行くタイプだと思う。それを踏まえて、率直に意見を言える職場を目指したい。研修、研鑽を続け、子どもたちの権利を擁護できる施設作りをする必要があり、子ども、そして職員の権利を守ることにつながりたい。

また、私自身が職員を認め、一緒にひたむきに取り組むことが、職員組織の仕事の質を上げることにつながるとも考えている。今後の職員活動の充実、小規模化への移行、建て替えが無事に進むように取り組む所存である。

各職員が社会的養護・家庭的養護を理解し、学ぶ姿勢を持ち続けるよう、課題は多くとも、必要なリーダーシップを発揮して前進する。これを今の目標としている。

参考：全国社会福祉協議会 福祉サービス第三者評価事業ホームページ  
<http://shakyo-hyouka.net/>



川奈の海