

日本福祉施設士会 生涯学習誌

# 福祉施設士

Japanese association of Directors of Social Welfare Institutions

特集

## 福祉施設士として 学び続け、結果を示す

「福祉施設士行動原則の実践～自己への姿勢」

2015

10

October



## 日本福祉施設士会倫理綱領

日本福祉施設士会は、あらゆる人々の尊厳を重んじ、福祉施設の運営に精励し、国民の信頼に応えるべく、ここに会員自らの倫理綱領を定めるものである。

福祉施設士は、社会福祉施設の運営、管理の責任を担うものであり、社会福祉に関する深い専門的知識・経験の蓄積と倫理性、公共性に基づいた社会的責任を自覚し、福祉活動を展開しなければならない。

- 1 ..... 福祉施設士は、利用者の基本的人権を尊重し、国民福祉の向上に努める。
- 2 ..... 福祉施設士は、福祉施設運営の質的向上に努め、利用者中心の福祉サービス充実を図る。
- 3 ..... 福祉施設士は、地域福祉向上のため、積極的にその役割を果たす。
- 4 ..... 福祉施設士は、社会福祉における専門家としての自覚をもち、創造性と開拓性を発揮すべく自己の研鑽に励む。

(昭和58年11月12日 決定)

(平成21年3月18日 一部改定)

### 日本福祉施設士会とは

施設運営・管理全般にわたる生涯研修の実施、「福祉 QC」活動の普及など、たゆみない歩みを続けている社会福祉施設業種を横断した福祉施設長の自主的な組織です。事務局を全国社会福祉協議会・法人振興部内におき、会費を財源に自主的活動を続けています。

### 「福祉施設士」とは

「福祉施設士」とは、全国社会福祉協議会が社会福祉施設長を対象に毎年開催している「福祉施設長専門講座」(昭和63年に「福祉施設士講座」より改称)修了者に、全社協会長が授与するものであり、平成25年3月現在、全国で約5,000名の有資格者がいます。

## ② 「論点・福祉施設長」

第37回全国福祉施設士セミナーシンポジウム  
福祉施設士・福祉施設長の進む道を探る  
シンポジスト

綱川労務管理センター 所長

人事コンサルタント・社会保険労務士

社会福祉法人ゆたか会 理事長

江東園ケアセンターつばき 施設長

綱川 晃弘 氏

杉橋 研一 氏

杉 啓以子 氏

進 行

日本福祉施設士会生涯研修委員会 委員長 花田 利生

## ⑪ 福祉施設士のめざすもの

地域生活支援のすき間を埋める養護老人ホームの役割

社会福祉法人福幸会 養護老人ホームゆもと苑 苑長 岡田 政男

## ⑭ あんてな

●日本福祉施設士会8～9月の活動報告

●会議報告

●研修・セミナー開催報告

施設長実学講座(第2回)「社会福祉法人・福祉施設の法務課題」

施設長実学講座(第3回)「福祉施設の財務管理と中長期計画」

●「日本福祉施設士会のあり方に関する検討会」第1回検討会議事概要

●平成27年度社会福祉トップセミナー開催のご案内

## ⑳ DSWIスクエア

第31回中国・四国ブロックセミナー香川大会 開催報告

東京都福祉施設士会 秋季セミナー 開催報告

## ㉓ 特集 福祉施設士として学び続け、結果を示す

・実践を通して自己の成長と発展を続ける

社会福祉法人祥水会 特別養護老人ホーム祥水園 副施設長 斎藤 潤

・社会福祉基礎構造改革を実践の場で実現するためには

社会福祉法人真生会 白百合ベビーホーム 施設長 島田 恭子

## ㉔ 誌上講座

マイナンバー制度対応と個人情報保護をどう進めるか

特定社会保険労務士・上級個人情報管理士 山田 芳子 氏

【第37回全国福祉施設士セミナーシンポジウム】

## 「福祉施設士・福祉施設長の進む道を探る」

## ●シンポジスト

綱川 晃弘 氏  
綱川労務管理センター所長 人事コンサルタント・社会保険労務士杉橋 研一 氏  
社会福祉法人ゆたか会 理事長杉 啓以子 氏  
江東園ケアセンターつばき 施設長

## ●進 行

花田 利生  
日本福祉施設士会 生涯研修委員会 委員長

**花田** 本日のシンポジウムでは、これからの時代の福祉経営、福祉施設士・福祉施設長についての議論を行い、その成果を本会の「あり方検討会」にも活かしたいと思えます。

最初に杉さんからご発言をお願いいたします。

## 法人という意識の高まり

**杉** どのような福祉施設長であり続けることが地域のために有効なのか。皆様とともに考えていきたいと思えます。

私どもの法人は、高齢者、保育所、知的障害者の生活介護施設等を経営しています。私は28年間福祉施設長として勤め、法人という意識が強くなりました。私どもでは施設長が自分の管理施設のみならず他の施設も横断的に横割り管理しております。保育、特養、養護施設書類を複数の目で見て決裁しており、けっこう大変です。しかし、施設単体の課題を俯瞰したり、職員をどう育成したらいいのか、法人として見ることができます。

今、どんな施設長が生まれているのでしょうか。いま巷で言われているのは、「施設長の質の悪さ」です。勉強はしたのかもしれませんが、何を

どういうふうにすればいいのかわからない管理者・施設長が増えたということです。かつて、特養の施設長といえばオーソリティで、ヒト・モノ・カネの全部がわかっていらっやした。ところが介護保険制度以降、管理者という名前で、個々の事業を統括する人が切り分けられてきました。そうすると、任された範囲内の仕事しかしませんので責任を取らない。管理者でありながら施設長たる人物としては育てられていないのが現状です。障害者施設のサービス管理責任者も処遇だけで、法人としてはせいぜい課長クラスにしか上げられません。処遇にかかる専門性は高いのですが、施設長とは言い難い。

保育所の場合は、東京都内は待機児童が非常に多く、どこでも保育所を立ち上げようとなりますが、いざ施設長の配置となると、本当の経営管理、人材育成ができるスキルがある人がいるかという点も疑問です。

## 人を育てることが福祉施設長の役割

**杉** では、福祉施設長として何が必要なのでしょうか。私はまず、人を育てることが福祉施設長の大きな役割だと思っています。人が人のた

めに尽くす人をどうやって育てるのか。

ところが、考えなくていい、言われたことだけやればいよいよという、機械のような人材の取扱いをする方も多くなりました。そうなると人がすぐに変わったり、辞めることになるのかなと思います。それは常勤職員を雇用できず、パート職員や非正規雇用の職員をどう活用するかという状況もあるのかもしれませんが。けれども法人で働く人材は、正規・非正規にかかわらず法人の理念のもとに雇用し、その方々が一生懸命、人のために尽くしていただくという人“財”なのです。福祉施設長は、その意識をもって人を育てていかなければなりません。

もう一つ福祉施設長に不足する能力は、法人本部任せの財務知識です。「お金については知らない」という人たちが増えています。

そして法人自体も、理念、使命をきちんとつなげていません。私たち福祉施設長は、人間愛と人権意識がなければ絶対になれなかったと思います。この点は言われて身につくものではありません。自分のハートの奥底に持ってないままに福祉施設長になるのではとても困ります。

福祉施設長という意識を持たない、“お手伝い”程度の他の分野からの中高年がサービス管理者の資格を取っています。もちろんそういう方を管理者として雇用せざるを得ない状況ということかもしれませんが、何かあったときに法人・施設長として責任がとれないような方々が管理者である現状は憂慮すべきであると考えます。

## 未来を見通し、揺るがない根を張る

杉 「社会福祉法人の福祉施設長として目指すもの」は何でしょうか。私がこの28年間で経験してきたのは、制度は揺れるということです。そのときにどうするか。私たちは風に揺れる柳です。柳の根っこは絶対に折れず、幹は倒れません。でも枝はそよそよと左右に振れたりしています。世の中も、ずっとこのまま変わらないとは言えません。むしろ私たちよりもまわりのほうが大きく変化しています。それを感じないと、未来は見通せ

ないと思います。

私は、自分が任された施設の今、現在、未来を計画して実行し、提案する人でなければ福祉施設長であってはいけないと思います。今ある



杉 啓以子氏

現実だけを捉えて「自負があります」で、福祉施設長の資格が本当にあるのでしょうか。

## 福祉施設長は地域福祉社会の創造者

杉 他にも、福祉施設長として欠かせない資質を列挙してみました。

まず、**利用者の権利とサービスの質の向上に熱心に取り組む人**でなければなりません。利用者の権利をどこまでも守る意識、それから人間愛がなければなにもできません。

私たちのクライアントには、利用者本人、家族、それから相談者がいます。相談者とは誰でしょうか。相談者は地域の中に大勢いて、問題解決のための受け皿もあります。けれども、この問題に対しては率先して施設長が出ていかなければという事があります。誰かにお任せにするのではなく、困っている方々の利益を優先して、秘密を守り、真摯な対応をする人でなければいけないと思います。

また、施設の問題・課題に敏感で、**改善、改革を推し進める勇気のある人**でなければなりません。なにかを変えるときは、職員の目も地域の日もまわりの施設長の日も怖いですが、しかし、こうだと思ったら変えていく。そこにある課題を解決する仕事を私たちは日々しているのです。

そして**常に問題意識をもつ**。利用者本位のケアの向上を中心に、国の福祉のあり方、政治・経済・文化・芸術などあらゆる分野の動向に意識をもって、学び続けることです。さらに企業などの経営理念や経営の手法も含めて知らなければ

ばなりません。

また、**地域福祉文化を担う人**であることが求められます。人間を豊かにする芸術などについても勉強をするという向上心を持ち続けなければいけないと思います。

そして**職員の品位ある行動と専門性の向上に熱心な人**でなければなりません。この頃は品位のない職員にずいぶんぶつかります。これは教育の歪みだと思えますけれども、品位のない人間は福祉をやってはいけないと思います。品位ある人間に育てるのも、福祉施設長のあるべき姿でしょう。例えば「ありがとうございます」「こんにちは」「おかげさまで」ということばのいい使い方ができる職員でなければいけないと思います。そのモデルになるのは福祉施設長ではないでしょうか。怒るのではなくて、叱る、そして諭すことができるようにならなければなりません。

そして、**他者へ働きかけること**です。今までは施設内でのケアや施設の管理をしていれば良かったのですが、これからは法人・福祉施設の広告塔にならなければいけません。また、福祉施設長は地域社会の積極的なボランティア活動をしましょう。施設長だからこれで十分とはなりません。ボランティアとしてかかわることで、変えなければいけないことも見えてきます。

そして施設長は、**利用者の権利と尊厳を守る本人の代弁者**です。声を上げられない人のために、行政にも物の言える代弁者になりましょう。

職員に対しては、**福祉的な人間形成を教える道士**になってください。この、人を福祉人としてどこまで導けるかが、私の最大の目標です。

最後になりますが、福祉施設長は**福祉的地域社会の創造者**です。地域福祉をどうしたいのか。全ての悩みに応えられるわけではありません。しかし、真摯に悩みに耳を傾ける施設長でなければいけないと私は思っております。

**花田** ありがとうございます。続きまして、杉橋さんよりご発言をお願いします。

## 安心な生活を実現するためのイノベーションを

**杉橋** 今日、「この時代は大変だな。しかしおもしろいな」というのが、私の実感です。これまでは、成長と発展の社会にあって右肩上がりもあり、一方で非常に悩み深い時代でもありました。今後は、人口や経済の右肩下がりが見えてきています。

私は人口減少については大変だなという思いはしますが、決して悲観していません。その先には、いかにも日本らしい日本ができるのではないのかな、という期待もしています。その中にある今の激動です。こういう時代をどう乗り越えていくかという視点が大事かと思います。

一般的には、不安が先に立っているというのが地域の実情でしょう。今、我々の仕事に対して求められているのは、安心な生活をどう構築するかです。これはかなり大きな課題です。

社会保障は年金の割合が特に大きく、医療は介護との連携を求めています。そうした中で、社会福祉法人として示すべき理念と地域への貢献の姿勢とは何でしょうか。福祉を含む社会保障がここまで国の大きな課題としてあがってきたのは、ボリュームの大きさからです。国の経営を考える場面でも、伸びを抑えろ、もっと縮めよという状況にきています。

社会福祉基礎構造改革以降、事業が見直され、法律が整備され、様々な問題が精査されてきました。社会福祉法人については、いわゆる内部留保の指摘であったり、ニーズに応えていないというような厳しい批判が、新聞だけでなく審議会の議論にも出たのはご承知のことと思います。皆さんも、これだけやっているのに誤解がありすぎる。一生懸命やっている実情と外からの指摘がずいぶん乖離しているという実感をもっておられるのではないのでしょうか。

私たちはこうした批判を超えて創造をしなければなりません。イノベーション(革新)といってもいいでしょう。それぞれが地域に応じてイノベーショ

ンを実現することが、地域への貢献の姿勢ではないのかと思っています。

## 地域のつながりをつくる 出番は「今」

**杉橋** 私たち何ができるか。基本的には社会参加という言葉はどう受け止めるかです。私はかつて身体障害者療護施設の施設長のときに、1990年の福祉関係八法改正を迎えました。当時の政省令の改正通知には、「福祉サービスを必要とする人たちが、できるだけすみなれた地域や家庭で暮らしていけるよう」という文言があり、施設利用者とのやり取りの中でもそれをひしひしと感じながらも、地域の中で埋もれている人について気にしていました。その前、1981年の国際障害者年と、それに引き続く10年のスローガンは、「完全参加と平等」でした。消費者であれ生産者であれ、社会に対してつながっていける場所をつくるということが、障害者福祉施設の我々の仕事の中心課題だろうと思いました。なかなか実現は難しかったことも事実ではありますが。

近年は、地域包括ケアシステムが打ち出され、社会資源を集合させ、介護予防も含めて高齢者が地域で生活するための仕組みをつくることとされていますが、そこに福祉の文字はありません。

このように外の環境は動いており、その中で安心な地域での生活は、だれが、どのように、いつするのか。我々の出番は今なのではないでしょうか。「どのように」とは、それぞれの地域ごとの状況、自分たちの置かれている事業の中身が問われています。「いつ」とは、今です。

## 「オサ」から「指導者へ」

**杉橋** 少し古い本ですが、2001年に日本福祉施設士会では『施設長のための業務チェックリスト』を、全社協・出版部から刊行しました(現在は品切れ)。この中から紹介します。総論「これからの福祉施設長の役割とは」の冒頭の見出しにはこう書いてあります。

『「オサ」から『指導者』へ』

日本語でいう「オサ」(=長)とは、一般的に一番上に立ち、統治をする「かしら」のイメージが強くあります。しかしそうではなくて、事業所を統率し、具体的に展開する



杉橋 研一氏

「指導者」でありたい。この本には、ドイツ語で施設長はハイムライター(Heimleiter)といい、ハイムは「施設や居住」、ライターは「案内する、指導する、管理する、経営する」という意味のleitenという動詞からきている、と書かれています。

意味するところは、福祉施設長はもっと積極的に、方針を展開し、事業を推進していく立場として自己イメージを考えていこうということであり、私もそうだと思っています。だから、PDCAサイクルをまわし、5W1Hで目標を達成していく姿勢が、非常に大切です。QCを学ばれた方はわかると思いますが、その際、「重点指向」、「優先順位」をつけていきます。そうした流れにのって、イノベーションをどうすすめるかということだと思います。

全国団体として日本福祉施設士会は、種別を横断した数少ない組織です。この指導者の育成ということに関しては、種別を横断したテーマであり、その特徴を十分に活かしていただきたいと思っています。

**花田** ありがとうございます。続きまして、綱川さんにご発言をお願いします。

## スローガンに終わらない具体的な計画策定と達成を

**綱川** 私は社会保険労務士として、人の流れや人材の有り様から経営を見えています。福祉以外の民間企業と比べると、福祉関係者には偏り

があるかなという気がしてなりません。例えば研修体系も、あれやこれやを身につけなさいという、インプットを求めています。だけどインプットの次に何をすればいいのか、あまりはっきりしていませんでした。今回の制度改正で、社会福祉法人は方向性が少しずつ見えています。実行するのは福祉施設長ですから、自ずとどうアウトプットしていくのが今後問われてくるのだらうと思いました。杉さんは先ほど働きかけの対象として「他者」とおっしゃいました。私も作業委員として関わった、全社協「福祉施設長のあり方に関する検討会」報告書では、ステークホルダー（利害関係者）という表現を用いて、その方々へのアウトプットを重視した内容になっています。「めざす福祉施設長像」に向けて、姿勢や資質の部分をしっかり持ち、諸課題に取り組んで実績を示してほしいとしています。

杉さんからも杉橋さんからも、福祉施設長としての姿勢や態度、考え方についてのお話がありました。どうすればそういうイメージを達成できるか。役割を全うすれば目指す人材に近づけるのではないか、その役割はいったい何かということ、報告書では概要的に整えています。（内容は8月号4、5頁参照）

私が特に強調したいのは「計画の策定」です。なにを、いつまで、どこまで、どうやってやるのか、少なくともこの4つが書いていないと計画は単なるスローガンに終わります。多くの事業計画では、「どこまで」があまり書かれていません。未来は、「どこまでやるの?」というところに表れてきます。どこまで

到達するかを先に決めておかないと、どうやってやるかも決まりません。また、「思い」から入る計画では、年度末になって達成できたのかが分からない事業報告になってしまいます。

計画をきちんと立てた上で、組織の末端まで方針を展開させる。それから職員を指揮して計画の達成を担う。福祉施設長として意味のある計画を立て、それを達成できることは、法人にも地域にも寄与するのです。

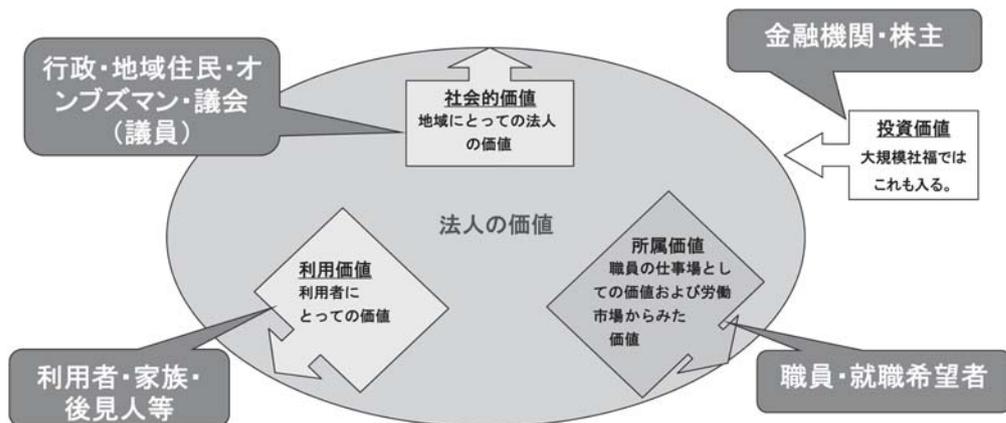
もうひとつ大事なことは、実績を適切な手段をもって知らせることです。一生懸命やっているのに認められてないのは、外部の方は気がついてないということです。単にホームページに載せるだけでなく、ステークホルダーに見せつけるぐらいの形でないと伝わらないでしょう。

## 法人を構成する価値を最大化させる

綱川 法人を構成する価値は、利用者からみた価値、地域や社会からみた価値、職員からみた価値、の3つに分けられます(図1)。これらを最大化させるのが、法人のミッションです。それらを構成するステークホルダーは、利用者価値であれば、利用者の家族や後見人等もいるし、相談者も入ります。地域社会からの価値は、行政や地域の住民はもちろん、オンブズマン、

図1 法人の価値とは

法人の価値を決定する要素としては、主に次の3つの価値があり、「法人の価値向上」とは、これらの価値に対する評価を向上させることに他ならない。



綱川氏発表資料



網川 晃弘氏

議員も含まれます。最近の補助金事業は、適正に使われているかだけでなく効果も問われ、きちんと説明を求められる時代になりました。そして所属価値は、職員だけで

なく、これから働きたいと思っている就職希望者からみても、魅力があるのかということです。福祉施設長は、こうした取り組みを行う法人の主要メンバーなのです。

福祉施設長が事業を通して向き合うのは、利用者であり、職員であり、地域社会です。さらに、法人経営の一翼を担っているわけですから、法人自体もステークホルダーです。この4つのバランスが良くないと困ります。法人にとってみれば福祉施設長は、現場の代弁者かつ法人経営の一員で、この両方のバランスを取ることがとても大切です。

## 自分の後継者を何人育てることができたか

網川 福祉施設長には、それぞれの経験から弱いところ、強いところがあります。ライフワークとして、それらを全体に高めていかなければなりません。一生かけて成すべき仕事ぐらいのプライドを持ってやってほしいと思います。

そう考えると、いわゆる経営層に入る年齢が遅い気がします。福祉施設長の役割を全うできるようになるには時間がかかります。やっと一通りこなせるようになってきたなと思うと定年で交代ではまたやり直しです。例えば保育所であれば、クラスリーダー以上は先のポストを意識すべきなのかなと思っています。そもそもリーダーを選んだ根拠は、仕事ぶりや人柄等、なんらかの理由があるでしょう。その先、施設長として相応しいかどうかを判断する。主任保育士が複数い

れば切磋琢磨も起こるでしょう。そうした環境をどうつくり、育てていくのが問われています。

もちろん施設長は、理事会の任免事項ですから、皆さんの意思だけで決められるものではありませんが、後継者をちゃんとつくるには時間もかかります。有望な新人には、若いうちから色々な役職をやらせたりして育てなければいけないでしょう。経験値が高まると、例えばトラブルが起こったときにすぐ解答が見えてきます。それは勉強だけでなく、場数を踏ませる必要があるのではないかと思います。杉さんからは、資質についての指摘がありました。品のある人を若いうちから選抜してじっくり育てる。また、辞めないような対策を考えていかなければいけません。

皆さんもいずれ福祉施設長を退任されます。そのときに後継者を育てていないのは、責任を果たしていないということです。自分が辞めるときに、施設長をできる人を何人育てたかが皆さんの勲章になり、法人が願っていることだろうと思います。法人は、ゴーイングコンサーン(going concern)といって、事業を継続していかなければいけない使命があります。法人の理念を綿々と引き継げる人材を、ぜひつくっていただきたいなと思います。

## <質疑応答>

### 成長は相手との違いを認めるところから

花田 この後は、参加者からの質問にお答えいただきたいと思います。

まず杉さんに、福祉施設長の育成についてお答えいただきたいと思います。

杉 施設長の育成は、制度としてのキャリアパスもありますが、どうやって育てるかという方法論を組み立てなければいけません。私たちの法人では指導マニュアルがあり、足りないところをどのように指導し、育てるのかという一覧表にして、目に見える育成計画をつくっております。

民間企業で働いていた方の福祉施設長への登用については、使い方次第だと思います。得手でないところは避けようと思いますので、そこ

は学んでほしいと外に勉強に出していかないと、なかなか育ちません。

特に、社会福祉法人のミッション、人間愛、人権意識を教えるのは、心の中の問題ですので大変です。例えば虐待について、単にやっではいけないというだけでは伝わりません。その人の中にある差別意識(これは誰でももっているものです)をなくさないといけない。抱えているものはみな違います。相手を認めない限り、自分も認めてもらえないという理解が、人権意識の根本になればいけないと思います。

自分を愛せない人間は他人も愛せません。私も長年、自分を愛せずに、しかし、相手を愛しているつもりになっていました。この年齢になってようやくこの境地にたどり着きました。

## 目標を定めるのがリーダーの役割

**花田** 続いて杉橋さんへ、施設長のあり方や管理者の意識の違い、施設監査等についての様々なご質問やご意見をいただきました。よろしくお願ひいたします。

**杉橋** どの法人でも、法人の理念、創業時の思いが文章化されているのではないかと思います。その理念を元に、どんな思いでやろうとしているのか。あなたにはどういう協力をしてほしいのかということ、意識のギャップがある人とははっきり話し合うべきだと思います。まずは目的の共有が非常に重要です。

また、監査のあり方がずいぶん形骸化しているというご指摘をいただいています。滋賀県でも、本年度から5人体制が3人にリストラされていますと言われました。とはいえ、福祉そのものは国、地方自治体の責任で行うものであり、我々は任された部分を誠実にやる。常に行政とは意見交換をする場を持つべきではないかと思います。

日本では人権感覚が貧しく感じるというご意見もいただきました。私は、いろいろ課題もありますが、決して悲観的に見るべきではないと思います。そういう意味では、目標を定めて、ともに育つという意識が必要です。私もまだまだ育たなけ

ればならない立場かなと思っています。軸としては同じ目的をもつ。組織の目的を定めるのはリーダーの役割だと思います。

社会参加については、イノベーションというよりはインテグレーション(統合)という言い方が合うのかもしれませんが。地域包括ケアは高齢者だけの問題ではありません。社会でどう生きていくか、人権意識も含めて、一緒に安心した生活をつくらうということです。今までの自分たちが持っている専門性、それから我々が持ち得ない専門性を地域の中からどう掘り出してきて、パイプをつくるか。これが大事だなと思います。施設にいる人も社会の一員として、それから地域で様々な課題を抱えている方からの相談を受けてつなぐことが求められていると思います。

当事者の声を国政へ届けていける施設長になることも必要というご意見もあり、これはなかなか力が足りない部分です。我々が国民として意思表示できるのは選挙です。そこに自分の思いを込めることがまずあります。もうひとつは、こういう協議会の形で結集する努力も必要なのではないかと思います。

## ポスト増のためには事業拡大が王道

**花田** ありがとうございます。最後に綱川さんをお願いします。

**綱川** 非常に悩ましい質問もあり、まず前提として、人事管理に正解はあまりなく、法人の経営判断によっても左右されます。これからお話しするのは、あくまで私の考え方です。皆さんは今後どう考えていくのかについても自問自答いただければと思います。

まず、「キャリアパスの構築に向けてポストが少ないのでどうしたらいいか」、というご質問です。一法人一施設ですとポストが少なく、やはり事業を拡大していかないと難しいのではないのでしょうか。保育所であれば、分園や新園の設置、病後児保育や場合によっては障害児保育。そのように事業自体を広げて、ポストを増やすのが基本です。



花田 利生生涯研修委員長

そうでなければ、今あるポストをなるべく流動化させ、狭い範囲で考えれば役職定年制や任期制を取り入れる方法があります。役職定年制は、55歳とか57歳ぐらい

で役職は降りて後輩に道を譲る。任期制は3年とか5年とかのスパンでより相応しい人がいたら交替をする。ただ、優秀な人がいれば、任期制としてもなかなか変えにくく、根本的にはやはり事業拡大が王道だと思います。

実は民間企業もポスト不足にはずっと悩んでいます。一法人一施設は今後、キャリアパスをつくるのも、人材の採用や育成も大変になり、法人としてどう考えるかが問われていると思います。大事なことは、人はお金だけでは動かないということです。この点をもっと意識したほうがいいと思います。金銭的報酬の反対側には、非金銭的報酬という考え方があります。どちらもモチベーションにいい影響を与えますが、金銭的報酬は短期インセンティブとも言い、報酬の効果があまり長続きしません。

非金銭的報酬とは機会や場を与えることであり、それによるモチベーション向上の源泉は、福祉の場合は成長と承認だと思っています。みんな成長したがっている。だから機会をつくり、成長を認める。仕事ぶり、人柄、取組姿勢を誉める。こうしたものも本人にとって、お金と同じぐらい効果があります。お金はないからとすぐに諦めないで、職員に魅力ある職場と思ってもらうかありません。

私の顧客には中小・零細企業も多く、給料は安くても、「この師匠はすごく腕がいいので、僕は尊敬しています」という若手がいます。非金銭的報酬はいわば関係性の話です。そうした人間関係をどうつくるかというところだと思います

す。給与や評価の仕組みばかりでなく、もっと人間関係のウエットな部分が利くのです。

最近、福祉でもプロフェッション(専門職)という形が求められているところからみると、「師匠と弟子」みたいな関係が意外にいいのかもしれませんが。カリスマ的な中間管理職や施設長の評判を聞いてみんな集まる。そうした施設が今後目指すひとつなのかなと思います。時間がかかるとはありますが、そういう志を持たなければ、給料が少ない=人が集まらない、という短絡的な考えになってしまうのではないのでしょうか。

## どのようにして成長を支援するか

綱川 「最近の若者は出世したくないのに、無理やり昇格させるのは難しいのではないか」というご意見もいただきました。

たしかに最近の若手は安定指向で、あまり責任の重いところに行きたがりません。そうはいつでも、自分の持っている力や経験を社会のために役に立てたいと思いが福祉分野の就労働機としても多くあります。そういう人たちの何をくすぐればやる気になるのか。それを早く見つけて、非金銭的報酬で彼らを満足させる。出世したくないという人にも気持ちをほだして、主任や副施設長など経験させ、やりがいを見出してもらえるか。逆に言うと、福祉施設長自身に魅力がないと、後継者はついてこないでしょう。

その次が非常に悩ましいご意見です。「若手の登用が特定の人をえこひいきするような形になっては、チームワークとしてはマイナスなのではないか。そういうことをやらない方がいいのではないか」、ということです。そういう考え方も当然あります。

私もこういう疑問は当然心の中には湧いていました。今日の杉さんと杉橋さんの話を聞いて、例えば技術、技能は、みんなで底上げしてやるべきだと思います。けれども、素養とか品位は、教えて良くなるものではないでしょうか。幼児体験から長年かけて培われたものが、数年程度の職場経験でしっかり矯正ができるのでしょうか。私自身

は、スキルは鍛えられるけれども、品位を鍛えるのはなかなか難しい。だから選ばなければいけないのではないかという結論になっています。

皆さんはどう考えますでしょうか。優れた人の警戒に接していれば人は変わるのだという考え方もあるかもしれません。それは法人によると思います。

## 人事考課は育てるために行う

**綱川** 人事考課制度についてのご質問もありました。導入についての技術的な話よりも、そもそも評価はしたほうがいいのかどうかというところに戻りたいと思います。外部からの「サービスの質をどうやって維持していますか」という質問に対して、「研修をやっています」だけでは済まなくなっている時代になっています。

福祉分野は、労働集約型産業であって、人の質がサービスの質です。評価を何のためにやるのか。「公平な処遇実現のため」だけでは失敗します。当然、育成にも使うし、人事配置の資料にもします。評価によって、少しでも職員がやる気になってくれたらいいし、施設のサービスの質向上に向けて意図的にやるものです。その大義名分をもたないで、給料総額のコントロールや単なる技能テストでは育成には使えないでしょう。杉橋さんからは、職員との面接の話がありましたが、私も必須だろうと思っています。

もうひとつ肝心なことは、評価する人は、相手がいい成績をとれるように部下を指導することです。いい点をとれるように評価をしないと育成になれません。柱の陰から仕事ぶりをみて、「何月何日にこんなことを」では抜き打ちテストになり、職員はやる気をなくしてしまいます。そうではなくて、日常的な指導を記録も取りながら行う。いい成績をとれるようにするのが上司の責任です。

端的な例だと、民間企業でそれぞれ部下をもった係長が2人いるとします。片方の係長の部下はみんないい成績。もう片方の係長の部下は芳しくないとなったら、企業は部下でなく係長を変えます。育てられない上が悪い。こういう考

え方は皆さんももう少し取り入れていいかなと思います。部下を指導していい成績をとらせるようにするのが評価です。

評価シートには望むべき人材像が書いてあるわけですから、そういう人が増えることは法人にとってもプラスです。だからいい成績をとらせるよう指導する。そういう組み立てをしっかりと、外枠をちゃんと埋めてから評価の中身の議論をしたほうがいいと思います。

要となるのは、今のようなことをきちんと説明できるかということだと実感しています。

## 会員自身、社会、法人から見た会の価値を高める

**綱川** 最後に、「日本福祉施設士会の存在意義をどう高めていけばいいのか」、という質問です。非常に大きな話で難しいのですが、今回の整理でいうと、会員である福祉施設士から見てどうか、社会から見てどうか、そして皆さんたちが所属している法人から、それぞれからどう思われたいのかということが、会の存在意義でしょう。

必ず、ステークホルダーがだれかを考え、その人たちにとってみて価値のある会にすべきだろうと思っています。ベーシックなレベルをキープするための研修は、今後も必要だと思います。この団体なりに伝えなければいけないものがあるでしょう。

**花田** ありがとうございます。これをもちましてシンポジウムを終了します。



## 地域生活支援のすき間を埋める養護老人ホームの役割

社会福祉法人福祥会 養護老人ホームゆもと苑 苑長

岡田 政男

(老-31期、No.4148)



### 1 地域密着のまちづくりから福祉の世界へ

1964(昭和39)年、東京オリンピックが開催された年に社会人としての一步を地元の銀行から踏み出した。大松博文監督率いる女子バレーボールチームがソビエトを倒して金メダルに輝き、日本中が大喜びをしたのを昨日のここのように思い起こせる。大松監督が語った「なせば成る」が流行し、そうした高揚感とともに私も一人の銀行マンとして、地域密着をモットーとしてまちづくりのお手伝いをさせていただいた。

1997(平成9)年、51歳の時、当施設の建設計画を契機に設立準備室長として社会福祉の世界に入った。補助金申請を始めとした建設手続き、各種規程や就業規則の策定等を試行錯誤で行い、勉強させていただいた。開設時の職員採用試験では定員40人に対し250人の応募があり大変驚かされた。今では考えられない数字である。

その後、2000(平成12)年の介護保険制度開始、社会福祉事業法の改正を受けて、株式

会社やNPO法人が福祉サービス事業に参入できるようになり、利用者が事業所を選択する時代となった。社会福祉法人は、経営基盤の強化やサービスの質の向上、多様な福祉ニーズへの対応が重視され、変化に対応できるように知識等の向上のため、予てより聞いていた施設長専門講座の受講を決めた。この講座で学んだことが今の私の力となっていることは間違い無い。

### 2 「みんなちがってみんないい…」金子みすゞの生誕地から

社会福祉法人福祥会は昭和57年12月に設立され、昭和58年に身体障害者の通所授産施設を開設し、その後、知的障害者の支援施設、養護老人ホーム(定員50名、ショート4名)、地域密着型のデイサービスとグループホーム(2ユニット)、指定訪問介護事業所、居宅介護支援事業所、特別養護老人ホーム(定員80名、ショート10名)、障害者(児)の相談支援事業所を加え、複合施設として運営を行っている。

当法人のある山口県長門市は、北長門海岸  
国定公園に面した静かな地方都市である。金子  
みすゞの生誕の地としても知られ、当法人の  
理念である「自分らしさに」を、利用者の個性を  
尊重する意味で、みすゞの詩になぞらえて、「み  
んな違ってみんないい」をモットーとして業務に従  
事している。

長門市も他の地方都市同様人口の減少と高  
齢化が進んでいる。平成の大合併で平成17年  
には4万3千人を数えた人口も現在は3万6千人  
あまり。2025(平成37)年には総人口3万人、  
高齢化率45%と推計される超高齢化社会への  
一路を辿っている。

当施設も、1998(平成10)年の開設から17  
年が経過し、当時の入所者50人のうち、現在  
も引き続きご利用頂いている方はわずか3人であ  
る。入所者の平均年齢が約80歳の「超高齢化  
社会」となり、高齢化した障害者や触法者の受  
入施設として位置づけられたことから、最近は  
精神的障害のある方が病院からそのまま入所と  
いうケースが多くなっている。

時代の変遷と同様に、入所者の様相につい  
ても大きな変化が見られる。開設当時は、居住  
区を数ブロックに分けて、各ブロックに入所者か  
ら選出した班長の協力を得て施設を運営する方  
法をとっていた。現在はそうもいかず、近場の  
紅葉観光に参加者を募っても、数名が手を挙  
げるのみである。年に1回、入所者と1泊の旅  
行に出かけることが定例の行事となっていた当  
時が懐かしく思い出される。

### 3 法の狭間の困窮者を支援～現在の養護老人ホーム

入所者の高齢化や生活歴の多様化、様々な  
ニーズは、支援する職員に専門的かつ幅広い

知識とスキルが求められることになる。職員が受  
けるストレスも大変大きい。自治体においても人  
員配置が十分には出来ないことから、措置開  
始に当たり、自治体から提供される入所者の情  
報は不足する部分が多い。職員には、新規入  
所者については、最低限住まいの確認を行い、  
属性を把握することを指導している。

福祉の充実は確かなことであるが、それでも  
なお、法の狭間にあって困窮する者は無くなるこ  
とはない。養護老人ホームは、そのような方々  
に支援の手を差し伸べることを期待されていると  
考えている。具体的には、「低所得高齢者へ  
の住まいの提供」や「DVや虐待からの避難場  
所の提供」であり、現に、低所得・無所得の入  
所者は増える傾向にある。

また、当施設では、2014(平成26)年度は延  
べ50日程度、ショートステイの形で緊急避難者  
を受け入れている。うち、30日余りは、火災で  
自宅が消失した方への一時的な住まいの提供  
である。

ここ5年間の緊急避難者の内、被虐待者(7  
名)は、全て子どもからの虐待を受けていた。  
虐待する者も何らかの精神疾患のあるケースが  
ほとんどである。年齢は、62歳から84歳と、入  
所者に比べると若い方が多く、虐待の事象が  
無ければ在宅の生活が十分可能である。

市役所や警察からの要請で緊急避難を受け  
入れる場合は、電話による依頼が多い。対象  
者の詳細な情報も少なく、持病、服薬、生活  
習慣等をできるだけヒアリングするようにしてい  
るが、支援には不安な面も多い。また、ケースによ  
っては入所者への面接制限も必要であり、施設  
側の運用で職員に注意を促し対応している。

### 4 地域生活移行を支援する養護老人ホームの役割

これからの養護老人ホームは、ヘルパーやケアマネジャー、デイサービス等の施設の資源を活用し、地域のニーズを掘り起こし、生活困窮者の支援・保護を行う「攻め」の動きが必要になると考えられる。福祉施設には、色々な分野の専門職が配置されている。また、各事業を通して地域との接点を多く持っている。それらを活用して、積極的にアウトリーチを行い、入所者の多様性に合わせた対応能力を備えると共に、地域の高齢者や事業所との連携を強化し、高齢者の生きがい作りに取り組む必要がある。

障害者支援においては、地域生活移行の考え方が普及しているが、養護老人ホームにおいても社会的に自立が可能な方には、再度地域社会に復帰して通常の生活をして頂きたいと思っている。そのためにも、地域で活動するホームヘルパーやケアマネジャーの機動力を活用して支援の必要な方を早期に発見し、さらに社会復帰の出口支援を行うことが養護老人ホームのあるべき姿だと考えている。様々な福祉サービスや関係者のすき間を埋められる位置にあるともいえる。

社会復帰支援につながったケースの中から紹介する。娘から虐待を受けていた女性をショートステイへ避難させたケースでは、短期間に解決の方向性が見出せないため、養護老人ホームへの入所も含めた対応策を検討した。自治体とも協議を重ねた結果、本人の意向も尊重し、新たにアパートを探して娘を転居させた。この結果、本人の自宅復帰が可能となった。

また、知的障害があり、夫の入院とともに地域からの疎外も目立ってきた利用者のケースでは、夫の死去によって本人が長門市に居続け

る蓋然性がなくなるに至った。その後、息子夫婦にカンファレンスを行い、詳細に情報提供をした後に、「お試し」で一旦帰宅させて、在宅生活が可能であるかどうかを確かめた上で、息子夫婦のもとに在宅復帰を実現させている。

いずれのケースも、周囲の機関や関係者と綿密な調整を行い、地域生活の支援に取り組んでいる。

### 5 倫理綱領に則り、専門家としての貢献を

社会福祉法人制度改革をめぐっては、社会福祉法人の地域貢献が大きな課題となっている。さらに、2025年問題を控え、各自治体とも地域包括ケアシステムの構築に邁進されているであろう。当市においても社会福祉協議会が中心になった「地域公益活動推進協議会設立準備会」（準備会）と、長門市の「地域包括ケアシステムの代表者会議」（代表者会議）が同時期に組成された。山口県社会福祉法人経営者協議会の役をいただいているためか、準備会では会長に推挙され、代表者会議では社会福祉法人の代表として、それぞれ意見を述べる機会をいただいた。日本福祉施設士会の「倫理綱領」に謳われているように、利用者の基本的人権を尊重し、施設の質の向上に努め、地域福祉の向上のため、社会福祉の専門家として貢献していきたいと思っている。

5年後の2020(平成32)年に、再度、東京でオリンピックが開催される。元気であれば、一生に2度東京でオリンピックが見られることになる。私は、福祉施設士の役割を果し、地域その他施設や諸機関と協調して、社会福祉の分野で輝くメダルが取れればと願っている。

# あんな

## 日本福祉施設士会 8～9月の活動報告

日付	内容
8月26日(水)	第1回日本福祉施設士会のあり方に関する検討会
8月27日(木)～28日(金)	<b>施設長実学講座(第2回)</b> 「社会福祉法人・福祉施設の法務課題」
9月28日(月)～29日(火)	<b>施設長実学講座(第3回)</b> 「福祉施設の財務管理と中長期計画」

### 会議報告

#### 第1回日本福祉施設士会のあり方に関する検討会 8月26日(水)

日本福祉施設士会のあり方に関する検討会を開催し、外部有識者を含む6名の委員全員の出席を得て、古谷田紀夫副会長の進行により本会のあり方について意見交換を行った。福祉施設長の置かれた情勢認識や課題をはじめ、福祉施設士及び本会のめざすものや組織のあり方についても活発な意見交換が行われた。議事概要については19頁以降を参照されたい。



第1回検討会委員 (8月26日)

### 研修・セミナー開催報告

#### 施設長実学講座(第2回)「社会福祉法人・福祉施設の法務課題」

8月27日、28日の2日間、施設長実学講座(第2回)を開催し、83名が参加した。

本研修会は、社会福祉法人・福祉施設経営に求められる法務面の課題を理解するとともに、経営管理に活かす情報を得ることを目的に実施した。

冒頭に、「社会福祉法人改革について」をテーマに、厚生労働省社会・援護局福祉基盤課法人事業推進専門官の塩野勝明氏が行政

説明を行った。塩野氏は、社会福祉法人制度を巡るこの数年間の動きに触れたうえで、国会で審議中の「社会福祉法等の一部を改正する法律案」の中から、「社会福祉法人の経営組織の見直し」を中心に説明を行った。今回の改正法案で社会福祉法人については、一般財団法人・公益財団法人と同等以上の公益性を担保できる経営組織として、議決機関としての評議員会の必置、一定の規模以上の法人への

会計監査人による監査の義務付け等が定められる(小規模法人への経過措置あり)。また、財務規律の強化として、余裕財産の明確化や社会福祉充実計画による再投下について説明された。

続いて、「福祉サービスの法務課題とリスクマネジメント」をテーマに、明治大学法科大学院教授で弁護士の平田厚氏が講義を行った。平田氏は講義の冒頭で、「攻めの経営」と「守りの経営」という二つのキーワードをあげ、事故の発生を怖れるあまりに活動に制約を課しがちな「守り」ではなく、必要なリスクマネジメントを行いながら利用者の権利を積極的に護るという「攻め」の姿勢を福祉施設長にはもってもらいたいとの考えを示した。

利用者からの苦情の傾向については、この10年間で件数は増えていないことから改善は進んでいるとしながらも、「最近では新人よりも勤続10年程度の中堅クラスの職員への苦情が増える傾向にある」と述べ、その背景として職員の疲労が増していることがあるのではないかと指摘した。

そして、福祉施設長として取り組むリスクマネジメントについて、①どんなリスクがあるか、②どのようなリスクに重点を置くか、③リスクは事業体や状況によって日々変わることをあらかじめ把握・理解しておくことが施設には求められるとした。特に②については、利用者や家族の信頼、



平田 厚氏

ひいては地域からの信頼を失うことが最大のリスクであるという理解の重要性を強調した。

また、事故の責任を問う裁判においては、事故に直接かかわった者や管理責任者が法的な責任を問われるものの、リスクマネジメントの考え方としては、より広範な運営システム全体が問題となるとともに、①悪い結果を予想できたかどうか、②悪い結果を避ける努力を尽くしたかどうか、が裁判所の過失判断の基準となることを、多くの判例を紹介しながら解説した。

講義の最後に平田氏は、組織としての事後対応システムにおける福祉施設長の役割として、①個々人でなく組織としての責任ある対応へ、②早期対応が早期解決を生む、③初期対応の誤りは紛争の長期化・困難化を招く、④最終対応は法的責任を意識した責任ある対応を、⑤いずれの段階でも誠意と信頼関係が鍵となる、と、ポイントをあげて福祉サービス利用者の権利擁護に取り組むことを求めた。

研修2日目の午前は、「成年後見制度活用による支援～法人後見の取り組みから～」をテーマに、2つの法人からの実践報告を行った。成年後見制度は、物事の判断をする能力が十分でない人の権利を護る援助者を選び、本人を法的に支援する制度である。本プログラムは、法人が法定後見人として家庭裁判所の選任を受けて行う支援について2つの報告を行った。

まず、社会福祉法人美芳会(静岡県)理事長の大塚芳正氏(本会会員)から、福祉施設を経営する社会福祉法人による法人後見事業についての報告があった。美芳会では、2001年度から法人の職員(社会福祉士)が個人で成年後見等を受任してきた経緯がある。今後、受任予定者の不足が予測されることから、美芳会は定款を変更し、社会貢献として法人後見事業に取り組む運びとなった。なお、利益相反

防止の観点から、美芳会の経営する施設入所者の後見は受任しないこととしている。大塚氏は、法人後見の利点として、①組織的な取り組みによる困難な案件への対応ができる、②法人として取り組むことで長期間の支援が可能になる、③組織内の牽制機能による不祥事予防につながる、等をあげた。一方、課題としては、①個人に比べて支援者の顔が見えにくいことから信頼関係が構築しづらい、②組織として取り組むため個人での後見に比べると意思決定に時間がかかりやすい、③法人のガバナンスが不十分な場合は個人後見の集合体となりやすい、等を説明した。そして、仮に不祥事が発生した場合は全ての受任を辞退することになり、社会的な影響が大きいとも指摘した。

大塚氏は、施設を経営する社会福祉法人が法人後見を受任するための様々なハードルは決して低くないとしながらも、職員にとって成年後見の本質的な理解が進み、法人の司法ネットワークの強化等、かかる費用以上の意義があり、既存事業のプラスアルファでない、法人の本来事業としてとらえていると述べた。

続いて、NPO法人成年後見センターかけはしより、代表理事の小川肇氏、副代表理事の大場正昭氏、受任・相談担当理事の関谷隆氏から報告があった。かけはしは、社会福祉法人県央福祉会(神奈川県)の後援会が母体

となって設立された。後援会は、当初より県央福祉会の事業を支援する様々な活動を実施してきたが、保護者の高齢化が大きな課題となっていた。そこで、弁護士や後援会役員、県央福祉会職員が中心となって準備委員会を立ち上げ、法人後見の具体化について検討を進めてきた。家族や施設職員を対象とした勉強会を何度も行いながら制度の理解を深め、2014年に法人後見を行うNPO法人の設立に至った。後援会とは別の法人を設立したのは、施設利用者の後見対象にした際の利益相反を避けるためであるが、裁判所からは、法人認可に際して後見監督人として弁護士が選任され、かけはしの業務遂行について定期的なチェックを受ける形となっている。また、かけはし自身も第三者評価委員会を常設して内部牽制の体制を整えている。

かけはしでは現在、保佐人2件を受任しており、相談件数から今後、さらに受任件数が増えていくことが見込まれている。小川氏は、実践が多くの方の好意によって成り立っているとした上で、財政的には厳しいものの、スタートしたからには後には下がらないと述べ、事業の推進に強い意欲を示した。

報告後の質疑応答では、個人で受任している成年後見人が高齢化した場合に法人が後見人を引き継ぐ可能性にも話が及び、大塚氏は、



大塚 芳正氏



左より 小川 肇氏、大場 正昭氏、関屋 隆氏

裁判所からは法人の継続性こそが後見人として期待されている点であると強調した。

プログラムの最後は、「マイナンバー制度と社会福祉法人・福祉施設経営の課題」として、特定社会保険労務士・上級個人情報管理士の山田芳子氏が講義を行った。

マイナンバー制度は、2013年に成立、2016年から順次開始される。日本国内に住民票をもつ全ての人に12桁の番号(個人番号)をつけ、行政機関との手続きに活用する制度である。社会保障、税、災害対策において、申告や給付手続きの効率化と利便性の向上を図り、不正受給の防止にもつなげることをしている(9月3日に成立した改正法では金融・医療の分野にも領域を拡大。ただし、住民基本台帳データ及び年金番号との連結は当面見送り)。

マイナンバー制度の運用に際しては、雇用主として行うべき管理の他、社会福祉法人・福祉施設として取り組む事項も多く含まれる。また、今国会に提出・可決した個人情報保護法の改正により、個人情報の定義の明確化(要配慮個人情報に関する規定の整備)、個人情報保護、第三者提供の届出、公表についても厳格化された。これらの規定は社会福祉法人・福祉施設経営においても適用される。

山田氏は、マイナンバー制度についてはその

手続きや対応が日を迫うごとに簡素化してきていると指摘し、最新の情報を把握しながら、職場の推進体制を整え、職員への教育を当面進めていくことが重要であるとした。現時点で福祉施設が利用者のマイナンバーを直接利用・管理する前提ではないものの、利用者や家族からの質問に答えられる準備はすすめておくことが望ましい。一方、個人情報保護法の改正に関しては、社会福祉法人・福祉施設は、組織の規模に関わらず要配慮個人情報(いわゆる機微情報)を扱う場面が想定され、小規模法人であっても組織的な対応が必要であると説明した。

マイナンバー制度及び個人情報保護に関する留意点については、山田氏の講義抄録をもとに本号34頁の誌上講座でも紹介しているので参照されたい。



山田 芳子氏

### 施設長実学講座(第3回)「福祉施設の財務管理と中長期計画」

9月28日、29日の2日間、施設長実学講座(第3回)を開催し、57名が参加した。

本研修会は、福祉施設長として必要な財務知識及び中長期計画の立案に必要な視点を得ること目的として開催し、株式会社川原経営総合センター福祉財務コンサルティング部課長の高橋喜彦氏が2日間の指導を行った。

講義の冒頭で高橋氏は、社会福祉法24条

(経営の原則)を示して「経営基盤の強化、福祉サービスの質の向上、事業経営の透明性の確保」は基本の「キ」であり、現在進められている社会福祉法人制度改革においても変わらない普遍性のある原則であると指摘した上で、今後の社会福祉法人の方向性として、外部環境への適応なかでも「中長期経営ビジョンを策定し、職員に進むべき方向性を発信しているかどうか、

が問われる」と述べた。その際、単に発信するだけでなく、職員がどう受け止めているかも把握し、かつ経営者の姿勢がブレないことを求めた。また、「〇〇園ではなく〇〇会という帰属意識を持つように」と、福祉施設長が施設単体ではなく法人として考えていくことの重要性を強調した。

その後、福祉施設長の立場で、正しい会計処理がされているか確認する月次試算表の点検管理について、法人の情報公開とも関連付けて説明し、さらに法人の掲げる経営目標と連動した予算書の作成と、法人の経営資源と連動した事業計画の作成を進めることを求めた。

1日目の講義の後半は、財務三表の内容と見方を、貸借対照表、資金収支計算書、事業活動計算書の順に丁寧に説明し、新しい社会福祉法人会計基準に沿ったポイントについても「流動負債と固定負債の扱いについて、新会計基準では区分が明確化され、このことは経営分析にも大きく影響する」と説明した。

そして、経営分析の指標について、流動比率、当座比率、固定長期適合比率、人件費率、労働分配率、損益分岐点売上高の算出方法について説明した後、それらを読み解いた経営状況の課題把握について、参加者は個人ワーク演習に取り組んだ。

研修2日目は演習の続きを行った後、改正社

会福祉法が求める財務規律の強化について講義を行った。今後の社会福祉法人経営の重要なテーマとして、

- ・外から見られていることを意識する
- ・公開された情報には説明責任が伴う
- ・責任者として説明できる能力が必要

の3点を指摘した。そして、今後、公開された情報が比較しやすくなることで経営の優劣の差が浮き彫りになると説明した。午後は、参加者が持参した自法人の決算書を用いながら、流動比率、当座比率等の財務分析を各自で行い、高橋氏は参加者からの個別の質問に対応した。最後に参加者の数名から分析結果についての発表があり、高橋氏から分析結果から読み取れる経営上の課題についてのコメントを行った。2日間の研修を通して、制度改革の把握から自法人の経営課題分析までの流れを理解できるものとなった。

参加者からは、「これまでは経理担当職員から説明を聞くだけのことが多かった内容がよく理解できた」「現在、法人経営の見直しを進めている中でこの研修会に参加できてよかった」等の感想が寄せられた。



高橋 喜彦氏



参加者からの個別質問へ答える高橋氏

## 「日本福祉施設士会のあり方に関する検討会」第1回検討会議事概要

8月26日に開催した標記検討会の議事概要は以下の通りです。会員からのご意見については、電子メール z-sisetusi@shakyo.or.jp か、Fax03-3581-7928にて事務局までお寄せください。

### 1. 検討の前提事項

- ◆社会福祉は、先人の先駆的な実践から理論や技術が形成され、制度化してきた。
- ◆①少子高齢化、②人口減少、③社会福祉法改正、④骨太の方針2015などの外部環境の変化を受けて、今、国民の負託に応え、社会福祉法人・福祉施設の存在意義を示すことが求められている。
- ◆全社協「福祉施設長のあり方に関する検討会」報告(平成27年3月)において、めざすべき福祉施設長像が示された。

### 2. 「福祉施設士」の再構築に向けた課題提起

- ◆「福祉施設士」は、国民の求める福祉施設長であるか
- ◆「福祉施設士」は、我が国の社会福祉制度の発展に貢献できる人材であるか
- ◆日本福祉施設士会は、社会福祉法人からの期待に応える組織であるか

#### (主な意見)

- ・福祉施設長の実態として、ガバナンスもなにもないという施設が未だにある。「福祉施設士は、国民の求める施設長であるか」という問いかけが非常に大きい。
- ・福祉施設の社会化については内向きでいた。もっている力をどうやって社会に還元しているのかが問われる。福祉施設士は制度を変えていく力をもっているし、現状を変えていこうと思わない人に向けても、そう思わせるような仕掛けが必要。
- ・施設の経営管理の専門家として、福祉施設士が、地域で目指すべき存在になっているという実績を、もっと会員が広めていくことが重要。今後、他法人への経営参画も含めた対応が期待されてくるのではないか。
- ・資格取得後のフォローアップをきちんとすることが、国民の求めている福祉施設長ひいては福祉施設士を育てることにつながるのではないか。

### 3. 福祉施設士及び日本福祉施設士会の現状

- ◆本会会員の状況は、平成11年度(1,739名)をピークに会員数が減少傾向にあり、平成21年度以降は毎年50~90名ずつ減少している(退会者が入会数を上回る)。
- ◆平成27年8月20日現在の会員数は1,253名となっている。

#### (主な意見)

- ・研修に参加しないが、会費だけは払う人が多い状況がある。入会した=「専門性を共有している」という満足感から脱却しないと、組織としては伸びていかない。
- ・若い人たちがこの会に参加してもらう魅力がないと、会員は増えない。

### 4. 日本福祉施設士会のめざすもの(目的の整理)

- ◆本会倫理綱領に定めた基本的姿勢の実現
- ◆経営管理の専門家として法人内外への貢献
- ◆法人として取り組む人材育成への貢献
- ◆これらをもって「施設福祉と地域福祉の推進に寄与し、かつ『福祉施設士』資格の社会的認知に資する」(運営内規第2条より)

#### (主な意見)

- ・人間力の高い人材を育成できる組織としての、日本福祉施設士会でありたい。これまでは、コミュニケーション能力やセルフマネジメントなどの必要な能力を既に身につけている人が施設長だった。今はそうではなく、育成の必要性が高い。
- ・施設長としての業務にいき詰まった際の拠り所として福祉施設士会が存在しているとも捉えている。
- ・日本の福祉に携わっている人たちの思いを一番受け継いでいるのが、この会ではないか。福祉の原点に戻る部分、思いを我々が受け継いでいくことは大事。
- ・会の魅力は種別横断であること。福祉施設士は、他の施設長を指導できる位のレベルであってほしい。

### 5. 目的達成に向けた本会組織のあり方(論点)

- ◆会員の質の維持向上を図る
- ◆特色ある研修事業を実施し、人材育成の機会提供を行う
- ◆意図的な発信を行い、具体的な成果を示す(アウトプットとアウトカム重視)
- ◆種別を横断した全国組織の強みを活かす

(主な意見)

- ・ 会員間のつながりは継続してもらいたい。
- ・ 取り組みは優先順位をつけるべきだろう。喫緊の課題は組織の維持。存続していくためには研修に事業内容を特化するべきではないか。
- ・ 時代に合ったものをもう1回勉強し直す更新制度を取り入れると、もっとモチベーションが高まるのではないか。
- ・ どの程度のハードルになるかは別として、会員資格更新の仕組みは必要ではないか。
- ・ 研修、学習が非常に大きな柱であり、次の世代をつくる施設長を育てることも含む。今後に向けたテーマの構築も必要。その上で更新制も議論のなかに出てくるのかもしれない。
- ・ 会員には、良質な人たちとつながってほしいという強い意識がある。心の通い合う仲間がほしいという思いも大切にしなければならない。組織の存続に向けて適切な仕組みが必要だが小さな組織のなかで、どこまで管理ができるか。

## 平成27年度 社会福祉トップセミナーのご案内

[テーマ] 『持続可能な社会保障改革の展望、2025年を見据え  
～急速な少子・高齢化と総合的な福祉基盤の確立』

### [趣旨]

本セミナーは、2025年を見据え持続可能な社会保障のあり方を展望するとともに、各地域で援助・支援を必要とする人々への福祉活動などの実践報告をとおして、連携・協働の強化や支援ネットワークの活性化の課題などを共有し、今後の全国的な活動展開に資することを目的に開催するものです。社会福祉法人・福祉施設、社協、行政、研究者、民生委員・児童委員はじめ、多くの方の御参加をお待ちしております。

[主催] 全国社会福祉協議会(担当:政策企画部)

[日程] 2015年12月8日(火)～12月9日(水)

[会場] 全社協・灘尾ホール(東京都千代田区)

[定員] 200名

## [内容]

12月8日(火)

基調講演「社会福祉法改正への対応と社会福祉法人のあるべき姿」

磯 彰格 氏

(全国社会福祉法人経営者協議会会長、全国社会福祉協議会副会長)

講演Ⅰ「急速な少子高齢化、人口減少社会の社会保障を展望する」

権丈 善一 氏

(慶應義塾大学商学部教授、社会保障制度改革推進会議委員、医療・介護情報の活用による改革の推進に関する専門調査会委員)

講演Ⅱ「今を生きる子どもたちのために」

渡辺 久子 氏

(渡邊醫院副院長、元慶應義塾大学医学部小児科専任講師)

12月9日(水)

シンポジウム「地域で援助・支援を必要とする人々への総合的な福祉活動の展開」

シンポジスト:

古内 保之氏 (岩手県社会福祉協議会専務理事、全社協政策委員会幹事)

白江 浩氏 (全国身体障害者施設協議会副会長、社会福祉法人ありのまま舎常務理事、全社協政策委員会幹事)

平田ルリ子氏 (全国乳児福祉協議会会長、社会福祉法人慈愛会清心乳児園施設長)

長瀬 慈村氏 (柏市医師会副会長、乳腺クリニック長瀬外科院長)

コーディネーター:

高井 康行 (全国社会福祉協議会副会長)

[参加費] 15,000円(宿泊費等は別途)

[締切] 平成27年11月24日(火) ※定員に達し次第締め切ります。

## [申し込み先]

[http://zenshakyo.net/download/H27\\_top\\_seminar.pdf](http://zenshakyo.net/download/H27_top_seminar.pdf) より申込書をダウンロードの上、以下代理店宛に申込みください。

名鉄観光サービス(株)新霞が関支店(担当:下枝)

〒100-0013 東京都千代田区霞が関3-3-2 新霞が関ビル

TEL03-3595-1121 FAX03-3595-1119

# DSWI スクエア

## 第31回中国・四国ブロックセミナー香川大会 開催報告

中国・四国ブロック福祉施設士会は、9月3日(木)・4日(金)に、かがわ国際会議場(香川県高松市)で第31回中国・四国ブロック福祉施設士セミナーを開催した。当日は香川県健康福祉部の野本祐二部長をはじめ開催地の大西秀人高松市長からもご挨拶をいただき、福祉施設士に対する期待とエールを送っていただいた。

参加者は中国・四国各県から108名が集い、2日間にわたり福祉施設士としての施設運営について活発な意見交換が行われた。各プログラムの概況を報告する。

1日目は、日本福祉施設士会中国・四国ブロック理事である藤田久雄氏の主催者挨拶に続き、日本福祉施設士会岡田好清副会長が「社会福祉法人・福祉施設を取り巻く環境変化への対応と福祉施設士に求められるもの」と題し基調報告を行った。最近の社会福祉法人に対する指摘事項について様々な事例等を交えて解説するとともに、福祉施設士会の事業や進むべき方向性について報告がなされた。最後には「福祉施設士は常に当事者意識をもって、率先して課題を解決していこう」と呼びかけた。

続いて、「社会福祉事業におけるコンプライアンスとリスクマネジメント」と題し岡山大学大学院法務研究科(法科大学院)教授 西田和弘氏に講演をいただいた。

福祉分野では、コンプライアンス、リスクマネジメント、ガバナンス、CSRが重視されている。「物を作る」有形の事業ではなく、「サービスを創造し

ていく」無形な事業である、それゆえにしっかりとした規律やルールづくりが重要であり、「トップダウンでルールを決める」よりは「一から職員参加型のルールづくり」をしたほうが、より職員に浸透するようになるのではないかとアドバイスがあった。そして、ルールを決めた後はそれを適正に評価する仕組みづくりが必要であり、PDCAサイクルの構築が



開会式

まずコンプライアンスには必要とのことであった。

講義後半には様々な事件・事故の判例を基に「過失」と「故意」の違いと、管理者の取るべき対応方法について解説があった。特に、最近増加傾向の高齢者施設での虐待問題については、職員教育も重要であるが、職員のストレスを蓄積させないような職場風土の醸成が必要不可欠との指摘があった。最後には労使の問題や労働関係法規の遵守についても触れ、管理者は利用者から労働者全てにおいてコンプライアンス意識を持ってほしいとのことであった。

1日目最後は、「生活困窮者支援を通じた地域づくりと社会福祉施設の役割・連携」をテーマにシンポジウムを展開した。全国社会福祉法人経営者協議会の宮田裕司保育事業経営委員長をコーディネーターに、六心会(滋賀県)堤洋三理事長、いずみ保育園(香川県)理事長の忽那ゆみ代理理事長、香川県社会福祉協議会の日下直和事務局次長の3名のシンポジストから各県地域ネットワークの取り組み事例の発表と諸課題について討議した。

香川県では平成27年度より香川県社会福祉協議会を中心に生活困窮者相談支援事業「香川おもいやりネットワーク事業」を立ち上げ全県的な活動をスタートした。今回のシンポジウムを

通して「自施設のネットワーク参画について方向性を定めたい」という県内会員も多く、時間が足りない程、充実した内容のシンポジウムとなった。

セミナー2日目は2つの発表を行った。まず、日本福祉施設士会で推進している「福祉QC」について、「当法人における『福祉QC』10年の歴史を振り返って」をテーマに、サンリッチ屋島(香川県)の近藤厚志施設長と高木理奈栄養士が、管理者が「福祉QC」に期待するものと職員が福祉QCで得たものについてそれぞれの立場で発表を行った。

続いて、1日目のシンポジストとしても登壇した六心会の堤洋三氏から、法人間連携・協働について「リガール〜暮らしの架け橋〜」の事例(リガールの実践内容については本会報8月号15頁参照)を発表した。法人間連携による知名度向上、人材獲得戦略の効率化、地域の安心、良い意味での法人間牽制機能など、参考になることが多い発表であった。主体的な取り組み(事務局機能)をどの法人が務めるかがカギとなる。会員施設法人が各地で実践されることに期待したい。

閉会に際しては、次期開催県の鳥根県福祉施設士会竹内寛和会長より挨拶があり、今回の香川大会を締めくくった。

(文責：香川県福祉施設士会会長 森田浩之)



シンポジウム



参加者からの質疑

## 東京都福祉施設士会 秋季セミナー 開催報告

東京都福祉施設士会は、平成27年8月26日(水)に淑徳大学東京キャンパスにおいて「社会福祉施設におけるリスクマネジメント」をテーマに施設管理者向けにセミナーを開催し、111名(会員外88名を含む)が受講した。

当セミナーは昨年に引き続き、株式会社アイギス代表取締役協貴志氏による講義であるが、ほとんどの内容が、昨年と重ならず、リスクマネジメントの深さと大きさを感じるものであった。以下、講演要旨を報告する。

### 危機管理の基本、リスクとリターンは表裏で同じ大きさ

日本列島は地震列島であり、この地勢はリスクといえる。このリスクがあるから温泉があり、景勝地となる山や川というリターンがある。海も同様である。例えば、海から近いところにある鰹節製造業者にとっては、津波に流されるリスクがある。しかし、海から近いために鰹の輸送は便利というリターンもある。

### 災害時の初期対応は災害が終わった時から

日本は大雨で毎年死者が出ている。天気予報で雨がいつ来るか分かっているにも関わらず死者が出てしまうのは、リスク管理ができていない表れである。

災害に備えた備蓄は、災害後の施設のライフスタイル(各施設で異なる)によって決まる。「一人当たり1日2リットルの水」等の基準だけで決めるのではなく、各施設で作ることである。

自分が災害時に「困らない」様にするのが備蓄であり、災害時の危機対応である。炊き立てのご飯が食べられてシャワーが浴びられるように、

となると生活用水は飲料水の10倍は必要になる。皆さんの施設では、ハンディキャップの有る方を含めて、災害後の施設のライフスタイルを想定して備蓄をしているだろうか。

### 危機対応の事例から学ぶ

クレーム対応の基本は相手の頭の中のイメージにある。保育園から発する音をマスキが騒音問題として取り上げると、世間では保育園の音を騒音問題としてとらえる。地域の方は保育園の音をどう思っているだろうか？ 保育士は保育園の隣人に挨拶をしているだろうか？ ある人



脇 貴志氏

は、「子どもの声は許せるが、心情的に保育士の怒鳴っている声は許せない」と指摘していた。相手にどのように伝わっているか、普段からトレーニングをしておこう。

普段できていないことは、災害時にもできない。「ホウ・レン・ソウ(報告・連絡・相談)」が徹底できなくても、最低限、コミュニケーションの確認のできる職員に育てることが必要である。トップの資質として大切なことは、信頼できる職員は誰であるか分かっていることとなる。

子供の死亡事故があった時に、園長・職員・理事長が、自己が悪いと認めるかどうか。これまで起きた死亡事故で施設側は必ず同じ事を言う。「こんな事は初めてだから」。今までの成功体験は、こうした時は邪魔になってしまう。

ある公立保育所で、食べ物が喉に詰まって子どもが亡くなった時、課長が「一対一で見ていたのだから問題ない」と言った話がある。人間の脳は自分を守る働きをする。分からない職員・園長・理事長は、保身に動き、自分を被害者と思うまでに至ることもある。危機対応の基本は、相手を論破する事ではない。起こったことを受け止め、相手の気持ちを真摯に考えることである。親にとって大事なものは職員体制ではなく、亡くなったこと自体が問題なのである。

大切なことは、人として事実を正確に受け止め、すまないと思うことである。保護者は子どもが亡くなったことも事故も許せない。施設は誠実に対応していると思っていただく事が目標となる。

## 事故の原因が分からない時の原因分析

原因分析手法として「SHELLモデル」が知られている。Sはソフトウェア(マニュアル、規則等)、Hはハードウェア(器具、設備、施設の構造等)、Eは環境(温度、湿度、照明、死角、音等)、

Lは当事者以外の人々(間接的に事故に関係する人)、Iは当事者(知識、意識、経験等)。元々は航空業界で発生する事故を分析して作られた手法で、医療にも使われている。しかし、社会福祉施設の事故は、人のコミュニケーションに因って発生する事故なので自分は使わない。いずれ「協モデル」を作る。

自分は現在は、「五感分析」を使っている。鼻は嗅覚、口は味覚(食中毒等)と言葉(何を言うべきだったか)、耳は聴覚(聞き分けられる、利用者の言っている事、人として聞く事、専門の有るべき事の考えがあると聞けなくなる、数字は感覚に栓をする、聞き流し、等)、手(触れることで分かる)、目は視覚(見るから見るへ)。結果として「…べきだった、の分析」ができるようにしている。

セミナー休憩時には質問用紙を回収し、後半の講演は質疑応答の形で展開した。最後に脇氏は、「確認の目的は、思い込みの排除である。思い込みを排除しないと人間は自己中心的に思い込み、都合良い様に思うものである。」と指摘して講演を締めくくった。

(文責：東京都福祉施設士会事務局)



セミナー風景

# 福祉施設士として学び続け、 結果を示す

「福祉施設士行動原則」では、「管理者としての自身に対して」求める実践を、行動⑩「学び続けることで自己の成長をはかる」、行動⑪「実践を重ねることで信頼を積み上げる」として示し、これらを「自己への姿勢」として位置付けた。具体的には、利用者、職員、地域社会、法人に対して業務を通して関わる「自分自身」を磨き続けることが福祉施設長には必要となる。自らの成長を果たし、周囲からの信頼を積み上げた総和が、結果として社会福祉法人・福祉施設にとっての成果のみならず、福祉施設士全体への評価の高まりにもつながるといえる。

「福祉施設長のあり方に関する検討会」報告書では、法人と福祉施設長が一体となって役割を果たすことを求める一方で、「自己研鑽に積極的でない福祉施設長が散見される」とも指摘している。このことから福祉施設長は、自己の価値観と法人の価値観や使命とをすり合わせ、福祉サービスの質的な向上、人材育成、新たな課題への挑戦等を通して、学び続けていくことが極めて大切といえる。この点を「福祉施設士行動原則」に照らせば、福祉施設士は、自法人・施設のみならず周囲に対しても学びの姿勢を示し、実績をあげ、模範となる行動をとることが求められてくる。

本特集では、組織の取り組む多様な実践の紹介を通して、福祉施設長たる福祉施設士の学びについて考える。

# 実践を通して自己の成長と 発展を続ける

社会福祉法人祥水園

特別養護老人ホーム祥水園 副施設長 齋藤 潤 (老 - 37期 No.5123)



## はじめに

社会福祉法人祥水園は、奈良県南部の五條市(人口約3万人)にある。設立は1971(昭和51)年2月1日で、法人理念「してやるのではなく、させていただくのです」のもと、設立45周年を迎えようとしている。

現在、総合老人福祉施設として、特別養護老人ホーム(従来型ユニット110床、ショート2床)、軽費老人ホームA型(定員50名)、在宅事業所(居宅介護支援事業所・介護支援センター(転倒予防・介護者教室)、デイサービスセンター(定員30名)、訪問介護サービス事業所)、配食サービス事業、グループホーム(2ユニット

定員18名)を展開している。また、対象者限定かつ夕食のみであった配食サービスを発展させた公益事業として、お弁当宅配サービス「野原ダイニング」を2014(平成26)年度より開始した。2016(平成28)年4月には、特養、在宅事業所の建て替えリニューアルオープンを予定している。

## 人事制度刷新に取り組む

近年は法人全体で人事制度の改善に着手し、職員評価を明確な根拠のある人事評価に変更した。年功序列の人材登用の取り止め。

若くとも熱意があり本当に頑張っている人への手厚い報酬支給。勤務地ごとに異なっていた勤務時間帯や曖昧な賃金支給の見直し。法人内で勤務時間や賃金制度も統一した。

法人の副園長、また事務長として私が最初に拝命したミッションは、それまで法人が綿密に準備していたこれらの人事制度刷新の総仕上げ、移行、実践であった。予定通り2011年下期より、新たな人事制度に移行を果たした。給与規定も変更し、賃金体系がまとまり、異動やローテーションもスムーズに行えるようになった。法人全体で共通の評価基準を設けたことにより、公平感・納得感のある人事評価を実現し、単なる年功序列ではなく、「自責」の念を持ってがんばった人が評価され、評価された分、処遇にも反映される仕組みができあがった。



新施設完成イメージ

プロジェクトメンバーの尽力によって、なんとか新制度は運用が可能となったが、組織全体への浸透は今後も課題である。具体的には、職員一人一人がより当事者意識を持ち、上司も日頃から意識して部下を観察し、互いに納得できる評価が法人全体で行えるよう、特に評価者側の育成が必要であろう。制度の浸透と必要に応じた見直しは、言いかえると「永遠の課題」なのかもしれない。

### 介護の質の向上に向けて

当地域でも日本全国の傾向と同様に、少子高齢化による若手の不足、介護者側から被介護者側へのシフト、地域の社会資源のより一層の減少という状況がある。社会資源の絶対量の不足もそうであるが、介護技術といった社会資源の「質」の低下も課題と考えている。これからは、少ない人数でも質の高い介護技術により、利用者を支えていかなければならない。地域からのニーズも同様であり、当法人は「質」についての向上・展開を意識的に進めている。

具体的には、「新しい介護の実践」、「ISO、福祉QCの深化」、「各種資格取得」等の取り組みの推奨・実践である。

利用者を「生活の主体」にする関わりをし、安全で安心な介護、自立支援の介護を目指すため、新しい介護法を提案する講師をアドバイザーとして迎え、介護技術を学んできた。流行や制度に左右されることなく、介護の原点に戻り、普



メニュー例 / 根菜ハンバーグ  
お弁当配達サービス「野原ダイニング」のメニュー例

通に食事、排泄、入浴できることにこだわり、必要に応じて施設の大規模な改修も惜しまなかった。腰かけ座位を基本に、安全・安心、しかも自立支援の介助法を当法人のスタンダードとしたことで、これまでの食事・排泄・入浴ケアが劇的に変化した。

例えば食事においては、毎回車いすから低いテーブル・椅子に移乗していただき、地面にしっかり足をつけて前傾姿勢で、誤嚥することなく食事をとっていただく。排泄では、座位が保てる方にはしっかり便座に座っていただき排泄していただく。機械入浴を全て撤廃し、個別浴槽でゆっくりお湯に浸かっていただく。これらを基本とし、かつ職員にも負担のない介護法を確立させることにより、利用者にも職員にもよい状況を作り出している。

### 称号に終わらせないISO認証取得

また、当法人はISO9001の認証を取得しているが、単なる称号ではなく、法人の仕事の進め方の向上策として、標準化を進めるべく導入した。

法人がどのような品質・サービスを提供していくのか、組織としての方針を定め、利用者は何を求め、それを提供していくために必要な、継続的な改善の仕組みの構築を行っている。業務を棚卸してみ、業務内容を標準化し(単に業務を統一化するのではない)、品質マニュアルなどによって文書化し、各職員が決めたことを確実に実行しているかを検証し、記録し、できていなければ改善していくという流れである。

ISOを進めていくために必要な知識や活動として、さらに「福祉QC」活動の推進を行っている。当法人が取り組む活動は「QC的なものの見方・考え方」を福祉実践の分野に応用している。

個人的に前職場において、トヨタの品質管理の手法「TQM」を直接学ぶ機会があり、福祉

施設における品質管理の重要性については今も忘れていない。

### 職員育成と継続的な教育の実践

当法人では、各職員に各種資格の取得を必須としている。

- ①漢字検定3級(文書作成時に最低限必要な漢字の使用を推進するため)
- ②秘書検定2級(接客対応時に最低限必要な知識・ツール保持を担保するため)
- ③住環境コーディネーター2級(施設内の設備の配置等についての的確な対処法を提案するため)
- ④品質管理(QC)検定4級(ISO、福祉QC活動の基礎知識として)

これらの内容は、毎月の介護研修会や研修報告会、新入職員研修会、各種勉強会にて繰り返し実施し、職場内での学び合いと向上を継続している。

近年では特に新入職員研修の重要性を感じ、1~2週間の期間を設けて、しっかり学んでいた。一度の研修で法人理念や質の向上の重要性を素直に理解する職員もいれば一度だけでは腑に落ちない職員もいる。腑に落ちない職員がそのまま後輩を教育することになれば理念は徐々に風化する。今後も社内研修を粘り強く行っていく必要があると考える。

### 活動と学びは止まらずに

「地域福祉」というキーワードが強調されてい

る中、法人も私自身の取り組みも今後さらに加速していく。特養、在宅事業所の建て替えに合わせて、「コミュニティFMの開局」、「地域の方も利用できるスポーツジム」、「地域の方も癒されるリラクゼーションマッサージサロン」、「地域の方が集うカフェ」の併設も予定している。

以上のように今も全速力で駆け抜けている法人と共にあり、福祉施設経営管理に係る自己の成長については、悩む間もない。実践を通して成長と発展は後からついてくると信じている。

自分自身で意識していることは、「できない理由を考える前に、どうしたらできるかを考える」、「迷ったらやる」である。さらに、「深めるだけでなく広げる」であり、1科目100点満点で満足して留まるのではなく、500点満点、1,000点満点、さらに上を目指していくということである。

そのための視点は、常に様々なことに対して興味を持ち、人の話をよく聞き、勉強し、実行する、つまりは「学び続けていく」ということであると考えている。



職員研修

# 社会福祉基礎構造改革を 実践の場で実現するためには

社会福祉法人真生会

白百合ベビーホーム 施設長 島田 恭子 (児 - 30期 No.4026)



## 初心に返って

「福祉施設士として学び続けていく」というテーマをいただき、施設長専門講座受講時の10年前に書いた「福祉施設長の実践活動報告」を読み返した。当時は2000(平成12)年に社会福祉基礎構造改革が実施され、社会福祉の質の向上に焦点が当てられ、社会福祉事業法が改正され社会福祉法となった。2004(平成16)年の児童福祉法の一部改正では、入所児童の年齢要件の見直しがなされ、退所後も含む相談支援事業が機能に含められた。そのため、施設長として職員集団の能力向上を目指し、「児童福祉施設(乳児院)の今後のあり方と職員の職務能力向上を目指して」と題したレポートを提出した。施設長としての「初心」計画をここで改めて振り返り、自分の歩みを再確認したい。

## 乳児院を取り巻く現状と課題

社会福祉の使命は、個人が住み慣れた地域において人としての尊厳を持ち、その人らしい自立した生活ができるように支えることであり、社会福祉施設の管理者、すなわち福祉施設士としての視点でもある。ここでは「その人らしい」と一言でまとめられているが、人は様々な特性を持ち、様々な環境で育ち価値観が生まれる。そ

の価値観と個人の尊厳を認めることができるよう学びを深めなければならない。

神奈川県横浜市の南西部に位置する白百合ベビーホームでは、1972(昭和47)年の開設時から入所理由別推移統計を実施している。開設当初は、母親の疾病で家庭養育が困難となり入所するケースが多かった。2000(平成12)年度には虐待と父母の精神疾患等を入所理由とするケースが12.5%となり、翌年には30%に上がった。2004(平成16)年度以降は恒常的に50%を超えている。

保護者の特性を理解するために精神保健福祉士の養成講座を受講し、精神科病院の閉鎖病棟に現場実習として入らせてもらったが、隔離室から聞こえる入院患者の怒声に人生の泥沼を見た思いになった。乳児院の保護者の中には精神科病院の入院歴があり、今、わが子との面会を通して再出発を目指している方もいる。病気があっても無くても、親として自分に自信を持ち、良好な親子関係を築くお手伝いが乳児院には求められている。

## ひとりの人間としての存在を認められ、生きる喜びを感じるために

当ホームでも、社会福祉基礎構造改革の基

本的方向性に示された、「サービス利用者と提供者の対等な関係」「信頼と納得が得られるサービスの質の向上」を目指すとともに、施設職員一人ひとりが福祉サービスの意義を確認するため、福祉サービス第三者評価を受審することになった。まず、第三者評価を学ぶために、自分自身が第三者評価者(評価調査員)の養成研修を受け、実際に他施設の評価を実施し、利用者の立場から検証を続けた。現在もできる限り第三者評価事業に携わるようにしており、福祉サービスの質の向上を目指している。

2007(平成19)年度には第1回目の外部評価を受審し、2012(平成24)年度より社会的養護施設の第三者評価受審が義務化されたこともあり、2013(平成25)年度にも受審した。この時は、施設の改築時期と重なっていたこともあり、職員とともに現状を把握し改善点を確認して、「子どもの最善の利益とは」をポリシーとした。この世の中に人間として生まれた喜びを感じていただ



白百合ベビーホームの子ども達と2階ルーフテラスでのお花見食事会

き、幾多の困難を抱えながらも子どもの面会を継続している保護者を支えて、施設と協力した子育てができるよう努めていきたい。

### 地域を含めた充実した生活を提供するために

第1回目の第三者評価では、今後の取り組みに期待したい点として、「地域社会への更なる貢献の促進」が指摘された。つまり、乳児院の専門知識を活かした子育て支援である。既に述べたように、精神疾患等を入所理由としている世帯は50パーセントを超えていた。何とかして親子関係再構築を図る手立てはないものだろうか。

ちょうど、地域ケアプラザ(横浜市独自の地域福祉、地域保健活動の拠点施設)で、子育て支援として子育てサロン等が、月に1回程開催され始めていた。これなら当ホームの集会室(普段は空部屋となっていた)で実施が可能なのではないか。こうして2008(平成20)年1月から親子のひろば「にこにこパーク」を開始した。開始当初は、①乳児院の親子の再統合の場、②地域家庭での虐待予防、が目的であった。しかし、利用者第一号の母親には「赤ちゃんの抱き方を知らないのでは」と思う光景が見られた。

かつて乳児院に入所経験のある保護者であれば、幼少期に優しく抱かれた体験が残っていない人もいる。その場合は、保護者には赤ちゃんの抱き方から伝授しなければならないとは理解していた。しかし、地域の家庭にもそれを伝授する必要があるという実態は衝撃であった。

とはいえ、「抱っこ教室」を開催するのもあまりにも直接的過ぎる。思案していたところ、「ベビーマッサージが赤ちゃんとの絆を深める」ということを知った。さっそく、ベビーマッサージのインストラクター資格を取得して、ひろば利用者に広め、乳児院の職員にも講習を行い、日頃の生活の中での肌の触れ合いを大切にすることを伝えた。

## 大切な職員が燃え尽きないように

改正労働安全衛生法により、2015(平成27)年12月からストレスチェック制度が開始される。労働者自らが自分の心身の状態、特にストレスについて把握し、未然に回復できるまたは静養できる方向を目指すものである。職員の健康状態の把握は福祉施設長としての重要な職務である。そのために看護師・精神保健福祉士のためのストレスチェック実施者養成研修を受講した。しかし、人事権を持っている者は実施者になれない規定があり、福祉施設長は直接的に関わるできない。現代の研究によればストレス回復には、①座禅、②瞑想、③ヨガ、が効果的であるとの指摘がある。瞑想とヨガについては地域の母親を相手に指導しているので、



親子のひろば「にこにこパーク」



ベビーマッサージ

職場のストレス対策としても今後は関わっていきたい。

## 社会福祉の専門職としてのつながり

神奈川県内の子ども家庭福祉分野で活躍している者が所属や職位を超えた情報交換を行うため、2009(平成21)年度に「子ども家庭福祉研究会」を有志とともに立ち上げた。社会福祉関係の研修会は数々あるが、子ども家庭福祉に特化したものが少ない。個別の知識が埋もれてしまうことが危ぶまれていた現状にマッチして、研究会には沢山の参加者があった。

また、「社会的養護の課題と将来像」(社会保障審議会児童部会社会的養護専門委員会とりまとめ 平成23年11月)に基づき、児童福祉施設最低基準で定める施設長の資格要件に「社会福祉士」が入ったことは念願のことであった。当施設の保育士は日常業務を熟しながら、社会福祉士の受験資格取得の通信講座を受講している。現在は6名が合格し、他にも2名が受験資格を取得した。現在は月に1回、社会福祉士等と心理職も含めた施設内研究会を開催し、学びをそのままにするのではなく、実践できるようスキル向上を職員とともに図っている。

常に学び続ける姿勢をもち、新しい発見から育つということを、還暦を過ぎた今でも大切にしている。



マイナンバー制度は2016年1月から順次施行される。それに先立ち、10月から各世帯宛に、マイナンバー(個人番号)を知らせる「通知カード」が送付され始めた。税や社会保障の実務に関係の深い制度であり、個人情報保護の観点からも取り扱いに留意すべき点は多い。

そこで、8月28日に行われた施設長実学講座(第2回)の講義内容をもとに、実施準備に向けた留意点を紹介する。

## マイナンバー制度対応と 個人情報保護をどう進めるか

特定社会保険労務士・上級個人情報管理士

あいぼーでんワークスタイルイノベーション 所長 **山田 芳子 氏**



### 大規模な情報漏えい事件が示す教訓

2014年のベネッセコーポレーションの個人情報漏えい事件(漏えい件数4,858万件)、2015年6月に発覚した日本年金機構の個人情報流出事件(流出件数125万件、101万人分)と、近年、非常に大規模な個人情報流出事件が相次いで発生したことは記憶に新しい。

それぞれの事件の要因を簡単に整理する。前者はグループ会社の業務委託先からの漏えいで、①個人情報保護のルールや責任体制が未確立だった(ベテラン社員の行動を周囲が止められなかった)、②パソコンへの接続記録(ログ)のチェックやアクセス権限の見直しが行われていなかった、というものである。後者は、「標的型メール攻撃」という外部からの悪意のある攻撃による流出で、③メールを受信した職員が添付ファイルを不用意に開封してウイルスに感

染、④標的型メール攻撃の疑いが組織として共有されず、続く二次攻撃でより多くの情報が流出、という事態を招いた。

いずれの事件も、個人情報の漏えいや流出を想定した体制や実務が徹底されていないことが、被害を大きくしたといえる。

社会福祉法人・福祉施設経営に携わる者にとっても、これらの事件は決して他人事ではない。本格施行直前となったマイナンバー制度を含めた最新の法改正を切り口に、改めて個人情報保護について考えていきたい。

### 最新のマイナンバー制度と個人情報保護制度改正を知る

マイナンバー制度(正式な法律名は「行政手続きにおける特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」。以下、番号法)は、

日本に住民票をもつ全ての人に12ケタの番号（個人番号）を付け、行政機関との手続きに活用する制度であり、2016年1月からの運用が予定されている。具体的には、社会保障、税、災害対策に用い、行政の効率化や国民の利便性向上を目的としている。9月3日に成立した番号法改正では、預貯金口座にマイナンバーを付番し、預金保険機構等が行う金融機関破たん時の預金保険制度等における債権額の把握に関する事務において個人番号を利用できるものとする、特定健康診査や予防接種履歴等、医療等分野その他の分野における個人番号の利用範囲・情報連携の範囲を拡充するものとする、地方公共団体が行う独自利用事務において情報提供ネットワークシステムを利用した情報連携を可能とするものとする等、利用範囲が広がられた。なお、日本年金機構による情報流出事件を鑑みて、安全安心に特定個人情報等を利用できる体制が整うまで、2016年1月から利用可能としていた個人番号の利用を日本年金機構のみ最大1年5か月延期（2017年5月31日まで）すること、2017年1月から予定されていた日本年金機構における個人番号による情

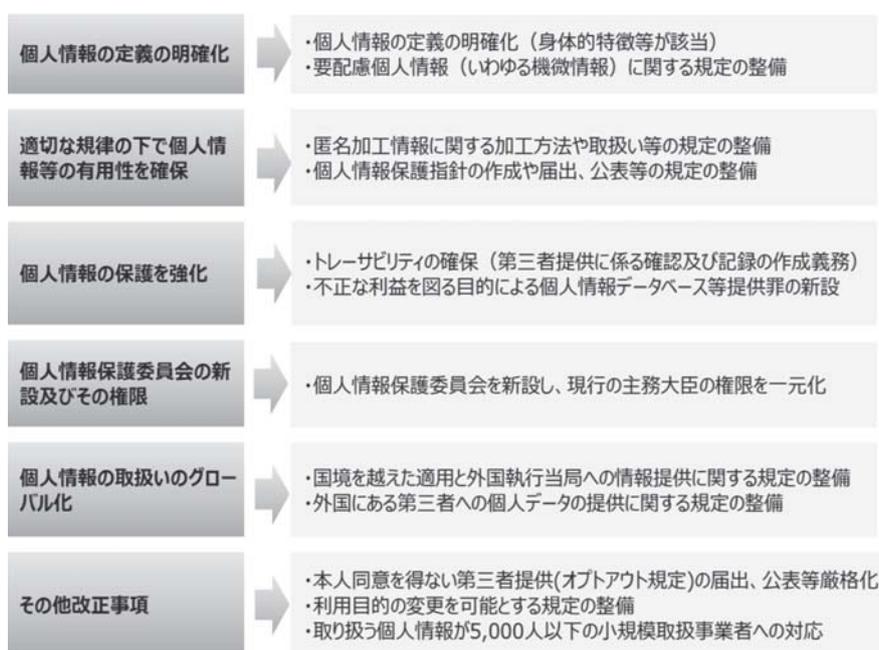
報照会及び情報提供については、最大11か月（2017年11月31日まで）延期されることとなった。

また、同時に改正された個人情報保護法（正式名称は「個人情報の保護に関する法律」）については、個人情報の定義の明確化を行い、病歴などのいわゆるハイ・センシティブ情報を「要配慮個人情報」として、予め本人の同意がない場合には、取得及び第三者提供ができない旨の規定を追加する等、個人情報保護の強化が図られた（図1）。

ここで両法の定義をもとに、用語の確認をしておきたい。

**個人番号**（いわゆるマイナンバー）：日本に住所を有する人全員にふられる12桁の番号  
**個人情報**：生存する個人に関する情報で、その情報に含まれる氏名、生年月日その他の記述等により特定の個人を識別することができるもの（他の情報と容易に照合することができ、それにより特定の個人を識別することができることとなるものを含む。）又は個人識別符号が含まれるもの。  
**要配慮個人情報**：本人の人種、信条、社会的身分、病歴、犯罪歴、犯罪による被害の事実、その他本人に対する不当な差別、偏見等の不利益が生じないよ

図1 改正個人情報保護法の内容



出典：内閣官房「個人情報保護法改正のポイント」

う取扱いに特に配慮を要する記述(詳細は政令で定める)が含まれる個人情報。一定の場合を除き、予め本人の同意を得ないで取得及び第三者提供ができない。

**特定個人情報等**：個人番号(個人番号に対応し、当該個人番号に代わって用いられる番号、記号その他の符号であって、住民票コード以外のものを含む。)をその内容に含む個人情報をいう。

**法人番号**：国税庁長官が1法人に1つずつ指定・通知する13桁の番号。利用範囲の制限はなく、インターネットで公開され、自由に利用が可能。

**個人番号利用事務**：個人番号を利用して処理する事務(年金、税等、行政事務を処理する行政機関等が行う事務)。

**個人番号関係事務**：個人番号利用事務に関して行われる、個人番号を必要な限度で利用して行う事務(雇用主等が行う所得税の源泉徴収処理等)

**個人番号関係事務実施者**：個人番号関係事務を処理する者及び事務の委託を受けた者

給与の支払いや社会保険料の手続きを行う事業者すべてが、個人番号関係事務実施者と

なる。

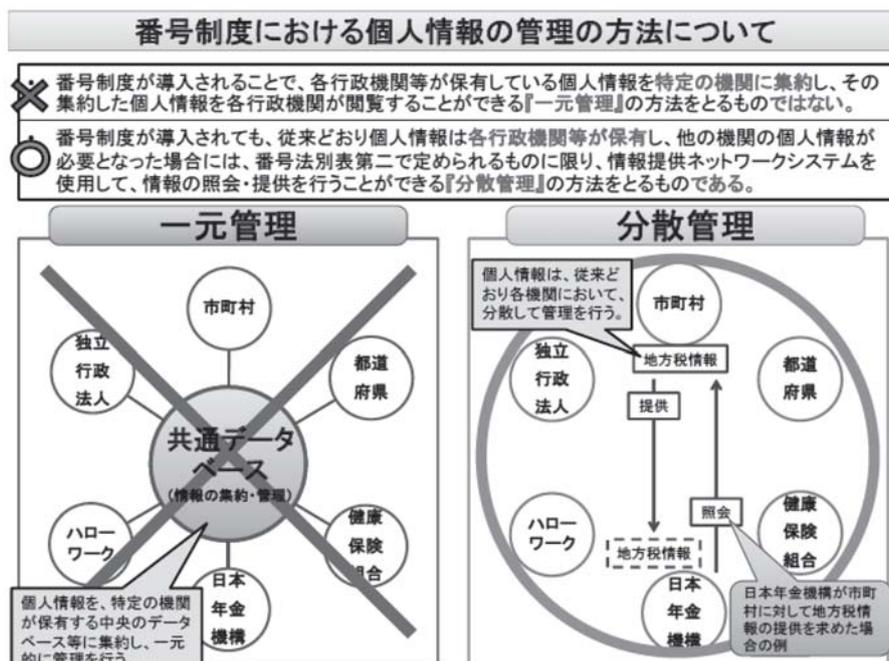
なお、マイナンバー制度における個人情報の管理は、全ての共通データベースが設けられる「一元管理」ではない。様々な個人情報は従来通り、各機関別に「分散管理」され、機関間での情報照会や提供が行われる際に、マイナンバーを用いる仕組みとなっている(図2)。

2017年1月からサービス開始予定の「マイナポータル」というインターネットのサイトでは、自分のマイナンバーが、いつ、どういう目的で情報提供されたかを確認できる機能が設けられる予定である。

## 社会福祉法人・福祉施設とマイナンバー制度

社会福祉法人・福祉施設が行う個人番号の管理は、雇用主である法人が、法人番号の付番を受けて、税や社会保障上の処理手続きを行うために、法人が雇用する職員とその扶養家族から個人番号の提供を受けて、実務(個人番号関係事務)を進めることになる。

図2 個人情報の分散管理



出典：内閣官房資料による

福祉事業者による福祉サービスにおける利用者の個人番号の利用は、現時点では想定されておらず、マイナンバーを前提とした運用の見直しの必要はないとされている。しかし、実務上は、施設入所者など自身や法定代理人による個人番号の管理が困難な福祉サービス利用者自身の個人番号の管理が必要となる。個人番号は原則として生涯を通して同じ番号を使うこととされており。個人番号を知らせるために自治体から送られてくる「通知カード」等は、大切に保管しておく必要がある。社会福祉法人・福祉施設としては、施設入所者の個人番号の管理を「結果として」担わざるを得ないという事態が想定される。

筆者が内閣府の「マイナンバー全国共通ナビダイヤル」に確認したところ、関係省庁に確認のうえ、統一見解として下記の要件を満たせば可能としているとの返答を得た。ただし本件について発出された通達等は現時点ではない。

#### 【要件】

- 本人に個人番号が記載された通知カードが届いていることを通達すること
- 通知カード等の書類の保管にあたり、安全管理措置を講じていること

筆者が確認している限りでは、医療機関・福祉施設の種別や対象者(高齢者・障害者・児童)を問わず、また成年後見の法定代理人についても上記要件を満たせば通知カードの保管は可能としているとのことである。安全管理措置については後述する。

### 当面実施するポイント

2016年1月からの制度施行前に事業所として実施すべきことは、推進体制の確立と職員教育に尽きる。マイナンバー制度の運用は、複雑な手続きは減少傾向にある。基本となる考え方を

を理解した上で、組織の規模に関わらず個人情報保護法改正も踏まえた対応に取り組む必要がある。

#### 【当面実施するポイント】

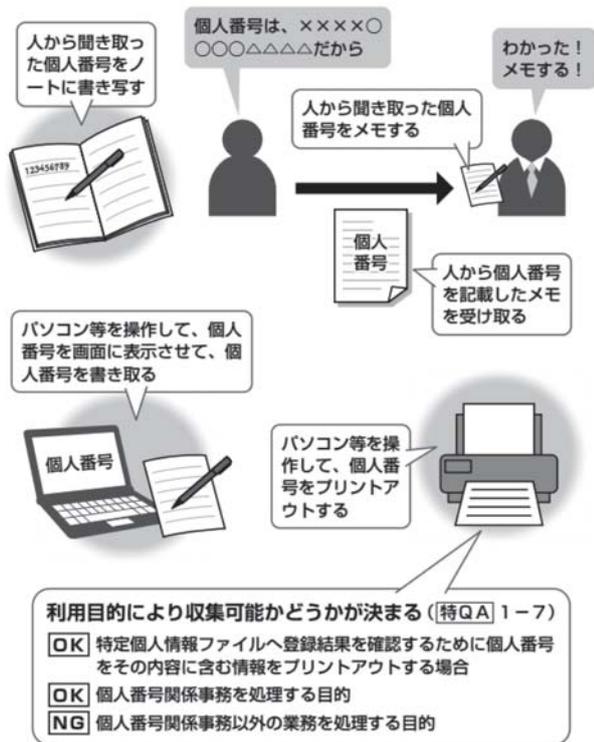
(職員の個人番号収集開始前に行う)

- 職員、利用者への制度の周知
  - 就業規則の改定、事務取扱担当者への誓約書等の締結
  - 安全管理措置の対応
  - マイナンバーを扱う委託先(税理士、社会保険労務士等)の検討
  - 本人確認方法、個人番号の収集タイミングの検討
    - 個人番号の収集
- (個人番号収集開始後でも対応可・あるいは継続的に取り組む)
- 個人番号の収集と利用目的の通知
  - 職員教育、運用の見直し、委託先の監督

番号法第19条では、特定個人情報の提供が可能とされているのは、①個人番号利用事務、②個人番号関係事務、③本人または代理人からの個人情報利用事務実施者等への提供、④法人の合併その他の事由による事業の承継、⑤生命、身体または財産の保護のために必要で、本人の同意があるかまたは同意を得ることが困難な場合等、となっており、上記の利用目的に該当しない限り、個人番号をリスト化した「特定個人情報ファイル」を活用することは認められていない。個人番号関係事務の範囲内で、提出書類間の整合性を確認するために明細表として特定個人情報ファイルを作成することは認められている。一方、個人番号を社員(職員)番号代わりにパソコンでリストを作る、業務関係の記録作成を目的として個人番号を入れた表を作成することは目的外利用にあたり、禁止されている。(図3)

特定個人情報の収集(集める意思をもって自己の占有におく)についても、前記の利用目的

図3 「収集」とは



出典：『図解でわかるマイナンバー制度 いちばん最初に読む本』101頁、山田芳子著、アニメ出版、2015年

以外で収集することは禁止されており、安易にコピーをとったりメモをしたりしないように注意する必要があります。

収集した職員の個人番号は、社会保険、源泉徴収処理に関する書類の保管と同様に扱い、保存期間を過ぎた後は、すみやかに(たとえば年度末に一括して)廃棄することが求められる。また、退職した職員の個人番号についても期間を定めて保管し、期間を過ぎたら速やかに廃棄する必要がある。

## 主なスケジュール

2015年10月から国民への個人番号の通知が開始された。個人番号は世帯ごとにまとめて「通知カード」と関係書類が簡易書留で送付されてくる。まずは、職員や利用者に対して「通知カード」を無くさないように周知徹底したい。本人確認用としても使える写真付の「個人番号カード」は、2016年1月以降に各自の申請により

自治体から無償で交付される。個人番号カードには行政機関の本人確認にはカード1枚で対応可能であること、電子証明書がついており多目的に使える、というメリットがある。カードの裏面に記載された個人番号が不用意に流出する危険性も考慮すると、総務省で目隠しカバーの配布も希望者に行うとしているが、個人番号カードの利用は慎重に扱うようにしたい。

2015年10月以降、個人番号の収集が可能だが、前記の通り組織として本人確認措置や安全管理措置の準備が整うことが前提となる。2016年1月以降、事業者(雇用主)として当面は、入退職時等雇用保険等の手続きにおいて必要となるだけであり、当面は該当する職員の個人番号を収集すれば足りると考えられる。全ての職員に関わりのある年末調整に向けては、2016年の12月までに職員の扶養親族も含む全員個人番号を収集すれば間に合う。

なお、職員の扶養親族のマイナンバーの収集に際しては、国民年金の第3号被保険者の場合のみ、「扶養親族の本人確認」が必要とされているが、どのような方法で進めるかは本稿執筆段階では確定していない部分もあり、今後の最新情報を確認されたい。

2017年1月からは国の機関間での情報連携が始まり、2017年7月から地方公共団体及び医療保険者等との情報連携が開始される予定だが、日本年金機構については前記の通り、別途対応となる予定である。

## 安全管理措置の際の工夫

番号法では、個人情報を取り扱う事業者に対して特定個人情報等の適正な取り扱いを求めており、そのための「ガイドライン」が、内閣府外局の特定個人情報保護委員会から示されている。小規模の法人であっても、以下の内容については対応をとる必要がある。

### (1) 基本方針の策定

ガイドラインで策定・公表については義務化されていないが、法人として、「特定個人情報等の適正な取り扱いに関する基本方針」を定めておくことが望ましい。①事業者の名称、②関係法令・ガイドライン等を遵守すること、③安全管理措置に関する事項、④質問および苦情処理の窓口、を明記しておく。その際、既存の「個人情報保護に関する方針」等を改正する方法もとれるが、混同を防ぐために別途作成する方法もある。

### (2) 取扱規程等の策定

個人番号を取り扱う事務の範囲、特定個人情報等の範囲、事務取扱担当者の明確化を行った上で事務の流れを明確化(業務フローを整理)し、文書にしておく。中小規模の事業者(職員数100人以下かつ6か月以内のいずれの日においても、個人情報の取り扱い件数が5000件未満)では、特例により代替による対応が認められており、業務マニュアル、チェックリスト等に特定個人情報等の取り扱い方法や責任者・事務取扱担当者が明確化されていることで足りると考えられる。

### (3) 組織的安全管理措置

安全管理措置を講ずる組織体制の整備と、前項の取扱規程等の運用を着実に進めるため個人情報にかかる業務の洗い出しが必要となる。その際、特定個人情報等の取扱い状況が分かる記録の保存、個人番号と特定個人情報を一緒に記録しないなどの運用が大切である。さらに、情報漏えいが発生した際の対応を事前に定めておくことが望ましい。まずは事実関係の調査と原因究明を行うとともに、二次被害の防止を防ぐことが大事であり、特に発生後の初動がその後を分ける。また、特定個人情報等の取扱い状況は定期的に点検し、仕組みや運用について必要な見直しを行う体制も大切である。

### (4) 人的安全管理措置

事業者は、特定個人情報等の事務取扱担

当者の監督及び教育を行わなければならないとされている。例えば教育については一度行えば済むものではなく、定期的な研修を行うことが求められている。また、特定個人情報等についての秘密保持に関する事項を、就業規則等に盛り込むことが考えられる。

### (5) 物理的安全管理措置

物理的安全管理措置とは、個人情報を扱う区域の管理、機器及び電子媒体の盗難等の防止、電子媒体を持ち出す場合の漏えいの防止、個人番号の入った機器・電子媒体の削除あるいは廃棄をいう。これらは、費用をかけなくても実践できる工夫も少なくない。例えば、事務室のパソコンの画面の向きを変えて、ドアの位置からすぐに覗き込めないようにするだけでも違ってくる。ただし、持ち運びが容易なUSBメモリによる管理には注意したい。(図4)

よくある事故が、個人情報の入ったUSBメモリをカバンに入れたまま外部の会合に出席し、置き忘れあるいは車上荒らしに遭って紛失するケースである。特にアルコールが入ると分かっている場合は注意をしたい。廃棄に際しては、紙に書かれたものはシュレッダーにかける、パソコンのハードディスク等は専用のデータ削除ソフトを使うか物理的な破壊をし、さらにその状態を責任者が確認する手順が大切である。

図4 電子媒体を安全に持ち出す方法



出典：同書、139頁

## (6) 技術的安全管理措置

情報システムを使用して個人番号関係事務を行う場合は、データ取扱者のアクセス制限を設定する、ファイルにパスワード保護をかける等の措置を講じなければならない。外部からの不正アクセスを防ぐための措置もここに含まれる。

なお、給与計算等を外部の業者に委託している場合は、委託先にも安全管理措置を遵守させるための契約の締結が必要になる。前提として委託先の適切な選定があることは言うまでもない。マイナンバー制度では、事業者は委託先がたとえ個人情報取扱事業者でなくとも、個人番号利用事務等を取り扱う場合は委託先に対する監督責任を負う。これは、委託先が業務をさらに委託(再委託)する場合も、最初の委託者からの許諾が必要であり、間接的な監督義務を負うことになる。

## 就業規則の改定と誓約書の締結について

前項の「人的安全管理措置」で触れたように、就業規則には、①採用時の提出書類に個人番号の通知や本人確認に関する事項を追加、②個人番号の利用目的に関する規定の追加、③服務規律の追加(個人番号を提出する義務)、④懲戒事由に、個人番号等秘密保持義務と漏えいに関する事項を追加、⑤変更後の個人番号の届出(外的理由で個人番号が流失した場合は変更がある)について改定しておくことが望ましい。また、事務取扱担当者との個人情報非開示の誓約書を締結する場合は、退職時にも改めて誓約書を締結するとよい。

また、事業者は職員に対して、個人番号の利用目的の特定及び通知を行う必要がある。方法については、例えば職場内LANによる通知や就業規則への明示などが考えられる。

## 情報セキュリティの向上は職員との信頼関係と守れるルールから

情報漏えいや流出によるダメージは、外部に知られた情報を悪用された被害よりも、漏えいした事実から発生する見えないダメージの方が大きいと言われる。具体的には、漏えいした後の対応に追われて、本来業務に専念できないことによるサービスの質の低下、失われた外部からの信頼の回復、職場内での士気の低下である。また、発生時の対応が不十分であったためにさらに信頼を失墜させるケースも少なくない。

漏えいそのものは人為的なミスによる発生がほとんどであり、例えば「不正アクセス」を原因とした個人情報の流出事案は5%にも満たない。情報セキュリティ対策は、この人為的なミスを減らすことが中心となるが、その際は、職員を信じ、性善説を前提としたルールとコミュニケーションの活性化が最も重要である。なぜならば、「万が一」を強調し過ぎた性悪説による職場づくりは、労使の信頼関係を低下させ、隠ぺいやごまかしの風土を生みやすくなり、より大きな問題につながるためである。

情報セキュリティ向上に向けたルールづくりは、「しなければならないこと(義務)」と「してはならないこと(禁止事項)」を、分かりやすい言葉で明確にすることが大切である。まずは、「守れることだけをルールにする」とし、軽微なルール遵守を100%実施するところから始めるようにして、意識と実践をともに高めるようにしたい。

参考サイト：内閣官房「マイナンバー 社会保障・税番号制度」

<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/bangoseido/>

参考文献：『図解でわかるマイナンバー制度 いちばん最初に読む本』山田芳子、アニモ出版、2015年

日 程	予 定 事 業
11月16日(月)～17日(火)	北海道ブロックセミナー (ホテルガーデンパレス/北海道札幌市) [お問い合わせ先]雪の聖母園 内 北海道福祉施設士会事務局 TEL:0126-53-2417
11月20日(金)	第8回中国・四国ブロック福祉改善活動発表大会 (YIC Studio/山口県山口市) [お問い合わせ先]山口県社会福祉協議会 内 山口県福祉施設士会事務局 TEL:083-924-2799
11月24日(火)～25日(水)	第26回「福祉QC」全国発表大会 (全社協・会議室、灘尾ホール)
12月13日(日)～14日(月)	施設長実学講座(第4回)「新たな課題に挑む福祉施設長」 (全社協・第3～5会議室)

— <ご意見・感想の募集について> —

会員の皆様からご意見・感想をお聞かせください。

1. 会報の記事へのご意見・感想をお寄せください。  
※特集記事、誌上講座にかかるご質問はもちろん、会報へのご意見や提案も受け付けております。  
※本会事業に対してのご意見や、本会執行部・他の会員の皆さまへテーマを示した意見交換の提案なども受け付けております。
2. 文字数は、800字以内でお願いします。
3. 電子メールあるいはFAX、郵送にてご提出ください。  
電子メールの場合は、日本福祉施設士会事務局(アドレス z-sisetusi@shakyo.or.jp)まで送信ください。
4. 会報発行月(偶数月)の前月(奇数月)の15日までにお送りください。
5. 掲載する場合は、都道府県ならびに会員ご氏名を掲載いたします。

**会員名刺の追加発注・修正を受け付けています>>>**

異動等による内容の修正はありませんか? 1セット(100枚)2,000円(税込)で承ります。

**異動の連絡はお早めをお願いします>>>**

在籍施設の異動等連絡先が変更となる場合は、お早めにお知らせくださいますよう、お願いいたします。

**投稿をお待ちしております>>>**

特集記事、連載記事への投稿をお待ちしております(下記事務局宛にお問い合わせください)。

**退会を希望される会員の方へ>>>**

退会を希望する場合は、所定の退会届を、当該都道府県福祉施設士会を通じて、本会会長宛にご提出ください。

**事務局だより**

台風17号、18号の影響で発生した「平成27年9月関東・東北豪雨」で被災された方に心よりお見舞いを申し上げます。昨年広島で起きた豪雨土砂災害の記憶も新しく、近年相次ぐ各地の火山活動の活発化も含めて、自然災害のおそろしさを感じます。福祉施設の現場においては、日頃の避難訓練はもちろん大切ですが、日常と異なる避難生活を想定した備蓄のあり方や連絡体制など、必要な見直しも随時進めていくようにしたいものです。

9月以降、マイナンバー制度に関する報道や自治体の広報が目立つようになりました。本会では8月に開催した施設長実学講座(第2回)で、マイナンバー制度及び個人情報保護法改正に関するプログラムを企画、実施しました。当日の講義後は、参加者からの質問も多数寄せられ、関心の高さがうかがえました。そこで、研修参加者からの質問への回答も含めて再構成し、誌上講座でご紹介することとしました。本文でも触れられていますが、個人情報保護については、情報漏えいそのものによる被害だけでなく、問い合わせへの対応や確認作業などで本来業務に支障をきたす影響も無視できません。危機管理体制を考えるきっかけになれば幸いです。

**福祉施設士 10月号**

平成27年10月15日発行 通巻310号 偶数月15日発行  
定価500円(税込)

発行 社会福祉法人 全国社会福祉協議会・日本福祉施設士会

発行人 高橋 紘

編集人 杉本 憲彦

**広報委員会**

杉本 憲彦(広報委員長)/阿部 健二/三津井 和夫/  
高橋 永郎/園田 謙雄/舟橋 博/榊田 和平/八木 利彦/  
大澤 澄男/蓮池 年民

〒100-8980

東京都千代田区霞が関3-3-2 新霞が関ビル

全国社会福祉協議会 法人振興部

TEL 03(3581)7819 FAX 03(3581)7928

URL <http://www.dswi-sisetusi.gr.jp>

# 社会福祉法人の改革が進むいま、福祉施設長を問う!

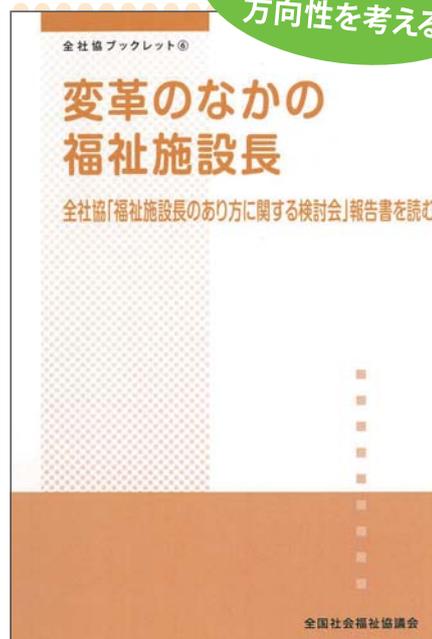
全社協ブックレット⑥

## 変革のなかの福祉施設長

全社協「福祉施設長のあり方に関する検討会」報告書を読む

これからの  
福祉施設長の  
方向性を考える

- 第189回通常国会に提出された「社会福祉法等の一部を改正する法律案」は、社会福祉法人制度について経営組織のガバナンスの強化、事業運営の透明性の向上などの改革をすすめ、福祉サービスの供給体制の整備および充実を図ることを目的としています。
- 本書は、平成27年3月13日に「福祉施設長のあり方に関する検討会」(委員長：潮谷義子 日本社会事業大学理事長)がとりまとめた報告書の全文をはじめ、有識者による福祉施設長への提言、制度改革にかかる関連資料を掲載しています。
- 社会福祉法人のあり方が大きく変化するなかにあって、福祉施設長がもつべき姿勢や態度、役割等、「めざす福祉施設長像(人材イメージ)」が考察できます。



●全国社会福祉協議会 編  
●A5判・126頁 ●2015年5月発行  
●定価 本体700円(税別)

### 主な内容

- 第Ⅰ部 「福祉施設長のあり方に関する検討会」報告書全文
- 第Ⅱ部 福祉施設長専門講座特別講義抄録  
「変革の中の施設長」潮谷義子
- 第Ⅲ部 私たちが語る福祉施設長(日本福祉施設士会報「論点・福祉施設長」より再録)
- 対談 「施設長は何を残して、何を受け継ぐのか」  
阿部志郎vs時田 純
- シンポジウム 「福祉施設長の専門性とこれからの施設長」潮谷義子、武居 敏、高橋 紘、渋谷篤男

- インタビュー 「福祉の本質を見失わず、職場のリーダーとして」橋本泰子
- インタビュー 「子どものまなざしから学んだ、施設長のあり方」今井和子

- 資料編  
「社会福祉基礎構造改革について(中間まとめ)」(中央社会福祉審議会社会福祉構造改革分科会平成10年6月17日)  
「社会福祉法人の現状と課題」概要(社会福祉法人経営研究会 平成18年8月11日)

●お申込みは、書店、都道府県・指定都市社会福祉協議会または下記へ●

■全社協出版部受注センター■

受注専用 TEL.049-257-1080 FAX.049-257-3111  
E-mail:zenshakyos@shakyo.or.jp

全社協

社会福祉法人 全国社会福祉協議会 出版部  
〒100-8980 東京都千代田区霞が関 3-3-2  
新霞が関ビル

福祉関係図書の検索・注文ができるホームページ

福祉の本出版目録

検索

▶▶ <http://www.fukushinohon.gr.jp>