

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

組織改革に取り組み、
事業推進の体制を
整備し執行する

「福祉施設士行動原則の実践～組織への姿勢」

2016

02

February



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27年3月現在、全国で約5,300名の有資格者がいます。

② 「論点・福祉施設長」

これからの福祉施設長に問われる役割

社会福祉法人土佐厚生会 理事長 藤田 久雄

⑩ 福祉施設士のめざすもの

未来への架け橋となる福祉施設長に求められるもの

社会福祉法人あすなろ会 あすなろ第2保育園 園長 竹内 寛和

⑬ 特集 組織改革に取り組み、事業推進の体制を整備し 執行する

・マネジメント刷新のための組織改革

社会福祉法人天心会 理事長 中野 菊乃

ユニット型特別養護老人ホーム 竜爪園 園長 齊藤 文彦

・地域福祉を推進する組織と人づくり

社会福祉法人亀の子 総括施設長 森山 登美子

⑳ 誌上講座

新たな課題に挑む福祉施設長へ

大分大学 教授 衣笠 一茂 氏

㉑ DSWI スクエア

第26回 近畿ブロックセミナー兵庫大会 開催報告

第56回 北海道ブロックセミナー 開催報告

第8回 中国・四国ブロック福祉改善活動発表大会 開催報告

㉓ あんてな

●日本福祉施設士会 12～2月10日の活動報告

●研修開催報告 施設長実学講座(第4回)「新たな課題に挑む福祉施設長」

施設長実学講座(第5回)「コミュニケーションとロジカルシンキング」

●会議報告 広報委員会

生涯研修委員会

●平成28年度研修日程のご案内

- ▶ 現在、社会福祉法等の一部を改正する法律案が国会に上程され、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や、事業運営の透明性の向上等の改革の具体化が進められている。
- ▶ こうしたなか、社会福祉法人が今後も福祉サービスの主たる担い手として、また、地域のセーフティネットとしての役割を果たすためには、福祉施設長の自覚的な実践が重要となる。
- ▶ さまざまな種別の施設長等を会員とする本会において、各会員が施設長として活動する際に、拠り所となる「理念」や「考え方」を共有する場や機会が必要となっている。
- ▶ 本企画では、地域社会の状況や社会福祉法人制度改革等の議論を踏まえたうえで、「社会福祉の理念」や「福祉施設長としての心得」をはじめ、施設長の役割や責任、質の高い経営管理に求められる知識や技術について、有識者等の考えやご意見を紹介する。

【施設長実学講座(第4回)講義抄録】

「これからの福祉施設長に問われる役割」

社会福祉法人土佐厚生会 理事長

藤田 久雄

(障－32期 No.4334)



法人と自らの立ち位置の再確認を

今日は、私自身への戒めや、これまでを振り返りながら福祉施設長の立場の再確認の意味をもって、お話をさせていただきます。

福祉施設長のあり方は、全社協「福祉施設長のあり方に関する検討会」報告書(以下、報

告書)の「はじめに」で、潮谷義子委員長の「福祉施設長とは、単に福祉施設の経営管理の責任者というだけではない」という指摘に全てが集約されています。(下記参照)

施設長、あなたをみんなが見ていますよ。ステークホルダーは、職場や地域からあなたの日々の行動を全部見えていますよ。だから管理者として相応しい行動をとってくださいね、ということです。

福祉施設長とは、単に福祉施設の経営管理の責任者というだけではありません。利用者や職員だけでなく地域からも、その生き方を含めた人格を、自らが勤務する福祉施設とも一体化して見られる存在です。その意味からも福祉施設長には高い意識と行動力が求められますし、また、福祉サービスの質を大きく左右する立場にもあります。

出典：「福祉施設長のあり方に関する検討会」報告書「はじめに」より

社会福祉法人・福祉施設の使命の実現は、活動が効果的に行われてこそ可能になります。合目的・適正・効率的・効果的に実施し、様々な資源を活用して近代的な経営管理をしていく。頭で理解はしていても、いつの間にか漫然とした日々を送り、どこかでズレが生じていないでしょうか。「法人創設の思い・理念」を、今一度思い出してください。時の創設者は、地域の弱者のために支援をしたいという思いで自らの私財を投じて事業を立ち上げました。やがて福祉制度の変遷とともに組織も変革を求められてきました。自らを戒しめ、立ち位置の再確認が必要とされるのは、もはや当然のことです。

経営資源は、すべて「人」に収束する

報告書では、福祉施設長が管理する経営資源として「ヒト・モノ・カネ・トキ・シラセ」を示しています。私なりの結論から言うと、最終的にはすべて「人」に収束していきます。

経営資源としてのヒトとは、当然、サービスを支える労働力です。それではモノとはなんでしょうか。介護機器、新しいソフトウェア等が考えられますが、具体的な設備や装置というよりも、我々社会福祉法人にとってのモノとは、実はそうしたモノを使って職員一人ひとりから生み出される福祉サービスです。それからカネ。資本がなければ何もできません。それからトキ。これはただ単に時間ででしょうか。それからシラセ。調査のデータや情報のことでしょうか。

人が確保できなければ何もできません。シラセでは、業務の進め方としていわゆる「ハウレンソウ」、報告・連絡・相談が大事だと言われますが、一番大事なのはむしろそのあとの「確認」です。「ハウレンソウ」がきちんとできたとしても、最終的にその後の確認ができていないと全てを失ってしまいます。

事例でお伝えします。私どもの法人では利用者の食事は委託業者が作っていますが委託業者側と施設側それぞれに管理栄養士が配置されています。かつてある利用者の1日の食事摂取カロリーについて、ケア会での報告・連絡・相談が終了し、半年近く経った頃に利用者の体重減少に気づきました。実は、委託業者に「情報」として伝えたはずの数値が大幅に低く伝わっていました。誤った数値が伝わり、半年間もそのままになった結果、利用者が痩せてしまわれたのです。指示通り適正に提供されているか、施設側の管理栄養士が確認を怠っていたのです。

このように、福祉施設長が管理する「ヒト・モノ・カネ・トキ・シラセ」は、それらを動かす、「人」の集合体であると、強く受け止めていく必要があります。

信用・信頼性という財産

ヒト・モノ(サービス)に次ぐ組織の財産は「信用・信頼性」です。営利企業は採算が合わなければ撤退してしまいます。けれども私たちの仕事は、どんなに小規模であっても、採算がとれないからといって撤退できますでしょうか。私たちは地域に寄り添った事業を展開し、地域社会に貢献するという使命から、利用者が不利益を被らないための代替案がない限りは、撤退できません。言い換えると、1人の利用者から必要とされている限り、赤字だからといって逃げるわけにはいきません。

民間企業と社会福祉法人の違いはここにあります。この違いが信用と信頼性につながります。自分たちで意識するだけでなく、これらを強く社会に発信し、社会福祉法人に対する理解を求めていく必要があります。

手段と過程を大切にす

社会福祉法第3条では、「福祉サービスは個人の尊厳の保持を旨とし、その内容は、福祉サービスの利用者が心身ともに健やかに育成され又はその有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう支援するものとして、良質かつ適切なものでなければならない。」とあります。具体的に振り返ってみましょう。以下の○のなかに入る文字はなんでしょうか。

福祉とは、○○○する取り組み。その取り組みのために多くの人が努力をしているその姿、プロセス(過程)

福祉サービスとは、支援を必要とする人が求める○○○な○○○を拾い上げ、それに基づいて適切に対応すること。

「福祉」の意味は、広辞苑を引くと「幸福、公的扶助による生活の安定、充足」と書かれています。我々のやっている福祉はここです。私なりに上の部分の○を埋めるとすれば、「人を幸せにする取り組み」となります。みなさんも自分の言葉で考えてみてください。結果ではなく、この手段とプロセスが大切だと考えています。下の○に関しては、多様な福祉ニーズに基づき適切に対応するとはどういうことか、各々職場で、職員の方とも考えてみることをお勧めします。

また、支援事業はいつも成功するとは限りません。失敗することもあります。だけどそれを一生懸命、私たち関係者はやってきた。正にその過程そのものが「福祉」だということを意識して取り組んでいくのです。

あいまいな「適切」を、言葉にして説明する

利用者には多様なニーズがあります。内容によっては、施設の種別性から期待に添えないこともあり、説明不足も相まって利用者とのトラブルが起きることもあります。これも事例でご紹介します。ある利用者の入浴介助で、1人だけ数年間特別な対応をしていたことが判りました。他人が入った浴槽に入るのが嫌だということで、本人の希望から、職員がつきっきりで身体全体をシャワーでかけ流していました。時間は次第にエスカレートし、最終的には30分以上、ずっとお湯を流しっぱなしでした。これをどう捉えるべきでしょうか。「適切に対応する」という点で、ここが実は大事です。

個人の尊厳とは、1人の利用者Aさんだけではなく、Aさん以外の他の個人も同じく尊重されなければなりません。Aさんに30分以上、シャワーを浴びさせることで他の利用者にしわ寄せがいついているとすれば問題です。施設長として、しっかりと現場が見えているでしょうか。

もちろん「適切」には、個人の主観も入っています。目安となるはっきりとした基準があるとは限りません。妥当な落としどころを見出し、利用者には理解を得るための十分な説明が必要です。ここを施設長がしっかりとリードしなくてはなりません。自分の施設のサービスやプランを今一度点検する必要があります。

「適正」と「適切」、ということについて資料に記しました。

適正とは、目安となるはっきりとした基準があり、それに従っている。

適切とは、その場や物事に相応しい、妥当なところ。

適切には基準がなく、法律に明記されているわけでもありません。非常にアバウトですが、福祉のサービスは実は、このアバウトさをどれだけきちんと説明できるかどうかにかかっているのです。ここでも改めて言葉の力が重要になってきます。

相互の違いを認め合う

日本国憲法第13条では、個人の尊厳について規定しています。「すべての国民は、個人として尊重される。生命、自由及び幸福追求に対する国民の権利については、公共の福祉に反しない限り、立法その他の国政の上で、最大の尊重をする」とあります。

個人として尊重されるとは、国や地域、生活環境、政治体制、宗教、文化の違いによる多様な価値観をお互いに認め合い、思いやる。人が人を思いやる心を大切にしていくことです。あなたと私の考え方はそれぞれ違うけれども、私はあなたの考え方も認めましょう。相手のことを否定せず思いやる、相互で違いの認め合いが必要だということです。私たち福祉施設長には、職員に対しても、サービスの現場でも、この姿勢が常に問われてくるのです。

たった1人の小さき者の、1人の幸せも確保されない取り組みを福祉とは言わない

報告書に戻りましょう。福祉施設長の12の役割のひとつとして、「働きやすい、魅力ある職場づくりに取り組む」とあります。また、「サービスの質の鍵を握る職員が、安心してやりがいを持って働ける環境を創ることは重要である」と書かれています。労働法規をはじめ関連する各種法令を遵守し、適法な職場環境を実現することが求められています。

福祉施設長と職員の間で、十分なコミュニケーションがとれていますでしょうか。「サービスの質」は、人材の質といっても過言ではありません。サービス安定供給のためにも、このことが不可欠です。

平成26年11月に、全国社会福祉法人経営者協議会がパンフレットを作成して打ち出したキャッチコピー「地域の安心・安全を支える社会福祉法人」という考え方については、みなさんどのように受け止めていらっしゃるでしょうか。たった1人の人を支援しても、社会そのものがよくなるわけではない。あるいは、集団そのものが変革されない限り社会は決してよくなる。こういう考え方のままでは、地域貢献もできません。

たった1人の小さき者の、1人の幸せも確保されない取り組みを福祉とは言えないのではないのでしょうか。一般の方々は介護や保育のことは身近に知っていても、社会福祉法人とは何なのかほとんど知りません。だからこそ地域に寄り添った事業を展開し、地域社会に貢献をする。地域の安心・安全を支える社会福祉法人は、こういう組織だということを日本福祉施設士会員で積極的に発信していただきたいと思います。

また、法人の方針に基づく施設経営を福祉施設長一人で行うことはできません。配置された役職者に権限を委譲し、事業経営をすすめることが不可欠です。トップダウンだけではなく、ボトムアップにより現場からの様々なアイデアや意



藤田 久雄氏

見を集約するなど、バランスのとれた法人経営が求められています。

世代の違いがあることを前提に

私たちの社会を構成する人たちの間には、ジェネレーションギャップ(世代間格差)があります。私はいわゆるバブル世代に相当しますが、一生懸命仕事をしなくても黙っていても営業成績が上がった時代で、当時「金余り現象」とまで言われていました。この頃の世代(現在の50代)が若い世代に蘊蓄を垂れると、若い20代から「ウザイ」「イタイ」という表現で疎まれるという話を聞きました。

OJTを進めるにあたり、今までの自分の考え方をただ伝えても、相手に話が入るとは限りません。変わらなければいけないのは、指導する立場である、私たちが変わっていかなければいけないのです。

「いつメン」「ぼっち」という言葉をご存知でしょうか。今の高校生たちは、どこかのグループ(いつものメンバー=いつメン)に属していないと学校生活はやっていけません。平均して2つや3つのグループに属しているそうです。携帯やLINE

で連絡がきたらすぐに返信をしないと、人間関係にヒビが入るとか。そしてそのストレスを感じているという。大学生といえば、1人でご飯を食べているところを見られたくない。「ぼっち」と思われたくないためにトイレでご飯を食べる「便所飯」が増えているとのこと。大学側は学食のテーブルに仕切りを取り付け、ぼっち席なるものを作り、係員が学生を誘導することで好評を得ているようです。私たちにはとても考えにくい行動ですが。

そういった世代が、今後一緒に仕事をするようになります。どういう指導をしなければいけないのかということを考えなければいけません。

民間企業に学ぶ

「働くことは単に報酬を得る手段ではない」。

これは、京セラやKDDIの創業者として知られ、最近では日本航空(JAL)の経営再建にも携わった稲森和夫さんの言葉です。また、「『この会社の社員でよかった』と思えて初めて全力で働ける」とも語っています。私たちの仕事に置き換えてみると、職員のストレスの矛先は利用者に向かう。だからこそ職員に対してきちんと向き

ジェネレーションギャップについて

昭和一桁世代	1926～34年	生まれ(以下、同じ)
焼け跡世代	35～46年	
全共闘世代	42～49年	
団塊の世代	47～49年	
しらけ世代	50～64年	
新人類世代	61～70年	
バブル世代	65～69年	(実力以上に膨らんだ泡の崩壊)
就職氷河期世代	70～86年	(ロストジェネレーション)
団塊ジュニア世代	71～74年	
ポスト団塊ジュニア世代	75～82年	
ゆとり世代	87～96年	
→ いつメン、ぼっち の世代はどう呼ばれる?		

合い、人財として大切に育てていこうということです。稲盛さん(当時会長)が動機づけをして、社員一人ひとりの意識改革のために策定されたのが「JALフィロソフィ」と言われる、「意識・価値感・考え方」をまとめた指針です。社員全員に手帳として配布されています。しかし、この「JALフィロソフィ」を以てしても組織の末端まで行き渡らせるのは難しいことだと感じました。

先日、私たちの法人では、他の法人と合同で企画をして、羽田空港のJALとANAの整備工場へ見学に行きました。JALの工場見学では、入場の際の身分確認手続きにおいて手違いが発生するなど、その時の年配の社員の方の対応がどうにも「上から目線」で、さらにはその対応は説明会場においても同様で、何のための見学かわからなくなっていました。一方、翌週のANAの見学は対応が全く違っており、見学者に対してのオリエンテーションでの流暢な語りは参加者を楽しませてくれました。JALは確かに業績を急回復させましたが、トップの思いを組織の隅々まで行き渡らせることの難しさを改めて感じました。

見えにくい部分のガバナンス

法人の統治・施設の管理について、改めて考えてみましょう。自分たちの法人・施設では管理者の思いが正しく部下に伝わっているでしょうか。逆に職員が何を考え、何をしているのか、管理者は理解しているでしょうか。当然、福祉施設長として法人の理念を、部下に正しく伝え、ベクトルを合わせなければなりません。これがしっかりとできていないと、福祉サービスの質を大きく左右することになります。そこをきちんと再点検していただきたい。そうした自分の施設の問題点が、見えるか、言えるか。例えば外部の研修に参加したときにも、自分の組織について語れる

でしょうか。

職員に対してはいかがでしょうか。見て見ぬふりをしていないか、放任していないか、親身になっているか、気まぐれでないか。ぜひ自己点検してみてください。

ある県で、福祉施設関係者の内部告発があり、施設職員による知的障害のある利用者に対する暴行や暴言の映像がテレビ等で報じられました。あれはまさしく、「福祉施設長として自分の施設の問題点が見えていなかった」と言わざるを得ません。また、最近は録音による内部告発が増えていますが、日本国憲法では第31条「法定手続きの保障」があります。「何人も、法律の定める手続きによらなければ、その生命若しくは自由を奪われ、又はその他の刑罰を科せられない」。これを罪刑法定主義といいます。法律なければ犯罪なし。法律なければ刑罰なし。その理由は、国家による恣意的な刑罰権の行使から、国民の権利を守ることを目的とするためであり、法律で罪だと定められていないことは罪にならない。したがって、罰も与えられないのです。何かを罪に問うのであれば、法律に定めていなければいけないということです。録音・録画はプライバシーの侵害ではないかと質問を受けたこともあります。不審を抱いて証拠とするために録音をした場合は、相手方の同意を得ない会話録音は違法ではないという最高裁の判例もあります(平成12年7月12日)。

この問題は、罪になるとかならないとかではなく、誰かに見られてもそうでなくても、普段から適切な発言と行動をしていなければならないということです。逆に内部告発という形で、ガバナンスの不備があからさまになったという不名誉な事態として受け止めなければならないのです。

失敗に学ぶ

福祉施設長としての適切な管理や育成が行き届かない、ということに関連して東京大学名誉教授の畑村洋太郎先生が提唱した「失敗学」という考え方を紹介します。安心や安全を得るためには、成功するためのルールではなく、むしろ失敗しないためのルールや、間違いを犯さないためのルールづくりを検討する等、失敗から学ぶことの重要性を説くものです。

ルールとは、成功するためではなく、事故や失敗に学び、同じことを起こさないためにはどうするかという約束です。事故報告書では、「うっかりしていました」「ボーッとしていました」という原因が記されることがありますが、そこで止まっているのは、次も同じように失敗が起きてしまいます。

不注意を原因ではなく結果と考えるならば、不注意を招いた原因を追求することが大切だと伝えています。

活発な組織をつくる福祉施設長とは

私たちの法人も一番古い施設は竣工から35年が経っています。ハードが古いから改善は難しいということではなくて、逆に古い施設だからこそどんどん改善していくという意識改革を図り、ムリ・ムラ・ムダをなくすための発想展開、創意工夫を行い、組織の活性化を目指し、オリジナリティー溢れる施設づくりを目指す。

長年慣れ親しんだ組織では、ベテラン職員にとって「気づき」はなかなか難しいことです。特に思うのは、自分自身では問題点のあることに気がつかない状況です。若い人たちの声に対して「なに生意気言ってるんだ。まだ1年目だろうが」ではなく、それらも集約して全体で改善し

ていく形が非常に大事です。

繰り返しになりますが、職員の不満が利用者に向かう傾向にあるのは、マスコミの報道からも事実です。そうならないためにも、職員と一緒に意思の疎通を図りながら、一つひとつの課題を解決していかなくてはなりません。

福祉施設長として身に付けておきたい力をいくつか挙げてみました。

①人間力

相手の心に働きかけて、人を動かす力です。簡単ではありませんがこれが施設長の一番の仕事です。職員に話をしても伝わらない、聞いてくれないという話を耳にしますが、直接施設長自身の言葉を使って、みずからの経験を頼りに職員の心を読んで掴んでください。

②鈍感力

物事を前向きに捉えていく力です。場の空気を読めないのは困りますが、いちいちくよくよせず、へこたれずに、あえて鈍感になることも大切です。

③メディア力

これはコミュニケーションインストラクターの山田ズーニー氏によりずいぶん有名になりました。山田氏によると、発信力、相手に残した印象、そして信頼関係の集積だということです。「あの人が言うことなら」と、人から信頼される力は施設長にとって大事です。ある職員はあちらの施設長の言うことは聞くけれど、こちらの施設長の言うことには反感をもつ。こんなことが起きていないでしょうか。原因はその職員の個人的な主観かもしれませんが、むしろその施設長に対する信頼性が低いという可能性もあります。普段施設長がどういう行動をしてきたのか。職員も施設長に対しての思いをそれぞれ持っています。冒頭で、施設長のことはみんなが見ていますよという話をしました。情報の発信者として、自分自身のメディア力はどうか、利用者や職員からど

う見られているのか。そこを考えないといけません。

④他者意識

相手の立場になって考えることです。職員が動いてくれない、理解してくれないという嘆きはよくあることですが、その言い方も大事です。

例えば何かを伝えたい時に、自分の知っている言葉で、自分の話しやすい早さで、自分に都合の良い環境で、自分の思った順番で、話をする。これでは話し相手である職員には伝わっていきません。相手の年齢や性格に合わせて話をしなければなりません。

利用者への支援では、「傾聴」という関わりがあります。この、耳を傾け、積極的に聴くという関わりはということなのか。信頼関係を築くための基本であり、当然、聴く場所も配慮しなくてはなりません。多数の人たちがいる場所ではなく本人が話しやすい場所を選択する。それでも心を開いて話をしてくれるとは限りません。本当は思いがあっても、なかなかしゃべってくれない。そのためにはどうするか。「今日はこういうことを聞きたいのではなかったのですか」等、こちら側から投げかけながら、話しやすい環境を整えていきます。黙って聴くだけではなく、時折はこちらからの言葉も交えて、相手の気持ちの表出を支えるように関わります。これは利用者やご家族だけでなく職員に対しても同様です。

リスクマネジメントを例にとりましょう。事故が起きてしまい、家族に謝罪をするときにも、ある家族はこういう言い方のほうが伝わる。別の家族であればこういう言い方のほうがいいという違いはあります。まず謝罪の言葉から入るのか。事実経過の説明を丁寧に進めるのか。結論から

入るのか。この部分の判断や具体的な伝え方は、全て施設長や支援員の経験に基づく社会的能力によるものです。

相手の心に寄り添い信頼関係を築く。これも福祉施設長のあり方の基本として大切なことです。

法人が期待する施設長像

組織で命令を下す人がリーダーではありません。真のリーダーとは、常に問題意識を持ちながら、解決方法を考える人です。失敗をしたら修正し、失敗しないためのルールをつくる。失敗にめげず挑戦し続ける職員を育成することが真のリーダーであると私は考えています。

現場からあがってきた施設長は、なにかあるとすぐ自分で動こうとします。でもそれをいつまでもやっていたら、人は育ちません。トップである自分が動くのではなくて、相手に動いてもらうためにはどうすればいいのか。

施設長の仕事は、常に部下を通して成果を出すことが求められます。施設長が方向性を示し、情報の共有を図りながら全員のベクトルを合わせる作業が必要となります。ベクトルを合わせるための、施設長の熱い思いは常に伝え続けなければなりません。

そして職員との関わりにおいては、相手が発した言葉だけでなく、行間や言葉の背後にある相手の気持ちを聴きながら、相手に寄り添うことのできる組織づくりを目指すためにも、福祉施設長自らが変わらなければいけないと思います。

ご清聴いただきありがとうございました。

未来への架け橋となる 福祉施設長に求められるもの

社会福祉法人あすなろ会
あすなろ第2保育園 園長

竹内 寛和

(保一 36期、No.5001)



1 保育所への期待

近年の急速な少子高齢化、核家族化、高度多様な情報化、ライフスタイルの多様化といった社会構造の変化によって、子どもや子育て家庭を取り巻く環境は多種多様な課題を生んでいる。家庭や地域において人や自然と関わる経験が少なくなる、子どもにふさわしい生活時間や生活リズムがつかれない等、子どもの生活が変化する一方で、不安や悩みを抱える保護者も増加し、養育力の低下や児童虐待の増加等が指摘されている。このような状況の中、保育所には質の高い養護と教育の機能が求められるとともに、地域の社会資源としての機能・役割を発揮することが幅広く求められている。

2 出雲を舞台に「共に生き、共に育つ」

1971(昭和46)年に設立された社会福祉法人あすなろ会は、「神話の国」・「縁結びのまち」

として知られる島根県出雲市にある。出雲市は、島根県の東部に位置し、北部は国引き神話で知られる島根半島、中央部は出雲平野、南部は中国山地で構成されている。出雲大社、荒神谷遺跡、西谷墳墓群などの歴史・文化遺産と、日本海、宍道湖、斐伊川などの豊かな自然に恵まれた地域である。2014(平成27)年11月30日時点において、人口約17万5千人。人口構成は年少人口(0歳～14歳未満)13.9%、生産年齢人口(15歳～64歳未満)57.8%、老年人口(65歳以上)28.3%となっている。

当法人の基本理念は、「地域に根ざす福祉・教育・保育の広場～共に生き、共に育つ～」である。法人名であるあすなろは、「あすなろ(翌檜)」の木の云われのように、日々、目標にむかって努力・成長していくことから名づけられた。

法人事業所は、2つの保育所と高齢者福祉、介護サービスを中心とした各施設が、ほぼ同一の広大な敷地内で事業展開している。子どもから高齢者、そしてその人たちを取り巻く家族や

地域社会の方々がふれあい、いたわりあい、支えあいながら育ちあうことを目標に、日々交流活動を行い、絆を深めている。

核家族化が進む今日、0才から100才までの年齢の人々が共にふれあえる環境は、豊かな心情や人間形成を育んでいく。日常生活で、ごく自然にふれあい、昔ながらの伝承遊びや伝統行事を共に経験する中で、世代を超えた温かさや心のゆとりを感じ、自然に思いやりの気持ちや、優しさの芽が育っていく。

筆者が勤務するあすなろ第2保育園は、2007(平成19)年2月1日に60名定員で開園した。地域のニーズに応じて増員を重ね、2016(平成28)年1月1日時点で203名の入所児が在籍している。職員は園長(社会福祉士)、主任保育士、保育士、看護師、管理栄養士・栄養士、調理師、事務、嘱託医師を含め46名である。通常保育に加え、延長保育、乳児保育、特別支援(障がい)児保育、休日保育、一時預かり保育、病後児保育等を実施している。

3 未来への架け橋となる「思い」と「実践」 参加型園内研修の取り組み

筆者は、建設業の営業職を経た後、福祉の現場で働き、現職に就いてから10年目を迎えている。就任した当初は、右も左も分からない状況の中で、これまでの法人の歴史に学びながら職員と共に邁進してきた。地域の中に身を置き、日々を過ごしていく中で、将来の法人・施設運営を展望する際、一番の課題と認識していたことは人材育成の強化であった。

保育所で働く人の資質は、その求められる機能・役割等を果たす最も重要な要素の一つであ

る。多くの方との出会いやご指導をもとに、平成21年度から毎月1回の参加型園内研修に取り組んできた。それ以前は、外部講師を招いての研修が大半を占めていた。熟練講師の講演はもちろん明日に生きる実践力として非常に勉強になり、今後も外部講師による園内研修は継続していく。しかし、職員個々の学びはあっても、職員同士の学び合いは向上しているのだろうか悩んでいた。その解消のために導入したのが参加型園内研修である。受身の姿勢で学ぶのではなく、自らの主体的な意志で、自らつかみ取る学びをめざしている。全体テーマは「みんなが主役・みんながつかむ」である。研修委員会が作成した年間研修計画に沿って毎回、創意工夫をもってテーマやねらいに合わせて実施している。講義、演習、グループ討議、ワークショップ、事例検討、人物研究、共同研究、ディベート、寸劇等の方法で学び、最後は振り返りシートでの内容確認を行う。

ある月に実施した「食」についての研修内容を紹介する。食中毒対策や食育月間にあわせて旬の野菜について学び、食育への意識を高めることをねらいとした。研修時間は90分。①主旨や内容の説明、②管理栄養士から食中毒についての講義、③「旬の野菜について知ろう!」として、事前に春夏秋冬の4グループに職員を分けて、事前学習の内容をグループで話し合い、内容を模造紙にまとめる。その後、グループ発表を行い、管理栄養士から補足説明を行う。さらに学習内容を復習できるクイズ形式のゲーム、④振り返りシートの記入、という流れである。研修後、発表に用いた模造紙は子どもや保護者・来園者等にも見えるよう園内に掲示する。

研修委員会(担当者)は、全体計画、時間



園内研修でのグループ発表

配分、振り返りシートの作成・集計、会場設営を担当する。また、「研修者個々をいかにして主人公に仕立て上げていくか」を心がけて準備する。苦勞するから感動があり、感動するから学びがあるという考え方も大切にしている。

こうした参加型園内研修は、専門性や倫理性の向上だけでなく人間的魅力の向上にも寄与できればと願っている。その心がけとしては、「人の役に立つこと」、「人に迷惑をかけないこと」、「信用を高めること」である。人間の根っこ(=人間的信用)が育っていないと、いい花は咲かないし、どんな資格を取得しても、どんな知識を修得しても、その持てる力を十分に発揮できない。

だからこそ、人間の根っこをしっかりと作ることが成長の基本になると考えている。

4 これからの福祉施設長として

一人ひとりの職員は、組織の一員としての成長もこれまで以上に求められている。保育所がその責務を十分に果たすためには、職員がお互いに協働し、役割をしっかりと担っていくことが期待されている。社会環境の変化によって、保育所に関わる各種制度は時代のニーズに合ったものに形を変え、それに併せて保育所に求められる役割や機能も形を変える。いつの時代になってもより質の高い役割・機能を果たすた

めに変わらず求め続けていかなければならないのは、そこで働く職員の資質向上であろう。

地域の中で保育所の存在は、今後益々その地域を構成していく重要な要素になる。少しずつ地域に根付いてきたとはいえ、人生経験豊富な保育士の保育観不足は否めない。地域の中に身をおき、過去や現在を生き、未来の保育所としての機能・役割の望ましい姿の展望に必要なのは、その経験によって獲得してきた保育観である。異なる時代を生きてきたベテランと若手が共に学び合うことこそ、保育観の育みや職員の資質向上につながると考えている。

園内研修の過程で、施設長として心掛けていることは、自らも研修担当者になることである。施設長自らが専門性や人間性の向上を追い求め、その姿を見た他の職員の心の中にある「学びの種」が育って欲しいと願っている。

子どもは遊びを通して学び、保護者は子育てを通して学び、職員は仕事を通して学んでいる。保育所職員は、子どもとの生活を通してその専門性や人間性を発揮し、より望ましい生活へ高めていくために、常に学び続ける存在である。よい継続はよい体質をつくり、よい習慣は才能をこえることを信じて、職員と共に魅力ある資質向上を図っていきたい。

現在、諸先輩方にご指導・ご助言をしていただきながらも、自分としての信念『人事を尽くして天命を待つ』を掲げている。どんな仕事にも結果は必ずある。良い時もあれば悪い時もある。良い結果が予測できるから頑張るのではなく、良い結果を目指すから頑張れる。いつもひた向きに頑張れば良い結果になることを祈りつつ精進する。そのような思いでこれからも「共に生き、共に育つ」を実践していきたい。

組織改革に取り組み、事業推進の体制を整備し執行する

質の高い福祉サービスを支えるためには、一人ひとりの職員と、職員によるチーム、さらには部門や事業所全体が、十分な力を発揮できる組織であることが重要となる。サービスの質の向上や量の確保に対応するためには、熱い思いばかりでなく、効率的かつ合理的な組織体制の整備が不可欠であり、その過程では、法人・施設を支える人材の育成や適切なガバナンスの構築が欠かせない。

「福祉施設士行動原則」では、「3.組織への姿勢」として行動⑤「サービスと組織の改善を続ける」を示し、サービス提供の過程・体制を常に見直し、改善を続けていくことを求めている。また最近では、政府が打ち出した「一億総活躍社会の実現に向けて緊急に実施すべき対策」に「介護事業の生産性向上」「事務負担の改善を推進」等が盛り込まれた。これらの実現に向けては、「ICT (Information and Communication Technology: 情報・通信技術)の活用」などの技術的な環境整備が耳目を集めるものの、執行し得る組織であることが前提になる。

会員施設の実践から、事業展開と合わせた組織改革、体制整備に向けた取り組みを、人材育成や地域福祉実践の効果と合わせて紹介する。

マネジメント刷新のための 組織改革

社会福祉法人天心会 理事長 中野 菊乃 (老-23期 No.3144)

ユニット型特別養護老人ホーム 竜爪園 園長 齊藤 文彦

事業の重点化を進行中

社会福祉法人天心会は、静岡県静岡市葵区にあり設立23年となる。法人理念は「誠意正心」のもとに、利用者の幸せを創り出すために、日々誠意を尽くし邁進している。

特別養護老人ホーム(従来型とユニット型で140床、ショートステイ20床)、デイサービス3事業と居宅介護支援事業、そして地域包括支援センター事業を受託している。

介護保険制度による市場原理の導入によって介護サービスの質が問われ、近年は、社会的な要請からも社会福祉法人に期待される役割などの課題が強まっている。当法人では、平成27年9月末で静岡市中心部でのサテライト型デイサービス(平成12年事業開始)1か所を廃止し、それに代わって地域福祉への取り組みを開始し、法人全体での事業の重点化を図っている。

なぜマネジメント刷新に取り組むか

「与えられた仕事は真面目にやるが、積極的な姿勢が感じられない」

「会議に出席している主任やリーダークラスの職員から発言が少ない」

当法人では、理事長、総合施設長、従来型特養園長、ユニット型特養園長、事務長による法人会議を週1回開催している。組織内で職員のモチベーションの低さを感じるようになり、前記のような問題が法人会議で話題になったのは、2013(平成25)年の夏に入ろうとする時期であった。

社会のニーズに応え、時代の流れにしっかり適応していくためにも、現場を率いるリーダー職員が、やる気ややりがいを感じて働ける場であることが必要不可欠である。そのような環境をつくるためには、まず、職員から意見が活発に出る会議を実現すること等が組織の活性化につながるのではないかと考えるに至った。

見えてきた法人の現状

さっそく法人管理職による話し合いを始め、議論を重ねたものの、課題解決に向けた手法等が明確にならないままに時間が過ぎていく。法人内で悩み続けているより、専門家の力も一部借りた方が効果的なのではないか。検討開始から1か月を過ぎたその頃、デイサービス稼働率アップの研修で面識のあった経営コンサルティング会社に、今回の課題についてのコンサルティ

ングを依頼することとした。

まずは「己を知ることから」である。コンサルタントが法人に来訪し、個別に職員面談を実施した。法人の良いところと気になるところの現状を改めて探り、コンサルタントによる客観的な評価を加え、契約締結から約3か月後、面談結果のフィードバックと提案が届けられた。それを参考にしながら、法人改革への取り組みを進めることとした。

ヒアリング調査による職員の声

①法人の良い部分

- ・困っていることがあれば全体でカバーしようとする
- ・人間関係が良い
- ・介護、看護の良い連携がとれている

②人事・人財に関する意見

- ・異動に関して意味の分からないものもある
- ・人員補充として異動することが多い
- ・主任になって急に仕事が増えた。「主任ならできるでしょ?」という空気が重たい
- ・やる気が出る人事を組んでほしい

③その他意見

- ・意見を出しても理解してもらえていないと感じる
- ・うちの法人は、やると決めたら強行するところがある
- ・人が育たないのが大きな問題である
- ・意見が出ないのではなく、思っているけど言えない人もいる

◎現場の意見が生きるようにしてほしい(多数)

コンサルタントの評価による気づき

- ・会議自体が非常に暗い
- ・重たい空気の中で重要議題の情報伝達

が行われていて意見が出にくい

- ・会議資料は膨大だが、確認の時間がなく、会議のために必要な情報とは思えない
- ・各責任者が自分のことと感じていない印象
- ・質疑応答の時間に発言しにくい状況

組織改革の3つの柱

天心会がマネジメント刷新に取り組んだ内容は以下の通りである。②についてはコンサルタントが現在も継続的に関わっている。

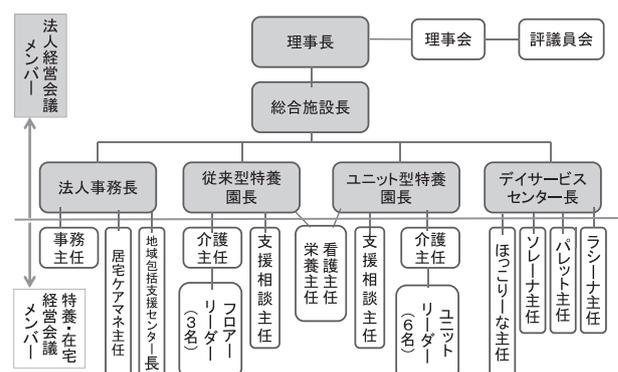
①管理職の若返り

福祉を取り巻く時流に適応していくために、平成24年度から、それまで一人で兼務していた特養園長を、従来型とユニット型それぞれに置き、機能分化と責任の明確化をした。その後、平成26年度には段階的な準備期間を経て特養園長を60代から40代へと若返りを図った。現在は、現場で相談援助業務などの経験を積んだ園長を中心に、ケアの質の向上や、地域貢献の取り組みが進められている。

②会議改革

コンサルタントがサポートに入りながら、これまでの複数の事業が一緒に行っていた会議を、各事業ごとに小グループ化した体系に変更した。会議資料のフォーマット変更や新しいコンテンツの導入、リーダーが自分の言葉でプレゼンす

天心会の組織体系(見直し後)





全体会議の様子。以前に比べて活性化された。

る場づくり、それに対する質疑応答が活発化するような状況をつくり出す会議内容への変更を行う。

新会議体系となって2年近く経ち、現場リーダーのプレゼンテーション力の向上や、会議の活性化が実感できている。コンサルタントは、会議改革の後も、法人と話し合いの上、リーダーシップ研修の指導、働きやすい職場づくりへのサポートをしてもらっている。

③地域福祉への取り組み

平成26年度から、特養園長と各部署の職員による地域貢献活動を話し合う研究会を立ち上げ、地域貢献活動への取り組みを行っている。これは、職員から出された提案が、実際の地域貢献事業という形になって動き出している。

平成27年度には、研究会を格上げし、理事

会議体系の変更

		(参加者数)
法人会議	➡	法人経営会議 (5名)
業務運営会議	➡	全体会議 (28名) 従来型特養経営会議 (9名) ユニット型特養経営会議 (12名) 在宅経営会議 (11名)
主任会議	➡	特養主任会議 (9名) フロアリーダー会議 (5名) ユニットリーダー会議 (8名)

長や総合施設長、事務長も含む管理職と各部署の主任によるプロジェクト会議に進化させ、地域のニーズに合った貢献活動の模索と実践を続けている。次項で詳しく説明する。

地域福祉事業に取り組む意味

振り返ってみると、冒頭に廃止と記したサテライト型デイサービス事業の、そもそもの事業開始の意味は、「自宅の近くでデイサービスを受けられるように」ということであった。当時のデイサービスは特養等に併設された施設がほとんどで、サービス利用者は自宅からだいぶ離れた施設まで送迎車で揺られて通わなければならない。その負担を軽減するため市街地中心部での事業を始めたのである。その後、周囲に同様のデイサービス事業所が多くなり、あえて天心会として市街地中心部でのサテライト型を継続していく意味が薄れてきたと判断した。

天心会として、もっと地元で住民の役に立てることがあるのではないだろうか。民間営利事業所には採算的には難しくても私たちにできることは何なのか。そうした検討を経て、コミュニティソーシャルワーカーを専任で配置し、地域福祉への取り組みを始めてはどうかという方向性になった。長年利用者の方々に親しんで頂いたデイサービスを廃止することにも悩んだが、自分たちの役割と選択という意味からも新たな方向へ舵を切るという結論を出した。

平成27年10月より、デイサービスの主任だった職員を、専任のコミュニティソーシャルワーカーとして新設した地域福祉部門に配置した。多額の事業費を投じなくても、今ある天心会の資源を使って、すぐできることがあ

るはずという視点から取り組んでいる。以下は、具体的な活動例である。

地域貢献活動の例

- ① 朝市(地域の農産物を特養玄関で販売)
- ② 福祉バス運行(公共バス運行がないエリア)
- ③ 遊歩道や公園の整備(地域の団体との協力)
- ④ 配食サービス(公的サービスにつながるまでの間)
- ⑤ 総合相談(制度にしばられないよろず相談)
- ⑥ 子どもの居場所づくり(子どもらしい遊びの提供)
- ⑦ 青色防犯パトロール(地域防犯活動)
- ⑧ 地域の花火大会、防災訓練などへの参加
- ⑨ 生活困窮家庭の子ども居場所づくり(他法人と共同で実施)

これら全ての活動をゼロから立ち上げたわけではない。地域で子どものための活動に取り組む一般社団法人との連携もあり、また、コミュニティソーシャルワーカーとして配置した職員が、



生活困窮家庭の子ども居場所づくりでのCSW職員による学生サポーターとの話し合い

従来から社会福祉士として取り組んできた活動や人的つながりを活かして事業化したものもあり、一般社団法人を介しても、福祉を学ぶ学生とのつながりもできている。

それまで法人では、あまり地域との関わりができていなかった現状があった。しかし地域福祉活動を通して、地区社協や地域自治会、民生委員、他機関(行政や市社協)や他団体(就労支援やひきこもり支援組織など)、学校とのつながりも、少しずつ生まれている。

地域福祉部門ができたことで、法人職員の地域福祉への関心も僅かずつではあるものの高まっているように思う。従来、特養の入所サービスは入居者へ、デイは通所利用者へ、と、それだけしっかりやっていたらいいという雰囲気もあったが、地域福祉への取り組みにより、地域での天心会の役割を意識しながら事業を考えるという成果は出ている。地域の中にあり、地域のニーズは何なのか。それに法人としてはどう応えていけるのか。そんな意識が少しずつ芽生えている。

成果と今後について

組織改革は、コンサルタントという外部の力を借りながらも、それに頼りきるのではなく、あくまで自分たちで歩む方向を考えるというスタンスを大切にしている。職員のモチベーションアップなど、コンサルタントの強みを上手に活用し、天心会独自のカラーや良さも変わらず大切にしながら、積極的に新たな取り組みに挑戦し始めている。

「なんでもやってみなければ分からない。やってみるならすぐやってみよう。小さなことからでも。」そんな天心会のモットーが、組織改革などのあらゆる新たな取り組みの原動力となっている。

地域福祉を推進する 組織と人づくり

社会福祉法人亀の子 総括施設長 **森山 登美子** (老 - 27期、No.3680)



地域と法人の概要・経緯

社会福祉法人亀の子は、鳥根県の中央部、2007(平成19)年7月に世界遺産として登録された石見銀山がある大田市にある。市の人口は、2016(平成28)年12月1日現在で36,703人。当法人のある精神保健福祉圏域の人口は56,638人(大田市36,703人・美郷町5,111人・川本町3,481人・邑南町11,343人)である。少子高齢化が進む中で、様々な対策が講じられ、当法人も地域福祉(CSW:Community Social Work)の拠点として、様々な事業を率先して事業展開してきた。創設期からの歩みを振り返りながら、組織と人について考えてみたい。

第1期：法人創設期における基盤整備 (平成7年4月～平成14年3月)

法人創設は、1997(平成9)年4月1日に鳥根県石見地方では初の施設となる、精神障害者通所授産施設「亀の子工房」と、福祉ホーム「タートルホーム」の開所が始まりである。その前に無認可共同作業所として、「亀の子村ファミリーワーク」を1995(平成7)年1月19日に開所していた。あの年は、1月17日の阪神・淡路大震災に続いて、3月には地下鉄サリン事件が起き、社会激動の中、ボランティア元年とも言われ

ていた。当法人の精神障害者通所授産施設・福祉ホームの施設整備資金は、1988(昭和63)年7月から施行された精神保健法(現在の精神保健及び精神障害者福祉に関する法律。通称：精神保健福祉法)が定める、精神障害者社会復帰施設設置要綱によるものである。身体障害者福祉法、精神薄弱者福祉法(現在の知的障害者福祉法)の規定からは39年から29年という、四半世紀以上の遅れを取ったことになる。

施設で取り組む授産科目は、「当事者の想いを科学する学問」からの発想とし、さらに地域の特産物である大豆を用いた豆腐づくりを進めた。活動は単に施設の中だけにはとどまらない。開所当時、我が地域は閉塞感漂う暗い町であったが、当事者達の隠さない生き方を示し、地域福祉への啓発啓蒙活動も積極的に開催していくことで、地域住民にも当法人の理念である「バリアフリー、ノーマライゼーション、ユニバーサルデザイン」が浸透していった。法律も精神保健福祉法が平成7年7月1日から施行され、障害者福祉手帳の公布が始まる。

1998(平成10)年4月1日には、亀の子地域生活支援センター事業を開始する。この時点で、施設長の役割としては法人及び事業を担う人

材育成が重要課題であった。亀の子の将来ビジョン及びポリシーを作る。そこには、法人の目的と基本方針、利用者への援助の基本方針を盛り込み、多彩な職員教育にも力を注いだ。その結果、職員自身が、自分の仕事への取組みや、「質の高いサービスを提供するとはどういうことか」「21世紀の福祉職員はどうあるべきか」などについて考えられるように育ってきた。質の高い支援サービスについても、当法人独自の支援記録を作成して取り組んでいた。

当時は補助金事業であったため、会計処理もいわゆる「収支差ゼロ」の決算を求められ、施設の維持がやっとの状態。どうしてこうも障害者福祉は冷遇されるのだろうか、頭を悩ませたことを思い返す。

第2期：新しい福祉工場「遊亀館」に挑戦 (平成14年4月～平成18年3月)

2002(平成14)年4月1日には、福祉工場「遊亀館」を開所し、既成概念に捉われない新しい福祉工場に挑戦した。まず、精神障害者福祉工場ではなく、将来は3障害(身体・知的・精神)の雇用に対応できる施設設備にする。車椅子利用者も雇用し、エレベーター、車椅子用トイレも設置した。

事業としては4つの部門を立ち上げた。一つは、高齢者への配食サービスである。配食時の安否確認も含めて、大田市の委託事業とした。次に、天然酵母によるパン工房「天然酵母ポレポレ」である。その天然酵母パンを生かした軽食喫茶を開設し、接客業を通して地域住民との直接的交流を図る「癒しの場」の提供が第3の部門。そして第4に、高齢者等とのふれあいを通じた、大田市の業務委託事業の生きがいデイサービス部門である。新しい時代にふさわしい新しい働き方の場として様々な難関を突破して、事業を展開した。支援にあたる職員も、

これまでの人材育成でスキルを高めてきた職員が異動し、新人職員も加えて職員数は30名を超えた。

施設管理は、バック・オフィス(財務管理、運営管理等)のハード面と、フロント・オフィス(工場設備、質の高いサービス等)のソフト面の両輪がうまく稼動するように努めた。仕事の効率化でパソコンの充実を図り、各端末をLANでつなぎ、ソフト面でも充実する。

さらに防災対策として、サーバ機器を建物の2階に移動設置した。法人の近隣を流れる三瓶川は、氾濫時の浸水想定区域図(いわゆるハザードマップ)が公開されており、法人の立地が直接浸水するとはされていないものの、想定外の事態は起こり得る。万が一の備えは重要であると考えた。

第3期：運営から経営へ。新会計基準に向けた整備。法令遵守と事業所の速やかな変更

(平成18年4月～平成25年3月)

2005(平成17)年10月に障害者自立支援法が成立・公布となり、翌2006(平成18)年4月に一部が施行された。これに合わせて旧亀の子地域生活支援センターを名称変更し、地域活動支援センター「のほほん」と、亀の子サポートセンターとする。翌2007(平成19)年には通所授産施設「亀の子工房」を、多機能型事業所「自立訓練、生活訓練、就労継続支援B型、就労移行支援(一般型)」とした。この時には、別の無認可共同作業所を社会福祉法人亀の子が吸収合併し、自立訓練と生活訓練の事業所とした。

同年、鳥根県就労支援センタージョブ亀の子を立ち上げた(平成21年4月からは、障害者就業・生活支援センタージョブ亀の子として「国県委託事業」を開始)。同6月には精神障害者退

院支援事業(県委託事業)開始し、7月には居宅介護支援事業「かめのこ」を開所した。2008(平成20)年5月には高次脳機能障害者支援事業(県委託事業)を開始し、精神保健福祉圏域(大田市、美郷町、川本町、邑南町)の広範囲を支援することとなる。2010(平成22)年4月より、福祉工場「遊亀館」は就労継続支援A型とする。

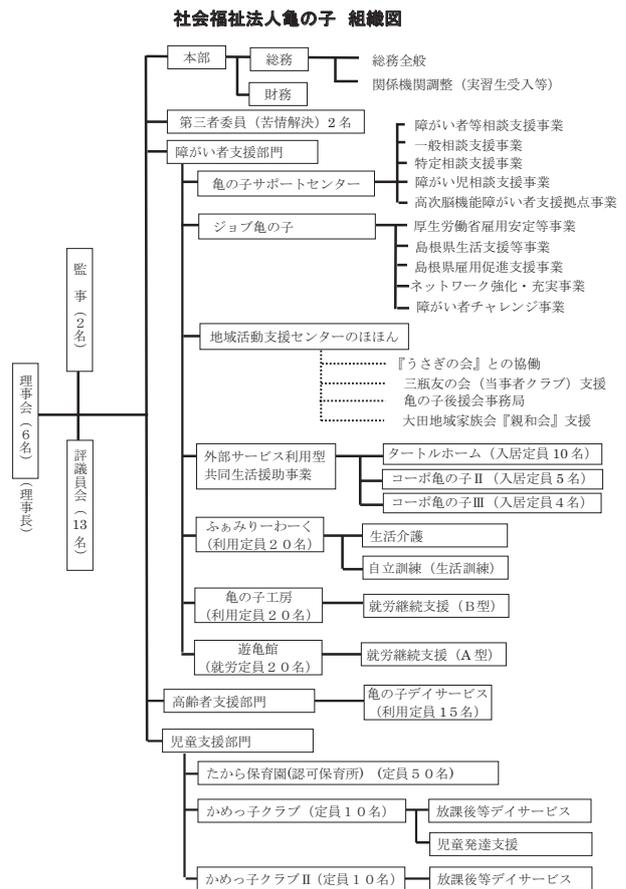
こうして、次々に法整備に合わせて新事業に手を挙げることが出来たのは、人材が育っていたおかげだといえる。当法人はキャリアパス構築及び職員教育の充実に力を注いで来たことで、3福祉士の資格取得者も次々と生み出している。そして、今までの運営事業から、法人が主体性を持ち自立的な経営ができるようになったことが大きい。

障害者自立支援法が施行されて以降、補助金事業からは脱却し、財務管理がスムーズになり、経営努力により、経営基盤の強化を図るとともに、福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保が保持できるようになった。そこで社会福祉法人として、より一層、社会へ貢献することが可能になった。

第4期：地域福祉推進、地域貢献、組織図の見直し (平成25年4月～平成28年3月)

障害者自立支援法が障害者総合支援法となり2013(平成25)年4月1日に施行された。この4月より、大田市の無認可保育所の廃止後の対応として、待機児童の解消に資するために児童部門として、「たから保育園」を開所した。併せて、障がい児放課後デイサービス「かめっ子クラブ」を開所し、障がい児相談支援事業も開始する。

2014(平成26)年4月、国の防災対策の一環として30人規模の障がい者が災害時等に緊急



避難できる「防災センター」を建設する。ここで、職員数も70名強となる。

こうした事業展開を受けて、2015(平成27)年度より組織図の見直しに取り組んだ。

来る社会福祉法人制度改革を踏まえ、法人本部室を置き、総務・人事・労務・教育・財務・経営を一体的に進める。そして、公認会計士による財務管理の整備状況の点検及び適切な会計処理が行われているか確認、指導をいただくこととなる。

地域福祉の推進について、ある支援事例を紹介させていただく。男女それぞれが統合失調症のある方で、当法人では2人が地域で一緒に暮らしていくための支援体制を整え、関わりを長く続けてきた。やがて男性は胃がんを患い、末期症状のステージ4と診断される。当法人では障害向けのサービスの他、病状進行に伴う訪問看護、内科医師との24時間連携、民生委員の介入、と、地域福祉の支援がそのまま、

葬儀を含めた看取り支援へと展開した。残された彼女への支援も継続している。

日頃から「自分の人生の主人公は自分よ」と語ってきた彼は、私たちに「ぼくたちの意見は小さなものだけれど、それらを集めていってください」と託し、人生を生き切って逝った。地域福祉の行き着く先は、一人ひとりの人生の最期の質にも大きな影響を及ぼす。そのことを改めて感じた支援である。

第5期：社会福祉法人制度改革に向けた準備期に平成28年4月～

「亀の子デイサービス」廃止の経緯

時代を少し遡る。2004(平成16)年4月より、高齢者を対象とした「亀の子デイサービス」を、遊亀館「福祉工場」にて10名定員で大田市内では9番目に開所した。障がい者の就労支援の場(介護職員として雇用)としても位置付け、平成19年より定員を10名から15名に変更した。平成20年には入浴設備を設け、営業日の拡大を図った。2007(平成19)年7月から2013(平成25)年3月までは、居宅介護支援も開所していたため、事業は概ね順調に推移し、障がい者雇用も3名から7名へと増やすことができた。

しかし、2015(平成27)年4月の介護保険制度の改正により大幅な減収となり、さらに2017(平成29)年度には市町村が主体となった新サービスへの移行が決定している。制度の先行きは不透明であり、運営が不安定となる可能性

が高い、既に市内には24か所のデイサービス事業所があり、飽和状態となっている。そうした情勢を総合的に判断し、2015(平成27)年12月に理事会を開催し、2016(平成28)年3月31日で廃止という結論に至った。雇用していた障がい者については、そのまま福祉工場「遊亀館」に留まり(就労支援継続支援A型)、施設外事業所(法人内)の障がい児放課後等デイサービスへの異動とする。そして、新規事業として、地元農家と“農福連携”を実施して施設外事業所でも雇用することとしている。

施設の設置や変遷を中心に記してきたが、いずれも施設の中だけで事業が完結しないことは自明である。当法人は、地域福祉を推進する組織として邁進してきた。もともと「制度・サービス・財源がない」中での取り組みであった。常に制度の狭間の問題に向き合い、多種多様な機関との連携や調整、ネットワークの仕組みを作りながら、必要なサービスや社会資源を開発してきた。

今後も、社会環境のさらなる変化に伴い、福祉ニーズの多様化・複雑化は進み、いわゆる「困難事例」は増加していく。それに向き合う社会福祉実践は、しかし相変らず縦割りであり、なかなか地域福祉は進みにくい現状を抱えている。

果敢に前に進む覚悟である。



法人内研修の一場面。講師を相手にロールプレイを行う。



福祉施設長の取り組む問題解決には、業務において発生した問題の解決(発生防止に向けた仕組みづくりや対応する職員への指導を含む)や、現状からの改善や逸脱・不具合の発生予防を通して、質の高い福祉サービスを提供できる組織文化をつくることが期待されている。さらに経営管理者として、法人理念の実現や今後の環境変化を見据えた、「新たな課題」の設定とその実現に向けて組織を牽引していくことが必要である*。

社会福祉法人制度改革について審議した社会保障審議会福祉部会報告書(2015(平成27)年2月12日)では、II-5. 地域における公益的な取組の責務において、「地域福祉におけるイノベーションの推進は、社会福祉法人の社会的使命である」と指摘している。報告書を受けて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においても、地域における公益的な取組を実施する責務が規定された。このことを踏まえれば、福祉施設長の取り組む「新たな課題」の示す内容や範囲は、法人内にとどまらないことは自明といえる。

こうした情勢を踏まえて、2015(平成27)年12月13日(日)・14日(月)開催の施設長実学講座(第4回)「新たな課題に挑む福祉施設長」から、総括講義と全体演習の抄録を紹介する。

(*参考)

- ・『社会福祉施設経営管理論2015』武居 敏 編著
全国社会福祉協議会 2015年
- ・『福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト 管理職員編』福祉職員
キャリアパス対応生涯研修課程テキスト編集委員会 編
全国社会福祉協議会 2013年

新たな課題に挑む福祉施設長へ

講師：大分大学教育福祉科学部 大学院福祉社会科学研究所

教授 衣笠 一茂 氏



見えてきた、マイクロレベルとメゾレベルの地域貢献

衣笠 今回の研修会では、冒頭に藤田久雄さん(社会福祉法人土佐厚生会理事長)から、「福祉施設長のあり方に関する検討会」報告書の内容を踏まえて、ガバナンスの強化、透明性の確保といった具体的な課題を取り上げながら、これから求められる社会福祉法人や福祉施設についての講義をいただきました。(編注：講義抄録は本号「論点・福祉施設長」参照)

そこでは、利用者だけでなく地域の人たちにとって、顔の見える社会福祉法人、顔の見える福祉施設のあり方が求められていること。また、福祉施設長として管理する経営資源は、全て「人」の問題に収束していく。人が社会福祉法人にとっての最大の財産であることを確認できたと思います。

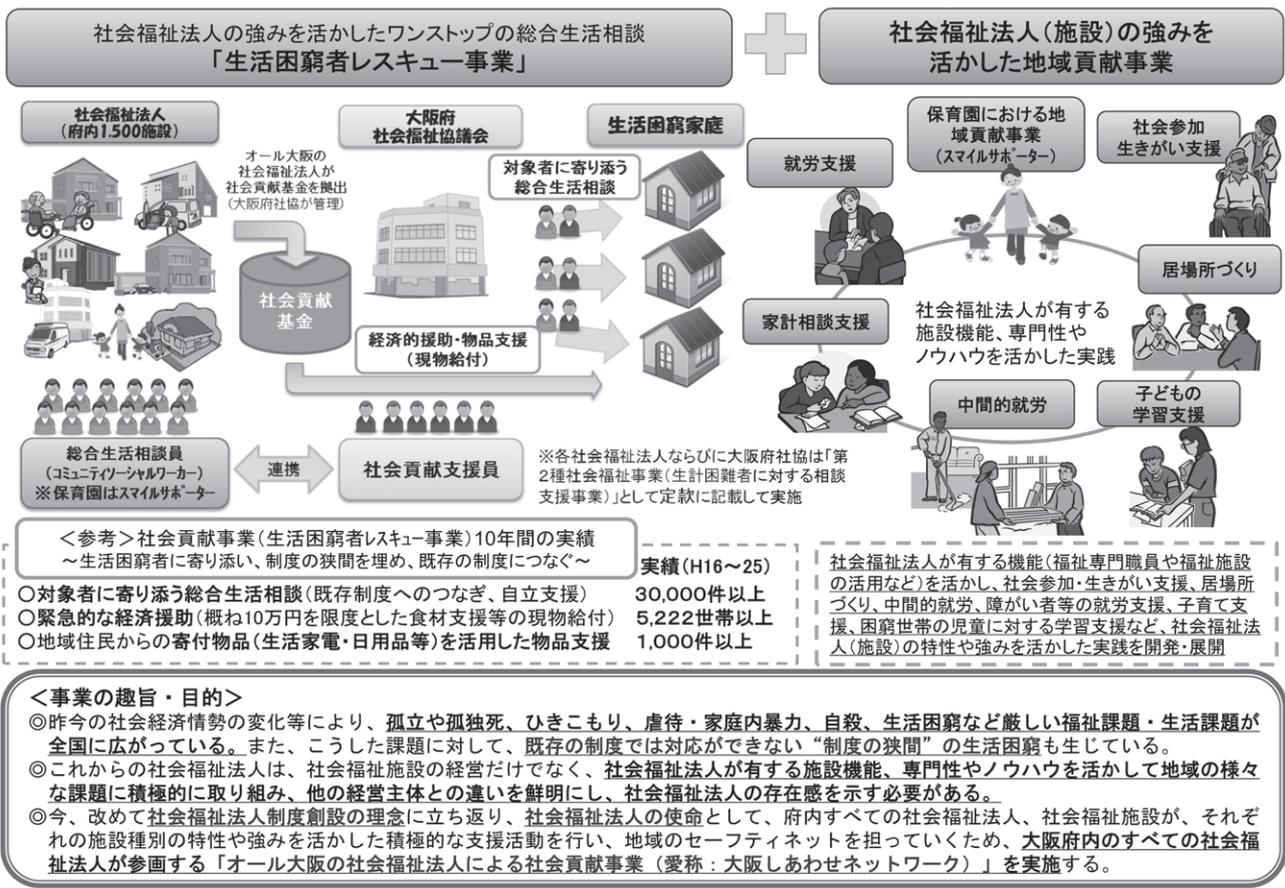
それを踏まえて私の講義では、「大阪しあわせネットワーク」という、高齢者、児童、障害など、すべての社会福祉施設が参加する地域貢献事業のお話をしました。ご紹介した「統合失調症のあるA子さんの事例」のように、個別の援助として、制度の狭間に陥った人を支援する地域でのソーシャルワーク、すなわちコミュニティソーシャルワークの実践が、施設機能を活用して取り組まれています。これはいわばマイクロレベルの、個人や家族を対象とした、社会福祉施設の強みを活かした地域貢献事業です。(図1)

その後、実践報告として3人の方にお話をいただきました。小林倫子さん(亀久保ひまわり保育園園長)からは、保育園を地域展開型でつくっていく実践が報告されました。地域住民との摩擦を経ながら孤軍奮闘され、一生懸命に地域に理解していただく努力をされている姿が見えてきたと思います。個別の援助活動よりも地域全体に向けた、施設の「見える化」、すなわち社会福祉法人や社会福祉施設を地域にどう理解していただくかがポイントになります。

片平修さん(帯広ケア・センター所長)の報告は、商店街と社会福祉施設が連携をしたまちづくりの実践でした。社会福祉法人と商店街が、それぞれの良いところを出し合って、そして地域の活性化につなげてられました。これを図1でいいますと左側、地域の方と一緒に福祉施設が地域を活性化していく取り組み。これをコミュニティエンパワメントと言います。個々の利用者や家族の支援をマイクロレベルとするならば、メゾレベルの支援といえるでしょう。地域社会そのものがもっている可能性をどうやって引き出すかという援助とともに、地域社会と手を結んで、商店街だけでなく地域全体の活性化に向けた取り組みとなります。

そして原田重樹さん(社会福祉法人青山里会地域福祉部門統括責任者)の報告では、在宅介護支援センターや地域包括支援センターの取り組みを通して、個別のニーズの対応、すなわち介護保険を含む様々な制度の活用や、そ

図1 「大阪しあわせネットワーク(オール大阪の社会福祉法人による社会貢献事業)」概要



れだけでは終わらない個別のコミュニティソーシャルワークに取り組み、さらに地域と福祉施設が一緒に呼吸をしながら、ひとつの地域を活性化していくコミュニティエンパワメントの取り組みが見えてきたように思います。

地域を開拓していく役割こそが使命

ここまでのセッションを通して、これからの社会



福祉法人や福祉施設の方向性が形になってきたように思います。地域住民から目に見える、地域住民にとって必要な、地域と連携した支援あるいは地域と手をつないだ問題の解決と地域の活性化が、具体的な実践からもご理解いただけましたでしょうか。

私の講義資料ではこのように記しています。

社会福祉法人、社会福祉施設への公的助成、優遇措置は制度固有のものではなく、あくまでも公益活動に対する措置であることから、公益性のある仕事をみずから開拓して、展開させるところに、社会福祉法人の使命があると言わなければならない。

ご紹介した事例はいずれも、福祉施設あるいは社会福祉法人による自分たちの地域の開拓です。地域住民と手をつなぎながら問題を解決

し、地域を活性化していくという、これからの福祉施設の方向性が明示されていると思います。

いかがでしょうか。コミュニティソーシャルワークとコミュニティエンパワメントをご自分の勤務する施設で展開できるでしょうか。ある意味では、できる・できないの話ではなくて、もう待たないでやらなければいけない状況になってきていると

思います。

ここからはグループ討議を行います。まず、ご自分の法人や施設で、どんなことに取り組んでいけるか。あるいは取り組みにあたって、どんな障害や課題があるのか。各グループで30分ほどお話しください。その後、全体会として話し合いの内容を共有して、全体討議を行います。



各グループでの話し合い

グループの話し合い結果

衣笠 それでは、グループでの話し合いの内容についてご発表ください。

グループX 公益的活動とは、今までやっていたことが実はあてはまるのではないか。知らないうちにやっていたのではないかという意見が出ました。また、地域に向けた広報活動について、「見える化」を意識して公益的活動の枠組みで考えることも重要になるのではと話をしました。

グループY 私たちのグループでは、地域における公益的取組については、法人の幹部ですらやっと認識の中に入ってきた段階であり、組織の隅々までへの浸透についてはまだ弱いという声がありました。

また、地域差も非常に大きく、社会資源が比較的整っている地域とそうでない地域と、グループのなかでも分かれます。例えば空き店舗の有効活用で就労の場をつくらうとしている法人もありましたが、一方で山の中にあり、そもそも住民があまりいない地域の法人もあります。

その後、制度に則ったいわゆる「箱もの」が地域貢献になるのだろうかという話も出ました。これも、本当に周囲になにもないところでは施設環境も大事だと考えれば、施設が拠点となれば社会資源になり、地域貢献も進められます。

もうひとつ、例えば山間部の施設は地震が起きても津波の影響はありません。田舎にあることを活かして、普段交流はないけれども、沿岸部の施設と連携をとって、避難所の提供ができるとの話もありました。

衣笠 ありがとうございました。

震災時の地域支援について私が現場で関わった経験で申しますと、1995年の阪神・淡路大震災の被災者救援で、一番役に立ったのが福祉施設でした。施設がもっている地域のネットワークと必要な物品、自家発電設備等を活用しながら、福祉施設を基点とした防災ネットワークをつくっていった経緯があります。

私はそのときの経験を踏まえて、今も東日本大震災で被災した地域にお伺いして、当時得たノウハウを仮設住宅の方がたの地域のネットワークづくりに移植しようとしています。今、私と一緒に取り組んでいらっしゃるの養護老人ホームです。入居されている方向けではなく、施設の相談員、介護職員が仮設住宅に出向き、ライフサポートアドバイザー(LSA)として活躍しながら、老人ホームの機能を仮設住宅で展開していく取組が行われています。

そういう意味では、地域のなかに施設の根をどう張っていくかが、ひとつ課題であることが見えてきたのではないのでしょうか。他にはいかがでしょうか。

グループZ 前向きな意見が出たところで恐縮です。我々のグループは、一法人一施設での法人で何か地域貢献の活動をしていくことは現状としては難しい。いくつかの施設、施設でまとまって窓口を一本化して、それによって専門機関につなぐ方法等について意見がありました。

ただ、職員が枠にはまった仕事だけこなしていくような職場風土があり、こういった活動は、上の者だけがやっているような印象を現場のスタッフに与えてしまうのではないだろうかという話もありました。また、活動をしていくにもやはり人材が集まらないとできず、まずは施設の知名度を上げることが必要だという指摘

がありました。

母子生活支援施設の方からは、施設や事業の性格上、できるだけ表にでないように活動してきたので、施設の外に出るのは理事長や施設長が多くなります。児童養護施設では、制度化されているショートステイやトワイライトステイ、それから里親支援専門相談員も配置されるようになり、正直、今制度化されている事業に対応するだけで手いっぱい、という雰囲気もあります。自ら開拓していく視点を大事にしなければならないと思いましたが、それをいかに現場の人たちにおろして、理解して、一緒に取り組んでいけるかが大変だとの話にもなりました。

衣笠 ありがとうございます。

自分の施設単体で考えることももちろん大事ですけれども、横のつながりを取りながら、福祉施設全体、そして法人としてなができるだろうかを考えていただくことも、とても大事だと思います。例えば子どもの社会的養護では、DVを受けた母子の支援と生活保護を同時に進めていくことはありますが、行政の枠を超えて、時には行政とも闘いながら取り組んでいく必要があることは私も経験があります。

家庭支援でいうと、ファミリーソーシャルワーカーの多くは保育士の資格を持っています。そ

のソーシャルワーカーの地域に展開していく力を、施設としてもどうやって活用していくか、それもまた福祉施設長としてお考えいただけると嬉しいと思います。

活動を通して地域の構造を変革していく

参加者 A もうちょっと啓発活動を自分たちでちゃんとするべきだと私は思っています。福祉を知ってもらうためにどうしたらいいのか。福祉は、障害者の家族になったり、介護を受ける側になってみて、はじめてわかることです。それまでは自分たちの身近なものではない。そこに車いすの方がいても、白杖をついている人たちの前も、平気で私たちは横切ってきたのです。それを考えると、福祉を子どものころから教育するべきではないかと計画しています。

衣笠 ありがとうございます。おっしゃっていたように、社会福祉は遠いところの話、あるいは自分とはかかわりのないことと置いていらっしゃる方が、まだまだ多いように思います。私も大学の授業で学生に対して、「障害のある人でも、病気になった人でも、トランスジェンダーの人でも、誰もがみんな安心して暮らせる、ノーマライゼーションの地域ができたらいいなと思う人は？」と訊くと、300人の講義室で全員が手を挙げます。「じゃあそのためにペットボトルの値段が



50円上がってもいいと思う人は?」と言うと、全員が手を下げる。そこで、「予算はどこから出てくるの? あなた方の時代の話でしょう。これから20年経って、あなた方が働き盛りになったときに、この国は3人に1人が高齢者になる」と話をしています。決して他人ごとではない自分たちの問題として、福祉の課題をどう考えていくか、地域に展開していく施設の必要性や法人のあり方が見えてくると思います。

今回の研修会では、単に必要としている人や場所にサービスを提供するだけではなく、もっと広い意味で福祉の地域づくり、地域福祉社会づくりをしていくために、私たちには何ができるかを考えることができたように思います。個別の問題を解決しつつ、その向こう側にある地域の構造にも手を伸ばしていきながら。例えば商店街の活性化や、地域社会の活性化、保育園をもっと地域社会に理解していただく、これらの意義はご理解いただけたと思います。

ところが、散発的に終わってしまうという問題があります。「あそこはいいよね、がんばっているよね」だけで終わってしまっはいけないと思うのです。

これからの福祉施設長のあり方～全体討議より

衣笠 ここから先は全体討議にしたいと思います。これからの法人や施設に求められる施設長のあり方とは、どのようなものだと思いますでしょうか。

参加者B 先導というか、その仕組みづくりを考えて、率先して、使えるようにしていくことではないでしょうか。自分一人ががんばってもおそらく難しいので、ほかの事業者と一緒につながり、連携をしていくことが大切だと思います。

衣笠 ほかの事業者とつながりながら、地域社

会への展開の方法を、施設全体としてどうつくり上げていくことができるか。その仕組みと枠組みをどうつくっていくかですね。ありがとうございました。

参加者C ずっと思っていたのですが、施設長は、やはり社会を変えていかないといけない。そこで失敗や成功からいろんなものを勉強し、最終的には施設の統括の責任、社会福祉に対する責任がある、そういう立場だと考えています。

衣笠 おっしゃるとおりだと思います。「社会福祉に対する責任」とご指摘いただきました。小林倫子さんの実践報告で、「社会福祉とは、みんなが幸せになるという意味、社会が幸せになるということである」とのお話がありました。その意味では我々は、様々な生きづらさを抱えていても、精いっぱい自分の命が輝くことができるような社会をつくっていく責任を負っている。この認識、価値観がまず大事なのではないのでしょうか。ただ地域に対して、コミュニティソーシャルワークあるいはコミュニティエンパワメントをやればいい、ということではなくて、今おっしゃっていただいたような、社会福祉の価値観を具象化するための方法として、地域に施設をどう展開していくか。その仕組みや枠組みをつくりながら、施設全体の責任をどう問うていくか。

さらにご意見をお聞かせください。

参加者D 先生がおっしゃることが理想だとは思いますが。私は、一法人一施設で保育園



長をやっています。地域で保育園がある小学校区と、自宅がある小学校区はたまたま隣です。自宅のある地域では私のことは保育園長としては理解してもらっていますが、他の福祉分野とつなげて受け止めてもらうことが難しいのです。

私たちは、社会福祉、と普通に言葉を使いますが、日常生活の中で困ったことがあるときに、はじめて自分の生活と福祉が結びつきます。うちの職員も、自分自身の生活とは違うところで仕事として保育をやっているわけです。

そうではなくて、広い意味で社会の仕組みとして社会福祉があって、地域と、施設と、自分の生活とある中で、それらをつなげてやるのが施設長の役目なのかなと思います。

衣笠 今、とても大事なことをおっしゃっていただきました。「人と人をつないでいく」。例えば、私は(この言葉はあまり好きではないのですが)、社会的弱者とか生活困窮者と呼ばれる人たちだけに福祉があるのではない、もっとこの社会を豊かにするために、お金の問題だけではなく、生活が心から満足度の高い豊かさを備え、成長だけではなく成熟した社会になっていくために、私たち社会福祉の専門職者や施設長が福祉において人と人をつなげていく役割に考えていかなければいけない。

私は、それをソーシャルワークと呼ぶのだと思っています。福祉とは、お金を出したり介護をするだけでなく、社会の中でつながりをつくっていく仕事なのです。

福祉とはつながりをつくっていく仕事

衣笠 福祉施設長は、施設ごと、あるいは地域と施設のつながりをつくっていく仕事です。そのつながりを通して社会を変え、豊かにし、そして社会全体を福祉社会に変えていく。これが大事なのではないだろうかということが、少し見え

てきたように思います。

参加者E 職員は、すごく福祉マインドが高いのです。その一方で、職員間でものすごく差があります。新しいことに挑戦する上では、今までの流れからうまくソフトランディングして、どう取り組ませるかが、福祉施設長のマネジメントとしては大事なところだと思います。

衣笠 私も自分の教える学生をみていて、この仕事に就く動機として、自分が救われたい、自分が役に立っているという自己肯定感がほしい、という思いが散見されるように思います。最初はそれでもいいと思います。ただ、自己肯定感だけでなく、自分自身の専門職としての自我を強めていかないといけないと思います。

その意味では、おっしゃっていただいたように、福祉施設長は職員の範となって、自分たちが専門職のあり方を示していくことも、ひとつの役割ではないでしょうか。マネジメントの点で考えると、トップとして、こういう仕事を、こういう方法で実現していくのだと示していく役割があるとお話をいただいたかと思います。

地域に対して事業を展開していきながら、展開することそのものが目的になるのではなく、それを手段としながら地域と施設、そして人と人とを結びつけていくことを通して、社会に私たちがなにを寄与できるのかを問うていく。そうした仕事であるということ、職員の皆さんに伝えていく役割が施設長にはあることが、だいぶ見えてきたように思います。

他にはいかがでしょうか。

参加者F 施設を通じて、判断と実行力ができる、そういうリーダーシップが必要だと思います。

衣笠 ありがとうございます。実際にそうした福祉の価値を、保育、介護を含めた福祉の形で実現できるだけの方法と技術をもった、実行力は必要ですね。

私も、自分の研究したことが現場に役に立っ

でなんぼだと思っています。その意味では、理念や理想を語るだけではなくて実行をしていく。そこが大きいポイントになってきます。実行していく、実現できる施設長であることが、大きいポイントかと思います。

その他、いかがでしょうか。

参加者G 私は去年から施設長に就いてまだ間もないのです。施設長になった段階で、いろんな分野の情報を十分集めないと、なかなか進めないと感じました。施設の情報だけではなく法人からの情報もそうですし、一般の企業からも含めて色々と情報を集め、どういうふうに情報をかみ砕いて、事業を展開していくかを今考えています。

衣笠 その意味では、今回色々議論ができたことは有意義だったと思います。施設種別を超えて情報を交換をしながら、かつ領域を超えた共通するものを、なにか発見できたのではないのでしょうか。

そこがおそらく私たちが一番大事にしないといけないところで、皆さんが持って帰ってどうやって活かしていくか、また機会を作って考えることができればと思います。

一人ひとりがネットワークのキーパーソンになる

衣笠 最後に、どなたかいかがでしょうか。

参加者H 私の県でも社会福祉法人による社会貢献事業として、県社協を中心とした取り組みがすすんでいます。参加するのは規模の大きな法人が多いのではないかと思います。一法人一施設で、それこそ地域貢献ができないところが参加していないと聞きます。そうした法人へ

の働きかけや、みんなで一緒にやりましょうという機運づくりをもうちょっと強化していくといいなと思うのですが。

衣笠 ありがとうございます。大阪のネットワークは今、約800法人が参加しているのですが、実はそのほとんどは高齢者施設の経営法人で、児童福祉施設や保育園等の参加はまだまだこれからです。

私は思うのですが、どの地域にも、キーパーソン、言い方を変えれば「言い出しっぺ」が必要で、そこから物事が動き始めることがあると思います。ぜひみなさんもいろんなところで相互にお声がけをしていただきながら、ネットワークを大事につくり、また議論できる機会を持っていただきたいと思います。

さきほど、「つないでいく」というお話をしました。社会と施設、地域と施設、そして人と人とのあいだをつなぐ、ソーシャルワーカーとして、その地域のニーズを吸い上げることができるポジションにある園や施設が、これからより十全にその機能を発揮していくことによって、社会福祉法人や社会福祉施設が、自分たちの存在意義としての福祉社会を実現するために働いていく。そのために私たち施設長はいることが、この2日間のセッションの結論かと思います。

ありがとうございました。



DSWI スクエア

第26回 近畿ブロックセミナー兵庫大会 開催報告

平成27年10月23日(金)～24日(土)の2日間、第26回近畿ブロックセミナー兵庫大会をANAクラウンプラザ神戸(神戸市)で開催し、近畿2府4県から62名の参加があった。セミナーの概要について報告する。

開会式では近畿ブロック長の杉本憲彦氏、兵庫県会長の舟橋博氏のあいさつの後、兵庫県健康福祉部福祉監の柏由紀夫氏、兵庫県社会福祉協議会会長の武田政義氏から祝辞をいただいた。その後、日本福祉施設士会高橋紘会長より情勢報告があり、日本施設福祉士会の現状、再構築に向けた課題提起などに触れた後、セミナー参加者はふせん紙を使った作業を行いながら認識を共有した。

講演I「あきらめない心」

講師：パラリンピック水泳選手 野村真波氏

小学生の頃は活発で、勉強は大嫌いだったと野村氏は語った。母親が自分たち姉弟の病気や怪我のたびに病院を探す苦労を目の当たりにしたことから、母親を助けたいという思いから看護師をめざし、高校で准看護師の資格を取得した。ところが、正看護師を目指して専門学校で学んでいたときに、交通事故により右腕を切断する重傷を負う。今後の人生を絶望していた野村氏は、それでも周囲からの励ましを得て、

義手をつけて看護師の道に再び進み始める決断をする。その後、看護師として神戸百年記念病院に就職を果たした。看護師として働き、また、リハビリとして取り組んだ水泳でパラリンピックをめざし、アジアパラリンピックでは、平泳ぎで2位に入賞したエピソードなどを話された。

初日夜の情報交換会では、神戸はジャズ発祥の地でもあり、ジャズの生演奏の流れる中、会員同士が日頃の仕事について情報を交換した。飛び入りで高橋会長のハーモニカ演奏もあり、会場は盛り上がるひとときとなった。



野村 真波氏

2日目は、各府県組織の活動報告に続いて、栗花落(くるり)忠彦氏(日本QC研究会代表理事)から、QC活動についての説明があった。QCとは何か、QC活動によるメリットとして、職場のコミュニケーションの改善、組織の風通しが良くなるといった点を話した。QC活動は組織管理のためだけではなく、職員の育成にも役立つツールであることが再認識できた。



伊藤 米美氏

講演Ⅱ「認知症予防と家族への支援～早期発見・早期治療と家族への“元気づけ”～」

講師：認定NPO法人認知症予防ネット神戸

理事長 伊藤米美氏

看護師、ケアマネジャーとして長年、高齢者の地域サポートに携わってきた経験をもつ伊藤氏は、2010(平成22)年にNPO法人認知症ネット神戸を設立し、啓発や相談活動等を実施している。講演では、認知症の種類、危険因子、

年齢別の有病率などの現状と、発生原因、その症状と治療について話をされた。家族への支援では、地域の中での身近な支援が重要であり、地域全体で支える仕組みが必要であると話された。

2日間に渡り有意義な時間を持つことができた。次期開催県は和歌山県である。

(文責 兵庫県福祉施設士会事務局)

第56回 北海道福祉施設士会ブロックセミナー 開催報告

平成27年11月16日(月)～17日(火)、札幌市内のホテル札幌ガーデンパレスにおいて北海道福祉施設士会ブロックセミナーが開催され、北海道外からを含め38名が参加した。セミナーの概要について報告する。

基調報告：日本福祉施設士会副会長

村上耕治

村上副会長は、福祉施設士は種別を超えて横断的な立場から見ることのできる福祉施設長の専門資格であり、常に勉強をし、質を高めてほしいと呼びかけた。また、福祉施設長の役割は職場のマネジメントであり、具体例として「福祉QC」活動を推進できる雰囲気作りをしてほし

いと説明した。そして、「福祉施設士行動原則～6つの姿勢と12の行動原則」に基づいた現状分析とともに、事業活動の見える化の促進、財務分析をベースとした中長期計画の立案を訴えた。さらに、福祉施設長は次の時代の施設長、担い手を育てていく義務があるとした上で、会員の減少傾向にも触れ、施設長専門講座の受講勧奨を呼びかけた。

特別講演「新たな福祉課題・生活課題に応える社会福祉法人の責任と使命」

講師：フリーソーシャルワーカー 池田真紀氏

池田氏は、生活困窮者自立支援法の施行から、就労支援の重要性や自立相談支援事業の包括的・継続的な支援の必要性を説いた。また、子どもの貧困に関連して、学習支援や働く女性のケアについても触れ、子どもと女性の生きづらさを根本的に解決するための社会づくりの重要性を語った。池田氏は自身でも10月からススキノで試験的に総合相談の窓口を開き、支援の試みを始めていることについても紹介した。



池田 真紀氏



講演に聴き入る参加者

講義「施設の質を向上するために～第三者評価の取り組みを通して～」

講師：日本福祉施設士会東北ブロック長

村上耕治氏

村上氏は、第三者評価事業の意義、目的、法的位置づけについて説明し、サービスの質を向上するためのものであり、結果を公表することにより利用者の適切なサービス選択に資する情報提供となると説明した。参加者からは調査員の専門性、費用対効果など率直な質疑が出されていた。

「福祉QC実践報告」社会福祉法人黒松内つくし園より以下3件の報告を行った。

- ①トイレトーパーコスト削減、②ラジオ体操に参加しよう、③ペーパータオルの無駄をなくそう。

参加者には「福祉QC」実践報告を初めて聞いた人も多く、その意味でも貴重な経験であったと思われる。

(文責 北海道福祉施設士会会長 上坂 隆一)



第8回中国・四国ブロック福祉改善活動発表大会 開催報告

平成27年11月20日(金)、山口市内のYIC Studioにおいて中国・四国ブロック福祉改善活動発表大会が開催され、78名が参加した。初となった山口県での開催について概要を報告する。

今回は、中国・四国ブロックから次表の通り8施設が参加した。外部での発表は初めてとい

う施設から、全国発表大会への参加経験施設等様々であり、中には福祉施設長専門講座の

受講者の発表参加もあった。

講評にあたった、株式会社エイド宮崎代表の大坪剛一氏からは、資料の作成の仕方や今後の活動方法などについてのきめ細かい助言があり、参加者からも、講評や他の発表を受けて、「活動の内容が日々の業務で感じている問題点と一

致し、参考になりました。」「日頃の業務と異なった部分の取り組み等も知ることができ、大変興味深かった。」「どうしても施設内だけでは考え方が固定したり偏ったりするので、他サークルの方法を見ることができて良かった。」等の感想が寄せられた。

(文責 山口県福祉施設士会事務局)

発表施設一覧(発表順)

	施設名(県名)	テーマ
	養護老人ホーム 寿海苑(山口県)	「あの…私…どうしたらいい…?」 ～精神疾患のある方との関わり～
	障害者支援施設 とさ(高知県)	業務改善提案制度について ～人材育成視点の業務改善提案制度～
最優秀賞	特別養護老人ホーム 引田荘(香川県)	正しい排泄介助を行い、尿もれを減らそう
	特別養護老人ホーム 瀬野川ホーム(広島県)	「はだおmoi」PART2 ～介護事故減少を実現させるための取り組み～
優秀賞	介護老人保健施設 ヌーベルさんがわ(香川県)	排泄におけるADLの向上を目指して ～可能性を現実…～
	みどり保育園(山口県)	おもちゃをきれいに片付けよう
優秀賞	特別養護老人ホーム さくら荘(香川県)	ストップ誤配 ～衣類の誤配をなくそう～
	養護老人ホーム ゆもと苑(山口県)	気持ち良く 買い物しよう ～見るは楽しみ、買うは楽しみ～



大坪 剛一氏



発表大会 会場

あんな

日本福祉施設士会 12～2月2日の活動報告

日付	内容
12月13日(日)～14日(月)	施設長実学講座(第4回)
1月14日(木)	広報委員会
2月1日(月)～2日(火)	施設長実学講座(第5回)

研修開催報告

施設長実学講座(第4回)「新たな課題に挑む福祉施設長」

12月13日、14日の2日間、施設長実学講座(第4回)を開催し、34名が参加した。

本研修会は、最近の情勢を踏まえながら、社会福祉法人・福祉施設が、事業を通して地域の福祉課題解決及び地域活性化の担い手として果たすべき役割を理解することを目的に実施した。2つの講義に続いて実践報告を3題行い、その後、総括講義と全体演習を行う構成となっている。

冒頭に、「これからの福祉施設長に問われる役割」をテーマに、社会福祉法人土佐厚生会(高知県)理事長の藤田久雄氏が講義を行った。藤田氏は、全社協「福祉施設長のあり方に関する検討会」報告書(平成27年3月)の内容を取り上げ、さらに自法人での具体的な事例をもとに、福祉施設長として大切にすべき視点や具体的に発揮したい力について講義を行った。講義抄録については、本号の「論点・福祉施設長」を参照されたい。

続いて、「社会福祉施設に求められる地域貢献のあり方について」をテーマに、大分大学教育福祉科学部・大学院福祉社会科学部教授の衣笠一茂氏が講義を行った。衣笠氏

は、自身が福祉施設現場に勤務していた時期に関わった大阪府における社会福祉法人による社会貢献事業(現在は「大阪しあわせネットワーク事業」へ発展)を取り上げ、社会福祉施設における様々な実践を事例と共に紹介した。そして実践から見えてきたものとして、今日における地域社会の課題の特徴を5点(別表)を上げ、そこに、社会福祉法人・福祉施設の強みを活かした支援の展開について講義を行った。

衣笠氏は、「自由に柔軟に=民間性」、「信頼できる=公共性」「身近な相談先=地域性」「相談と生活援助ができる=機能性」と、4つのポイントを兼ね備えた組織が社会福祉法人であるとまとめ、福祉施設長の実践展開に期待を寄せた。

今日における地域社会の課題の特徴

(衣笠氏資料より)

- 外見では見えにくい課題 : 潜在化
- 極めて少数個人的課題 : 個別性
- 幾重にも問題の重なる課題 : 多重性
- 緊急を要する生活課題 : 即応性
- お金の必要な課題 : 経済性



衣笠 一茂氏

その後、実践報告「地域における公益的取組をいかに実現し、成果を示すか」というテーマで、保育、障害、高齢の3分野からそれぞれ取組みの紹介をいただいた。各報告の最後には、福祉施設長として考えたい「課題」が報告者から示され、参加者は小グループで15分程度の話し合いを行い、認識の共有や意見交換を行った。

保育分野からは、社会福祉法人えんがわ福祉会 亀久保ひまわり保育園(埼玉県)園長の小林倫子氏が報告を行った。亀久保ひまわり保育園は、2015(平成27)年に開園した新設保育園である。園長の小林倫子氏は、長年勤めた公立保育所園長の経験を活かして、病児・病後児保育の開設を含めた新しい事業に取り組む。しかし同時期に起きた市内の公立保育所閉鎖を巡る動きに突然の対応を迫られるなど、地域住民や保護者への説明と理解を得る等の課題を乗り越えて開園にこぎつけた。また、保育の質を高めるための施設長としての関わりについても報告をした。

障害分野の実践報告は、社会福祉法人慧誠会 帯広ケア・センター(北海道)所長の片平修氏が登壇し、就労支援と地域活性化の接点と発展について報告を行った。帯広ケア・センターは、精神障害の就労支援、自立訓練、生活介護等に取り組む、2015(平成)27年度

からは生活困窮者自立支援相談事業についても実施している。報告では、市内の「帯広電信通り商店街振興組合」と協働で取り組んだ地域活性化について、商店街が地域コミュニティの核として地域貢献を進める上で、地元のNPO法人と社会福祉法人の三者でコンソーシアムを形成した実践の紹介がされた。商品開発や新規店舗・施設の開設等に取り組んだ成果として、空き店舗の減少だけでなく、通行量の増加や街区内就労者の増加、売り上げ増加に結びついている。

高齢分野からは、社会福祉法人青山里会(三重県)で、地域福祉部門統括責任者を務める原田重樹氏が報告を行った。青山里会では、介護保険等の公的サービスでカバーできない重大な生活課題(生活ニーズ)が地域に山積していることから、日常生活支援の活動にも積極的に取り組んできた。具体的には、総合相談、交流、コミュニティレストラン等の事業を通して、福祉施設が地域の拠点機能を発揮している。原田氏は、取組みの根幹には住民主体の取組みが欠かせないとし、各地域での勉強会の積み重ねや、地域との「顔の見える関係」の構築が大事であると指摘した。そうした取組みを通して、「ニーズ発見のシステム」を地域につくるところから、具体的な支援も始まり、地域福祉の推進にもつながると指摘した。

3つの実践報告が終わった後、衣笠氏が再度登壇し、総括講義とグループ討議、全体討議を実施し、参加者個々の今後の活動に資する内容となった。

総括講義以降の内容については本号「誌上講座」を参照されたい。

施設長実学講座(第5回)「コミュニケーションとロジカルシンキング」

2月1日、2日の2日間、施設長実学講座(第5回)を開催し、33名が参加した。

本研修会は、福祉施設長として身につけておくべきコミュニケーション能力の向上と、職場での課題解決に向けたロジカルシンキング(論理的思考)の発揮や手法を学び、効果的・効率的な福祉サービスの提供を促進する職場風土の醸成に資することを目的としている。今回は、学校法人産業能率大学総合研究所主席研究員の中根貢氏が2日間に渡る指導を行った。

相手を変えるにはまず自分が変わる

～コミュニケーション

中根氏は講義の冒頭、人は、「理屈で分かって(ロジカルシンキング)」「腑に落ちる(コミュニケーション)」ことの双方がないと、行動に移すことはできないとし、人に影響を与え、組織風土を向上させていくためには、ロジカルシンキングとコミュニケーションの双方の側面から学ぶことの重要性を説明した。

初日はコミュニケーションから取り上げた。その際、具体的なスキルやテクニックを覚えただけでコミュニケーションができるようになるものではな

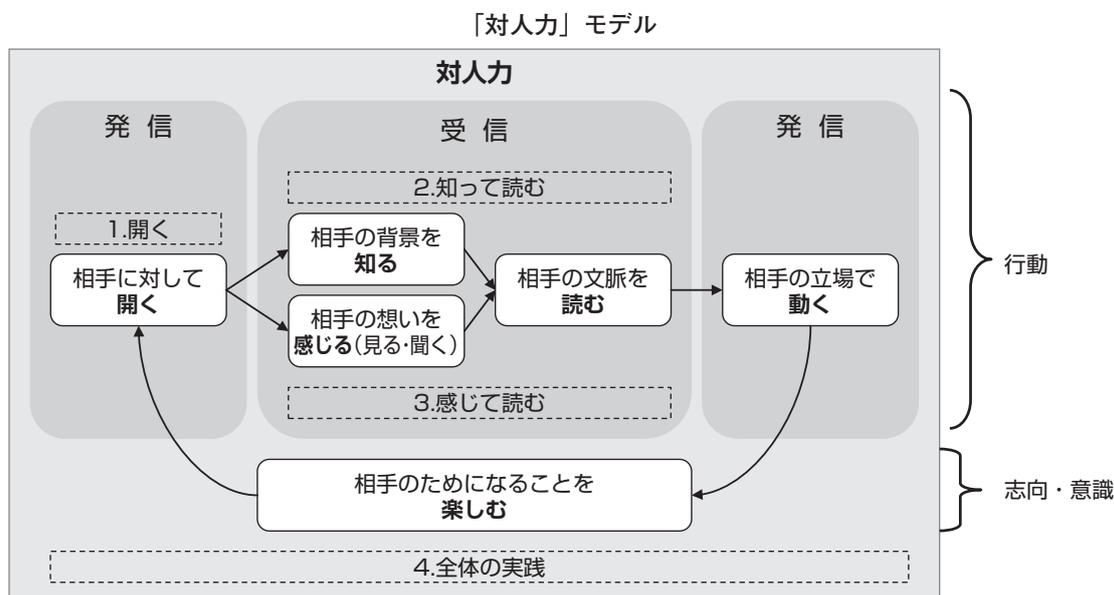
いと中根氏は指摘し、今回の研修会では、心や気持ちで相手に伝わる“マインド面”からも考えていくことを強調した。そして、相手とうまくコミュニケーションをするうえでの「対人力」について、「他者と建設的かつ相互支援的な関係性を築く力」と定義づけた上で、参加者は「開く」「知って読む」「感じて読む」「実践」というステップ



中根 貢氏

(以下モデル図)を通じた演習に取り組んだ。

良好なコミュニケーションのためには、まず自らが発信し(相手にオープンマインドで接する)、受信を2系統で進め(知って読む・感じて読む)、そして発信(相手の立場で動く)、さらには、相手のためになることを自ら楽しむようになっていく関



わりが重要となる。演習で参加者は、具体的な場面を設定した教材(テキストや音声ドラマ)や講師の投げかけた課題に取り組みながら、発信や受信の一つひとつの行動の積み重ねによって、職場の風土も変わっていくことなどを学んだ。

演習は、少人数のグループに分かれて行われ、グループ内での相互の気づきや討議を行いながら、グループ演習そのものが、コミュニケーションの訓練の場となるように展開していった。中根氏は、対人力が発揮される具体的な方法として「フィードバック」の方法を示し、フィードバックを受けての相手からの同意語(「そうなんですよ」といった応答)が盛んに飛び交うことで、組織のコミュニケーションは向上していくと述べた。また、コミュニケーションの基盤には、「あなたが私を理解者だと思う」ような共感性が発揮されたかどうかと説明した。

職員が働きやすい施設は利用者も住みやすい

～ホスピタリティ

研修2日目の冒頭は、福祉分野にも通じるホスピタリティの概念についての説明から始まった。中根氏は、ホスピタリティは、単なるおもてなし

やマナーレベルではない、社会倫理や人倫の概念であるとした上で、「相手を受け入れる」「相手の期待・願望を予測する」「情報創造・価値創造をする」「相互性」「主客同一」「一期一会」「Well Being」といった精神を発揮することで、職場に人間らしさを取り戻し、働きやすい職場になっていく結果として、利用者にとっても過ごしやすい環境になっていくことを説明した。

物事の因果関係の解明の道筋

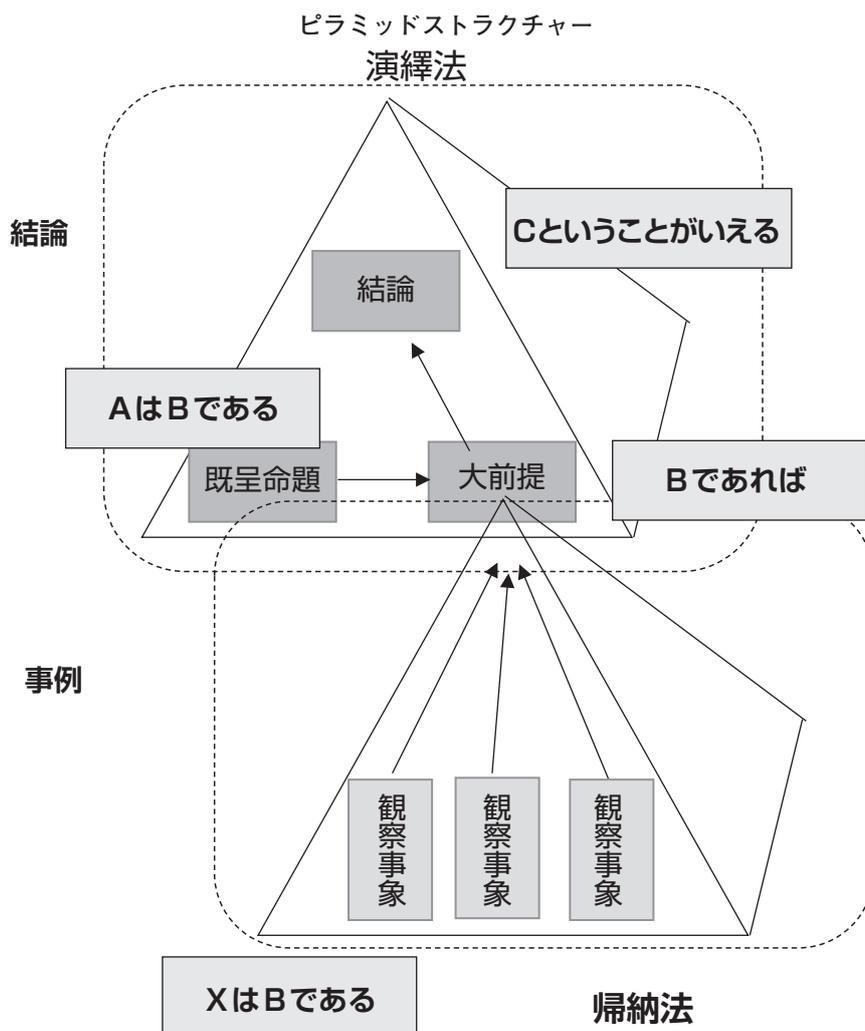
～ロジカルシンキング

その後、プログラムはロジカルシンキングへと展開し、講義と演習が行われた。代表的な論理構造として演繹法と帰納法、それらを組み合わせたピラミッドストラクチャー(図)が説明され、中根氏は、前提となる既呈命題や大前提が事実として間違っていないことや、帰納法の論拠となる観察事象が、十分な量や信頼性を持っているか、偏っていないか等の注意点を、様々な実例を元に示した。

また、職場の問題解決を進めていく際もロジカルシンキングが発揮される。中根氏は、課題を「自



講義を聴く参加者



分の職責の範囲で取り組むことのできる問題」とした上で、自責で考えて取り組む必要性について指摘し、さらに職場の人材育成や後継者育成にも話題は及んだ。

その後参加者は、事前課題として作成持参した「私の職場の問題事例」を用いながら、福

祉施設長として課題解決に向けた視点や思考展開の進め方等についての演習に取り組んだ。

閉講後、参加者からは「やる気が出た」「これからのマネジメントに活かしていきたい」といった声が寄せられた。

会議報告

広報委員会 1月14日(木)

広報委員会では、①平成27年度広報事業の進捗状況報告、②平成28年度事業について検討を行った。

特に②については、現在の会報の発行が隔月であり、迅速かつ廉価に情報を会員本人に届ける方法として、会員本人の電子メールアドレス

を登録した上で、新たに本会として、会員及び福祉施設長専門講座受講者向けにメールマガジンを発行することについて協議を行い、了承を得た。今後、内容、執筆者等について広報委員会で検討・調整するとともに、総務委員会でのアドレス登録方法の検討及び代議員

会での事業計画、予算の決定を経て、新年度からの発行を進めることとする。また、現在の会報のバックナンバーを本会ホームページでも見ら

れるようにする、メールマガジンでもホームページとの連携を図るなど、本会内外に向けた広報の一層の強化に取り組むことについても確認した。

生涯研修委員会 2月10日(水)

生涯研修委員会では、①平成27年度生涯研修事業の振り返り、②平成28年度生涯研修事業企画について検討を行った。

平成27年度生涯研修事業では、全国福祉施設士セミナー(定員200名)及び施設長実学講座(計5回 定員各90名)を実施した。参加者数はセミナーが122名(対前年度比7名減)、実学講座が5回開催で計256名(対前年度比14名増)と、いずれも定員の充足にはいたらなかった。また、施設長実学講座では会員本人の参加率が減少し、会員在籍施設職員の参加が3割以上に増えていること等が報告された。

また、平成28年度生涯研修事業について検討を行い、社会福祉法人制度改革への対応や人材確保は、施設種別を超えた共通の課題であることが確認され、会員の関心も高いことな

どが指摘された。その上で、研修参加者の満足度を高めるための方策や、開催要項作成に際しての工夫について意見が出された。また、全国福祉施設士セミナーでは、福祉以外の分野からも幅広く講師の人選を行うことや、会員が相互に交流して学び合う場とすること等の意見も出された。

今後、生涯研修委員会内でさらに意見交換を進め、平成28年度事業計画案に反映させていくことを確認した。

平成28年度の生涯研修事業、「福祉QC」関係事業の日程は以下の通り。会員に直接送付する「研修のご案内」及び個別事業毎の開催要項は、別途会員に送付予定である。

平成28年度 年間スケジュール(予定)

日程	事業名	会場
6月13日(月)～14日(火)	第21回「福祉QC」入門講座	全社協・会議室
7月6日(水)～7日(木)	第38回全国福祉施設士セミナー	全社協・灘尾ホール
7月12日(火)～13日(水)	施設長実学講座(第1回)	全社協・会議室
8月23日(火)～24日(水)	施設長実学講座(第2回)	全社協・会議室
9月15日(木)～16日(金)	施設長実学講座(第3回)	全社協・会議室
11月21日(月)～22日(火)	第27回「福祉QC」全国発表大会	全社協・会議室、灘尾ホール
12月11日(日)～12日(月)	施設長実学講座(第4回)	全社協・会議室
平成29年 1月30日(月)～31日(火)	施設長実学講座(第5回)	全社協・会議室

施設長実学講座で取り上げるテーマ(仮称・日程は別途調整)

- コミュニケーションとロジカルシンキング
- 労務管理と人材マネジメント
- 財務管理と中長期計画
- 法務課題とリスクマネジメント
- 地域をつなげる福祉施設長

日 程	予 定 事 業
2月1日(月)～2日(火)	施設長実学講座(第5回)「コミュニケーションとロジカルシンキング」 (全社協・第3～5会議室)
2月3日(水)	関東甲信越静ブロック 改善(福祉QC)活動 サークル個別指導講座 平成27年度(第10回)発表会 (連合会館/東京都千代田区)
2月10日(水)	生涯研修委員会
2月19日(金)	総務委員会
2月25日(木)～26日(金)	東海・北陸ブロックセミナー (富山県総合福祉会館サンシップとやま/富山県富山市) [お問い合わせ先]野積園 内 富山県福祉施設士会事務局 TEL:076-455-3535
3月16日(水)	第2回理事会・代議員会

＜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。

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

「施設長実学講座(第4回)」では、「新たな課題に挑む福祉施設長」というテーマを掲げ、熱のこもった講義と実践報告の後、演習と全体討議が行われました。誌面でそうした様子が少しでもお伝えできれば幸いです。社会福祉法人・福祉施設には地域における公益的取組や貢献が求められ、法的な位置付けも進められていることは、これまでもお知らせしてきた通りです。「そう言われても、今も忙しい中ではなかなか難しい」「組織の隅々まで伝わったかどうか」という率直な声もお聞きます。日々、職員配置や処遇等に頭を悩ませている方も多いことでしょう。ただ、取り組みや解決が難しい課題だからこそ、社会福祉法人への期待があるという受け止め方もできるのではないのでしょうか。期待されていることを意気に感じ、うまくいかないことも受け止め、そうして課題に立ち向かっていく職場風土を醸成する福祉施設長が期待されます。

福祉施設士 2月号

平成28年2月15日発行 通巻312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/
庄司 英子/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>

職員の福利厚生はおまかせ!

新規会員募集中!

会員数
24.7万人
(平成27年7月現在)

豊富なサービスメニュー

ソウェルクラブ “クラブオフ”

全国 **75,000**か所以上の各種施設が優待料金。

- ホテル・リゾート ● ライフサポート
- レジャー ● ビューティー&スポーツ
- 映画

生活サポート

- 特別資金ローン
- ソウェル保険(団体生命・医療保障・積立)
- ソウェル保険(傷害・入院・がん)
- ショッピング 他

地域(都道府県)サービス

- 会員交流事業
(日帰り・宿泊旅行、観劇・コンサート、テーマパークツアー、スポーツ大会、テーブルマナー 他)
- 地域開発メニュー
(宿泊、リゾート、レジャー施設割引 他)

トラベル&スポーツ

- 全国提携宿泊施設
- テマパーク
- 国内・海外パッケージツアー
- レンタカー
- スポーツクラブ
- スクール 他

各種情報提供

- ホームページ
- ハンドブック ● 情報誌
- オリジナル手帳の配布
- ソウェルクラブニュースの発行 他

充実した基幹サービス

- 生活習慣病予防健診 1人最大 **4,120円**助成
- 健康生活用品給付 毎年 **1品** 贈呈
- ところとからだの電話健康相談 相談料・通話料 **無料**
- 各種お祝品贈呈
 - ・結婚お祝い **1万円**の商品券
 - ・出産お祝い **1万円**の商品券
 - ・入学お祝い **5,000円**の商品券
 - ・永年勤続 5、10、15、20、25、30年勤続 **5,000円～5万円**相当の記念品
- 万が一の際
 - ・会員死亡 **60万円**(就業中の事故… **180万円**)
 - ・配偶者死亡 **10万円**
 - ・高度障害 **60万円**、後遺障害 **最高120万円**
 - ・入院 1日 **1,000円**、入院中に手術 **手術内容に基づき給付**
 - ・災害見舞金 法人 **20万円**、会員個人 **1万円**
- 資格取得 **5,000円**相当の記念品
- 各種講習会 受講料・教材費 **無料**
- 海外研修 費用の **半額程度**助成
- クラブ・サークル活動 1人あたり **1,000円**助成
- 指定保養所 **優待料金+会員2,500円**引き
- 会員制リゾート **法人会員料金**



ソウェルクラブ Sowel CLUB

ソウェルクラブの資料請求、加入のお申し込みは

社会福祉法人 福利厚生センター

<http://www.sowel.or.jp>
TEL ☎ 0120-292-711

詳しくは で または、お電話でお問い合わせください。
〒101-0052 東京都千代田区神田小川町1-3-1 NBF小川町ビル10階