

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

## 社会福祉法人・福祉施設 におけるリスクマネジメント

—施設長実学講座(第5回)講義抄録—

2017  
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28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」

変化の時代に問われる福祉施設士の価値

日本福祉施設士会 会長 高橋 紘

## ⑦ 福祉施設士のめざすもの

人の縁から広がる学びと実践

社会福祉法人玉美福祉会 理事長 西島 善久

## ⑩ 特集 社会福祉法人・福祉施設におけるリスクマネジメント

危機に対応する福祉施設長の姿勢と行動

施設長実学講座(第5回)講義抄録

平松朗務事務所 所長

朗務コンサルタント・社会保険労務士 平松 和子 氏

## ②② 誌上講座

コミュニティFMを活用した情報発信～地元メディアとともに～

社会福祉法人東京聖新会 介護老人福祉施設 フローラ田無 施設長 尾林 和子

## ②⑧ 福祉の動向

(事務連絡)「社会福祉充実計画の承認等に関するQ & A(vol.1)」について

「社会福祉法人が経営する社会福祉施設における運営費の運用及び指導について」の一部改正等 パブリックコメント

「地域共生社会」の実現に向けて(当面の改革工程)

## ③③ DSWIスクエア

北海道福祉施設士会ブロックセミナー 開催報告

## ③⑤ あんてな

●日本福祉施設士会12月～1月の活動報告

- ▶ 改正社会福祉法の本格施行を2017(平成29)年4月に控え、社会福祉法人は、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が求められている。
- ▶ 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改革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してきた。
- ▶ 本号では、日本福祉施設士会 高橋 紘会長のインタビューを掲載する。

## 【インタビュー】

### 「変化の時代に問われる福祉施設士の価値」

日本福祉施設士会 会長 高橋 紘



(聞き手)

日本福祉施設士会 広報委員長 杉本 憲彦

杉本 本日は、日本福祉施設士会の高橋紘会長にお話を伺います。

社会福祉法人制度については、数年間に渡る議論を経て、改正社会福祉法による社会福祉法人制度改革が目前に迫っています。各法人ではガバナンスの強化や透明性の向上といった体制整備が求められています。まず、様々な制度や福祉サービスの変化について、どのように受け止めていらっしゃるでしょうか。

「量の変化」「質の変化」をとらえて主体的に取り組む。

高橋 変化という点では、求められている規程類の変更だけでなく、なによりもまず福祉サービスの利用者の変化に目を向けなくてはなりません。地域や住民、そして社会状況がどのように変化しているのでしょうか。例えばかつて「一億総中流社会」と、日本人のほとんどが中流意識を



もっているように言われました。その後、経済格差が拡大し、生活保護の受給率が急上昇したり、子どもの貧困が社会的に注目されるようになるなど、国民所得の面では二極化しているという指摘もあります。また、少子高齢化と人口減少は社会に様々な影響を及ぼし始めています。

社会の変化に合わせて福祉ニーズも変わり、政策や制度も変わっていきます。私たちは、そうした状況をどうキャッチして、どう対応しなくてはならないのかが問われてきます。その際、法人・福祉施設として主体的に動いていくことが非常に大切だと考えています。

それまでは自治体が、例えば「それではここに保育園をつくりましょう」という計画を立ててから政策を実行しますが、今はもうそれを待っている間に合いません。私たちから具体的なアイデアや企画を行政に提案していくことが求められます。保育所の話で続けると、少子化や人口減少という大きな流れがありますから、いずれ待機児童も減ってくるでしょう。将来を見据えて、独立した保育園ではなくて分園とし、土地も買うのではなく借りる、というように、経営のことも考えながら先を読んで動いた例もあります。

**杉本** 制度や政策の変化を待つのではなく、法人や福祉施設が地域に積極的に出ていき、行政を含めて地域を動かすことが法人や福祉施設の認知向上や、利用者や住民のニーズにしっかり応えることにつながっていくのですね。

**高橋** 他の法人との競争が激しくなると考えられるかもしれませんが、他の法人ではできないようなことをノウハウとして持っていることが強みとしている法人が、自治体から直接指名を受けて、公立保育所の民営化事業を引き受けたケースがありました。子どもの保護者からすると、運営主体が民間に委譲されることは不安に感じて当然なのですが、従来からの良さを失わないように配慮し、さらに法人のノウハウを注ぎ込んでよ

り良い保育を提供することで、理解と協力を得ることができたと聞いています。

最初にお話した自治体への提案は、社会情勢の変化から来る保育ニーズの高まりへの対応といった、「量の変化」への対応です。それに対して公立保育所の民営化事業は「質の変化」への対応といえます。そうした実績を重ねることで行政も、単に金額だけでは事業者を選ばないようにになります。

今までは、行政からの指導を受けて受け身であったため、変化への対応が後手に回ってきたように思います。改めて私たちの仕事の環境の変化や周囲からの評価を整理してみることで、これからの展望も自ずと拓けてくるのではないかと思います。

**杉本** 社会福祉法人・福祉施設が地域の方々からの理解をしっかりと得ている。また行政からも、この法人であれば安心だという評価が得られることで、組織全体への信頼も高まるのだと思います。

**高橋** 周囲からの期待に、姿勢と実践で具体的に応えていくことが大事です。

今般の社会福祉法人制度改革でも、「透明性の確保」いわゆる「見える化」が課題のひとつになっています。それは、体制や書類の整備だけでなく、毎月、自分たちが何をやっているか実践と次の予定を積極的に広報していくことが大切です。私たちの法人でも地道な広報を続けることで、地域からも「どんなことをやっているのか」と関心をもっていただき、施設の行事の際に見学に来られる方も多くいらっしゃいます。

### 法人理念を基に、積み上げる。

**杉本** 社会の流れに合わせて、また時代の先手を取るなどして、柔軟に対応していく取り組みがあり、一方で、法人の理念として揺るぎのな



高橋 紘会長

い部分を押さえていくことが大事であろうと思いますが、この点についてはいかがでしょうか。

**高橋** 社会福祉事業は、感覚的というか情緒的な要素を持ち備えていて、携わる人たちから表れる人間性や人柄に多くの人が集まってくる面はあります。ただ、その基ともいえる、法人が拠って立つものが大切です。それが法人の理念となります。

例えば、私の所属する社会福祉法人至誠学舎立川の法人理念は、「まことの心」です。でも、もうちょっと具体的に言われないとわかりにくいというので、職員たちが法人理念をどう理解しているか、いろいろ聞いて議論をしながら、「まごころ、自立、そだちあい」という3つのキーワードに分解して整理しました。こうしたものをベースにして具体的な支援方針も積み上げていきます。

**杉本** 何かあったときに、そこに立ち返ることが大事ですね。

**高橋** どこでどんな変化があっても、法人理念をベースにして、どの部分を変えたらいいのかと考える。例えば法律や制度が変わったとしても、揺るぎのない理念、根幹がしっかりしていれば、では具体的にはどの部分を変えたらいいのかと、発想することができます。

今回の社会福祉法人制度改革に伴う定款変更は、法人レベルの対応です。ただ、日常の基盤になるのは現場の福祉施設と利用者、地

域との関係です。地域への対応やコミュニケーションについても、法人として変わらない根幹である理念がしっかりしていることで、対応がしやすくなっているのかなと思います。

**福祉施設士は、時代に対応して変わることができているか。**

**杉本** 福祉施設士資格、そして日本福祉施設士会についてお話をお伺いします。

変化への対応や実績の積み上げ、ということ踏まえながら、これからどのように取り組むことが必要だとお考えでしょうか。

**高橋** 本会は、2019(平成31)年で設立から満40周年を迎えます。その節目に向けて、今から準備を進め、平成29年度事業計画にも反映させていきたいと考えています。

基本的には会員一人ひとりが誇りをもってこの資格をもち、仕事をしていると思います。ただ、資格自体は40年前と基本的には変わっていません。その間、現場の職員の質を高めるために、社会福祉士・介護福祉士資格が生まれ、保育士資格が保育士の国家資格に変わり、精神保健福祉士資格、介護支援専門員資格もできています。

そう考えると、福祉施設長の専門資格である福祉施設士も、各種の資格をもつ職員を統括する立場として、要求される水準はさらに高まっているはずで、福祉施設長専門講座の学習内容も変わり、本会も1983(昭和58)年に決定した倫理綱領を2009(平成21)年に一部改定しています。では、改定前に資格をとっただけの福祉施設士はその後、時代の変化に対応しているでしょうか。

本会では2013(平成25)年に会則と倫理綱領に基づき「福祉施設士行動原則」(図)を策定しましたが、それを受けて、「このように実践

しています」というだけでも一歩前進です。例えば、福祉施設士として、過去から現在へどう変化したのか、そして今後はこう変わっていく、と、段階を追って説明ツールとして活用してはいかがでしょうか。福祉施設士個人だけでなくそれぞれの法人としても、環境の変化へどう対応してきたかということ整理してみると、次の段階への対応の仕方や、ヒントが出てくるのではないかと思います。



杉本 憲彦広報委員長

### 資格の種類は2つある。

杉本 高橋会長は2016年の近畿ブロックセミナーで基調報告をされた際、福祉施設士の資格は「水戸黄門の印籠」のようなものではないというご指摘をされています。私も近畿ブロックセミナーでご報告を拝聴し、「資格も持っていることでどう自分を変え、高めていくのか。その施設をどう変えていくのか。自分の地域をどう動かすのか。福祉施設士それぞれの自己責任に関わってくるのです。」という点に感銘を受けました。

高橋 資格にはふたつの種類があると考えています。たとえば保育士のように、その仕事をする

ためには必要な資格(免許)があります。一方、福祉施設士のように自らのレベルを維持・管理するためにある資格もあります。これは性質が違います。「水戸黄門の印籠」というのは言ってみれば前者の資格で、資格そのものに権限と法的責任が伴います。福祉施設士資格は、「その中身は何なの?」と品格が問われる資格です。ですから資格を取ったことがスタート地点であり、そこからいかにレベルアップしていくかが非常に重要です。

強調したいのは、本会への入会は、会則に従い、倫理綱領を遵守し、生涯学習をすることを自ら誓った上での入会であることと忘れないで

## 「福祉施設士行動原則～6つの姿勢と12の行動」

社会・経済情勢や、地域における福祉課題・生活課題等の変化をふまえたうえで、「福祉施設士」が担うべき役割と、求められる実践をまとめ、会員一人ひとりの自覚的な行動を促すための指針。

<p><b>1. 利用者への姿勢</b>                  行動①安全で良質なサービスを継続的かつ安定的に提供する                  行動②利用者の権利を尊重した支援を展開する</p> <p><b>2. 社会への姿勢</b>                  行動③透明性を高め積極的な情報公開・提供を進める                  行動④公益性に相応しい体制を整備し、効果的・効率的な組織運営を進める</p> <p><b>3. 組織への姿勢</b>                  行動⑤サービスと組織の改善を続ける                  行動⑥新たな課題に挑戦する</p>	<p><b>4. 職員への姿勢</b>                  行動⑦福祉人材の育成に努める                  行動⑧働きがいのもてる職場を作る</p> <p><b>5. 地域への姿勢</b>                  行動⑨地域の福祉課題に積極的に取り組む                  行動⑩関係機関と協力し地域を支える主たる役割を担う</p> <p><b>6. 自己への姿勢</b>                  行動⑪学びを続けることで自己の成長をはかる                  行動⑫実践を重ねることで信頼を積み上げる</p>
--	--

図 福祉施設士行動原則



いただきたい。自分自身を例にとっても、年齢を重ねると過去にいろいろ学んだことやできたことが、そのままではだんだんできなくなっていきます。専門講座を修了したときのレベルから下がっていないか、時代に合った知識や実行力が身に付いているか、レベルダウンしていないか再確認していかなければなりません。私も実学講座になるべく出るようにしていますが、維持・管理するために学び続けることが絶対に必要だと考えています。そうすることで、「福祉施設士」を持っても未入会の人との差別化ができます。

若いうちはまだそうした認識はないと思いますが、自分のレベルを常に維持・管理することによって、自分の後を引き継ぐ後輩にアドバイスすることもできます。それなくして、ただ資格や肩書きがありますというだけで歳をとるならば、もう老害と言われても仕方がありません。

その意味でも、職場を退職しても施設士会に所属して、知識・技術・精神性から作られる品格レベルの維持・管理に努め、後輩たちに助言ができるような福祉施設士であってほしいと思いますし。またこのメンバーとつながりをもつことによって、1人の福祉人として活躍していただきたいと思います。

## 学びの経験を活かして発信を。

**高橋** また、単に勉強するだけでなく、学んだことを活かした結果の共有にも意識を向けていきましょう。制度がこう変わったので、こういうことをやっている。私たちはこういう実績を出しました、と、様々な形で発信していただきたいと思います。

今は、研究論文等がインターネットで検索できる時代です。一例として、各法人では事業報告だけでなく、研

究的な取り組みと実践を含めた「紀要」のようなものを作ることも検討してはどうでしょうか。電子ファイル化することも大事です。その際に福祉施設士は、通信講座でレポートをまとめた経験を活かしながら、法人からの発信にも力を発揮できると思います。最近では、実践にエビデンスを求める傾向もあり、それを証明できる実績、数値が見える形で蓄積され、随時検索できてこそ、福祉サービスの向上が判りやすくなるのではないのでしょうか。過去の改善活動、福祉QCの実践記録も活用しましょう。

ただ日々の業務に流されたまま、こんなことをやりましたという情報提供をするだけでは、他の福祉施設長と変わりません。福祉施設士であれば、レベルを維持するためのこれだけの取り組みをやっていて、こうした実践で支援の質がこれだけ向上した、と、経営管理の専門家であることを証明していく必要があると思います。

本会としても、ホームページでの活動実践の公表により、こうした会員の取り組みを支援し、さらにステップアップしていく仕組みを設けて福祉施設士の質を高め、利用者をはじめ、所属する法人や組織、地域社会からの評価を高めていくことで、資格の認知を高めていく事業に取り組んでいかなければなりません。これは組織としての大きな課題であると考えています。

**杉本** 本日はありがとうございました。





## 人の縁から広がる 学びと実践

(大阪府)

社会福祉法人 玉美福祉会 理事長

西島 善久

(老-18期、No.2447)



### 1 福祉事業への参入~法人設立の頃を振り返る

玉美福祉会のある東大阪市は、東は奈良県との県境、西は大阪市に接している。政令指定都市である大阪市、堺市に続き、府内で第3位となる約50万人の人口を有する中核市である。

当法人は、1977(昭和52)年12月に設立の認可を受けた。設立時の理事長である筆者の父は、元は材木商を営み、地域で他の事業も行っていたが、「人に喜んでもらえることをしたい」と、福祉事業への転身を志した。当時、筆者は高校生だった。新たな法人設立に私財を投じるのだから、父の思いだけでは話は済まない。今後について父母や姉達話し合う「家族会議」に筆者が加わることはなかったが、決まったことであれば家族総出で手伝うことになる。自ずと進路は福祉を学ぶ道となった。

いくつかの施設を見学した結果、元気な高齢者の生きがいづくりをサポートしていこうと、軽費

老人ホーム玉美苑を1978(昭和53)年4月に開設する運びとなった。

理事長に就いた父は、福祉事業に経験のあるベテランを施設長に招いた。玉美苑では、利用者の方だけでなく地域の方も参加される様々なイベントを企画実施するが、事業を拡大するというよりは利用者との時間を大切に、今日ほど厳しく経営手腕が問われることのない、ある意味ではのんびりとした時代であった。

筆者は前記の通り大学で福祉を専攻したが、卒業後しばらくの間は別の業種に職を得ていた。1987(昭和62)年3月、創設時から運営を担っていただいた施設長の定年退職を前に、呼び戻される形で法人に入職した。この頃には社会福祉士資格も創設されたが、制度創設前に大学を卒業した者は国家試験受験に必要な履修科目の読み替えが認められない。そこで、1993(平成5)年に施設長専門講座を受講し、翌年、福祉施設士資格を取得した。

社会福祉士の資格を取得するのはだいぶ後

のことになる。

## 2 人の縁と支えから拡がる事業

自らを振り返ると、様々な人の出会いや縁によって今日があるように思う。規模の小さな軽費老人ホームの若輩の施設長であったが、若い時分から府内の福祉施設関係者の会合や勉強会に通うようになり、施設種別を問わずこの分野の第一人者からの学びや刺激を得た。また、市内でも様々な出会いがあり、法人の事業とも関わりが出るようになってきた。

事業拡大のきっかけのひとつは、1992(平成4)年に東大阪市社会福祉協議会から受託した「ふれあいのまちづくり事業」であった。同事業は、社協が主体となり、地域の社会福祉施設を活用して、地域に即した福祉サービスを提供する体制の整備を目的とする国庫補助事業である(2000(平成12)年度まで。以降は地域福祉推進事業に再編)。

社協からは、「特養では既に様々な取り組みがあるが、軽費老人ホームでも地域をサポートできることがないか」という話が寄せられた。そこで「ふれあい訪問」や「ふれあい電話」による安否確認や交流事業に取り組んだところ、地域の高齢者に食事に関するニーズがあることに気づき、施設の厨房設備を活用した週4回の生活支援型配食サービスの実施(1994(平成6)年開始)につながっていく。

当時の社協担当者や市の高齢介護課の担当者には、親身になってサポートしていただいた。軽費老人ホームの立場でありながら事業を受託できたのは、自分なりに地域に貢献していきたいという気持ちを出していたのだと思う。今思うと

「若かったな」とも感じるが、そうした自分を見て、支えてくれる方とのご縁があったのだと思う。

例えば社協から、配食サービスに際しては、配達担当にボランティアの活用を勧められた。そして、社協の職員だけでなく、市の職員も一緒になって地域への挨拶回りに同行いただいた。正直、自分たちだけで地域をまわっても、地域の理解はスムーズには得られなかつただろう。さらに、社協と一緒に配達ボランティアの養成研修を開催することにもつながった。研修修了者はそのままボランティアとして高齢者の自宅までお弁当を届け、安否確認を行う配食サービスを担っていただいた。

年ごとに事業は拡大していった。在宅介護支援センター、デイサービス、ホームヘルプサービスへと、事業の種類も規模も拡がり、そうして2000(平成12)年の介護保険制度開始を迎えることになった。

措置制度の時代では、軽費老人ホームの立場ではなかなか「仕事」がまわってこなかった感も強いが、これで「道が拓けた」と感じたことを覚えている。そして法人設立当初は踏み出せなかった、特別養護老人ホームと在宅介護サービスを併設した「高齢者ケアセンター向日葵」を2005(平成17)年3月に、同年4月には法人設立当初に設置を希望していた保育所「たいよう保育園(現、幼保連携型認定こども園 たいよう学院)」が開設した。法人設立からは25年以上が経っていた。

2016(平成28)年3月、筆者は理事長職を引き継ぎ、法人は新たな区切りを迎えた。

## 3 経営者とソーシャルワーカーの両方の視点から

福祉施設士や大阪府社協老人施設部会でのお付き合いは、専ら法人・施設経営者が相手であり、そこで得られた学びは当然大きい。一方、1998(平成10)年に社会福祉士資格を取得した後は、ソーシャルワーカーとのご縁も広がり、そこでお誘いをいただいて、大阪社会福祉士会や日本社会福祉士会の事業を手伝う機会も得た。現在は、大阪介護支援専門員協会でも役割を担うようになっている。支援の現場で活躍する方々との出会いは、法人経営者とはまた異なった視点を得られ、自分にとってよい刺激になっている。

ている。その際、地域の自治会、民生委員・児童委員といったポイントを逃さず押さえておくことが重要となる。

また、一度サービスを利用されて法人とつながった方、そしてそのご家族との関係も大切にしたい。例えば「父があそこでお世話になったよ」という声や評価を通して、地域全体がつながっていくことをめざしたい。

ガバナンスの強化についても、日常の支援の積み重ねではないかと思う。それこそが「地域に根付く」ということではないだろうか。

なんといっても、現場の力が一番である。経営者や福祉施設長として法人の外でも活動ができるのは、現場のがんばりがあってこそである。そのための環境づくりを経営者はしなければならぬ。経営者からのメッセージを現場に伝え、現場からの発信を経営者がしっかり受け止めて組織としてサポートする。その意味では当法人でも発展途上であることを感じている。

自らを戒めながら日々取り組んでいるところである。

## 4 経営者としても成長を続ける

社会福祉法人制度改革については、適切に対応することはもちろんであるが、筆者としては、地域の方から「何かあったらあそこに相談しよう」「あそこがあるから安心や」という法人への信頼感や安心感を築いていくことが大切であると考え

玉美苑開設当初

「みんなそろって新年をお祝いしよう」と、年が明けると元氣よく初顔に出かけた。



毎月の宴となっている「誕生会」では、記念日を大切にしよう、歳を重ねていける様子を盛大にお祝い。



配食サービス

平成6年、東大阪市内ではじめての「配食サービス」をスタートさせた。



最近

平成27年9月1日に総合ケアセンター八戸ノ里向日葵(ユニット型特養・ケアハウス)を伊弉比。



平成30年3月にサテライト向日葵(地域密着特養・グループホーム)を開設予定。



# 社会福祉法人・福祉施設におけるリスクマネジメント

福祉サービスの充実は、量の確保と同時に質の向上が求められており、また、利用者のニーズも複雑多様化しており、解決が容易でない問題も多くある。

現場の経営管理者である福祉施設長においては、福祉サービスの利用者の安全・安心や権利を守ることをはじめ、職員や法人組織が直面する危機的な状況に対しても、適切に取り組むことが期待される。そうした危機に向き合う管理行動は「リスクマネジメント」と総称され、内容は、安全衛生管理、人事労務管理、サービス管理等、多岐に渡る。

近年は、サービス提供中の事故や自然災害をはじめとした様々な法人・施設の「危機」の発生に際して、事前の予測が十分であったか、適切な備えがなされていたか等が問われる事案も見られる。そうした傾向からは、発生前の日常業務の中での福祉施設長の姿勢や考え方、予防的な対応がより重視されていると考えられる。

そこで本特集では、2017(平成29)年1月30日(月)・31日(火)に開催した、施設長実学講座(第5回)「法務課題とリスクマネジメント」において、講義と演習「危機に対応する福祉施設長の姿勢と行動」を指導いただいた、朗務コンサルタント・社会保険労務士の平松和子氏の講義・演習の抄録を掲載する。



# 危機に対応する福祉施設長の 姿勢と行動

平松朗務事務所 所長

朗務コンサルタント・社会保険労務士 平松 和子 氏

## 1. 危機とは何か～リスクを想像する

まず皆さんに質問です。危機意識やリスク管理、リスクマネジメント、いろいろな言葉をお聞きになっていると思います。今、施設経営の中で一番危機だと思うものは何だとお考えでしょうか。

- アクシデントが起きたら危機だと考えています。利用者さんの日課で、無駄だな、無駄になるなどか、何かが起こったときは危機だと考えています。
- 自然災害が危機だと敏感になっています。
- 保育所では子どもが少なくなっていて危機です。また、人材が集まらないことにも危機を感じています。
- 利用者の命を預かる、その命の危機を感じております。

ありがとうございます。皆さんの受け取り方によって違ってきますね。職員からすると、施設長から「危機とはこういうものです」と伝えないと、何が危機なのかわかりません。起きたときになって、「これが危機です」と言っても間に合いません。

百科事典にはこう書かれています。

「行動の結果を確実に予測できない状態、あ

るいは行動に伴う不測の結果が発生する可能性がある状態をリスクという。リスクには、起こりうる結果と確率がわかっていることから、確率が客観的にわからない状態、そしてどのような結果が生じるかさえまったくわからない状態まで、さまざまなものがある」（世界大百科事典 第2版 平凡社）

「人が集まらない」という危機については、こういうことも言えます。

図をご覧ください。（図1）



図1 人材の分類

組織は、常にこの5つもしくは3つ（人災・人材・人財）に分けられて、2：6：2の割合で存在すると言われています。仮に「人災」や「人罪」の2割の人がいなくなっても、残りのメンバーがまたこの2：6：2に分かれるのだそうです。

リスクは、気づくのも対応するのも「人」です。リスクをどう感じるかをマネジメントするポイントの

ひとつは、想像力です。今、どのような状態が起きたらどんなキケンが起こるのかを常に想像してみましょう。そのリスクに最善の方法で備えるのが施設長のリスク管理です。

「何かあったら」ではなくて、「何があっても」と心持ちを変え、「私がこの施設は守るんだ」という情熱の中で施設長には、仕事に取り組んでいただきたいと思っています。

### 人的災害のほとんどはヒューマンエラー

災害には、自然災害と人的災害があります。自然災害は、台風や地震が思い浮かぶでしょう。風水害はだいたい天気予報で予めキケン度はわかります。

自然災害と比べ、人的災害のほとんどはヒューマンエラーによるものです。私の仕事でいうと、労働トラブルの一番の原因は人間関係のトラブルです。そこから人的災害が起きてきます。採用と教育の不備、そしてコミュニケーション不足、指示不足、指導不足によって業務上災害が起こることもまれではありません。

皆さんは十分に職員とコミュニケーションをとれているとは思いますが、そこには思いやり不足の秘められたミスはないでしょうか。

職員による勤務時間中の自動車事故のケースを考えてみましょう。職員に法人の車を運転してもらい、事故が3件起きました。1人は人身事故、1人は物損事故、1人は自転車との軽い接触。



こうした場合、運転した職員と法人のどちらに責任があると考えますか。また、このリスク管理をするためには、皆さんだったらどのように対応されますか？

- 入職時に運転免許証を両面コピーさせてもらい、過去に事故がない人たちで、基本的に26歳以上から施設の車に乗れるようにしています。過去の事故歴は、本人の自己申告です。
- 自分の車を運転する場合もあるので、任意保険はかけているのか、今まで事故を起こした数がどれだけあるのかということも加味して、結果的にはその方に責任があるとすれば、法人とともに責任をとっていくということになるかと思います。

ありがとうございます。運転についての事故の報告は、自己申告を過信しないでください。最寄りの交番に「運転記録証明書」を申し込み、運転記録の確認を行ってください(1通630円。本人の委任を受けて代理申請も可能)。また、各都道府県で安全運転の講習や研修会が行われていますので、そうした受講の証明書を受け取りましょう。さらに、運転免許証を持っていてもペーパードライバーということがありますから、どのくらいの運転経験があるのかを確認します。

このようにすぐにできる危機管理に、日常のコミュニケーションとしての連絡不足がないかなどの確認をしましょう。

### まず記録からはじめる

リスクの大きさを皆さんが想像できるでしょうか。リスクには想定外と想定内があります。突発的に発生するヒューマンエラーは、ある程度までは想定可能な場合や、きちんと教育していれば防げるものもあります。業務上災害としての腰痛、

メンタルヘルス、ハラスメント、長時間労働、不  
安全行動、これらはある程度までは想定できるリ  
スクです。

まず「ヒヤリハット」の記録をとりましょう。どこが  
危険だったのか。「ヒヤッとした」「ハッとした」と  
いう気づきです。

今、ある保育園で「あなたの次の人が、とっ  
ても気持ちが良くなることを1日に5つやりましょ  
う」という取り組みをしています。また、「怪我  
ゼロカレンダー」も作りました。1週間以上通院  
が必要なケガは×印、通院したけれど軽度なも  
のは△印、お医者さんに行くまでもないものは○  
印という具合に分類したら、だんだんヒヤリハット  
が向上し、今は、3つの事故のうちの2つまでは  
事故にまでならない程度で終わっているようになりま  
した。事故も事前に気づいた人たちには星印を  
つけて、「○□さん、お手柄」とカレンダーに書  
き込むのです。そうすると職員にすごく喜んでも  
らえます。全職員の協力と助け合いで、もっとリ  
スク管理ができるねという話になり、保護者の中  
にも浸透してきています。

このように、記録や日報を書くことを、リスク管  
理の中で常に続けるといいと思います。

## マニュアルの作成と教育

危機管理マニュアルや消火訓練マニュアル  
が今、職場のどこにあって、すべての職員がそ  
れをどのように使っているか、すぐおわかりにな  
りますか。その通りにやっているでしょうか？ 今日  
から仕事に入ったパート職員の方も、消火器の  
場所がわかりますか。使い方はわかっています  
か？ 危機管理マニュアルは、仕事に就いて最  
初に教えなければなりません。実際に何かが起  
きたときに、これがあったから助かりました、事  
故が未然に防げましたというのがマニュアルです  
し、訓練です。

次に、職場で想定できるリスクを洗い出すの

は、皆さんではなく職員にも毎日洗い出してもら  
ってください。「現状の改善点」、「問題点は何か」。今日入った職員や、中途採用の方を中心に  
取り組むといいと思います。

では、リスクの発生要件は何だと考えるでしょ  
うか。仕事への慣れ、勘違い、思い込み、聞き  
間違い、確認ミス、いろいろなものがあると思  
います。これ以外にも職員に聞いてみるといいと  
思います。

改めて、なぜ危機管理が大事なのでしょう  
か。人がやることには、絶対油断やミスがあるから  
なのです。

## 2. KY活動を実施しよう

安全対策のひとつとして、KY活動をご紹介します。  
KYT、「危険予知トレーニング」とも言  
います。リスクを感じとるためには、まず危険を  
予知(KY)することが大切です。資料は、厚生  
労働省のホームページで公開されている\*もので  
す。ぜひご活用ください。(図2)

### 職場の健康リスク

職員の健康に関するリスクはどんなものがある  
でしょうか。そこに気づき、防止するにはどんな  
方法があるでしょうか。これが定着率の向上に  
もつながります。

メンタルヘルスの場合でも、「体調が悪いので  
あったら病院に行って診察を受けたほうがいい  
よ」、というようにやさしく、誘導してあげてくだ  
さい。家族ではなくまずはご本人に。「体調不良  
はないか」とか、「夜よく眠れるの」とか、お尋ね  
になってから勧めたほうがよろしいと思います。

身体の健康で今は、悪性腫瘍(癌)の治療と  
腎疾患による透析との業務の両立支援、糖尿病  
による低血糖から生じる事故などが問題になり  
ます。重篤な病気の場合、いろいろな社会保  
障制度がありますので、そちらのほうでの対応も



図2 KYシート例

\*「社会福祉施設における安全衛生対策マニュアル～腰痛対策とKY活動～」  
KY活動は第3章に掲載。

<http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anzen/0911-1.html>

考えてください。

ハラスメント(いじめ・嫌がらせ)は、セクシャルハラスメント、モラルハラスメント、パワーハラスメント等が知られるようになりました。平成29年1月から改正施行された育児・介護休業法では、不利益な取り扱いの禁止だけでなく防止の措置が義務化されました。同僚や上司が、「症状はたいしたことないのに、なぜ介護でお休みするの」との言葉によって職員が不利益と考えた場合は、ハラスメントとしての訴えが出されるキケンも考えましょう。育児・介護休業法におけるハラスメントは、最悪の場合は厚生労働省のホームページに法人の名前が載るようなキケンも知っておきましょう。

## 怪我は全て労災事故？

仕事中に起きた怪我は全て労働災害(業務上災害)でしょうか。ひとつ例をご紹介します。ある障害者施設で、利用者がお風呂に入るのを嫌がって職員の髪の毛を引っ張り、後ろに倒しました。職員には上司から、「利用者さんが嫌がる場合は入浴を行わないこと」との指示・指導が繰り返し伝えられていました。その時も一緒に仕事を行っていた同僚から「入浴を止めなさい」と、止められていました。しかし、その職員は同僚の反対を押し切って無理やり入浴をさせようとしたのです。その職員は入浴を嫌がる利用者さんの抵抗する力で首が後ろにギクッと倒されたため、仕事上の事故ですと申し出てきました。この件はどうお考えになりますか？

利用者のご家族からいえば、嫌がる本人を無理やりお風呂に入れようとしたわけで、怪我でもしていたら、利用者虐待につながる可能性も想定できます。リスク管理の指導は徹底して行いましょう。

労災保険の申請者は職員さんです。法人は賃金や在職の証明を行います。もし、労災保険の申請に疑問が生じた場合には、当事者が労働基準監督署に相談に行くことが良いでしょう。労災事故は、使用者の指揮命令に基づきその業務を遂行中に起きた事故です。上司の指示や、事故の記録は大切に保管しておいてください。

業務にかかるリスクの問題は、福祉施設の社会的な責任、使用者の職員への安全と安心への責任、利用者や社会との絆、という話につながっていきます。

皆さん、労働契約法をご存知でしょうか。平成20年3月施行の労働者の保護と個別の労働関係の安定を目的とした法律です。使用者つまり皆さんの責任として、労働者の生命、身体等の安全に配慮する義務が定められています。



一番のリスク管理は日々点検をし、安全の確認を進めることです。この安全への想像力を働かせることが、皆さんのリスク管理において非常に大切です。

### 3. 組織リーダーに求められる条件と行動

組織リーダーに求められる条件として5つをご紹介します。(表1)

観察力	目に見える範囲のものを見る ヘアスタイル、くせ、服装、 顔色
洞察力	目に見えないものを見抜く力 体調、心理状態
想像力	過去の現象を再生、成功体験 全く新しいイメージを創造する人
コンプライアンス力	法規範 社内規範 倫理規範
人間力	①人の行動を統制して、チーム を一つにまとめる力 ②チーム全体を目標達成するた めに統制する力

表1 組織リーダーに求められる条件

それでは、このような力をもつ組織リーダーは  
どういう人だとお考えでしょうか。

●スタッフと一緒に物ごとを行動して、  
何かを一緒に達成するというように導くの  
に、手助けできる人だと考えています。

ありがとうございます。リーダーとは、夢を語れる人です。「私はこのチームを引っ張っていく。こういうチームになると、こんな楽しいことが起こるよね」と伝える人です。でも絶対に自慢しないことです。人が見ていないところで一生懸命が  
んばることがリーダーには必要です。常に、明日のお仕事を考えてください。夢を語れる人が「この指とまれ」と言えば、いつでも相談にくるはず  
です。あるリーダーがおっしゃいました。「交通

事故とか何か起きたときに、ずっと僕の顔が浮かんでくれる。リーダーとはそういう人間だと思っています」。

### 面接時の質問事項

業務には、コンプライアンス(法令遵守)を心に留めおいてください。労働契約は、労働者と使用者の合意で成立します。何時間働くのか。残業はどこまで大丈夫か。このような労働条件の合意がとれてはじめて労働契約が成立します。労働契約書は本人のサインももらって保管していますね。何かあったときには裁判所にも労働基準監督署にも提出する書類です。

すべての労働条件は、就業規則に書いてあります。契約書を渡すときに、就業規則と一緒に渡していますか。職場に整備し、見ておいてくださいでも結構ですが、交付→提示の有無と職員の理解度を確認しておいてください。

採用面接時は、職場の勤務条件とその方の期待することを説明する内容が一番多いようです。これだけでは相手の望みを聞いていません。

面接時の質問事項を私なりに考えてみました。まず、1分間で自己紹介をお願いします。

次に、前職であなたは認められていたかの質問に即答できる人は、仕事に自信がある人ではないでしょうか、そのような事例をお聞きます。

それから、あなたの苦手なタイプの人はどうな人ですか。もしその人が上司になったらどうしますかと尋ねてみます。

そして、「仕事や遊びなどで、何か取り組むときは一人とチームワークとどちらが好きですか」と尋ねます。一人がすごい力を発揮することができても、他の人と協力することができない場合は、そのチームの力は発揮されません。

また、「あなたの仕事での強みは何ですか。」という質問はいかがでしょうか? 強みは何ですかと質問すれば、ちょっとだけ自慢したくなると思

います。

### 組織リーダーに求められる意識と責任

先ほどご紹介した労働契約法は、第5条において労働者の生命・身体等への安全配慮義務を定めています。ここで必要なコンプライアンスは何が発生するでしょうか。

業務は、毎日・毎月・毎年繰り返されているから、こんなものかということでも、一つひとつ確認をとっていくと、知らなかったというより、意識していなかったというリスクが、皆さんに芽生えるのではないかと思います。

例えば、労働時間管理は、勤務表を目視しただけではダメです。ひよっとしたら事実と異なっているサービス残業が発生しているかもしれません。

雇入れ時の健康診断と安全衛生教育は実施していますか。法律に基づいた安全衛生教育で、整理整頓や清掃が入っています。それから年に1回の定期健康診断。夜勤のある方は年2回の健康診断が入りますので。夜勤のある職場では年3回健康診断を受けることになります。

定期健康診断の結果は職員さんにお知らせしていますよね。二次健診はどうされていますか。その後、通院が必要ななら通院していただいて、医師から夜勤は禁止等の所見があれば医師の指導に従いましょう。また、法的に決められた出退勤管理簿はきちんと職場で揃えておいてください。



整備する書類には労働者名簿もありますよね。出退勤のタイムカードを押してあるからいいでしょう、という認識だとタイムカード押印後に業務を行っていて、万が一、業務上の労災事故が起これば、タイムカードの押印方法に問題があるということになります。タイムカードはしっかりと事実を記してください。

過重労働は、メンタルに関しても身体の故障に関しても、一番いけないものです。時間管理をきっちりしてください。それから、慣習から抜け出すための業務改善を行きましょう。

また、安全衛生のための計画を立ててください。計画を立てるためには目標が要ります。では新年度の目標は何になさいますか。「健康」と一括りにしないでください。これが一番危険です。具体的に作らないと職員に内容が伝わりません。

### 防犯・安全管理

いくら男女雇用機会均等といっても、女性職員の夜遅くの帰宅には配慮してください。車で通勤しているのであれば、駐車場には人感ライトを設置したり、職員全員が笛を携帯することもリスク管理の中で大事な配慮です。

また、今はどんな難しい鍵でもコピーできるという宣伝もあります。皆さんは職員に渡した施設の鍵の番号を控えていらっしゃいますか。そうすればコピーしたときにすぐわかります。今は、鍵の番号が分かればインターネットで鍵の種類が分かり鍵のコピーがすぐにできる時代です。不用心にカギを置いておくと、スマホで鍵の番号を写真に撮られ鍵のコピーが可能となります。

社有車も、記録簿を車内に常備し、乗ったらすぐ記録をつけるようにしていると思いますが、その記録の確認が毎日されているでしょうか。

「事故になってしまった」から対応を考えるのではなく、「事故にならないようにすること」を考え

るのがリスク管理です。

社会福祉法人の場合、何か事件が起きるとすぐ会議を開いて職員の意見を聞くことが多いように感じます。危機管理には、職員の意見を聞く前に、施設長としてどういう方針を出すかという点も大事です。

### 労務管理上の危機管理

平成29年1月から雇用保険法が改正施行されました。65歳になってからでも被保険者として加入できます。介護休業給付金も受け取れます。65歳以上で採用された方の、年金と雇用保険の失業給付は併給調整は行われません。

もう1つ、介護休業は何日間の取得が可能でしょうか。これからは職員にも介護を行う人が多くなるかもしれません。2週間以上の介護を要することが前提です。介護休業の対象となる家族の範囲も広がりました。同居・扶養の有無を問わず祖父母、兄弟姉妹、孫も追加されました。介護休業は、「孫が交通事故で入院しました。2週間以上付き添いが必要です」と申し出があれば、拒否はできません。介護休業は、1人について通算93日を、3回に分けて取得できます。93日を使いきっても、短時間勤務、所定時間外労働の免除という扱いも制度化されています。

また、夜勤のある職員でも「私、家族介護のため深夜労働をやめさせてください」と申し出があれば原則として勤務を命じることはできません。

### 職場でできる職員の守り方

職員が重い病気で余命宣告を受けました。しかし、傷病手当金の利用は終了したため収入がなくなったのでお金がない、妻も運悪く乳ガンで治療をしていて、子どもまだ高校生と中学生という事例が実際にあります。さあ、皆さんがやっ

てあげられることは何でしょう。堂々と受け取れる社会保障制度があります。それは障害厚生年金です。労務不能になったときに、1級、2級の障害厚生年金が支給されるケースがあります。これは病歴・就労状況等申立書という書類をお書きいただくことになっております。どんなに生活するのに不便かということを書く。生活費がなくて苦しいという内容ではありません。生活を行う上での不都合や身体の状況を詳しく書きます。施設長として協力をしてあげてください。

皆さんの職場では、就業規則で休職期間が決まっていると思います。例えば半年分とか、病気や怪我が治らなかつたら休職ができますね。最終的には退職になるかもしれません。でも病気が重かつたら再就職は難しいですね。

遺族厚生年金は、①厚生年金保険に入っている方が亡くなったとき、②老齢厚生年金を受給している人が亡くなったとき、③障害厚生年金の1級もしくは2級を受給していた人が亡くなったとき。このいずれかの場合に受給できます。ということは、初診日には厚生年金保険に加入していて、手続きにより障害厚生年金を受給していれば、もし退職後に万が一不幸なことが起きても、遺された家族が明日から収入ゼロということはないのです。交通事故や労災事故の場合にも障害厚生年金を受給できる場合があります。

社会保障制度を理解して、職員さんやそのご家族への相談相手にもなってあげてください。メンタルヘルスを理由として退職されるときに、傷病手当金を受給していて、在職1年以上経っている方であれば、傷病手当金は退職しても引き続き受給できます。つわりの場合でも可能です。皆さん自身が労働法について十分に知らないことも、大きなリスクになっているということをご理解ください。

### 有期契約職員の無期転換～平成30年に備える

平成30年の4月からは、有期契約した職員



の無期転換制度が始まります。契約を更新しながら同じ職場に通算して5年間勤務する、要は平成25年4月1日に労働契約を結んで5年を経過した職員が、「無期の契約になります」と法人に申し込んだら、無条件で有期労働から無期労働へ切り替えます。それに対応できる就業規則等を整備しているでしょうか。

有期契約の職員には定年という考え方はありません。ですから有期契約の職員に向けた就業規則を作成する場合は、契約回数の上限か年齢の上限を定めることも必要でしょう。

そのときに、どういう条件にするのか。優遇するのでもう少し責任をもつ仕事もやっていただくとか、リーダーシップの発揮を求めることも考えられます。まだ1年ありますので今から準備をされるといいと思います。

皆さんは施設経営だけで頭の中を悩ましていらっしゃるかもしれませんが、安倍内閣が経済財政政策として打ち出した「新3本の矢」からくる「介護離職ゼロ」や「生涯現役社会」の構築は、自分の施設にとってはどういう対応や制度づくりが必要なのかも想定してください。

#### 4. 職場づくりの課題

##### 真・報連相

真・報連相とは、糸藤正士さんという方がおつくりになったもので、通常ある「報告・連絡・相談」ではない「質の高い仕事の進め方」です。理解への深度があります。

皆さんの職場にある法人の就業規則は、このうちのどれに当たるでしょうか。(表2)

深度1の場合、そこから深度3にするにはどうしたらいいのでしょうか。

まずは観察力です。就業規則に違反しているときは注意するのでしょうかとおっしゃる方もいますが、小さなことで注意をしておかないと、大きなことにまで発展したときに、「どうしてこれで怒られるの」ということになります。

1分の遅刻を10回行ったら何分になりますか？ その1分を認めていると、早く出勤して、一生懸命やっている人たちはどのように思いますか。それが職場管理です。

この始業時刻は、心も体も仕事を始める時刻です。慌てて来てタイムカードは始業時刻で押したかもしれませんが、すぐ仕事に取り組める頭になりますか？ これが労災事故のもとにつながる危険も持っています。

耳で聞く、口で訊く、目と心を全身できく。皆さんの深度はいかがでしょうか。

真・報連相の考え方についてご理解ください。(図3)

##### ルールの定着化

皆さんの施設には様々なルールがあると思います。一番のルールは法人の理念です。毎日のお仕事には目的があります。そしてここまでは到達してほしいという目標があります。計画とは、ここへ達成してほしいという目標に対する手段と

深度1	事実情報(データ)の共有化 知っている(見た・聞いた・読んだ)	聞く 耳で聞く
↓		
深度2	意味(例えば目的)の共有化 わかっている(意味が通じる)	訊く 口できく
↓		
深度3	考え方の波長の共有化 共感・感動・やる気(心が揃う)	聴く (耳と目と心=全身できく)

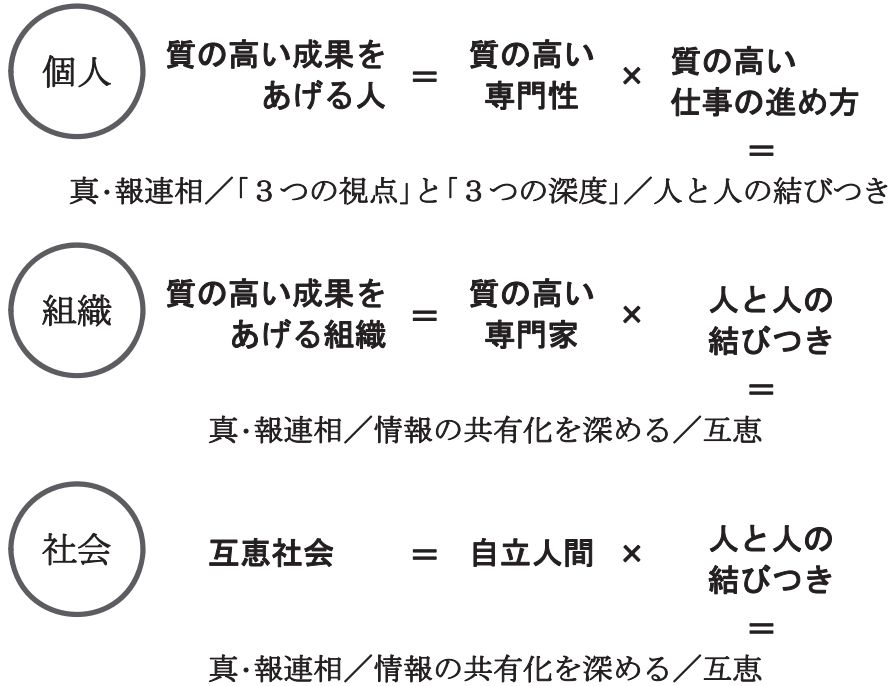
表2 3つの深度

©糸藤正士

一般社団法人日本報連相センターの承認を得て掲載



## 真・報連相



### 基本的な考え方(3つの視点)

真・報連相では、「報連相は仕事の進め方そのもの」である、と捉えています。そして、真・報連相の基本的な考えの核心は、次の3本柱です。

- ①「3つの視点」
- ②「3つの深度」
- ③「真・報連相の『5段階のレベル表』」

図3 真・報連相

一般社団法人日本報連相センターの承認を得て掲載

やり方ですから、そういう計画を立てれば職員は成長していくわけです。

ルールを定着させるということは、皆さんがまずルールを理解し、実施しなくてはなりません。そして、職員に「ありがとう」の感謝と想いを持つことです。

### ムダ・ムリ・ムラを省く

「ムダ」とは何でしょうか。時間のムダもあります。コミュニケーション不足のために2人が同じことをやっているということもあります。連絡ミスですね。いろんなムダも出てくると思います。1日に

1分、一人が仕事を短くしたら、1年間で何分短くなりますか。そこに1人の賃金をかけてみてください。いくらのコスト削減になるでしょうか。ムダに気づかないというムダもダメです。

「ムリ」とは、この人に今任せられる仕事かどうかです。人が足りないのに誰にでも頼んでしまうかもしれないけれど、この人に仕事を頼んで本当に期日までにできるのか。そういうムリなことは止めましょう。

「ムラ」を省くとは、コンスタントに同じようにできることです。心身ともに健康な状態でないとできません。ほんの些細なことでも、とにかく弛みなく

やり続ける教育が大切です。

## ハインリッヒの法則

ハインリッヒの法則を聞いたことがある人はいらっしゃいますね。もう一度確認しましょう。(図4)

1つの大きな事故の陰には、29の小さな事故があって、その29の事故の陰には、300の異常(ヒヤリハット)があるという労働災害における経験則です。この300のヒヤリハットを消していけば、29の小さな事故も起こりません。職員が辞めて困るのではなくて、300のヒヤリハットに気づいているか、気づいていないかを考えてみましょう。

今ホスピタリティという言葉が介護施設にたくさん出てきますね。ホスピタリティとは「おもてなし」です。職員を丁寧に大切に思えば、職員もまた利用者さんを大切に思います。利用者さんに対する虐待なんて起こらないのではと思います。

そこに必要なのはチームワークです。助け合いです。育児などの短時間勤務の職員に「あの人だけ早く帰って」ではなくて、「育児と仕事の両立を応援しよう。その代わりに私たちががんばろうよ」ですね。一人ひとりの力を高めれば絶対にチームワークはうまくいきます。

私がこうした研修会で申し上げるのは、年次

有給休暇は絶対に付与できます。とれないではなく、とらせていないのです。それだけのチームワークを高めるためには職員を育てましょう。ムダを省いていきましょう。ムリをやめて職員の気持ちが良いくなり、その無駄、無理が300のヒヤリハットだとするならば、見事に無事故になり、辞める職員も出なくなります。

## 5. 施設長に求められるスキル

### ①小さなミスもリスクとして考える発見力

「今日出勤してくれてありがとう」か、「今日出勤するのはあたり前」と思うのか、「こんなことしかできないの」と言うか、「こんな方法もあるんじゃない」と提案し育てるのか。職員が安心して働ける職場はどちらでしょうか。

小さなミスもリスクとして考える、ということは、小さなミスがどんなミスかということに気づいてあげられることです。ある保育園で、行事の飾り付けを自分が気に入るまで職員に直させる、時間外が増えるけれどもサービス残業で処理をしていました。職員はどんどん辞めていきました。園長が変わったときに、1年間の行事のまず出し物を考え、飾り付けも1つのお花を3通りに使う計画を立てました。コストも時間も削減していきました。これもリスク管理の計画です。一切、時



図4 ハインリッヒの三角形(トライアングル)

間外労働はなくなりました。

その結果、考える職員が育ちました。職員も法人も成長しました。成功しなくてもいいから。成長してください。百点とったから、もう次勉強しなくても百点とれるよねと思って、次は60点になった子は成長していません。だから常に職員には成長してもらおうのです。

災害に対しても、常に逃げられるように。もっと言うならば、もし災害になったときにご近所の方を収容できる場所を提供してあげられる。そんなおもてなしの心が、地域と法人が共存できる原点ではないでしょうか。

## ②リスクを見逃さない注意力

「このぐらいのこと」を見逃さないの注意力。

## ③心と真実を伝える伝達力

この「心」という字は4つの点でできていますね。どうしてでしょう。これは、喜怒哀楽という4つの点と言われます。一番長い棒を「喜び」にしておけば、職員は辞めないし、長い点が怒りになったときには「辞めます」となるでしょう。心のバロメーターですね。

## ④PDCAを継続する根気力

安全衛生管理の中で一番の基本です。目標・計画を立てる。実行する。確認やチェックを行う。改善を考える。常に業務や安全管理の方法を見通し、考えていきましょう。

## ⑤常に希望の光を指し示す指導力

施設長として、明るい未来を指示しながら職員を引っ張って行ってください。

## 6. 施設長のマネジメントとリスク管理・まとめ

マネジメントとは、自分の思いを人を使って動かすようにすることです。だから人に元気に喜びをもって活躍していただくことが大切です。

皆さんの危機管理の中では、言葉を大切にしてください。無駄な言葉は言わないでけっこうです。ただ相手を認める言葉を使い、KY活動



等で危険を見つけ、人材を育て、心地よい職場をつくっていきます。

時代を見て、時代に合せてください。その場所・場面の臨機応変に考えてください。そして人の心が納得するようお互いに助け合いましょう。人間だから確かに欠点もあります。でも良いところがあるから、皆さん採用されたのでしょう。良いところをいっぱい見つけて伸ばしていくと、欠点は消えていくとよく言われています。なかなかそうもいかないところがありますが。でも皆さんが助け合っていこうと、手と手をつなぐ鎖のひとつになっていただければ、必ず法人で事故は減っていきます。退職者も少なくなります。

リスク管理とは、万が一の災害が起きたときに困らない管理です。良好な人間関係を築いておけば、助けてくれる人はいっぱい出てきます。一番のリスク管理です。

皆さんの心が職員のほうに向かい、「ありがとう」と思えば、職員からも「ありがとう」の言葉が返ってきます。とっさの危機管理は大変ですが、自分が言われたらどう思うだろうか。自分の娘が言われたらどう思うだろうか。言葉を大切にすることもお考えになりながら、危機管理に立ち向かっていただければ、どんなに大きな災害が起きたとしても、助け合う、とても強い職場につながってくると私は思います。

ご静聴ありがとうございました。感謝を申しあげます。



社会福祉法人による情報発信は、「紙」による広報の他、インターネットの利用も、ホームページの開設をはじめ一部の法人ではSNSの活用にも積極的に取り組むようになってきた。また、社会福祉法人の情報公開をインターネットで行うことが義務付けられたことは周知のとおりである。いずれも、利用者や社会に向けて、法人や福祉施設の取り組む事業への理解を深めていただくことを主なねらいとしている。今後もインターネットを活用した情報発信は、IT技術の発展に合わせて様々な取り組みが起こると考えられる。

一方、数は少ないものの、従来からある「放送」を活用した、社会福祉法人からの情報発信も行われている。特にコミュニティFMは、地域に身近な情報に絞って構成する番組も多く、地域密着という点で社会福祉法人の活動範囲と近接すると考えられる。

ラジオ放送は、電力等のインフラ設備や物流が不十分な状態でも、電池が使える機器があれば手軽に聴けることから、大規模災害発生時には貴重な情報源として期待されている。実際、被害規模が広域かつ復興が長期に及ぶこととなった阪神・淡路大震災や東日本大震災、平成28年熊本地震の際には、身近な生活情報を伝えるコミュニティFMの価値が再確認された。

そこで、法人として毎月1回、30分間のラジオ番組制作に現場職員が取り組み、3年あまりで40回以上の生放送を行っている、社会福祉法人東京聖新会の実践を、放送局からの視点も加えて紹介する。



# コミュニティFMを活用した情報発信 ～地元メディアとともに～



(東京都) 社会福祉法人 東京聖新会  
介護老人福祉施設 フローラ田無 施設長 **尾林 和子** (老-35期、No.4829)

(コラム協力) 株式会社エフエム西東京  
制作室室長 チーフディレクター 横山 裕貴  
担当ディレクター・パーソナリティ 近藤 菜穂子

東京聖新会では、2013(平成25)年10月より、地域のコミュニティ放送局であるFM西東京(周波数84.2MHz)への番組提供を行っている。番組名は「みんなおいでよ! 東京聖新会!!」。CM提供ではない。毎月1回、第2月曜日の12時15分からの30分間、法人自らがプロデュースし、シナリオ作成と番組進行役(パーソナリティ)も現場職員が務める生放送のラジオ番組である。ラジオの放送エリアは、西東京市、小平市、東久留米市等、人口およそ40万人が暮らす地域である。

福祉施設を経営する社会福祉法人自らが、放送局にラジオ番組を提供する取り組みはあまり多くない。しかし、コミュニティ放送(以下、コミュニティFM)と社会福祉法人は、ともに地域に寄り添う立場にあり、双方が関わりをもつ意義は決して小さくない。

放送回数も40回を超えた制作の裏側について、FM西東京のスタッフの視点も加えながら紹介する。

## <コミュニティFMとは>

コミュニティFMとは、1992(平成4)年に制度化された超短波放送(FM)です。現在全国で約300局が開局しています。NHKをはじめとするFM局が聴けるラジオがあれば無料で聴けます。

送出する電波の出力を抑え、対象エリア

を狭い地域に限定したことが特徴で、放送内容も、地域の商業・行政情報や独自の地元情報に特化し、地域活性化を目指すものです。独自制作による番組の他、音楽を中心に他局から提供を受けた音源を流す時間もあります。

運営は、株式会社の他、NPOや組合などの団体も開局できます。自治体と民間事業者で共同出資した第三セクターによる放送局も多いのが特徴です。1995(平成17)年の阪神・淡路大震災をきっかけに、災害発生時の情報提供に有効であるとして放送を開始する局が急増しました。

## なぜ社会福祉法人がラジオ放送なのか

2011(平成23)年3月11日の東日本大震災に際しても、地域に密着した情報源として一番有効だったのは、地元のFMラジオ放送だと言われた。実際に欲しい情報を欲しい人にタイムリーに提供でき、どれだけ被災者に役立ったかは万人の知るところである。太平洋側の東北各県や茨城県では当時、臨時災害放送局が30以上も開局し、閉局後も引き続きコミュニティFM局として放送を続けているところもある。

当法人のある東京も今後、高い確率で首都直下型地震が来るといわれて久しい。施設経

営法人が、大規模避難所訓練を行ったり、災害時の避難所として施設設備を提供するのは、地域資源としても当たり前のことである。さらに被災時の地域の情報提供手段を確保することも、これからの社会福祉法人に期待されるミッションではないだろうか。

「3.11」以来、こうしたことを考えてきた。また、法人のBCP(事業継続計画)を勘案すると、ラジオという社会資源を活用しないことは考えられない。幸い、法人の所在地である西東京市にはFM西東京が開局している。これはやるしかない。当方から声をかけて相談した結果、番組提供をすることになった。

## 地域と法人内に向けて ～番組制作の目標

番組作成の目標としては、以下の6点を掲げた。ここまでの3年間、試行錯誤をしつつも着実に目標に向かっていっていると考えている。

- ① 緊急時の地域情報の公開
- ② 地域連携促進の場
- ③ 地元の身近な存在としての施設紹介

「みんなおいでよ! 東京聖新会!!」を番組クレ



スタジオ内。手前に座るディレクターが楽曲やCMを流す調整作業を行う

ジットとし、地域への定着化と施設のもつ介護スキルの紹介

- ④ 地域や施設で起きたこと、行ったこと、行うことを情報として伝える
- ⑤ 地域のさまざまな資源、フォーマル・インフォーマルなサービスを伝える。
- ⑥ ⑤と合わせて、共に地域で地道に活躍されている「人」を紹介する。

一方、以下のような副次的効果も狙っている。

- ① ラジオ番組を、法人ホームページと連動した情報公開のツールと位置づける
- ② 番組を作成するスタッフたちの意識の活性化

……「介護以外の社会を知る」ことから、他職種や他の分野を知るきっかけとし、勤務を“介護漬け”にしないように意図している。

- ③ 担当職員が達成感を味わう機会を提供する。

……社会に先駆けたトライアルに自分も参加しているという意識を職員がもてる。

- ④ 有事の際の伝達ツールとして確保しておく。
- ⑤ 番組スポンサーになることで社会福祉法人として地域貢献を進める。

……規模の小さな地域のラジオ局が存続できるように、地域の法人として支える。

### <ラジオ番組作成はどのように進めるか>

県域の放送局やキー局(系列の中心局)に比べてコミュニティFM局は、番組提供の費用も安く、番組枠も確保し易いといえます。

ラジオ局から番組提供者に期待することは、リスナーに「伝えたい何か」の明確化が一番です。既に類似テーマの番組があったり、同業他社から番組提供をしている場合もありますが、どのようにして番組の特徴を打ち出すか、一緒に考えていきます。

一般に放送局の番組改編期は、テレビ、ラジオ共に4月と10月が大きな区切りです。その他、1月や7月で小改編をすることもあります。そのことを踏まえて、依頼(打診)から放送までの準備期間はおよそ3か月程度、初回放送の2か月前には内容の大枠を固めるようにしたいところです。番組内容の他、災害発生時の取り決めなど、放送にかかる諸条件に合意した上で「覚書」を取り交わし、契約が成立します。

## 「手作り」による番組制作

番組制作は、現場の職員が順番に担当している。法人内で計5つのグループをつくり、半年に1回程度、放送の担当がまわってくる。どんな内容とするか、放送日の約1か月前には、担当者から施設長に企画案が上がってくる。そこでどんな方をスタジオに呼ぶか等も決めている。筆者が番組に出演することもある。放送開始直後は心配になって同席させていただいた。法人外の学識経験者に出演いただくこともある。

出演者は、生放送の45分前に放送局に入る。担当ディレクター(FM西東京では、本番中はスタジオ内でマイクの調整をするミキサー卓の操作や楽曲の送出も担当している)、アシスタントパーソナリティを務めるフリーアナウンサーと一緒に、その日の進行について最終確認をする。12時13分。前の番組からのブースの入れ替え時間は2分ほど。CMが流れている間に全員が手早く席に着き、台本とマイクとヘッドホンの確認をして、12時15分。定刻通りに番組がスタートする。

生放送ならではのトラブルもある。最後の言葉が時間がぎりぎりになったり、言い間違えや「噛んで」しまったたりということもある。「福祉スタッフだから、素人でよい」とは全く思っていないが、



生放送中。アシスタントパーソナリティ(手前)を除き、全員が現場の職員。

それらも含めた手作り感のある現場といえる。

### ＜番組制作をサポートする放送のプロ＞

「マイクに向かって話すのは苦手」という方もいるかもしれません。そのために放送のプロが様々なお手伝いをします。番組毎に担当の「ディレクター」がつき、企画段階からテーマをリスナーに的確に伝えるためのサポートもします。また、出演者の話を引き出し、時間通りに進めるための進行役(パーソナリティ)を用意することもできます。「みんなおいでよ! 東京聖新会!!」の場合、番組進行は法人職員の方が中心になって行い、アシスタントパーソナリティが適宜フォローするようにしています。

## 放送終了後にインターネットで音源を公開

生放送の本番が終了すると、簡単な反省会をして出演者は解散となる。ディレクターとアシスタントパーソナリティは、すぐスタジオに戻り、放送内容をポッドキャストに公開するための作業にとりかかる。通常は当日中にインターネットで公



開\*されるようになる。東京聖新会のホームページからもリンクを貼っており、各回の放送を聴くことができる。ぜひ、本稿文末の URL からアクセスして放送内容を聴いていただきたい。これからラジオ番組制作による発信を考えている法人の参考にもなれば幸いである。

### <ラジオ放送の魅力>

東京聖新会提供による番組は好評です。聴取者から、介護の知識や福祉制度の内容が参考になったというメールをいただくこともあります。また、単に高齢者福祉や介護に関する情報を知るだけでなく、実際に介護業務に携わっている方から生の声を聞けることが魅力のひとつです。

FM西東京では、電波による放送以外に、インターネットを用いたサイマル放送(同時

再送信)や、リアルタイムでなくても聴けるポッドキャストにも力を入れており、ビルの陰など電波の届かない難聴エリアで聴ける他、転勤や出張のため地元で聴けない人にも番組を届けられるようにしています。海外からFM西東京を聴いているという方もいらっやいます。

また、東日本大震災の時は、広範囲で交通機関が止まって帰宅難民となった都心勤務者が、西東京市内の状況をスマートフォンでFM西東京を聴いて確認し、帰宅の判断の参考にしたというケースがありました。さらに、ラジオ局としてアマチュア無線局を開局し、緊急時には市内のアマチュア無線局からも情報収集と提供ができるよう、訓練放送も実施しています。



東京聖新会ホームページ (左下のリストからポッドキャストが聴ける)

\*番組中に流した楽曲(JASRAC管理曲)は、著作権との関係からポッドキャストでは流さず、番組オープニング時に流す「ジングル」と差し替えている。



## 職員の成長と地域活性化の「トリガー」に

放送を重ねる毎に「生放送」に上達しているスタッフたちを見るのも、施設長として「至福のひととき」である。法人の利用者の方々(当法人ではゲストと呼んでいる)からも好評である。放送を通して職員の人となりが見える。また、職員が育っていく姿を、目の前のラジオを通して実感できることが、「うちならでは」の魅力だと思っている。

FM西東京では現在、当法人に来ていただいている歯科医院の提供により新たな番組を作る話も進んでいる。このように、地域への発信手段としてコミュニティFMの活用は確実に広がっていると感じている。私たちだけでなく、他の法人とも連携が図れる「ハブ(中継点)」としてうってつけの立ち位置にあると考えており、期待

をしている。

そうして、みんなで地域を活性化していくための「トリガー(引き金・きっかけ)」となることも、社会福祉法人の役目ではないだろうか。

全国どの都道府県でもコミュニティFM放送がある。地域に開かれた、また、地域を支える社会福祉法人として活用が広がることを期待したい。

### FM西東京

<http://842fm.west-tokyo.co.jp/index.shtml>

「みんなおいでよ!東京聖新会!!」ポッドキャスト

<http://842fm.west-tokyo.co.jp/fm842/podcast/seishin/>

### 東京聖新会ホームページ

<http://www.tokyo-seishinkai.or.jp/index.html>

## (事務連絡)「社会福祉充実計画の承認等に関するQ&A (vol.1)」について

2月13日、厚生労働省社会・援護局福祉基盤課は、都道府県・指定都市・中核市の社会福祉法人制度改革担当者宛に首記の事務連絡を発出した。社会福祉充実残額の算定及び社会福祉充実計画の策定手続きについては、平成29年1月24日発出の雇用均等・児童家庭局長、社会・援護局長、老健局長連名通知で示されている。本事務連絡は、所轄庁や社会福祉法人関係者から質問の多かった事項についてとりまとめたものである。

内容は、控除対象財産の対象の個別の確認や、再生産に必要な財産の取扱い、社会福祉充実計画の策定、地域協議会の運営等が含まれている。

(社会福祉法人制度改革について)

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000142657.html>

## 「社会福祉法人が経営する社会福祉施設における運営費の運用及び指導について」の一部改正等 パブリックコメント

2月14日、厚生労働省は「社会福祉法人が経営する社会福祉施設における運営費の運用及び指導について」及び「社会福祉法人における入札契約等の取扱いについて」改正案について、行政手続法に基づく意見募集(パブリックコメント)を始めた。意見・情報受付の締め切りは3月15日。改正通知の適用日は4月1日となっている。

措置費施設の運営費の取扱いについて、以下の通り見直す内容となっている。

- 前期末支払資金残高を充当できる公益事業の範囲について、同一法人が運営する公益事業全般へと対象を拡大
- 前期末支払資金残高のうち、同一法人が運営する公益事業に充当できる額の上限(現在は10%)の撤廃
- 法人本部の運営に要する経費の内、事務費支出について、会計監査人の設置に要する費用が含まれることを明示
- 法人本部の運営に要する経費の内、理事長または理事と施設長等とを兼務している場合に、当該理事長または理事としての役員報酬は対象経費として認められない旨の規定を削除

また、社会福祉法人における入札契約等の取扱いについても、随意契約によることができる場合の一般的な基準の見直し、会計監査に係る契約の特例の創設、計算書類等の扱いの見直し案が示されている。

(以下の電子政府の総合窓口e-GovからPDFで見ることができる)

<https://search.e-gov.go.jp/servlet/Public>

## 「地域共生社会」の実現に向けて(当面の改革工程)」とりまとめ(抜粋)

2月7日、厚生労働省の「我が事・丸ごと」地域共生社会実現本部は、「地域共生社会」の実現に向けて(当面の改革工程)」をとりまとめ、公表した。

同本部は、政府が打ち出した「一億総活躍社会づくり」が進められる中、福祉分野においてもパラダイムを転換し、地域のあらゆる住民が役割を持ち、支え合いながら自分らしく活躍できる地域コミュニティを育成し、公的な福祉サービスと協働して助け合いながら暮らせる「地域共生社会」を実現するために平成28年7月に設置された。

今後、厚生労働省は、平成29年度に社会福祉法及び介護保険法の改正を予定しており、また、平成30年度の介護・障害福祉の報酬改定、さらには、平成30年度に予定される生活困窮者自立支援制度の見直しなどの機会をとらえ、具体的な改革を行っていくとしている。

本欄では、「当面の改革工程」を紹介する。その前段となる「地域共生社会とは」、「改革の背景と方向性」、「改革の骨格」については32頁の図を参照されたい。

※とりまとめ全文は、以下のページからPDFで見ることができる。

<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000150534.html>

### 当面の改革工程

改革の骨格に記載した方向性を踏まえて、まずは、本年の制度改正において、介護保険法、障害者総合支援法、児童福祉法、社会福祉法を一体として、「地域共生社会」の実現に向けた『我が事』・『丸ごと』の取組を進めるための改正法案を提出する。その上で、平成30年以降の制度改正と報酬改定において、全国的な体制整備を進めるための措置を講じる。並行して、専門人材の養成課程の見直しを進め、2020年代初頭の『我が事』・『丸ごと』の全面展開に向け、改革を着実に実施していく。

#### 1. 地域課題の解決力の強化

- 社会福祉法を改正し、地域課題の解決力強化の取組を促進する。

##### 【主な内容】

- ・『我が事』・『丸ごと』の理念の明確化
  - ・市町村による包括的支援体制の整備
  - ・地域福祉計画の充実(福祉分野の共通事項を記載し、策定を努力義務とするなど) 等
- モデル事業の実施を通じて、身近な圏域で、住民が主体的に地域課題を把握し解決を試みる体制づくりや、市町村において、分野横断的な相談支援体制の構築の取組を普及する。
  - 今後1年(平成30年まで)の間に、地域課題の解決力強化の観点も踏まえ、生活困窮者自立支援制度等の見直しについて検討する。
  - 今後3年(平成32年まで)を目処に、地域における体制整備の状況も踏まえつつ地域課題の解決力強化のための体制を全国的に整備・普及させるための支援方策について、制度のあり方を含め検討する。

- 今年度中に、介護保険制度の地域支援事業、障害者総合支援制度の地域生活支援事業、健康増進事業など、既存の地域づくりに資する事業について、権利擁護や虐待関係業務を含め、連携して一体的に事業を実施することが可能である旨を周知する。これらの事業の活用や「地方創生交付金」との連携により、地域に多様な集いの場を整備する。
- 福祉事業者が積極的に地域活動に貢献できるよう、今年度中に、福祉事業の実施に係る職員の基準について、一定の要件の下で、職員が地域づくり事業・活動へ従事可能であることを明確化するなどの見直しを行う。併せて、こうした見直しを活用し、改正社会福祉法で位置付けられた社会福祉法人の地域における公益的な取組を促進する。
- 地域住民の支え合う力を育むとともに、民生委員、児童委員、市民後見人など地域生活を支える人材の活動の促進や育成を進める。
- 勤労世代が地域の活動に参加することができるよう、ボランティア休暇制度の普及促進、テレワークの普及促進などに取り組む。

## 2. 地域丸ごとのつながりの強化

- 国土交通省との密接な連携のもと、生活困窮者、高齢者、障害者などへの居住支援を進める。
- 高齢者、障害者、がん・難病患者、生活困窮者など、様々な課題を抱える人が地域での就労又は活動に参加しやすくなるよう、就労の場づくり等の支援体制を強化する。
- 退職高齢者について、多様なニーズに応じた活躍を促す観点から、先駆的な取組の支援・普及等を図ることにより、多様な雇用・就業機会の創出や支え合い活動の拠点など社会参加の場の創出を行う。
- 耕作放棄地の再生や森林など環境の保全、空き家の利活用、商店街の活性化など、地域社会・経済の抱える様々な課題について、社会保障の枠を超えて地域の資源とつながることで地域に「循環」を生み出す、先進的な実践を支援する。

### 【主な取組】

- ・保健福祉・雇用分野の既存事業において、農福連携、空き家や空き店舗などの活用による就労・社会参加や健康づくりを推進する。
- ・地方創生の取組や、まちづくり等の分野と連携した取組が広がるよう、関係省庁との連携を図り、モデル的な実践を蓄積する。
- ・民間主体が財政支援を通じて地域づくりに参画できる環境を整備するため、いわゆる「ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)」の手法について、モデル的な実践等を通じて検証し成果を普及する。

## 3. 地域を基盤とする包括的支援の強化

- 医療・介護のニーズを持つ高齢者のみならず、障害者、子育て世代、ひとり親家庭、医療的ケアが必要な子ども、がんや難病などの慢性疾患をお持ちの方など



生活上の困難を抱える方が地域において自立した生活を送ることができるよう、保健、医療、福祉、教育等にまたがり、また、地域住民による支え合いと連動した、包括的支援体制の構築に向けた取組を推進する。

- 本年の介護保険制度の見直しにおいて、介護保険に「共生型サービス」を創設する。障害福祉制度の現行の基準該当の仕組みについても、報酬において障害支援区分を勘案していない等の課題に対応するため、障害福祉制度に「共生型サービス」を創設する。これにより、介護保険又は障害福祉のいずれかの指定を受けた事業所がもう一方の制度における指定を受けやすくする見直しを行う。また、平成30年の介護・障害報酬改定において、「共生型サービス」の創設に伴う基準・報酬についての必要な対応を行う。これらにより、地域の実情に応じた「共生型サービス」の整備を進めていく。
- 地域の実情に応じ、高齢者、障害者、子どもなどの複数分野の支援を総合的に提供する取組を支援するため、昨年3月に策定した、各制度に基づく人員配置基準や設備基準などについて運用上対応可能な事項を整理したガイドラインの更なる周知を図る。
- 「地域医療介護総合確保基金」について、現在助成対象となっている高齢者施設において高齢者が障害者や子ども等と交流することにより高齢者が当該地域において自立した日常生活を営むことができるよう支援する事業であると整理できる場合については、障害者・子ども等も併せて利用する場合であっても助成対象となることを明確化する。
- 今後3年（平成32年まで）を目処として、保健・福祉行政における包括的支援のあり方について、制度上の位置づけを含め、幅広く検討を行う。

#### 【主な検討事項】

- ・ 地域保健の推進における市町村の機能の強化(福祉分野と連携した総合相談機能の整備、がんや難病を専門とする相談機能との連携、地域活動の支援・育成 等)
- ・ 市町村における福祉関係部局の横断的・包括的体制のあり方
- ・ 市町村保健センター、保健所など、保健福祉分野の行政機能のあり方と役割分担(個別の対人支援機能、広域対応・後方支援機能 等)

#### 4. 専門人材の機能強化・最大活用

- 保健医療福祉の専門人材について、対人支援を行う専門資格を通じた新たな共通基礎課程の創設を検討する。平成29年度に共通基礎課程の検討に着手し、各専門課程の検討を経て、平成33年度を目処に新たな共通基礎課程の実施を目指す。
- 共通基礎課程創設までの間の当面の措置として、今年度中に、福祉系国家資格を持つ者への保育士養成課程・試験科目の一部免除などの運用改善を検討する。

## 「地域共生社会」の実現に向けて（当面の改革工程）【概要】

### 「地域共生社会」とは

平成29年2月7日 厚生労働省 「我が事・丸ごと」地域共生社会実現本部決定

◆制度・分野ごとの『縦割り』や「支え手」「受け手」という関係を超えて、地域住民や地域の多様な主体が『我が事』として参画し、人と人、人と資源が世代や分野を超えて『丸ごと』つながること、住民一人ひとりの暮らしと生きがい、地域をともに創っていく社会

### 改革の背景と方向性

#### 公的支援の『縦割り』から『丸ごと』への転換

- 個人や世帯の抱える複合的課題などへの包括的な支援
- 人口減少に対応する、分野をまたがる総合的サービス提供の支援

#### 『我が事』・『丸ごと』の地域づくりを育む仕組みへの転換

- 住民の主体的な支え合いを育み、暮らしに安心感と生きがいを生み出す
- 地域の資源を活かし、暮らしと地域社会に豊かさを生み出す

### 改革の骨格

#### 地域課題の解決力の強化

- 住民相互の支え合い機能を強化、公的支援と協働して、地域課題の解決を試みる体制を整備【29年制度改正】
- 複合課題に対応する包括的相談支援体制の構築【29年制度改正】
- 地域福祉計画の充実【29年制度改正】

#### 地域を基盤とする包括的支援の強化

- 地域包括ケアの理念の普遍化：高齢者だけでなく、生活上の困難を抱える方への包括的支援体制の構築
- 共生型サービスの創設【29年制度改正・30年報酬改定】
- 市町村の地域保健の推進機能の強化、保健福祉横断的な包括的支援のあり方の検討

### 「地域共生社会」の実現

- 多様な担い手の育成・参画、民間資金活用の推進、多様な就労・社会参加の場の整備
- 社会保障の枠を超え、地域資源（耕作放棄地、環境保全など）と丸ごとつながること、地域に「循環」を生み出す、先進的取組を支援

- 対人支援を行う専門資格に共通の基礎課程創設の検討
- 福祉系国家資格を持つ場合の保育士養成課程・試験科目の一部免除の検討

#### 地域丸ごとのつながりの強化

#### 専門人材の機能強化・最大活用

### 実現に向けた工程

- 平成29(2017)年：介護保険法・社会福祉法等の改正
- ◆市町村による包括的支援体制の制度化
  - ◆共生型サービスの創設 など

- 平成30(2018)年：
- ◆介護・障害報酬改定：共生型サービスの評価など
  - ◆生活困窮者自立支援制度の強化

平成31(2019)年以降：  
更なる制度見直し

2020年代初頭：  
全面展開

#### 【検討課題】

- ①地域課題の解決力強化のための体制の全国的な整備のための支援方策（制度のあり方を含む）等
- ②保健福祉行政横断的な包括的支援のあり方
- ③共通基礎課程の創設

# DSWI スクエア

## 北海道福祉施設士会ブロックセミナー 開催報告

平成28年11月28日(月)・29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、24名が参加した。

各プログラムの概要について報告する。

開会挨拶に続く基調報告は、日本福祉施設士会古谷田紀夫副会長が登壇した。福祉施設士資格の創設経緯に触れた後、日本福祉施設士会が2013(平成25)年にとりまとめた「福祉施設士行動原則～6つの姿勢と12の行動」と、全社協「福祉施設長のあり方に関する検討会」報告書(2015(平成27)年)が整理した「福祉施設長の役割」を対比し、違いを説明した。それを踏まえて、これからは資格の重みより、個人の力量・業績による評価が強調されると述べ、2019(平成31)年に迎える日本福祉施設士会設立40周年を前に、福祉施設士資格について改めて考え、多くの会員からの意見をいただきたいと参加者に呼びかけた。

続いて、「よりよい人間関係のために」をテーマに、公益財団法人北海道家庭生活総合カウンセリングセンターの善養寺圭子理事長が講演を行った。善養寺氏は、対人援助職として、その人のあり方をそのまま受け止めることが大切であると指摘した上で、人間の対話の核となる人間の心の動きについて、心理学の知見から説

明をした。また、好ましい人間関係のためには、「無罰的なものの見方」や「精神機能のバランス」、「相手の立場に立って考える事の訓練」が重要であると述べた。

続いて、「考働特性によるモチベーションアップ」をテーマに、日本科学技術連盟QCサークル指導士である木村実氏が講演を行った。木村氏は、すべての人が元気になる「仕事考働力」を、「知恵と体を使って、価値ある事を考え・



善養寺 圭子氏



木村 実氏

実現・実行する力」であるとし、日常業務モチベーションアップに向けた考働特性把握について体験を元に説明した。性格は変えられないが、

「考働」は変えることができる。「がんばる」のではなく「楽しむ」ことで仕事のモチベーションを高めることができる、と指摘し、それをするのは自分自身であると強調した。

セミナー2日目は、障害者支援施設 雪の聖母園前施設長、北海道福祉施設士会前会長で、2016(平成28)年9月から月形町長に着任した上坂隆一氏が、「今迄の道程」というテーマで講演を行った。上坂氏は、これまでの体験や実践を踏まえながら、「ふつうにくらすしあわせ」の大切さを語った。上坂氏は、「ふくし」という言葉が、ふつうの「ふ」、くらすの「く」、しあわせの「し」を指していると、「利用者から教えられて得た知識に勝るものはない」と述べた。

(文責：北海道福祉施設士会事務局)

好評発売中!

## 新刊『改訂増補 社会福祉法改正のポイント これからの社会福祉法人経営のために』のご案内

本書は、平成28年4月に刊行した『社会福祉法改正のポイント』を、その後11月に公布・発出された政省令や通知類を反映させながら大幅に改訂増補したものです。社会福祉法人制度改革を前向きにとらえ、今後の法人経営に活かしていくための参考資料としてご活用ください。

- 全国社会福祉法人経営者協議会 編
- 平成28年12月 刊行
- 全国社会福祉協議会 発行
- B5判 314頁
- 本体2,200円(税別)

※注文は、お近くの書店・全社協出版部受注センター(下記)まで  
 電話 049-257-1080 Fax 049-257-3111  
 電子メール zenshakyos@shakyo.or.jp





# あんな

## 日本福祉施設士会 12～1月の活動報告

日付	内容
12月19日(月)～20日(火)	施設長実学講座(第3回)
12月20日(火)～21日(水)	施設長実学講座(第4回)
1月30日(月)～31日(火)	施設長実学講座(第5回)

### 研修・セミナー報告

#### 施設長実学講座(第3回)「基礎から学ぶ会計実務」

12月19日、20日の2日間、施設長実学講座(第3回)を開催し、64人が参加した。

福祉施設長は、会計の基礎的な仕組みを理解に立って計算書類\*1を読み解き、財務管理に取り組むことが必要となる。本講座は、会計の実務経験の浅い方も念頭において企画し、2日間の講義と演習を、太陽有限責任監査法人の山上友一郎氏(東日本監査部シニアマネジャー・公認会計士)と、湯浅寿江氏(西日本監査部大阪事務所マネジャー・公認会計士)が指導した。プログラムの概要を紹介する。

#### 日々の積み重ねの上に正しい会計処理がある。

冒頭のプログラムを担当した湯浅寿江氏は、計算書類の正しい作成とは、日々正しく記帳された会計帳簿の積み重ねであると強調し、日次、月次の確認が継続的に行われることが重要であると強調した。「悪意がなくても、会計処理に間違いは起こる。後で伝票を修正しよう、決算時にまとめて直そう、と思って時間が経つと必ずトラブルの元になる。施設長あるいは会計責任者として、担当者に毎月の試算表でチェックをさせて、報告を受けるようにしていただきたい。」湯浅

氏はこのように述べた。

その上で、資金収支計算書と貸借対照表の関係、事業活動計算書と貸借対照表の関係について説明し、「公益法人は利益追求の組織ではないことから、年度の予算との対比ができる資金収支計算書を重視する場合が多いが、これからは社会福祉法人でも、前年度との変化の比較ができる事業活動計算書にも重きが置かれるようになってきている」と述べた。

また、会計管理体制は、法人の取り扱う会計の透明性、信頼性を担保するものであり、「職務分掌」と「第三者によるチェック」によって機能する、と説明した。そして具体的な職務分掌は、理事会・理事長・施設長等の決裁権限と、稟



湯浅 寿江氏

議規程によって定められ、また、決裁に至る過程も分かるように記録を残しておくことが大切である、と、湯浅氏は指摘した。

その後、計算書類の正確性を検証するための「プルーフリスト」\*2を紹介し、参加者は持参した自法人の決算書類を用いながら、計算書

類の確認に取り組んだ。

### 財務分析と内部統制を的確に進める

次に登壇した山上友一郎氏は、各計算書類の内容を解説したうえで、経営分析に用いられる主な経営指標を紹介した。短期的な支払能

図1 会計業務にかかる内部統制（想定されるリスクとコントロール内容）

業務内容	リスク内容	コントロール内容(内部統制)
出納プロセス (出納管理)	小口現金の不正使用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出納担当者と仕訳担当者の分離</li> <li>・日次の残高照合</li> <li>・定期的な会計帳簿との残高照合</li> </ul>
	現金の着服	<ul style="list-style-type: none"> <li>・連番による領収書の発行</li> <li>・未入金領収書の定期的なフォロー</li> <li>・振込への移行(現金を扱わない)</li> </ul>
	預金の誤出金、不正出金、流用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出納担当者と仕訳担当者の分離</li> <li>・キャッシュカード利用ルール</li> <li>・ID/パスワード管理ルール</li> <li>・印鑑管理</li> <li>・定期的な会計帳簿との残高照合</li> </ul>
	二重の支払い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・請求書への押印(支払済)</li> </ul>
	簿外の借入れ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・印鑑管理</li> </ul>
購買プロセス (購買管理)	不正な取引が行われる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・購買規程、業務マニュアル</li> <li>・決裁(起案、理事会)</li> <li>・相見積り、入札の徹底</li> <li>・取引先の信用調査</li> </ul>
	誤った発注が行われる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・注文書と稟議書等との照合、承認</li> </ul>
	二重発注が行われる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発注済案件の管理</li> </ul>
	不正な発注が行われる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・起案部門と発注部門の分離</li> </ul>
人件費プロセス (人件費管理)	購入資産の横領が行われる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発注部門と検収部門の分離</li> <li>・定期的な棚卸の実施</li> </ul>
	存在しない職員へ支払が行われる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・給与システムのマスター登録ルール</li> <li>・申請者、登録者の分離</li> <li>・マスターデータの定期的な確認</li> <li>・勤怠状況と支払状況の定期的な確認</li> </ul>
	給与計算を誤る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・勤怠データと給与計算データの照合</li> <li>・給与システムのアップデート</li> </ul>
	給与の支払を誤る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・給与計算部門と支払部門の分離</li> <li>・支払データと会計処理の照合</li> </ul>

力を示す流動比率、負債に対する安全度を示す純資産比率、サービス活動収益に対するコスト合理性を見る人件費・委託費比率等について説明し、さらに、福祉医療機構で公表されている各種の指標を紹介しながら、自法人の経営について検証を進めるよう求めた。

さらに、内部統制、内部管理体制について、社会福祉法人のガバナンス確保のためには、会計用語で用いられる内部統制よりさらに広い範囲を網羅した、内部管理体制の整備が必要であると説明した。

内部管理体制の基本方針として、①理事の職務執行が法令及び定款に適合することを確保した体制整備、②社会福祉法人として業務

の適正を確保するために必要な体制整備、をあげて、「法人の規模を問わず、こうした体制整備が求められる」と指摘した。

日常の内部統制としては、出納管理、購買管理、人件費管理の3つのプロセスが大事になる。具体的には、「出来心を起こさせないような仕組み」や「備品や貯蔵品の管理を、定期的な棚卸しによって小さなところから進めていく」といった取り組み方法も紹介された。(前頁図1)



山上 友一郎氏

\*1 社会福祉法改正に伴い、従来「財務諸表」とされていた、資金収支計算書、事業活動計算書、貸借対照表は、「計算書類」と呼称される。(社会福祉法第45条の27第2項)

\*2 『新社会福祉法人会計基準 財務諸表の作成と情報開示のポイント』松井久、宮内威、湯浅寿江、湯川紘子著、全国社会福祉協議会 2015年 101頁参照

#### 施設長実学講座(第4回)「財務規律の確立と持続可能な施設経営」

12月20日、21日の2日間、施設長実学講座(第4回)を開催し、直前まで開催された実学講座第3回からの連続参加者を含めて74人が参加した。

本講座は、改正社会福祉法が求める経営組織のガバナンス及び財務規律の強化、社会

福祉充実計画策定の前提となる社会福祉充実残額の算出、そして、持続可能な施設経営に向けた中長期の経営計画の策定に向けた学びを深めることを目的とした。2日間の講義と演習は、太陽有限責任監査法人の山上友一郎氏と、宮内威氏(西日本監査部大阪事務所パート



社会福祉充実残額の算出方法の説明



宮内 威氏

ナー・公認会計士)が行った。プログラムの概要を紹介する。

### 法人ガバナンスの強化

はじめに山上友一郎氏が登壇した。まず、社会福祉法人制度改革の全体像について説明し、経営組織のガバナンスの強化に関連して、「法人の規模が大きくなると事案の数や時間から全ての判断を行えず、また職員数が増えると階層が増えてコミュニケーションが不足し、組織のトップが全ての職員の行動を把握できなくなる傾向にある」と指摘した。そうした前提に立ち、整備すべき内部管理体制については、法人内に事故やミスの防止や発見のための様々な仕組みを構築し、「自発的に」法人運営の仕組みを構築し、「共有化」によって、健全な法人運営体制を維持していく必要があると説明した。さらに、内部管理体制の整備に関する留意点を解説した。

### 社会福祉充実残額の算出演習

その後、社会福祉充実計画の策定に関連して社会福祉充実残額の算出方法について説明があり、参加者は、持参した自法人の決算書類を用いながら、社会福祉充実残額を簡便的に算出する演習に取り組んだ。山上氏は、残額の発生が見込まれる法人としては、運転資金以外の預金が多額である法人や、多額の立替金がある場合等をあげながら、まずは、適切な内部管理体制に基づいた、正しい会計処理が必要とされることを強調した。

### 中長期経営計画の策定に向けて

2日目は宮内威氏が登壇し、社会福祉法人における経営計画の策定に向けた講義と演習を行った。宮内氏は、社会福祉法人に中長期経営計画が必要な理由として、短期(単年度)

計画だけでは目先の事象への対応になると指摘した。環境変化を読み取り、複数年に渡る中長期計画を立てて「あるべき姿」を設定し、そこに向かって「どうすれば実現できるか」という思考回路に切り替えていくことが必要だと説明した。また、社会福祉法人は理念を追求する点が、利潤を追求する株式会社との違いだとし、環境の変化が進み、法制面からも自立した組織への変革が求められている中で、法人独自の理念の重要性が増しているとした。

### SWOT分析、バランスカードによる経営計画の策定

その後、SWOT分析による自組織の内部・外部環境の整理について解説を行った。さらに、これからの経営計画策定に求められるものとして宮内氏は、「多様な視点」「指標管理」「アクションプラン」の3つを含んだ経営管理手法であるバランス・スコアカード(BSC)について説明を行った。(図2)

BSCは、「利用者の視点」「財務の視点」「内部プロセスの視点」「学習と成長の視点」から構成されている。宮内氏は、福祉サービスは定量化しづらい特徴があることから、非財務要素と財務要素をBSCで組み合わせる戦略を構築し、経営計画に落とし込んでいくことが効果的であると説明した。

また、経営計画策定に際しては、①経営計画について法人内での認識の共有、②組織としての意志決定を経る、③若手や現場職員を多く参画させ、過程を経験してもらう、④可視化してまとめる 等の実務上の留意点をあげて説明した。



図2 BSC戦略マップと戦略目標の設定（例）

ビジョン	一人ひとりが輝き生きるための視点を重視した施設作りを行う。		
戦略	利用者の満足度向上や地域の信頼度向上に努めるために、人材の育成、確保を図り、組織活性化と業務の効率化に勤める。		
区分	戦略マップ	戦略目標	重要成功要因
利用者の視点		利用者満足度の向上	利用者不満割合の把握
		質の高いサービスの提供	利用率の向上
		地域連携の促進	自治体イベントへの参加
財務の視点		安定した財務基盤	事業利益の確保
		財務体質の改善	総額人件費率維持
		収益性の向上	事業費の削減
内部プロセスの視点		障害サービスの質の向上	マニュアルの整備
		業務の効率化	生産性の向上
		リスク回避安全の向上	ヒヤリハットの記入と情報共有
学習と成長の視点		知識の向上	障害基礎委員会の開催
		地域風土の活性化	職員自己実現度の向上
		リスク管理の徹底	リスクマネジメントの導入

施設長実学講座(第5回)「法務課題とリスクマネジメント」

1月30日、31日の2日間、施設長実学講座(第5回)を開催し、20人が参加した。

本講座は、福祉施設経営を行う上で必要となる法務面の対応や実際について。事例や判

例から学ぶとともに、福祉施設長として身に付けておくべきリスクマネジメントの対応力を向上させることを目的に実施した。各プログラムの概要を紹介する。

まず、「危機に対応する福祉施設長の姿勢と行動」をテーマに、平松朗務事務所所長で、朗務コンサルタント・社会保険労務士の平松和子氏が講義と演習を指導した。講義内容については本号特集を参照されたい。

続いて、「権利擁護と自立支援の視点から福祉サービスを考える」をテーマに、毎日新聞社論説委員の野沢和弘氏が講義を行った。野沢氏は、長年、同紙で障害者の権利擁護等をテーマに取材・記事執筆をしてきた経験を踏まえ、障害者支援の課題は、「安心・安全のために」「生活の質をよくするために」という目標の先にある、「生きがい・自尊心を満たすために」の実現を目指すことであると述べた。続けて、1980年代から社会福祉基礎構造改革をはさんだ2000年代以降の制度や現場の状況について触れ、「改革前夜」に起きた虐待事件や制度施策の動きについて解説した後、「関係者は、声をあげられない人たちがいる状況をどれだけ受け止めてきたか」と、参加者に問いかけ、利用者の代弁者である家族や施設、雇用者が加害者になる構図についても説明した。さらに、障害施設に限らず、「どこにでも虐待の芽は生まれる」とし、福祉施設長として感性を磨き、謙虚さを持ち、

風通しの良い職場をつくることの重要性を指摘した。そして、行動の分析や、真のニーズに基づいた支援に向けて、環境とコミュニケーションの改善に加えて、生活の楽しみを見出し、利用者像や職員自身のアイデンティティも変えていくことの重要性について述べた。

その後、「福祉サービスにおける最新判例と法律」をテーマに、伊井・真下法律事務所の真下美由起弁護士が講義を行った。真下氏はまず、改正された個人情報保護法のポイントに触れ、法律が全面施行される平成29年5月以降は、件数を問わず個人情報を取り扱うあらゆる事業者が「個人情報取扱事業者」になると指摘し、利用者やその家族、職員の情報の取扱いについての注意点を説明した。その後、近年急増している福祉・介護サービス関係の訴訟について、利用者の転倒事案や管理者責任にかかる最近の判例を引用しながら解説を行った。真下氏は、こうした判例は、今後の裁判においても参考にされると説明した上で、「日常の記録をしっかりとることで、裁判となった場合にもきちんと説明をすることができる」と指摘し、監督義務者である福祉施設長の管理の向上を促した。



野沢 和弘氏



真下 美由起氏

日 程	予 定 事 業
2月10日(金)	関東甲信越静岡ブロック 改善(福祉QC)活動 サークル個別指導講座 平成28年度(第11回)発表会 (連合会館/東京都千代田区)
2月14日(火)	広報委員会
2月15日(水)	総務委員会
2月15日(水)	生涯研修委員会
2月16日(木)～17日(金)	東海・北陸ブロックセミナー福井大会 (福井県福井市・ホテルリバービューアケボノ)
3月13日(月)	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

「論点・福祉施設長」では高橋絃会長のインタビューを掲載しました。「資格や肩書がありますというだけで歳をとるなら」との厳しいご指摘も含めて、福祉施設士として学び続けることの重要性を語っていただきました。

「特集」は、施設長実学講座(第5回)でご指導いただいた、社会保険労務士の平松和子先生の講義抄録を掲載しました。福祉施設を襲う様々な危機に福祉施設長としてどのような姿勢と行動で対処するか。小さな気づきの積み重ねや、言葉の1つひとつに想像力を働かせることを求められる、刺激的な研修でした。

「誌上講座」では、日頃は聞き慣れない放送の現場からもコメントをいただき、ラジオ放送に対する気持ちの敷居が少し低くなったように思います。法人からの情報発信の手段としてラジオを活用するだけでなく、地域の一員として法人がラジオ局を支えていくという尾林氏の指摘も踏まえて、お近くのコミュニティFM局と接点をつくるきっかけになれば幸いです。

## 福祉施設士 2月号

平成29年2月15日発行 通巻318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 絃

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>

ソウェルクラブ  
**Sowel**  
CLUB

会員数  
**25.1**万人  
(平成28年6月現在)

新規会員募集中

福祉の職場で  
働く人を  
支援しています。



### 福利厚生センター(ソウェルクラブ)は…

社会福祉事業等に従事する方の福利厚生を全国一括で展開し、スケールメリットを生かすことにより、個々の法人では実現が難しい充実したサービスを提供しています。

1

#### 加入対象拡大!

平成28年4月から有料老人ホームや医療系の介護保険施設・事業に従事する職員の方々も加入対象となりました。

2

#### ソウェルクラブ ならではのサービス

健診費用の助成、健康生活用品給付、各種お祝品、弔慰金をはじめとした基本サービスに加え、地域密着サービス、クラブオフなど幅広いサービスを展開しています。

3

#### 掛金はわずか年1万円/人

会員1人当たり年1万円のご負担のみで、ソウェルクラブが提供する全てのサービスが利用できます。  
また、サービスを一部限定した非常勤職員向けコース(年5千円)もございます。

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