

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 / 社会福祉施設のサービス管理

2020

10

October



日本福祉施設士会倫理綱領

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

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

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

(昭和58年11月12日 決定)

(平成21年3月18日 一部改定)

日本福祉施設士会とは

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

「福祉施設士」とは

「福祉施設士」とは、全国社会福祉協議会が社会福祉施設長を対象に毎年開催している「福祉施設長専門講座」(昭和63年に「福祉施設士講座」より改称)修了者に、全社協会長が授与するものであり、令和2年5月現在、全国で約5,600名の有資格者がいます。

② 来たれリーダーたち！

未知なるものへ対応するリーダーのリスクマネジメント

～新型コロナウイルス感染症への対応を通して～

社会福祉法人江東園 事業部長・経営企画管理本部長 杉 啓以子

(江東園ケアセンターつばき 施設長)

②⑥ 特集「社会福祉施設のサービス管理」

ISO 9001の品質マネジメントの7原則から考える課題と取り組み

社会福祉法人和幸園

総務部長 泉 雄輔

特養のサービス管理を考える

～モチベーションサーベイアンケートの結果から～

社会福祉法人寿優和会 特別養護老人ホーム浅川苑

施設長 玉木 由美子

来たるリーダーたち!

「地域共生社会」の実現を目指し、国においては、住民や関係者等の多様な主体が、生活上の課題を「我が事」・「丸ごと」として受け止めてつながり、これからの地域を共に創っていくための政策が進められている。

こうした中、地域における施設福祉と地域福祉の推進に貢献するリーダーとして、福祉施設士の力量の発揮が求められている。

本連載では、地域で活躍するために福祉施設士に求められる視点についてや、福祉施設士が日頃推進している取組み実践等について紹介する中で、今後の福祉施設士としての活動の方向性について考えてみたい。

未知なるものへ対応するリーダーのリスクマネジメント ～新型コロナウイルス感染症への対応を通して～

(東京都)

社会福祉法人江東園 事業部長・経営企画管理本部長 杉 啓以子

(江東園ケアセンターつばき 施設長)

(老-19期 No.2559)



1. 新型コロナウイルス感染症への対応の経過

新型コロナウイルス感染症への対応等、時系列的経過については下記の囲みのおりである。

国内においては、令和2年1月6日に厚生労働省より中国・武漢において原因不明の肺炎の発症があったとの注意喚起がなされ、その後のWHOにおける新型コロナウイルスの確認、日本国内で最初の感染確認、横浜港における乗客の感染が確認されたクルーズ船の入港、国内で初めての感染者の死亡等、様々なことが起

こった。

社会福祉法人江東園では、安倍首相による全国すべての小中学校への臨時休校要請があった2月下旬まで、感染は対岸の火事のような感覚であったが、休校が始まると、子どものいる職員のシフト調整の必要がでてくるなど、徐々に影響が出てくるようになった。そして世の中の外出自粛の流れが広がるにつれ、今度は利用者の施設利用の自粛も見え始め、利用者への感染防止対策を含め、これら自粛者への対応も必要となってきたことから、政府による新

型コロナウイルス感染症緊急事態宣言が発せられる直前の4月3日、法人内における最初の対策会議を開催し対応を検討した。

中国・武漢における最初の患者の発症から新型コロナウイルス緊急事態宣言の解除までの経過

令和元年12月

- ・中国・武漢において、最初の患者の発症を確認(武漢当局の発表)

令和2年1月

- ・6日、中国・武漢で原因不明の肺炎厚生労働省が注意喚起
- ・14日、WHO 新型コロナウイルスを確認
- ・16日、日本国内において最初の感染確認
- ・30日、WHO 国際的な緊急事態を宣言

2月

- ・3日、乗客の感染が確認されたクルーズ船(ダイヤモンドプリンセス号)が横浜港に入港
- ・13日、国内で初めての感染者の死亡
- ・25日、新型コロナウイルス感染症対策の基本方針が出される
- ・27日、安倍首相により全国すべての小中学校における臨時休校要請の考えを公表

3月

- ・9日、専門家会議による「3条件重なり避けて」の呼びかけ
- ・24日、東京五輪・パラリンピックが一年程度延期に
- ・28日、新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針(その後、数回にわたり変更あり)

4月

- ・7日、新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言(7都道府県)「人の接触最低7割極力8割削減を」
- ・11日、国内の感染者一日の人数としてはこれまで最多の700人を超える
- ・16日、緊急事態宣言を全国に拡大、13都道府県は「特定警戒都道府県」に

5月

- ・4日、政府「緊急事態宣言」を5月31日まで延長
- ・7日、国内の感染者1日の人数が100人を下回る
- ・14日、政府、緊急事態宣言を39県で解除、8都道府県は継続
- ・21日、緊急事態宣言 関西は解除、首都圏と北海道は継続
- ・25日、緊急事態宣言を全国で解除

2. 当法人・施設の概要

感染拡大への対応について述べる前に、まず、法人の概要について説明する。当法人は、東京都江戸川区(人口は70万人弱)の中心に位置しており、主な拠点は、下記のとおりである。

- ・江東園(本部)一特養老人ホーム、養護老人ホーム、保育所、老人短期入所生活介護、地域密着型認知症対応型通所介護、地域包括支援センター、公益事業「江戸川区なごみの家瑞江」、通所介護緩和型パワーアンプトレーニング、居宅介護支援事業所、特定相談支援・障害児相談支援事業所

法人理念を「私達法人職員は、高齢者と幼児、そして障がい者の幸せ追及者として、利用される人々の個性と個別性を重視した最良のケアと保育を提供いたします。」とし、基本方針を次の3点に置いている。

1. 複合施設(特養・養護・ふれあいの里・保育園・ケアセンターつばき)の利点を生かし、相互の交流を促進し、家族的な思いやり豊かな明るい施設を目指します。
2. 地域福祉の拠点として、地域に期待される施設づくりを目指し、創意工夫を行い、常に研鑽・努力いたします。
3. 施設と在宅、健常者と障がい者、幼児と老人、そして人権の別も越えた真の福祉社会の創造を目指します。

会の創造を目指します。

今回の感染症への対応は、法人全体において行ったものだが、ここでは特に拠点「江東園ケアセンターつばき」において実施されたものを記載している。この施設では、

- ・障害福祉サービス(就労継続支援B型、生活介護)「えぼっく」
- ・通所介護 「ふれあいの間」
- ・訪問介護 「つばき」
- ・通所型サービス(緩和型) 「ほほえみの間」
- ・事業所内保育所 「つばき保育園」
- ・居宅介護支援事業(事業所は「江東園しのぎき」だが、複数のケアマネジャーが在籍)居宅介護支援事業所、特定相談支援・障害児相談支援事業所

といったように、事業の対象は高齢者、障がい者、児童と複数にわたり、「地域共生社会の実現」を目標としている。

3. 感染症対応の経過

江東園ケアセンターつばきでは、感染症対策委員会を設置し対応にあたった(週1回)。主な開催日と委員会における検討内容等は下記のとおりである。

日付	検討内容	国内状況
4月3日	<ul style="list-style-type: none"> ・法人本部にて感染症対策会議を開催 ・ケアセンターつばき(以降：つばき)にて会議内容を伝達。週一回の感染症対策委員会開催を決定。各課へ次の会議までの指示を出す。(資料1) 	<ul style="list-style-type: none"> ・3密を避けた取り組み ・小中高校の臨時休校要請
4月9日	<ul style="list-style-type: none"> ・学校休業による職員の影響について確認 ・休業補償についての確認 ・新規利用者受け入れについて検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・4/7 7都府県に緊急事態宣言発令

4月15日	<ul style="list-style-type: none"> ・非常事態宣言から5/6まで、「人との接触を8割削減」の発表からテレワーク導入に向けた会議を開催 ・緊急事態宣言を受けた「つばき」での対応を記載した保護者向けのお知らせ文を作成し、4/17に配布(資料2) 	・4/16 全国に緊急事態宣言
4月23日	<ul style="list-style-type: none"> ・各課の課題のすり合わせ、対策について会議を開催 	
4月24日	<ul style="list-style-type: none"> ・通所自粛される利用者対応について保護者向けの文書を発出(資料3) 	
5月1日	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急事態宣言延長に向けて各課の取り組み、課題のすり合わせ 	
5月7日	<ul style="list-style-type: none"> ・情報共有 ・新型コロナウイルス対応における区内老人施設からの要望書を区長に提出(資料4) 	・5/4 緊急事態宣言を5/31まで延長
5月12日	<ul style="list-style-type: none"> ・「新型コロナウイルスに対する江東園の対応について」を発出・連絡(資料5) ※これまでの各事業体の対応と今後の対応予定について、改めて公表した。 	
5月15日	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急事態宣言解除後に向けた取り組みについて検討 	・5/14 緊急事態宣言解除 8都道府県は継続
5月22日	<ul style="list-style-type: none"> ・ボランティアの受入れ状況について ・利用者状況の変化について 	・5/21 緊急事態宣言 首都圏・北海道は継続
5月28日	<ul style="list-style-type: none"> ・今後の行事、イベント開催の有無について ・衛生物品の管理について ・コロナ禍における今後の自然災害に向けた取り組み(BCP)の確認 	・5/25 全国で緊急事態宣言解除
6月3日	<ul style="list-style-type: none"> ・法人合同でリモート会議の開始(月2回) ※この間、複数回リモート会議を開催 	・6/2 東京アラートが出される
6月9日	<ul style="list-style-type: none"> ・感染症発生時のシミュレーションを実施 ・区内の老人福祉施設間協力の覚書を作成した(資料6) 	
6月15日	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス対応における知的障がい者施設、保護者、団体からの要望書を区長に提出(資料7) 	
7月1日	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス対応における要望書を区長に提出(資料8) 	
7月7日	<ul style="list-style-type: none"> ・感染者状況情報について ・備品の備蓄について ・ガウンテクニック講習会について ※その後も、複数回リモート会議を開催 	

(1) 4月3日

- ・法人本部において、ケアセンターつばきでの対応策について協議し、ロックダウン、爆発的集団感染、施設内での陽性反応が出た場合と想定される場面ごとでの状況判断の基準を設けた。(資料1)

(2) 4月9日

- ・4月7日に緊急事態宣言が発令されたことを受けて、各事業の対応について協議した。
- ・休校による休業補償に係る事務の担当者を決めた。
- ・休校継続による欠勤対象者(また、勤務可能な者)の確認を事業体ごとに確認した。
- ・また、この間、利用者の施設利用についての意向確認も行い、対応の必要性の大きさにより分類し、対応を行うこととした。とくにヘルパーの利用について、新規利用者の利用についてはお断りしたが、既存の利用者については、柔軟に対応することを決定



した。

- ・手作りマスクについて、利用者のご家族からの材料提供を受けたため、「ふれあい」、「ほほえみ」で製作している。また、地域住民から寄せられた善意の手作りマスクが「なごみの家瑞江」を通じて、不足する「ケアセンターつばき」の職員に寄贈された。(写真左下)



事務所の中の様子

(3) 4月15日

- ・各事業の状況把握を行った。
- ・各事業体ごとに「テレワーク」が可能か、確認を行った。保育所保育士・障がい者生活介護支援員・居宅介護支援事業所(CM)・訪問介護事業所(サービス提供責任者)の「テレワーク」が開始された(4月20日(日))。
- ・計画年休の取得や時差出勤の奨励を行った。

- ・緊急事態宣言を受けた「つばき」での対応を記載した保護者向けのお知らせ文を作成し、4/17に配布した。(資料2)
- (4) 4月23日
 - ・第3回つばき感染症対策委員会において、各課における諸課題と対応について協議を行った。
- (5) 4月24日付
 - ・利用者に対し、「通所自粛される方への対応について」を連絡・発出した。(資料3)
- (6) 5月7日付
 - ・「新型コロナウイルス対応における区内老人施設からの要望書」を区長に提出した。(資料4)
- (7) 5月12日付
 - ・利用者に対し、「新型コロナウイルスに対する江東園の対応について」を出し、緊急事態宣言が延長されたことに対する対応を連絡・発出した。(資料5)
- (8) 5月15日
 - ・緊急事態宣言解除後に向けた取り組みについて検討を行った。

- (9) 5月22日
 - ・ボライティアの受入れ状況について、また、利用者の状況変化について情報交換を行った。この頃、自宅における自粛者のADLの低下等が見られたことやフレイル予防の観点から、自宅における体操を奨励した。
- (10) 5月27日
 - ・緊急事態宣言解除を受け、最前線で感染予防に努めた全職員に法人より「激励金」を手渡した。
- (11) 5月28日
 - ・今後の行事、イベント開催の有無と今後の取組みについて確認した。
 - ・衛生物品の管理について検討を行った。
- (12) 6月3日
 - ・法人合同でのリモート会議を開催した。現状においては、各課におけるマニュアル作成の必要性はなしとしたが、感染者が発生した場合の対応についてシミュレーションしたものを、確認した(発生した場合の対応についてビデオに収めている)。
 - ・職員に向けての対応として、「テレワーク」は基本的に解除し、時差出勤を奨励した。今後の働き方について、アンケートを活用し



て検討した。

- ・外来者への対応として、入所者への面会は、事前の連絡をしていただいたうえ、別室において面会を行うこととし、6/15から順次行うこととした。

(13) 6月9日

- ・感染症発生時のシミュレーションを実施。濃厚接触者対応には人手が必要で他課からの支援が必要なことから、今回は、それらを含めた検討を行うこととした。
- ・区内の施設間協力として職員を派遣することを検討。江戸川区長および介護老人福祉施設間協力の覚書を作成した。^(資料6)
- ・施設を利用してもらうための「ガイドライン」の改訂を検討し更新した。
- ・各課において「対応マニュアル」を作成することとした。

(14) 6月15日付

- ・「新型コロナウイルス対応における知的障がい者施設、保護者、団体からの要望書」を区長に提出した。^(資料7)

(15) 7月1日付

- ・「新型コロナウイルス対応における要望書」を区長に提出した。^(資料8)

(16) 7月7日

- ・感染者状況情報について共有を図った(本部、ケアセンターつばき共に、未だ感染者は出ていない)。
- ・感染第2波への備えとして、購入できる物品は購入し、備蓄品とすることとし、現在ある備蓄品を共通書式に落とし込み共有化を図った。
- ・ガウンテクニックの講習会を7月22日に実施

することとし、また、その様子を動画撮影し、全職員が学べるようにした。

4. その他(職員の対応から)

(1)日頃の備え「新型コロナウイルス感染発症前のチェックリスト」を作成し、4月11日～5月31日の間、毎日、全職員に記入してもらい提出してもらうなど、感染拡大防止には、外部からウイルスを持ち込まないことを徹底した(「うつらない!うつさない!持ち込まない!」4月1日付け感染症委員会発出し施設内に貼り職員に感染予防の意識を徹底した)。^(資料9)

(2)ガウンテクニック講習について

- ・ガウンテクニックの講習会を7月22日に本部において実施し、受講できなかった職員も、その様子を撮影した動画により学んだ。
- ・つばきにおいては、ガウンテクニックをマスターした看護師の同席のもと、同テクニックの習得に努め、1回で合格しない者は複数回チャレンジしてもらい、その結果全職員(約100名)が習得した。また、習得した者には、ケアセンターつばきセンター長の「修了証明書」を発行した(ガウンテクニックの習得は、特養老人ホーム、養護老人ホームを抱える本部からの応援要請にこたえる意味においても実施したもの)。^(資料10) (次頁写真参照)

5. まとめ

本年1月から日本中に感染拡大した新型コロナウイルス感染症は、対人援助を中心に支援を行う社会福祉法人施設・事業所の経営者にとって、職員の感染防止と利用者の感染を防止するという、今までに経験したことのない緊張とストレスを強いられた。

治療薬もなく重症化すると死に至るとされる新型コロナウイルス感染拡大の中、感染リスクにさ



らされながらケアをせざるを得なかった職員にとって、メディアが流す過剰な報道も不安を増幅させたといえる。

施設には様々な感染症に対応し培ってきた「感染症マニュアル」がある。新型コロナウイルス感染症についても「正しく恐れて・正しく感染予防」を実行することが重要である。

東京における感染者数は依然減少していない。今後秋冬の感染第3波・4波に向けて今回の経験と衛生用品・各種の感染対応機器を屈指して万全の備えで対応を図りたい。

江東園は、「地域共生社会」の実現を目指し、「世代間交流」の実践を積み重ねてきたが、新型コロナウイルスの感染拡大により従来の人と人、世代と世代の濃密な関りと交流が途絶えた。高齢者は子どもと関わることで笑顔になり、有用感を持つことができる。

障がい者も子どもの世話をすることを楽しいと感じている。子供たちは様々な世代との関わりの中で感情の表出や思いやる感情が育まれる。それぞれの世代が役割を持つことは生きがいにつながっている。コロナ禍の中で、そしてコロナ後の新しい生活様式の中で、世代を超えた関係を取り戻すことを施設職員みんなで模索した

い。

最後に今回の新型コロナウイルスの蔓延は、私見であるが地球温暖化も一因となっているのだと思う。このままの状況を放置していれば、第2第3の新種のウイルスも発生しかねないかと危惧している。

ここ江戸川区は、0メートル地域であり水害が多発する場所として知られている。

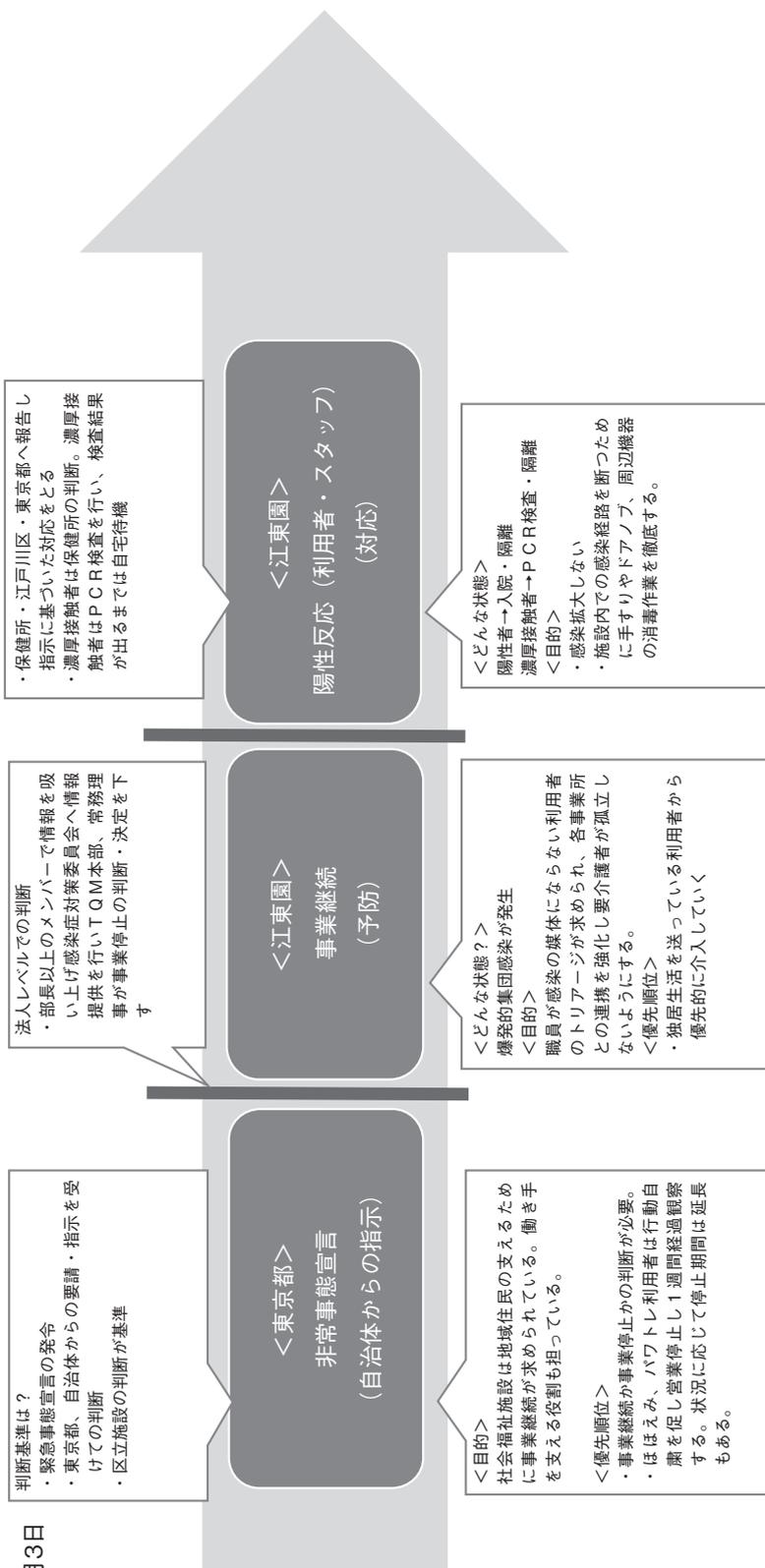
また、将来起きると予想されている大地震への備えに加えて、今回感染拡大したCOVID19と新種のウイルス感染への対応と共にこれらに備えたリスクマネジメントをどう進めていくかが事業継続の最大の課題である。

それらを踏まえて、今、法人施設のBCPを作り直している。いつ起きかわからない災害にどのように対応していくかは喫緊の課題である。

水害や地震の時の逃げ場として施設の必要性の度合いについて、各事業所(障がい・高齢・保育)の保護者護、利用者・家族へのアンケート調査を開始した。

法人職員の命を守ることを最優先とした「誰一人死なせない・だれ一人取り残さない」という社会福祉の命題を達成するために、社会福祉法人としての役割と覚悟を新たにしたい。

策定日：令和2年4月3日



	ロックダウン サービス	爆発的集団感染 サービス	施設内での陽性反応あり サービス	備考
エポック	事業継続	事業継続だが37.0度以上の発熱者は利用中止	営業停止	<ul style="list-style-type: none"> 陽性者が出た場合は個室対応となる。隔離場所は相談室を利用。利用後は換気、消毒の徹底を図る。 濃厚接触者の判断は保健所が判断する。
ふれあい	事業継続	トリアージ	営業停止	
ほほえみ	営業停止 1週間が目安	営業停止	営業停止	
訪問サービス	事業継続	トリアージ	トリアージを行い優先的に訪問	
つばき保育園	事業継続	事業継続	区の指示を仰ぎ判断	
篠崎居宅	事業継続	事業継続	事業継続	
調理	事業継続	冷凍食品、レトルト食品の準備	営業停止	

(資料2)

令和2年4月17日

えぽっく保護者の皆様

江東園ケアセンターつばき
センター長 杉 啓以子

緊急事態宣言地域の全国一斉発令に伴う「えぽっく」の対応について

平素より、えぽっく(生活介護)の運営に際し、ご理解とご協力をいただき心より感謝申し上げます。「新型コロナウイルス」感染拡大の中、利用者、ご家族・の皆様には心身ともにお疲れのこととお察しいたします。

4月16日、国から緊急事態宣言を全国に拡大したことを受けて「えぽっく」の事業について、社会福祉法人の「感染症対策委員会」に基づき以下のように対応することといたします。

社会福祉法人江東園の障害福祉サービスは、利用者とその家族の生活を維持するうえで欠かせないものであり、利用者に対して必要なサービスを今後も継続的に提供いたします。

=以上の継続的サービスの実現を達成するために行っている日々の感染予防=

- ・利用者職員との検温(37度)、手指消毒の徹底、マスク着用、テーブルや椅子の密集を防ぐ対応での活動、食事場所の間隔を開けるなどの対応
- ・毎日の接触部分(トイレ便座含む)の消毒、定期的な換気など

今回の全国への非常事態宣言の発令を受けて、できるだけ感染予防に努めてまいりますが、ご家庭での対応が可能な場合においては、状況に応じて通所をお控えいただけますようお願いいたします。(国の自粛要請期間は、令和2年5月6日まで)

先んじて、通所の自粛をされている利用者、保護者の皆様には、お疲れもひとしおと存じます。

今後も引き続き、自粛時また、欠席時のご家庭での健康状態の把握と共に、ご本人ご家族の近況をお聞きした上、どのようなご相談にも迅速に対応できるよう努めてまいります。

新型コロナウイルス感染が早期の終息を迎えることを願うとともに、職員も含め、利用者・ご家族のご健康を切にお祈り申し上げます。

令和2年4月24日

えぼっく保護者の皆様

江東園ケアセンターつばき
センター長 杉 啓以子

通所自粛される方への対応について

日頃より、えぼっくの運営にご支援を賜りますこと厚く御礼申し上げます。

また、手作りマスクの材料提供につきましても、多くの方々よりご協力を賜りましたこと御礼申し上げます。

新型コロナウイルス等への感染防止については、つばき全体を通じて、利用者・職員の検温・換気・手指の消毒・マスク着用・密集を防ぐ等の対策に取り組んでおります。

現在、通所自粛されている方へは、お電話で連絡させていただき、ご自宅での様子をお伺いしておりました。自粛期間も長くなってきましたので、今後も引き続き、1日1回、日中にお電話を入れさせていただき、睡眠・食事・排泄等々の様子をお伺いすることとさせていただきます。

ご家庭での様子、小さな心配ごともお伝えいただければ、一緒に考えさせていただくことも可能です。ご連絡は10分程度で様子をお伺いできればと考えております。お電話が繋がらない時は、翌日に連絡させていただきます。

各ご家庭の事情については、配慮させていただきますので、ご相談ください。

担当：松沢一樹
杉本憲彦

(資料4)

令和2年5月7日

江戸川区長 斉藤 猛 殿

新型コロナウイルス対応における要望書

日頃より江戸川区熟年者福祉施設連絡会の活動に格段のご理解とご協力を賜り感謝申し上げます。

緊急事態宣言も延長され、事態が長期化する見込みの中、区内の熟年者施設は様々な不安を抱えながら区民の生活を支えるという使命をもって、ぎりぎりの状態で事業を継続しているところです。

現在も江戸川区から様々なご協力をいただいているところですが、会員施設の要望を別紙のとおりまとめましたので、何卒ご配慮のほどお願い申し上げます。

江戸川区熟年者福祉施設連絡会

会 長	林 義人
副会長	福原 聡一郎
副会長	松浦 新治

要望事項

【衛生用品等の供給について】

マスク、手指消毒用エタノール等の衛生用品については江戸川区、東京都のご配慮で優先供給をいただいているところですが、事態が長期化している中、その確保に不安を抱えている施設が多くあります。引き続き、優先的な供給を実施していただけますようお願いいたします。特に防護服に関しては十分な確保ができておらず、雨合羽等の代用品を準備している施設も多くあります。今後、施設内で感染が発生した場合や濃厚接触者のケアを実施する必要が発生した場合等、江戸川区の特段の配慮を要望します。

【PCR検査、抗原検査について】

職員確保が難しい状況下で各施設において職員の出勤基準を設けておりますが、職員が発熱した場合、出勤許可の判断が感染防止の観点から難しく、PCR検査もなかなか受けられない現状です。クラスター発生の予防からも介護施設職員のPCR検査がスムーズに行えるような配慮を要望します。

また、東京都において抗原検査を導入する旨の報道がありますが、介護施設の利用者の検査として、いち早く導入できますよう要望します。

【保育所、学童クラブの継続開所等について】

職員は子育て世代が多く、保育所、学童クラブが休園してしまうと事業の継続が困難になります。自治体によっては保育団体より全面休園の要望が多く出ていますが、江戸川区においては、現行のとおり継続開所していただきますよう要望します。

医療従事者の子どもや福祉事業所の子どもの登園が拒否されたという報道もあります。その様なことのないよう、また、万が一その様なケースが発生してしまったら、しっかりと指導をお願いします。

【在宅サービス減収に対すると助成について】

緊急事態宣言後、施設の構造・地域の状況等の理由により感染を防ぐためやむを得ずサービスを休止せざるを得なかったデイサービス、短期入所施設等の在宅サービス事業所、利用者の利用自粛により稼働率の著しく低下した在宅サービス事業所が多くあります。

平時より経営が圧迫している在宅サービスにとって、今後その存続そのものが危機的な状況にあります。これらの事業は区民の生活を支える大切な事業です。江戸川区独自の助成等のご配慮をお願いします。また、国、東京都等の実施している助成事業の情報提供をお願いします。

(資料5)

ご利用者様
関係者各位

令和2年5月12日
社会福祉法人 江東園

新型コロナウイルス（COVID-19）に対する江東園の対応について

日頃より当法人の経営する福祉事業にご理解・ご協力をいただきまして、誠にありがとうございます。

新型コロナウイルス感染拡大により、当法人でも感染防止対策を行い、日々更新して参りました。緊急事態宣言が延長されたことに伴い、現時点での当法人の方針をまとめ、ここに公表させていただきます。

対応の有効期限は令和2年5月31日までといたしますが、国・東京都及び江戸川区からのアナウンスなどを総合的に判断し、解除することとします。

1. 社会福祉法人 江東園の基本方針

入居・通所・訪問などにより、ご高齢の方や障害をお持ちの方々への各支援については感染予防対策を強化し、継続する。また保育については家庭保育をお願いすると同時に社会の安定・維持を続けるために従事されているの方々のための事業を継続する。そしてこの国難において、私たちの支援を必要とされている介護者・支援者・保護者のみなさまの気持ちに寄り添い続ける。

2. 来園者からのウイルス持ち込みに対する対応（外部の方へのお願い）

- ・面会は原則、禁止とします。特別養護老人ホームについてはLINEを利用した面会を開始しています（4/30～）。
- ・入居やサービスご利用のための見学は原則中止とさせていただきます。ご相談は各相談員までお願いいたします。
- ・点検、修理などでどうしても必要な出入り事業者の入園時の衛生対応を義務化します。入園者の検温 $KT=37.0^{\circ}\text{C}$ 以上での入園を禁止します。入園の際は手指消毒とマスクの着用を求めます。
- ・ボランティアの受け入れは中止とします。ご利用者様と直接ふれあうことのない洗濯場などは感染症対策を行った上で一部お願いしております。
- ・Café TSUBAKI は休業、また地域向けに開放していた地域交流スペースなどは当面使用禁止します。
- ・接触感染のリスクに対応するため、多数の人が触れる箇所（ドアノブ、手すり等）に対する消毒を日に複数回実施いたします。

3. 職員が感染者にならないための対応

- ・職員は、業務中常にマスクを着用します。
- ・職員は、通勤等で公共交通機関を利用する場合にはマスク着用・手指消毒の徹底を行います。
- ・職員は、不要不急の外出を自粛します。
- ・職員は発熱等の症状があった場合には、医療機関に通院し、指示を仰ぎます。解熱後、48時間経過して、他の症状がなければ勤務をいたします。同居家族に発熱などの症状が出た場合にも同対応とします。
- ・職員は出勤前に検温や倦怠感などの自覚症状を記載する個人健康管理表に必ず記入します。

4. 通所サービスの対応（くつろぎの間、ふれあいの間、ほほえみの間、パワーアップトレーニング、えぽっく、就労継続B型支援）

- ・ご利用者様には、乗車前・来所前に検温させていただき、KT=37.0℃以上の場合はご利用を中止とさせていただきます。同居ご家族等、ご利用者様と濃厚接触をされている方に発熱などの症状がある場合には、ご利用を中止させていただき、経過を踏まえ利用再開を検討させていただきます。

5. ショートステイの対応

- ・デイサービス同様、乗車前に検温させていただき、KT=37.0℃以上の場合はご利用を中止とさせていただきます。またご利用期間中も毎日検温を行い、KT=37.0℃以上の場合には利用を中止し、ご自宅までお送りさせていただきます。

6. 訪問介護の対応

- ・通常通りのサービス提供とさせていただきますが、サービス利用前の検温・マスクの着用をお願いしております。
- ・訪問時に利用者様がKT=37.0℃の場合は利用を中止させていただきます。
- ・ヘルパーは、マスクの着用・手指消毒液などを持参し、訪問前後に感染対策を実施いたします。

7. 地域包括支援センター、居宅介護支援事業所の対応

- ・事務所内での濃厚接触を避けるため、一部在宅勤務を行っております。
- ・その他は通常通りの勤務としています。

8. 江戸川保育園およびつばき保育園の対応

・江戸川区からの「保育園の利用制限期間の再延長について（5月31日まで）」に基づき、医療・交通・金融・社会福祉等の社会機能を維持するために就業を継続することが必要な方などに限り、保育事業を実施しております。

・園児がKT=37.0°C以上の場合はご利用を中止とさせていただきます。また保育中も状態把握を行い、発熱等の症状があった場合にはご家族へ連絡し、お迎えをお願いします。

9. その他の対応

新型コロナウイルス感染症への対応について 令和2年4月10日版

<https://www.tcsw.tvac.or.jp/bukai/kourei/news/2020-0414-1608-14.html>

に従って対応をして参ります。

社会福祉法人 江東園

TQM 本部 杉啓以子・杉雄一・井上知和

Tel.03-3677-4611



介護保険施設における新型コロナウイルス感染症発生時の職員相互派遣に関する覚書

(趣旨)

第1条 この覚書は、江戸川区（以下「区」という。）並びに区内の介護老人福祉施設（以下「特養」という。）及び介護老人保健施設（以下「老健」という。）が相互協力し、特養及び老健において新型コロナウイルス感染症（以下「感染症」という。）が発生した場合に、当該施設に職員派遣することについて必要事項を定めるものとする。

(定義)

第2条 この覚書において、次の各号に掲げる用語の意義は、それぞれ当該各号に定めるところによる。

- (1) 感染症 新型コロナウイルス感染症をいう。
- (2) 区内施設 次に掲げる施設であつて、江戸川区内に開設されたものをいう。
 - ア 介護保険法で規定する特養及び地域密着型特養並びに老健
 - イ アに掲げるもののほか、区が職員の派遣を必要と認める介護保険施設等
- (3) 登録施設 次条第3項の規定により当該施設に勤務する職員が派遣可能職員名簿に登録された施設をいう。

(派遣可能職員名簿)

- 第3条 区は、区内施設で感染症が発生した場合に備えて、当該施設に職員を派遣するため、派遣する職員の候補者（入所施設における介護業務に従事可能な職員とする）に登録した名簿（以下「派遣可能職員名簿」という。）を作成するものとする。
- 2 区内施設の開設者は、派遣する職員の候補者の氏名その他必要な事項を記載した申請書に必要書類を添えて、区に派遣可能職員名簿の登録を申請する。
 - 3 区は、前項の規定による申請があった場合において、その内容が真正であると認められるときは、当該候補者を派遣可能職員名簿に登録する。

(派遣調整の依頼)

- 第4条 登録施設の職員または入所者が感染症に罹患していると診断されたことに伴い、介護職員が不足すると見込まれるときは、当該施設（以下「感染症発生施設」という。）の開設者は、自らが開設する他施設・事業所の職員の配置換え等の措置を講じ、職員の不足に対応するものとする。
- 2 感染症発生施設の開設者は、前項に規定する措置を講じても、なお職員が不足すると認めるときは、派遣調整依頼書により区に職員の派遣調整を依頼することができる。

(派遣の調整)

第5条 区は、前条第2項の規定による派遣調整の依頼を受けたときは、感染症発生施設が開設された地域及び種別等を考慮し、派遣可能職員名簿に登録された者の中から、当該施設に派遣する職員の候補者を選定する。その上で、候補者が勤務する登録施設の開設者に対し、当該候補者の派遣について打診し、承諾を得るものとする。



(派遣の決定)

第6条 区は、前条の規定により調整した登録施設の開設者が派遣を承諾したときは、職員派遣を決定し、派遣を承諾した開設者（以下「派遣元」という。）及び感染症発生施設の開設者（以下「派遣先」という。）に対し、派遣を決定した旨その他必要な事項を通知するものとする。

(派遣協定の締結)

第7条 派遣元と派遣先は、派遣協定書（別記様式）の例により派遣協定を締結するものとする。

(職員の派遣)

第8条 派遣元は、前条に規定する派遣協定の規定に従い、感染症発生施設に職員を派遣するものとする。

(周知)

第9条 区は、この覚書の内容について、区内施設の開設者に周知を図り、理解及び協力を得るよう努めるものとする。

(事務)

第10条 この覚書に関する区の事務は、福祉部介護保険課で行う。

(定めのない事項等)

第11条 この覚書に定めのない事項又はこの覚書について疑義を生じた事項については、区及び登録施設は、誠意を持って協議するものとする。

(参加施設)

第12条 この覚書に参加する施設は、別表のとおりとする。

本書1通を作成し、区及び登録施設が記名押印の上、区が原本、登録施設が写しを各1通保有するものとする。

令和2年7月14日

江戸川区長 奇藤 猛



社会福祉法人江東区
特別養護老人ホーム
リバーサイドグリーン

理事長 嶋田 慶三



令和2年6月15日

江戸川区長 齊藤 猛 殿

新型コロナウイルス対応における要望書

日頃より江戸川さんしょうがいフォーラムの活動に格段のご協力を賜り感謝申し上げます。

令和2年3月には江戸川区のお力添えで「江戸川しょうがい児・者の道しるべ 事業所ガイドブック 第2版」を出版することができました。毎年、江戸川区長あての「要望書」についても文書でご回答いただき会員一同深く感謝しているところです。

今回未曾有の新型コロナウイルス感染拡大に対する知的障がい者の感染症対応について、知的障害者のご家族・保護者・会員事業所の皆様から多くの切実なご要望を別紙のとおりまとめましたので、なにとぞご配慮のほどお願い申し上げます。

江戸川さんしょうがいフォーラム一同

知的障害代表 橘 みき

精神障害代表 西方 とみ子

身体障害代表 丸太 君枝

事務局長 杉 啓以子

副事務局長 石井 修一

生活介護事業所えぼっく 山茶会一同

山茶会 会長 阿部 紀久代

要望事項

知的障がい者と家族・保護者への対応

【新型コロナウイルス感染が疑われた場合の知的障がい者に特化した相談窓口の設置について】

江戸川区は「江戸川区帰国者・接触者電話相談センター」「東京都新型コロナ受診相談窓口」など、症状が疑われる方に対する相談窓口を設置し広報している。

しかし、相談窓口は一般の方々でも電話が繋がらなかったという事実もありました。

障害によっては待てない状況が発生することも考えられることから新型コロナウイルス感染時の相談窓口については、「知的障がい者電話相談窓口」を別途設置されるよう強く要望します。

【知的障がい当事者の速やかな検査および入院施設の確保について】

知的障がい者の従来からの入院については、積極的に受け入れる病院も少なく、入院できてもその障害の特性から家族の付き添いを求められることも多かった。今回の新型コロナウイルス感染拡大は障害当事者が感染しても家族・保護者が感染しても多くのリスクを伴う。

知的障がい者は、先天的な心臓疾患やてんかんなど、様々な疾患を抱えている方が多く、新型コロナウイルスの感染は重症化しやすく、入院も長引くことが予想される。知的障がい者の速やかな検査および入院に配慮できる病院の確保を希望します。

【知的障がい者の家族が感染した場合の濃厚接触者としての当事者の受け入れ場所の確保と自宅への経過観察できる体制の確保について】

障がい当事者の家族が感染した場合に障害当事者は、濃厚接触者となり、感染の有無が判明するまで自宅待機し体調の確認が必要となる。濃厚接触者として経過観察できる専用の居場所の確保と自宅以外の場所で経過観察が困難な障害当事者も多いため、自宅において経過観察できる体制の確保を要望します。

障がい者(知的・身体・精神)各事業所への対応

【各事業所への衛生用品等の配布について】

国からの「緊急事態宣言発令」では、障がい事業所については事業継続要請の指示を受けていたために、江戸川区内の障害事業所(入所施設・通所施設・就労継続支援A,B型事業所等)では、事業を継続していた。新型コロナウイルス感染の拡大に伴い、令和2年3月末から4月、5月末まで、事業所では衛生用品が枯渇していたため、職員は、大きな不安の中で事業運営を強いられました。今後第2波、第3波に備えるためにも潤沢な衛生用品の配布を要望します。

【国及び東京都の通知が発出された場合の江戸川区独自の対応について】

国は「緊急事態宣言(4月7日)」発令後、障がい児・者の各事業における事業継続の方針と自粛者への対応等について、国の発出文書をそのまま発出するだけでなく、解釈内容を具体的に伝えるなど事業者の不利にならないよう丁寧な通知を要望します。

【利用者の自粛により事業所の収入減少への江戸川区独自の助成等について】

障害当事者(知的・精神等)と保護者・家族は、新型コロナウイルス感染について、障がい特性と同時に、感染した場合の検査対応や入院先の確保と感染者として知られた時の地域からのバッシングなどに対する恐怖感は、社会一般とは大きく異なることから、事業所によっては、定員の全員または半数以上が自粛をした事実があります。

国からの自粛者への支援をした場合の対応とは別に江戸川区独自の助成等についてもご配慮をお願いします。

令和2年7月1日

江戸川区長 齊藤 猛 様

社会福祉法人 東京都社会福祉協議会
東京都高齢者福祉施設協議会
会長 西岡 修
江戸川区熟年者福祉施設連絡会
会長 林 義人

新型コロナウイルス感染症への対応に係る要望について

日頃より都民の福祉向上に格段のご理解とご協力を賜り感謝申し上げます。

東京都高齢者福祉施設協議会は、東京都社会福祉協議会の業種別部会の一つとして、都内の特別養護老人ホーム、養護老人ホーム、軽費老人ホーム、デイサービスセンター、在宅介護支援センター、地域包括支援センターを会員とする団体です（会員数：1,202事業所／令和2年6月1日現在）。

本会では、この度、種別ごとに「新型コロナウイルスの影響に関する調査」を実施しました。その結果、新型コロナウイルス感染拡大が施設の経営に及ぼす影響が大きいことが明らかになりました。今後も、高齢者の安全と安心した生活を守っていくために、さらなる対策や取組みをいただきますよう、下記の事項を要望いたします。

記

1 新型コロナウイルスの感染拡大による減収に対する財政的支援

新型コロナウイルスの感染拡大により、都内における多くの特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービスの稼働率が大きく低下しており、サービス活動収支に大きな影響が出ています。

安定的にサービス提供するためには、休業、事業縮小に対する補償や固定費である事業所の借地料・賃借料の補助など、財政的支援をお願いいたします。

2 集団感染、その拡大を防ぐための、すみやかで確実なPCR検査等の実施に向けた支援

(1) 施設入所者並びに在宅サービス利用者、及びその入所・利用予定者、職員へのすみやかなPCR検査等が受けられる体制の整備をお願いいたします。

(2) 施設内で感染もしくは濃厚接触者が発生した場合に、迅速で適切な対応ができるよう、各自治体と医療機関のバックアップ体制の構築をお願いいたします。

3 マスク等の衛生資材や防護具等の提供、及び購入経費に対する支援

多くの施設・事業所では、マスクや消毒用エタノール等衛生資材の不足の中、不安を抱えながら利用者の支援にあたっています。入手困難が続く中、購入経費も負担増となっています。衛生資材や防護具等について、必要に応じて自治体から提供いただけるようお願いいたします。

(資料9) 健康管理項目

日頃の備え

新型コロナウイルス感染発生前のチェックリスト

実際に新型コロナウイルスが発生しなくても、予防対策を徹底しましょう。

次のリストを参考に、できることに取り組みましょう。

チェック

感染症予防対策の徹底（施設・事業所全体）		
マスクの着用	施設・事業所内でマスクの着用を徹底している。 マスクがないときは代替物も検討しましょう。	
手洗い・うがいの徹底	手洗い、うがい等を徹底している。 こまめに石鹸で手を洗いましょう。	
こまめな換気	窓を開け、定期的に換気をしている。 風通しの悪い空間をなるべく作らないようにしましょう。	
サービス提供時の着替え	サービス提供時にはユニフォームに着替える、エプロンを着けるなどしている。 サービス提供時とそれ以外の衣服を分けるようにしましょう。	
共有スペース等の拭き取り	共有スペース（特に手で触れる部分）を消毒している。 濃度0.05%（目安）に薄めた市販の塩素系漂白剤で拭いた後、水拭きします。	
リネン、衣服の洗濯	汚物等は手袋とマスクをつけて洗濯し、完全に乾かしている。 必要に応じて体液等のついたものは分けて洗濯するなどしましょう。	
提供スペースの区分	体調不良の利用者はサービス提供スペースを分けている。 体調不良の場合は個室に移すなどしましょう。	
職員について		
体調管理の徹底	出勤前に体温を計測し、発熱等がある場合は出勤しないようにしている。 体温は記録を残すようにして、妊娠や免疫低下、体調等もあわせて確認しましょう。	
利用者について		
利用者の状態把握	利用者の介護の度合い、基礎疾患の有無などを把握している。 感染者が出たときを想定して、日頃から把握に努めましょう。	
体調管理の徹底	サービス提供前（乗車前）に体温を計測し、発熱等がないか確認している。 体温は記録を残すようにして、免疫低下や体調等もあわせて確認しましょう。	
外部からの来所者について		
面会等の制限	緊急やむを得ない場合を除き、面会を制限している。 やむを得ない場合であっても、発熱等がある場合は面会を断るようにしましょう。	
関係機関との連携		
関係機関の連絡先の把握	感染疑いの者が発生した場合に備え、関係機関の連絡先を把握している。 保健所、帰国者・接触者相談センター、県、市町村等の連絡先を確認し、職員が分かる場所に掲示するようにしましょう。	
関係機関との連携（報告、情報共有等）	必要に応じて関係機関への報告、情報共有を図っている。 必要に応じて、次のような関係機関との連携を図りましょう。 ・事業所内（施設長や管理者、職員） ・併設事業所や施設 ・居宅介護支援事業所 ・利用者の家族 ・県、市町村、保健所 ・利用者の主治医 ・（緊急時の場合に備え）医療機関 ・同法人、同系列の施設や事業所 ・地域内にある他の施設や事業所	

氏名

×：なし

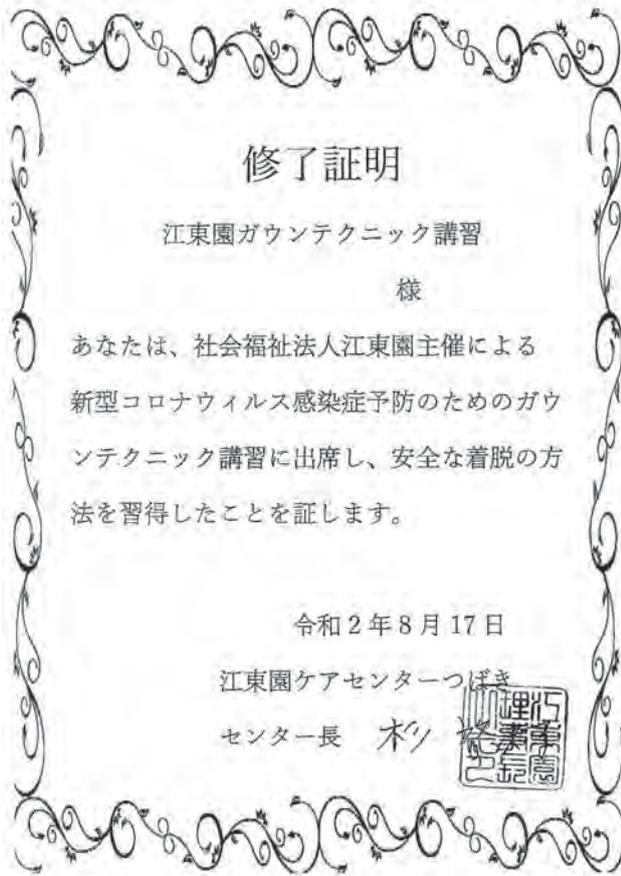
△：軽度

○：あり

◎：ひどい

日付	出勤時の体温	咳症状	くしゃみ	倦怠感	味覚臭覚の異常	喉の痛み、息苦しさ
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						

(資料10)



ガウンテクニック講習会

(2020年8月3日)

氏名	
----	--

下記内容にお答えください。

質問1. 防護服を脱ぐときの注意点は?
 ・外側の汚染された面には触れず、汚染された面を内側になるよう丸めて脱ぎ、捨てる。

質問2. 手袋の外し方の注意点は?
 ・素手で汚染された面は触れない。汚染面を内側にして外す。

新型コロナウイルスに感染しないために気を付けたいことを記入してください。

- ・1ヶ所ごとの手洗い、消毒、うがい。
- ・こまめな換気
- ・人の多い場所へはなるべく行かず、できる限りマスクを着用する。

明日からの「現場で生かせる!」と思った点を記入してください。

- ・事務所でも、利用者宅でも、換気をし、こり行うようにする。
- ・こまめに手指消毒を行う。

社会福祉法人 江東園 江東園ホームヘルパーステーションつばき

「社会福祉施設のサービス管理」

本特集では、本年度、本会に入会した新しい会員が、本会への入会要件となっている「福祉施設長専門講座」在籍時に執筆したレポートを紹介しながら、「社会福祉施設のサービス管理」について考えるものである。

福祉施設長が地域や利用者に目を向け取り組むべき実践や姿勢等について、多くの示唆に富んでおり、施設長の持つべき視点として提示したい。

1. ISO9001の品質マネジメントの7原則から考える課題と取り組み

社会福祉法人和幸園

総務部長 泉 雄輔

2. 特養のサービス管理を考える

～モチベーションサーベイアンケートの結果から～

社会福祉法人寿優和会

特別養護老人ホーム浅川苑

施設長 玉木 由美子

「ISO9001の品質マネジメントの7原則から考える課題と取り組み」

(青森県)

社会福祉法人 和幸園

総務部長 **泉 雄輔** (老 - 44期、No.5830)



1. はじめに

社会福祉施設のサービス管理についての考察に入る前に、現在の自分の所属、立場について触れたい。私は施設長(管理者)職ではなく、特別養護老人ホームの総務部長として、施設の人事・労務・経理などの事務管理全般を担当している。また、業務執行理事として法人総務部長の役割も担っており、法人全体の総務を統括している立場にある。自施設がある拠点には特別養護老人ホームの他、ケアハウス2施設、通所介護事業所、訪問介護事業所、居宅介護支援事業所、高齢者グループホームも所在しており、総合施設長が拠点の利用者処遇全般を管理し、私自身が事務管理全般を管理しているといった役割分担となっている。そういった中で施設運営業務の大半を占める利用者へのサービス管理に関するマネジメントは総合施設長が担当しており、それにかかるマニュアルなどの業務標準作成にあたる過程には直接参加していきなく、意見を求められれば答えるが、だいたい完成されたものを確認する程度での関わり方となっているので、今回の課題に関する現状をしっかりと把握できていない状態でのレポート作成であることをご理解いただきたい。

そのような立場ではあるが、今回の研究課題

である「社会福祉施設のサービス管理」を有効に推進させるための仕組みである品質マネジメントシステムについて、ISOの観点をもとに、自法人・自施設の現状の弱点(課題)を抽出し、どのように強化(改善)していくかを考察していきたい。

2. 当法人について

当法人が実施する事業は高齢者福祉サービスと保育サービスであり、以下のとおりすべてが青森市内の中央部から東部地区にかけての7拠点に存在しており、職員数は304名(常勤職員218名、非常勤職員等86名)である。

- 1) 浅虫拠点(昭和38年事業開始・法人開設地) - 軽費老人ホーム(定員60名)
- 2) 長島拠点(昭和42年事業開始) - 保育園(定員150名)・地域子育て支援センター
- 3) 矢田拠点(平成10年事業開始) - 特別養護老人ホーム(定員110名、短期入所10名)・ケアハウス2施設(20名、29名)・通所介護事業所・訪問介護事業所・グループホーム・居宅介護支援事業所・在宅介護支援センター
- 4) 佃拠点(平成15年事業開始) - 通所介護事業所・居宅介護支援事業所・地域包括支援センター

- 5)大野拠点(平成24年事業開始)－地域密着型特別養護老人ホーム(定員29名、短期入所10名)
- 6)新町拠点(平成28年事業開始)－保育園分園(定員55名、0歳児専門)
- 7)中央拠点(平成29年事業開始)－サービス付き高齢者向け住宅(定員50名)・訪問介護事業所

3. 品質マネジメントの現状と課題

品質マネジメントシステムという言葉から、真っ先にISO(国際標準規格)を連想したので調べたところ、ISO9001に品質マネジメントの7原則というものがあったので、それをもとに自分が普段業務している施設単体ではなく、法人全体を見渡した視点で現状と課題を抽出してみたい。

(1)顧客重視(Customer Focus)

「品質マネジメントの主目的は、顧客の要求事項を満たすことおよび顧客の期待を超えるよう努力をすることにある」とされ、その原理として「信頼を得て維持すること、現在と将来のニーズを理解することが、組織の持続的成功に貢献する」とある。社会福祉法人を取り巻く現状から考えると、「顧客」という定義を、実際にサービスを利用している人々だけでなく、「地域」として捉えるべきである。そのように考えると「地域」の潜在的かつ顕在的ニーズに対し、必要とされる活動をして、更にはその期待を上回るような取り組みを推進し続けることが、法人の事業継続に繋がっていくということであろう。

自法人での現状として、先に述べたように制度上の高齢者福祉・介護サービスや保育事業を実施していることで顕在的なニーズに対し、最低限の期待には応えられていると考える。そして、潜在的なニーズの理解と期待を上回るような取り組みについては、現在すでに実施して

いる公益的な取り組みの中にそれにあたる活動があると思うので、これまで当然のように実施してきたことも含めて整理してみたい。

1)福祉人材の育成支援

- 高等学校、専門校、専門大学他、各種養成施設からの実習生の受け入れ
- ボランティアの受け入れ(福祉人材の育成、地域への普及活動)
- 各種関係団体等で行われる研修活動、講習会等への職員講師派遣
- 施設行事において、保育・介護の取り組みやノウハウを紹介することによる知識の普及啓発活動
- 奨学金貸与制度の実施(まだ実績はない)

2)施設の機能を地域に還元する

- 青森市委託事業のほかに独自で配食サービスを実施
- 建物の一部を地域交流ホールとして開放(軽費老人ホーム・和幸セントラルハウス)
- 一人暮らし高齢者等を対象として、月1回の給食サービスと健康指導を実施(地区社協と連携協力)
- 災害時用の食料等備蓄を必要分より多く用意し、地域の住民分も対応可能としている
- 地域のつながり、地域再生を意図した夏祭り・盆踊りの開催と協力(各拠点)
- 介護予防教室などの講座の開催
- 認知症カフェの実施

3)生活困窮者への支援

- 介護保険事業における利用料負担金軽減制度の実施
- 軽費ホーム和幸園での少額年金受給者の利用料軽減制度(法人独自制度)

4)子育て支援

- 子育て家庭に対する体験保育の実施

- 子育て家庭の交流の場の提供・子育て広場の開催
- サークル活動支援、育成支援など

5)その他

- 矢田拠点施設入居者のご家族が来園するときの無料送迎サービス
- ケアハウス利用者の外出支援として無料送迎サービス
- 日本財団の社会貢献自動販売機「夢の貯金箱」を2台設置(年間1万本以上)
- 青森しあわせネットワークの総合相談・経済的援助への参画

長年にわたり施設を運営しながら地域の要望に合わせて徐々に増えた取り組みであり、これらを実施するためには実質的な金銭負担と、継続的に人材が投入されるため、ここ最近は新たな取り組みが少ない状態にあるが、現段階では充分と言えるのではないかと思う。その中で昨年度から開始した「青森しあわせネットワーク」への参画は、問題を抱えた地域住民からの話を聞くだけでなく、専門的機関に結び付けたり、経済的援助に立ち会ったりすることも少なくなく、これまでに地域のニーズ・課題を十分に把握するための活動ができていなかったのではないかと感じている。

今後の取り組みとしては、地域における個々の問題点を抽出するために、地域の様々なネットワークを活用した連携を強化し情報把握に努め、各拠点に集まった情報はICTを活用して一元管理するよう整備していくことと考える。また、その情報をもとに自法人にできる適切な支援に結びつけることのできる人材を体系的に育成していくことも必要と考える。

(2)リーダーシップ(Leadership)

「すべての階層のリーダーは、目的および目指

す方向を一致させ、人々が組織の品質目標の達成に積極的に参加できる状況を作り出す」とある。

リーダーの育成にあたり、法人の育成方針を決定し周知する、リーダーに求められる能力や条件などを明確にする、候補者を選抜して内外の様々な場面に関わらせていく、モニタリングしながらPDCAを繰り返す、といった体系的な仕組みを整えることも必要であるが、まずは現状から課題を確認したい。

私自身が普段勤務している特別養護老人ホームは法人内で一番勤務者数が多く100名強となっている。その中でも介護部門はその半数を占めているが、施設長以下の階層の現状は次のとおりである。①主任介護員1名、②副主任介護員兼フロアリーダー1名、③フロアリーダー7名、④介護員約40名。主任介護員が全体をまとめ、副主任介護員がその補佐をして、8つのフロアにそれぞれリーダーが配置され、フロアごとに5～7名の介護員が所属するといった状況である。

フロアの職員数が少数であることから風通しも良く、フロアの業務(目標達成)には積極的に参加していて、自由に発言できる環境であると感じる。ただし、リーダーシップとして目的や目指す方向を一致させるという点では、主任・副主任・フロアリーダーとも十分ではない人材が多いように思う。理由としては、すべての職員が、目的や目指す方向を意識することよりも、毎日の業務をこなすことが第一となっているためではないかと考えられる。

介護保険制度開始から約20年が経ち、制度が成熟してきた中で業務量がかなり増え、それに対応するために職員数も相当に増えているが、そろそろ立ち止まる時期ではないかと考える。まず取り組まなければならないこととして考えられるのは、業務の省力化・効率化である。現在

のすべての業務をあらためて再確認して、必要のない業務を抜き出すこと。例えば、慣習として続けてはいるものの、どういう目的があるのか、その業務がどのように生かされているのかが明確でないものなどは一旦やめてみる必要があると思う。実際に今年度初めに法人事業所全体に対し、業務削減目標30%を目指すよう理事長から宣言され、各事業所において様々な業務見直しがされている。その効果の実証はまだできていないが、勤務シフトの自動作成ソフトや勤怠管理のクラウドサービスなど、ICTの導入は少しずつ進められていて、今年度からの3か年計画として、更に業務削減を訴えかけていくこととしている。こういった取り組みから、ある程度の余裕が生まれ、リーダーシップを発揮できて、階層ごとにそれを受け止め実行していくことができるようになることを期待している。

今後の法人の持続性という観点からも、リーダーシップを発揮できる職員を育成することは不可欠であるが、次世代の育成が目に見えては進んでいないことも課題として挙げられるが、この点については次の項目で触れることとしたい。

(3)人々の積極的参加(Engagement of People)

「組織のすべての階層にいる、力量を持ち、権限が与えられ、積極的に参加する人々が、価値を創造し提供する組織の実現能力を強化するために必須である」とあり、その原理として、「有効性と効率を管理するために、全ての階層の人々を巻き込み、個人を尊重すること。知識や技能の認識、権限の付与・向上が、組織の目標を達成するうえで人々の参加を促進させる」とされている。

職員それぞれが自分の持つ力を発揮するための機会を与えられ、それに基づいた役割を任せられることが、法人の経営力強化につながる

と解釈する。

当法人では、2年前に理事長が交代したが、前理事長は経営・人事・職員育成に関することをほとんど一人で担ってきており、またその重要性を理解し実行できる幹部職員が育っていなかったことが現在の課題であり、早急に改善に取り組むべきであると現在の理事長は就任当初から声をあげてきた。経営等に関しての個々の力を発揮するための機会や役割を与えられることが少なかった結果が明確にされたと言えるであろう。

その改善策として、トップダウンではなく複数の経営陣や幹部職員の明確な合議によって事業を推進していくこと、次世代人材の育成に関してもその中で検討していくことを継続的に発信してきたことによって、管理者の意識は変わってきている。

次世代育成に関する具体的な活動として、ジョブローテーションを積極的に進める取り組みが挙げられる。同じ仕事内容、人間関係では人材の育成には限界があり、個々の能力の発揮・成長・発掘に繋がらないためである。定期的に行われている職員との面談の際に、本人の現状や将来への希望を聞き取りした上で、新たな役職を設定して昇格させる、人事異動するということが以前より活発に行われるようになった。それによって、例えば同じ特別養護老人ホームの介護業務にしても、拠点ごとにそれぞれの方法で行われているため、異動したときに業務に慣れるまで時間を要するという課題も浮き彫りとなった。その点については、介護部門・医務部門・訓練部門・調理部門など、職務ごとに横の連携を図る機会を増やしていくことを進めていくことを計画している。また、それに取り組むに当たり複数拠点から1か所に集まるためには移動時間がかかるため、調理部門ではSkype

(無料コミュニケーションソフト)を試行導入し始めたところである。

また、法人や事業所の広報戦略を進めていくに当たり、その分野に関する個々の能力や可能性を発掘する目的で、PRコンテンツコンテストを昨年度から実施している。その応募作品には、動画やポスターのほか、法人イメージキャラクターをモチーフにした30種類以上のLINEのスタンプや30cmほどのぬいぐるみを製作するなど、予想を超えた秀逸な作品も見受けられた。この取り組みによって広報戦略部門を担当できる能力を持つ職員を発掘できたことは法人としてもうれしい驚きであった。別の分野でもこのような取り組みを行って、法人の目的を達成できるよう全職員を巻き込んでいければと考えている。

(4) プロセスアプローチ (Process Approach)

「活動を首尾一貫したシステムとして機能する相互に関連するプロセスであると理解し、マネジメントすることにより、矛盾のない予測可能な結果が、より効果的かつ効率的に得られる」とあり、その原理として、「全てのシステムからどのような結果が得られるのかを理解すれば、組織のパフォーマンスを最適化できる。」とある。

長い間の事業運営の中で、様々な決まり事・ルール・ノウハウが蓄積されていて、ある時期にマニュアル作成が盛んに求められた時期があり、そのときのままほとんど修正されていないものも多いと考えている。また、現在のマニュアルは手法を順序立てて列記しているだけであるため、わかりにくく直感的に理解しにくいという課題もある。

その改善策として、①それぞれの業務や活動の目的を明らかにすること、②手法(これまでのマニュアルの部分)は写真などを用いたわかりやすい表現にすること、③結果(よりよい結果)に結びつけた業務手順書を作成すること、④

ルールを決めて管理し、定期的に改善して運用していくこと、というPDCAサイクルに乗せていくことが必要であると考え。業務マニュアルの見直しとして、本講座の第1回スクーリングのサービス管理論の演習で学んだ標準化と画一化は別物であることや、業務手順書の作成方法は非常にわかりやすいものであり、一部の会議に参加して伝達研修を行った。すでにあるマニュアルを全面見直しするというのはかなりのストレスと時間を要することではあるが、普段の業務の再確認による業務削減の発見につながることや、新人教育の場面では理解されやすくなり、教える側の負担軽減につながることをアピールして進めていきたい。

(5) 改善 (Improvement)

「成功する組織は、改善に対して継続して焦点を当てている」とあり、その原理として「改善は、内部や外部の状態の変化に反応し、新しい機会を生み出すために必須である。」とある。

今のままで充分であるとか、必要なサービス・地域貢献を提供できていると考えていると改善にはつながらないことは明確である。ここまでの部分で触れてきた内容ではあるが、現在の課題として個々の判断による場当たりの対応が多く、情報共有ができていないこと、改善についてのアイデアを持っている職員がいても、それを発言できる機会を提供できていないということが挙げられる。

ここまでの述べた(1)顧客重視、(2)リーダーシップ、(3)人々の積極的参加を実現し、(4)プロセスアプローチの手法をあらゆる活動に取り入れることが、(5)改善につながるものと考えている。

(6) 客観的事実に基づく意思決定 (Evidence-based Decision Making)

「データ及び情報の分析および評価に基づく

意思決定により、望む結果が得られる可能性が高まる」とある。

現状として、利用者のバイタルチェックや栄養計算、会計業務など数字として表すことが当然のものは記録されているものの、結果として受け止めるだけで、問題が無い限りは分析し評価することは数少ない。また、様々な情報やデータがあるのに、活用には至っておらず、感覚や経験に頼った判断をしていることが非常に多い。対人サービスであるため人によって捉えられかたが違うから数字で判断などできないと考えている側面もあるであろう。

まずは、既にあるデジタル化されているものをどのように評価・分析して活用していくかの手法を学ぶ必要があると考える。独学でもできないことではないと思うが、そういった講習会やセミナーなどがあれば積極的に参加していきたい。次に、すべての活動をできるだけ数値化していくことが挙げられる。ただし、数値化されたことにより画一化を図るのではなく、あくまで標準的な指標として捉えて、ときには非合理的な決断をするなど、経営陣による第六感や現場の勘などの主観を加えることも独自性を確保するためには必要と考える。

数値化に新たに取り組み始めたものとして、主業務以外の活動として行われた地域貢献に対するコスト管理である。実際に金額的負担をしたものであれば、経理記録から拾い出すことができるが、例えば地域の講習会の講師役として派遣された場合に、その職員がどれくらいの時間を要したかを時給換算して把握していくものである。話は少々ずれるが、こういった根拠を示していくことが昨今取り上げられた社会福祉法人の在り方、存在意義を示す根拠にもつながるであろう。

(7) 関係性管理 (Relationship Management)

「組織は持続的成功のために、例えば提供者のような密接に関連する利害関係者との関係をマネジメントする」とある。

利害関係者とは、お客様であるサービスを利用してくださる方々だけではなく、従業員や取引業者、周辺住民や関連自治体なども含むものと考えてるが、その関係をマネジメントするということは、より良好な関係性を築くことと言えるだろう。劣悪な関係性の中では、サービス利用者も減り、職員も定着せず、地域からの信頼も無くなることが想像される。社会福祉法人として絶対に避けなければならないことであり、現在のところその点について危機的状況ではないと感じているが、そこにあぐらをかくことなく前進するよう努力していく必要がある。

良好な関係性とは「お互いに信頼し合える関係を築いていくこと」と言い換えることができるだろう。そのためには、利害関係者を信頼し、法人自らが活動している情報をより多く開示し、誰でもその情報を閲覧することができるようにすることで、情報の透明化を図ること。言い換えると自分の腹のうちを見せて、隠し事をしないことをアピールすることから始めて、信頼してもらえるよう取り組むことではないかと考える。

どの程度まで情報開示するかという点は難しく、法人全体での検討が必要ではあるが、個人が特定されるような情報を開示することは当然できないが、例えばリスクマネジメントの観点から年間事故発生件数20件と公表した場合、他施設との比較ができず、「20件もある」と考えるか、「20件しかない」と考えるかは情報を見た側の判断に委ねられる。それでも利用者に対して真摯に提供したサービスによって生じた事故であると、恥ずかしいながら自信を持って公開していくことが、信頼関係の構築につながるものと信じていたい。

4. さいごに

当法人では今年度初めに基本理念の表現を変更した。以前は「人を敬い、人を育て、福祉を拓く」、「世代を超えて、みんなが安心して暮らせる社会を創る」、「社会の幸せを求め、地域に信頼され、地域と共に歩む」の3つであったが、昔ながらの固い表現であり、残念ながら役員理事でも正確に覚えていないため、主旨を変えずに「ふるさとと生きる～ふるさとで生まれ、育ち、学び、働き、暮らし、天寿を全うする。それらに寄り添い、ともに歩き、お手伝いする。そんな社会福祉法人でありたい」と覚えやすい文章にし、ことあるごとに発信してきた。その結果、「ふるさとと生きる」という部分は大半の職員に覚えてもらっている。経営の根幹である理念を働いている職員に理解されることの重要性をあらためて感じているところである。

あらためて主題にもどるが、品質マネジメントシステムの7原則に沿って、それぞれ課題と今後の取り組みを考察してきたが、職員個々の働き方に合わせた業務の見直しや働き方改革への対応、加速していく生産年齢人口の減少に対しての高齢者雇用や外国人雇用など、事業を維持していくこと自体に対する問題が山積みの中で、あらゆる情報をリアルタイムに把握すること、迅速に整理されること、見える化をすることが、個々の力量に頼らない仕組みづくりにつながり、品質マネジメントシステムを進めるため、また事業を永続的に持続するために必要であるとまとめることができる。そのためには、業務の省力化やICT化が不可欠であり、それらに関する専門のチームを形成して、情報の入手から運用方法、費用対効果の面までしっかりと検討し、積極的にチャレンジしていくことが、今後取り組むべきことであると考えます。



「特養のサービス管理を考える ～モチベーションサーベイアンケートの結果から～」

(東京都)

社会福祉法人寿優和会 特別養護老人ホーム浅川苑

施設長 玉木 由美子 (老 - 44期、No.5907)



1. はじめに

私の勤務する浅川苑は設立30年になる特別養護老人ホームである。特別養護老人ホームの役割は「特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準」の中で次のように記されている。「特別養護老人ホームは、入所者に対し、健全な環境の下で、社会福祉事業に関する熱意及び能力を有する職員による適切な処遇を行うように努めなければならない。(基本方針第二条)」、さらに「特別養護老人ホームは、入所者の意思及び人格を尊重し、常にその者の立場に立って処遇を行うように努めなければならない。(基本方針第二条3)」とある。

そして、平成27年4月から特別養護老人ホームへの入所要件が要介護度3以上となったこと、日常生活継続支援加算(要件が入所時の要介護度4、5が70%以上もしくは認知症高齢者の日常生活自立度Ⅲ以上の割合が65%以上)ができたため、利用者の重度化が進んだ。その上、人手不足が加わり、適切な処遇や入所者の意思を尊重することが難しくなってきた。

当施設での今までの経過や現状を振り返りながら、課題と取組みについて考察するとともに、施設長としての役割とサービスの質の管理と向上について考える。

2. 法人並びに施設の概要

(1) 法人の設立

日野市では革新系の市長が昭和48年から6期(24年)にわたり、福祉に力を入れていたため、昭和60年3月31日に日野市社会福祉事業団が設立された。事業団の基本理念は「①利用者、家族、地域、職員がお互い支えあい、共に歩む事業体」「②一人ひとりを大切にし、誰もが自分らしく自立し明日(未来)を拓く事業体」「③地域福祉に貢献できる事業体」とあり、小さな事業体でありながら高い目標を掲げていた。

その後、障害者通所施設のつばさ学園、やまばと学級、はくちよう学園を受託した。法人設立から5年後、障害者施設が軌道に乗り、高齢者分野に事業を拡大することとなった。平成2年4月1日に当施設と浅川苑サービスセンターを受託した。その当時、100床以上の大型特養が主流の中、当施設が小規模の50床であることが都内で話題となった。

しかし、経営が困難になり、平成20年3月末に当施設と浅川苑サービスセンターが日野市社会福祉事業団から社会福祉法人寿優和会に経営移譲された。

(2) 施設の概要

平成20年4月から居宅介護支援事業所を開設し、平成22年4月に包括支援センターあさかわを受託した。平成25年4月にシルバーピア高幡の管理人業務を受託し、社会貢献事業として平成27年7月から配食事業を開始した。平成28年11月から子ども支援事業を受託した。

3. モチベーションサーベイアンケート

平成31年1月に職員が生き生きと働ける職場環境をつくることを目的に現在の経営や組織運営について職員にアンケートを行い集計した。

(1) 経営基盤

経営移譲される際、日野市社会福祉事業団の職員が残って施設長として就任されたため、経営については稼働目標しか考えることなく10年経過していた。包括・居宅・デイサービスでは大きな利益を上げることは難しい。主力になる特別養護老人ホームは人手不足で派遣職員を利用しなくてはならず、平成27年4月から要介護3以上の入所要件ができたため入所者の重度化が進み、多数の入院者が出て稼働率が下がった。昨年度、経営移譲されてから始めて赤字決算となった。

しかしアンケートでは「経営に関して理解していることはほとんどないので、一般の職員でも共有できるようにしてほしい」「上層部のみが動いており、それ以外の職員には情報が伝わっていない」という意見が多く見られた。元事業団職員が管理者として残っており、措置時代のように予算計上していれば収支バランスに関係なく物品を購入できると勘違いしている職員もいた。

(2) 経営理念

法人理念は「人権と個性を尊重し、生活の質の向上を支援します。」とあり、施設の各フロアに掲示されていたものの、私を含めてほとんど

の職員が法人理念を意識し、正しく理解していないように感じた。

アンケートでは、「全職員にもっと話をしていくべき」「理念はしっかりしているが、行動が伴っていない」「法人理念を知らない職員が多いと感じる」といった意見が見られた。

(3) 経営戦略

経営戦略を立てるためには、まず自施設を知ることが必要である。SWOT分析により課題を明確化するためには他施設や地域の状況を把握しなければならない。施設長や生活相談員は市内連絡会や東京都社会福祉協議会による連絡会、講習により地域の状況や国の動きを把握することができる。しかし、その内容は施設内の運営会議で報告されても、一般職の会議では報告されていなかった。

そのためアンケートでは「他施設が行っていることをもっと知り、当施設の取組みを見てほしい」「明確な基盤を理解していない自分があるので、聞ける機会を設けてほしい。」といった意見が見られた。

(4) 仕事内容

当施設は措置時代に開所した。その当時は軽介護者がほとんどだったため、掃除、洗濯等の家事が主な仕事だったが、現在は重介護者がほとんどを占め、介護の時間に多くを費やすようになった。そのため家事が負担となり、従来の介護職員の職務内容が現状にそぐわなくなってきた。

アンケートでは、「人数が揃っている割には仕事がうまく回らない」「無駄な業務の見直し、仕事の適正化を図ってほしい」という意見が見られた。

(5) 組織風土

元日野市社会福祉事業団の職員は措置時代の体質が抜けず、従来の行政措置としての「与える福祉」を行っている。その意識が言葉や態度に出ていて、利用者に対する言葉づかいが適切でなかったり、来苑した家族に対し自分から挨拶して現状を伝えていくことが苦手だった。

また、排他的で新人を受け入れがたい雰囲気がある。中途採用の職員は新人でもさまざまな現場で経験を積んでいる人も多い。しかし、新人が新しいやり方を提案しても受け入れず、今までのやり方を変えない。新人はその雰囲気になじめず辞めていくか、周りに従って古いやり方を行うしかない。

アンケートでは、「長く働いている人にはなにも言えない」「やり方に危険を感じる事が多くある」「先輩に相談しても解決されない」「明らかに尊厳が守られていない」「チャレンジ精神は低いと感じる」といった意見が見られた。

(6) 就業環境

当施設は築30年の建物で、古くて狭い。空調はガスで温度調整が「弱・中・強」の3段階しかない。予算に設備修繕費を入れても毎日のように設備等で故障が発生し、修繕費がかかってしまう。そのため備品購入費が後まわしになっていたし、設備や備品についての中期計画が作成されていない。

アンケートでは、「備品が古いし足りていない」「介護職員には休憩室があるが、フロアにあるため常に人の出入りがあり、仕事の話が耳に入ってくるので気が休まらない」「休憩時間でも看護師等が話しかけてくるので休んだ気がしない」といった意見が見られた。

(7) 評価・賃金

介護業界の賃金が低いことは入職時にわ

かっているはずだが、賃金が低いことに不満に思っている職員が多い。その背景には評価があいまいで自分が頑張っていることが認められていないのではないかと不信感がある。確かに今までは人事評価制度がなく、施設長の判断で評価されていたため、不透明感が強い。

また、当施設職員は平均年齢が45歳と高齢のため、退職金について不安の声も聴かれた。入職時の退職金に対する説明が不十分なためと考えられる。

アンケートでは、「どう評価されているのか、何を評価されているのかわからない」「評価や昇給のモデル等、不透明なので社員にわかりやすく示してもらいたい」「退職金がどのくらいか知りたい」といった意見が見られた。

(8) 教育システム

新人教育システムはあるものの、介護課長が各フロアチーフを指導・教育できていない。各課長を施設長が指導できていない。なぜ指導できないのかというと、管理職の職務内容が明記されたマニュアルがないし、前管理職からも習っていない。古い体質から年功序列で管理職になっていた。そのため、利用者家族や業者など外部の方が来られても職員が挨拶をしなかったり、言葉遣いが悪くても管理職が注意をしなかった。管理職が最新の介助方法を学ばずに昔からの手法で介護を行っていて、技術の向上がなかった。

また、人手不足で内部研修の参加者が少ない。通常業務が定時に終わらない上に内部研修に参加すると残業が増えるため参加しない。勤務シフトが組めなくなるため、外部研修には派遣できない。

アンケートでは、「上司から学ぶことが少ない」「上司から部下への指導がない」「昔からの流れで教育や指導に甘さがある」「新しい方法や

やり方はここでのやり方と異なると却下される」といった意見が見られた。

(9) 業務効率化

日々の業務をこなすことにほとんどの時間を費やすため、将来のレベルアップについて検討する時間が少ない。業務上の小さな改善は毎月の会議で行われているものの、業務効率が悪いのは職員個人の責任とされている。そのため要領の良い職員は定時の勤務時間で帰るが、そうでない職員はいつまでも残業することになってしまう。また、日々効率的に業務を進めることへの意識が強く、時間を作って利用者と積極的にコミュニケーションを取ろうと考える職員は少なく、ただ与えられた仕事を真面目にコツコツと進めているに過ぎない。

アンケートでは、「技術を伝えると邪魔していると伝わる」「上司は部下の意見を聞かない」「介護の現場ではもっと安全に効率を上げてできることが多いと思う」「課題点・改善点が見いだせていない」「もう一度業務の見直しをしてほしい」といった意見が出た。

4. さまざまな取り組み

(1) 理念の周知

2年前、私が副施設長に昇格し、新しい施設長が他施設から異動してきた際、どうしてこの施設の職員は根柢のない噂を流し、足を引っ張り合うのだろうと不思議に思っていた。施設長が経営の研修を受けた際、その講師を施設に招き、施設の現状を伝えアドバイスを受けた。講師は、「職員が理念を理解していないのではないか」「評価制度や個人の目標がないのではないか」とアドバイスしてくれた。

また、「本来、組織は目標に向かって職員が一丸となって進んでいくものであること、その目標は理念である。理念がわからず目標がないた

めに足の引っ張り合いになっているのではないか」と教えられた。これまで個人目標はあったものの、管理者が部下のできている箇所、できていない箇所をしっかりと把握できていなかった。アンケートでも理念を知らなかったり、理解していない職員がほとんどだった。そのため朝礼で法人理念を唱和することを始めた。はじめは掲示を見ながら唱和していたが、今はほとんどの職員が暗唱できている。しかし、理念を意識して日々勤務している職員はまだ多くないと感じられるため、機会を見つけて理念に基づいた行動について話をしていきたい。

(2) 業務改善

措置時代から主に家事を担当していたパート職員との契約を終了し、新たに正職員を雇用するにあたり業務改善委員会を立ち上げ、パート職員が担当していた業務をどのように分担するか話し合った。介護職員だけでなく、看護師、厨房の職員にも参加していただくうちに、少しずつ変化がみられるようになった。

今までフロアごとに業務を行っていたが、他フロアへ手伝いに行くようになり、全フロアの利用者へ意識を向けるようになった。

また、他フロアの業務の進め方を参考にしてそれぞれのフロアで業務の効率化も図られた。少しずつではあるが、組織全体が協力しあって業務を進めることができるようになってきた。

(3) 組織風土

職員がご家族や外部の方に挨拶をせず、頑張っても感じが悪いとご家族に思われていた。職員に聞くと挨拶をしていると言うが、声が小さかったり、後ろ向きで仕事をしながら挨拶していたり、自分の介護に自信がないためにご家族が話しかけようとする逃げている職員もいた。そこで挨拶だけでなく、何か一言話すよう

に伝えた。その一言は天気のことでもいい、ご家族の体調を気遣うことでもいい。またわかる場合は、利用者の状況を伝える。特に利用者との会話の内容をご家族に伝えると話しかけてくれているという安心感につながることも職員へ伝えた。その結果、現在はほとんどの職員が挨拶するようになったが、まだ緊張して挨拶ができない職員もいるため自覚を促し、徐々に挨拶できるようにしていきたい。

また、新人を受け入れがたい雰囲気があることについては、新人を大切に育ててほしいと全職種の集まる会議で伝えてきた。管理職には求人を出しても応募者がこないこと、派遣職員を入れると経費がかかること、紹介派遣の採用は入職時に紹介料として1人100万円以上の支払いがあることを伝え、職員に合ったペースで教育してほしいと伝えた。

未経験の新人は育てるのに時間がかかる。人手不足であると教える側が早く1人前になってほしいと焦ってしまいがちだ。まず職場の雰囲気に慣れてもらい、焦らず少しずつ仕事を覚えてもらう。1人前になるまでに1年以上費やす場合も少なくない。それでも介護職員の人数が少しずつ充足され、余裕が見られるようになった。

(4) 就業環境

休憩室がほしいという声が多く聞かれた。包括事業所が外部のマンションに移ったので職員アンケートを行い、空きスペースに職員休憩室と会議室を設けることにした。他部署の職員との交流が少なかったので、ぜひ活用してほしいと伝えた。

このように他部署の話聞くことで客観的に自分の部署を振り返ることができるし、介護保険制度の中での役割についても理解でき、地域の動きを知ることできる。

また最近、体格のいい利用者が増えてきたこ

とから腰痛予防のためのリフトを全フロアに導入し、安心して安全に移乗介助を行えるように整備した。今までは2Fにしかリフトがなかったため、体格のいい利用者は2Fに偏りがちで不公平感があったが、その解消になった。今後はグループワークで教えてもらった「シャワーベッド」「眠りスキャン」の効果や導入について介護職員とともに検討していきたい。

(5) 評価・賃金

アンケートの内容を受け、法人で賃金改定を行った。今までは、給与を基本給と調整給(基本給の1割)といった市役所と同じ賃金体系だった。平成31年4月から基本給(年齢給と経験給の合計)に職能給(役職手当と資格給、インセンティブ手当)を加えた給与とした。これは評価項目を明確化して、目標を持って仕事に取り組んでもらうこと、今までの年功序列ではなく、頑張っている職員に賃金を出そうとするためだった。

しかし、職員に賃金改定の根拠を示したものの、インセンティブ手当については内容をしっかり検討する時間がなかったため、昨年の給与と同額もしくは増額するために当てはめたに過ぎなかった。そのため、インセンティブ手当の条件、つまり法人が望む職員像をしっかりと検討し、その達成に見合った報酬が手当として支給されるようにしたい。また不公平な評価にならないように、評価する側の管理職は評価基準の研修が必要になると思われる。

5. 今後の課題

(1) 理念の理解

理念は創始者の想いが入ったもので素晴らしい言葉であるが、具体的にどういう行動を起こせばいいのか、抽象的でよくわからない職員が多い。また、職員が利用者を大切に想い、家

族のような支援をすれば、それは理念にかなった行動であることに気付いていない。忙しいときや自分の思うように事が進まない時に腹を立てるのではなく、理念を思い起こし、何のためにここで働いているのか、初心に戻って考えられるようにしたい。施設は自由がきかない面もあるが多数の専門職が集まっており、自宅より安心して過ごすことができるはずである。

これまで理念について説明したり、みんなで考える機会がなかった、施設長の私すら理念があることを忘れていた。今後は会議の場で理念についての説明や具体的な行動について話し合っていきたい。

(2) 経営戦略

経営陣が措置時代の管理職ばかりだったせいで、経営については何も話されず運営の内容が主流だった。しかし措置から契約へと移り、また最近では特別養護老人ホームが増設されたこともふまえ、より経営面での視点が必要になってきた。管理職以外の職員は利用者の生活を支援することで自分が給与を受け取っていること意識が低いと感じる。措置時代から勤務している職員は予算を使い切らないと来年の予算を減らされていると考えている者もいる。減収となれば予算と同額の支出ができないことについて、あまり理解していないように感じる。

東京都社会福祉協議会の会議では北海道と静岡県の4施設が経営難のため倒産・閉鎖が新聞で伝えられたと話していた。今後は全職員が経営を意識し、職員一人ひとりが施設の顔であることを伝えていきたい。そして現在の施設を取り巻く情報を提供することで不安になるのではなく、時代に求められたサービスとは何かをみんなで検討していきたい。

(3) 教育システム

管理職には部下を指導し育ててほしいと伝えている。しかし管理職の中には、部下が成長すると自分の座を取られると思込み情報を伝えなかったり、何度も教えていることができないと部下の責任にしたり、部下に注意することで部下との関係が悪くなるのではないかと恐れている人もいる。介助方法についても個々の職員のやり方に任されており、業務の標準化が図られていなかった。

また、これまで新人職員や中間管理職にばかり研修へ派遣していたため、管理職の知識がレベルアップされていないことに気付いた。そのために部下が研修で学んできたことを取り入れようとせずに、いつまでの従来の方法を押し通していた。

しかしよく考えてみると、私自身、管理職の仕事について教えてもらったことがなかったので、今後勉強していかなければならない。そして管理職にも研修に参加してもらい、学んだ内容を職員へ伝達し、また職場へ還元してもらいたいと考えている。

(4) 就業環境

人手不足が少しずつ解消され余裕ができるようになると、利用者にも同僚にもやさしさがみられるようになった。しかし日本の人口減少を考えると人手不足は今後も続くように感じる。その問題を解決するのは介護機器の活用が必要だと考えている。

最近では重度の認知症利用者が増え対応が難しくなってきた。意思疎通の困難さからくる恐怖からの暴力、共同生活に不適切な大声・奇声・独語、認識不足からくる転倒などがある。認知症の利用者が安心して生活してもらえるためには寄り添うことや傾聴が必要だが、人手不足でできないのであればコミュニケーションロボットや

見守りセンサーもある。どこに問題があるのかを職員に出してもらい、その課題を解決するために介護機器の導入を考えていきたい。

6. おわりに

施設長に昇格した時、前施設長に施設長の仕事について伺うと、特に仕事はなく、問題なく組織が動いているかを見ることと教えてもらった。前施設長は全職員と面談し、またよくコミュニケーションを取っていた。

ところが、私が施設長に就任すると税理士が入り、これまで経理担当者が行っていた予算・決算業を施設長が行うこととなった。さらに相談員が退職してしまったために、相談員も兼務することとなった。仕事に余裕がない中、施設長の仕事を教えてくれる人がいないため、外部研修により学ぶしかないと考え、今回施設長専門講座へ申し込んだ。

レポートを作成することによりふだんの業務を振り返り、考察することができた。これからやる気をもって入職してくる職員が理念に基づいた支援を行い、働きやすい職場環境をつくるために、施設長として環境整備をしていきたい。そのためには同じような考えを持つ職員を少しずつ増やし、団結していきたい。

モチベーションサーベイアンケートで多くの職員が感じている課題を指導者不在が原因で改善できていなかった。今後は職員一人ひとりの意見を聞きながらどうやったら利用者が安心して楽しく生活できる施設になるかを考えて努力していきたい。

<参考文献>

「社会福祉施設経営管理論2019」（中央福祉学院）

令和2年 8月～9月

[日本福祉施設士会活動報告]

日付	内容
9月3日(木)～4日(金)	第42回全国福祉施設士セミナー ※新型コロナウイルス感染拡大を受け開催延期

令和2年 10月～11月

[日本福祉施設士会行事予定]

10月15日現在

日程	予定事業
10月19日(月)～20日(火)	施設長実学講座(第3回)(東京都・千代田区) ※新型コロナウイルス感染拡大を受け延期
11月12日(木)～13日(金)	施設長実学講座(第4回)(東京都・千代田区) ※新型コロナウイルス感染拡大を受け延期

<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

コロナウイルスの感染が再び拡大する中、ウィズコロナということで、各種スポーツや、文化行事が一定の制限の中で再開されています。皆様におかれましては、この間もこれからも感染拡大への細かな神経を遣った対応を図っておられることに対しまして大きな敬意を表します。

今回の「来たれリーダーたち」では、ある社会福祉法人の新型コロナウイルス感染症に対する対策について詳細を掲載しています。災害についてのリスクマネジメントについては以前から進めていたが、これに新たに感染症対策が加わって、これまでの対策の再構築をしている模様が読み取れると思います。これから、気を緩めることができない状況が続きますが、お身体に気を付けて、お過ごしください。

福祉施設士 10月号

令和2年10月15日発行 通巻339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 村上 耕治

広報委員会

村上 耕治(広報委員長)/稲葉 裕二/志賀 常盤/伏見 達子/
長川原 しのぶ/大澤 澄男/三津井 和夫/豊田 雅孝/山野 文照/
岩田 敏郎/高垣 千恵/松林 克典/木元 洋一郎/藤田 久雄

〒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 約 **27** 万人
(2020年3月現在)

福祉・介護職員の
福利厚生は
ソウェルクラブに
おまかせください

ソウェルクラブ(福利厚生センター)は…
社会福祉事業・介護保険事業に従事する方の福利厚生を全国で展開し、スケールメリットを活かすことにより、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。

01
加入
メリット

- 職員のリフレッシュやストレス解消
- 職員の就労意欲の向上
- 職員のチームワークの構築
など

02
掛金

職員1人当たり毎年度1万円
※非常勤職員向けに5千円コースも
ご用意しています。

03
ソウェルクラブの
10大
サービス

生活習慣病予防
健診費用助成金
4,000円助成

慶事のお祝い品
(結婚、出産、入学)
1万円または**5千円**の
商品券を贈呈

弔慰金
・会員死亡 **60万円**
(就業中の死亡は180万円)
・配偶者死亡 **10万円**

健康生活用品給付
毎年全会員に給付

永年勤続記念品
勤続5~30年(5年刻み)及び
35年以上の退職時に贈呈

資格取得
5千円相当の記念品

各種講習会
受講料・教材費無料

ソウェルクラブ“クラブオフ”
ホテル、レジャー施設、飲食店など
20万件以上の優待サービスが利用可能

クラブ・サークル活動
1人あたり
1,000円助成

会員交流事業
(都道府県ごとの各種イベント)
割安な参加費

資料請求は
こちら

<法人・事業所のご担当者の皆さまへ>
ご希望の方には、ソウェルクラブのサービス内容をコンパクトに
まとめたパンフレットを送付いたしますので、お気軽に下記宛てにご連絡ください。



社会福祉法人 福利厚生センター

<https://www.sowel.or.jp> 詳しくは **ソウェルクラブ** で **検索**
TEL ☎ **0120-292-711** 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

