

# 座談会「良質なサービスの提供 ~ 利用者の求める職員像や体制作り ~」

## 出席者

- 徳川 輝尚 (全国身体障害者施設協議会会長)  
藤崎 光夫 (全国身体障害者施設協議会副会長)  
三澤 昭文 (全国身体障害者施設協議会副会長)  
伊藤 勇一 (全国身体障害者施設協議会副会長)  
新井 宏 (全国社会福祉協議会障害福祉部長) 司会

支援費制度下において「選ばれる」施設になるためには「利用者満足の追求」が重要ですが、その根本には「職員の質」や「研修」、そして「組織の体制作り」が不可欠です。

今回は全国身体障害者施設協議会正副会長に、各施設で取り組んでいる研修プログラムと体制作り、望ましい職員像、また療護施設全体で取り組むべき研修のあり方などについてお話しいただきました。

## はじめに

新井： 社会福祉基礎構造改革が進められているわけですが、その中で療護施設においても利用者満足度の追求が課題となっております。

利用者一人ひとりのニーズにもとづいて個別支援計画を策定し、自立を支援していくという新しい時代に入るわけですが、やはり重要となってくるのが、どのように職員教育・研修に取り組んでいったらよいのかということです。

職員教育をめぐる課題について、会長、副会長がそれぞれどのようにお考えになっていらっしゃるのか。まずそこから伺いたいと思います。

徳川： 私は3つのことが基本となってくると思

います。1つは専門性をより高めていくこと、もう1つは企業的な努力をすること、そしてもう1つは、職員がいかに人間性を豊かにするかということです。この3つを中心に、これからの研修を考えていかなくてもいけなし、1つに偏ってはいけないとも思っています。

藤崎： 私は職員の個性なり、あるいは特徴を出していく必要があると思います。私は職員に「世の中を生き延びる、生き残っていく」という言葉を盛んに使うのですが、必ずしも強いものばかりが生き残っていくというわけではないだろうとも思っています。それよりも、時代の変化に対応できる施設が生き残っていくだろうと考えています。

そのため、職員に絶えず要求しているのは、個々の福祉に対する哲学をもつことを求めています。

三澤： 私は5つのHという言葉意識しています。それはHeart(心)、Head(客観的思考)、Hand(技術)、Human relation(人間関係)、Health(健康)この5つのHをバランス良くそなえてこそ、柔軟になっていくと思います。

伊藤： 福祉サービスには質と量の両面が必要です。量(ハード)は、施策の整備などによって近代化されたものが随分増えてきたと思いますが、質(ソフト)については、サービスの担い手である職員の確保とその資質の向上が大事ですが、各施設とも最も力





徳川 輝尚  
会長

を入れているところではないでしょうか。  
また、職員の資質の向上には2つあると思います。1つは専門性を高めること、2つには職場でのチームケア、つまり組織性です。これらのことをしっかり習得するために研修の必要性があると思います。

### 「職員の体制」についての取り組み

新井： お話をまとめると、大きく3つの点が重要であると考えられます。1点目は「職員の体制」についての取り組み、2点目は「専門性の向上」、3点目は「組織性の向上」ための取り組みです。

まず「職員の体制」についての取り組みという点から入りたいと思います。

徳川： 今のような職員定数だと、どんなに質の良い職員であっても、ゆっくりと利用者とのコミュニケーションをとったりすることはできません。だから「数」というのは大きな問題です。

それに加えて、私は「職種」の問題があると思います。本当にケースワークのできる専門性の高い職種がほとんどいません。特にカウンセリングの仕事をする職種がないことが大きな問題だと思います。もっと利用者一人ひとりの悩みを聞いて、その解決を支援できるような、専門的カウンセラーがいなければなりません。利用者の中には心の問題をもっている方が多いと思います。そういう方に対して話を聞き、解決を支援できる専門職をおく必要があります。それから医療的ケアをする十分な職員

が必要です。この2つの職種が不足していると思います。

藤崎： 常勤・非常勤の問題もありますね。だからこそきちんとした研修をやっておかなければなりません。

私どもは2級ヘルパーを1年に40名～50名ぐらい育て、その中からできる人を10名程臨時職員として採用しています。

また、専門職を置くということは非常に難しい問題なので、療護施設職員を毎年2名ずつ看護学校へ、また1名ずつOT・PTの大学へ行かせて、資格を取得させています。

三澤： 私共は職員育成委員会と福祉サービス向上委員会、そして地域サービス向上委員会というのを作りまして、その下に計7つの小委員会をつくって組織化を図りました。施設全体としてのそういう委員会体制をもって統合的にやっております。

伊藤： 先ほど会長から「利用者とゆっくりコミュニケーションすることが必要である」との話がありましたが、現場はなかなかゆとりある対応ができないのも現実です。しかし物理的に考えると無理でも精神的なもの、即ち、介護する側に理念があり情熱があるかということが大事ではないでしょうか。障害者と直接向かい合い、介護という作業を素手で係っていく中で、その理念や情熱を利用者は敏感に感じ取っていくと思います。

### 「専門性の向上」

新井： 「専門性の向上」についての取り組みはいかがですか。

徳川： 私たちの施設では月に1回、職員研修と医療研修をやっていきます。医療研修は医師が講師になって、便秘の問題とか、高血圧の問題とか、具体的な課題を講義しています。また、法人内の全主任の研修を年に2回取り組んでいます。

研修について、将来全国でも取り組んでいただきたいのは、ビデオ等を使った研修です。療護施設では変則勤務が多いですから、全員が集まって研修することが困難です。ビデオなら、家庭に持って行って自分で勉強できます。



藤崎 光夫  
副会長

藤崎： 私どもは資格取得のための助成に力を入れていきます。例えば社会福祉士の通信教育の助成などです。それから、調理の職員をホテルに1週間派遣し、あなたは中華、あなたは和食を勉強しなさいというふうに研修させたりもしています。当然1週間泊り込みで、朝の5時に起されると言っていますが、そういう厳しさを伴うのが研修ではないかなと考えております。

伊藤： 研修は、大別すると個人的な単位の場合と集団的な単位のやり方があると思います。

私どもも、先程藤崎副会長が言われたように職員を看護学校に行かせたりしているのですが、いろいろな相乗効果があり、「次は私が行きたい」という職員も多いです。仕事に対する意欲につながるのですが、自分にとっても周りにとっても刺激になるのだと思います。資格がないとこれからはサービスをきちんと提供できなくなってしまうのではないかと思いますし、そういう意味ではどんどん資格を取らせることが「専門性の向上」に繋がるのではないのでしょうか。

また、専門性の中で特に求められるのは、知識と技術と、そして価値観ですね。今、総務・広報委員会で「倫理綱領」について議論していて、その中で「価値観とは、判断力、洞察力、高い知識、倫理観である」という話がでていますが、同感ですね。

徳川： 私どもは体験研修をやっています。例えば、何時間が車椅子に乗せて、手も動かないように固定して、実際に自分が障害者になったらどんな状態になるかを体験してもらっています。

三澤： 私どもでも体験研修を取り入れました。大分考えさせてもらいました。

藤崎： 接遇の勉強をさせるために、一般職員を銀行やホテルへ派遣したりもしています。利用者に対して言葉の使い方などの接遇をきちんとするのはイロハのイではないかと考えています。

伊藤： 最近ではいろいろな方々が施設に来てくれるので、施設もより開放的になると共に必然的に対応も良くなっています。

新井： 良い意味での緊張関係が維持されないといけないのでしょうか。

藤崎： それは施設と利用者の家族との関係でも言えることだと思います。

面会に来る家族の中には、まったくあいさつをしなかったり、帽子を被ったまま入って来たりする人がいます。「ここは居室ですから、帽子を脱いでください」と言うと、「なんだ！」というような顔をされたりします。職員には、そういうことはきちんと言えと指導しております。

職員は一生懸命やっています。こういうことは大事なことで私は思います。

徳川： 利用者がどういう施設を望んでいるかということも知っておかないと適切な研修はできないと思います。

藤崎： そこが大事ですよ。職員サイドで全部判断してはならないのです。

例えば、お風呂に入れるにしても、自宅に居たときには何十年も夜に風呂に入って寝ていた人を、施設では朝からお風呂に入れたりしています。生活のパターンが、施設の都合によって変えられているのですよ



三澤 昭文  
副会長



伊藤 勇一  
副会長

ね。これは誠に申し訳ないことなのです。

職員研修といっても、職員のことだけを考えていたらダメで、施設利用者サイドでものを考えることを忘れないようにと、私はいつも言っているのです。これは、私の哲学であり、理念なのです。

伊藤： 同感です。利用者サイドで物事を考えるという点で、昨年の全国大会に私どもの家族会の代表者が参加しましたが、それは同じ認識を持つという意味で大きな収穫がありました。

三澤： 私は、家族の方に対しての研修をどうするかということについても進めていきたいと思っています。今後はさらに利用者や家族の意見を聞くことが大切になってきます。家族のニーズもそうとう変わってきていると思います。契約制度の問題やリスクマネジメントの問題とも関連してくるのですから、そういう立場での結び付きというのは大事だろうと思っています。

### 「組織性の向上」

新井： 職員の体制や育成のお話をいただきましたが、次に「組織性の向上」と研修のあり方についてお話いただきたいと思います。

併せて、施設としてこの点を一番大事にしているという内容をお聞かせください。

徳川： 参加型が必要だと思います。職員全員参加という意味です。職員自身も経営や運営に参加してみて、そこではじめて問題が分かり、創意工夫をしていくのではないかと

思います。上司が決めた通りに業務をするのではなく、自分から経験することが大切でしょう。いずれその人達が組織の中心になるのですから、この点を大切にしたいものです。

新井： 権限を与えるのですか？

徳川： そうです。

例えば私どもの施設では、各委員会や行事委員会があって、そこに所属している職員が「これだけの予算が欲しい」ということを言ってきます。

新井： 予算折衝をするのですか。

徳川： そうです。ですからコスト意識をもつのです。

三澤： 行事ばかりではなくて、「来年度はこういう方針でいくからこういう物が必要」とか、「この事業は止める」とかいうことをヒヤリングして決めています。

藤崎： ヒヤリングという話ですが、うちでは10月に家庭の状況であるとか、結婚を希望しているとか、今年度いっぱい退職したいとか、施設間の異動を希望しているとかいうことをヒヤリングします。そのヒヤリングをやるようになってから、施設間の異動が大変スムーズになったのです。

### 協議会としての取り組み

新井： 協議会として、職員にむけた様々な研修の課題についてどう取り組んでいったら良いでしょうか。

三澤： 先程会長も言われておりましたが、心理療法的な研修をと医療的な研修をやってはどうか考えています。

新井： 心理的分野とか医療分野とかでの専門研修という点では、やはりブロックという範囲ではなかなかむずかしいので、それを全国研修でということですね。

伊藤： 研修の体系を考えたとき、全国でできるもの、たとえば3月に実施している「全国療護施設経営セミナー」などは、対象が管理者であり講師陣も適任者が揃っていますが、一方、施設の実情やあるいは県という地域性を生かせるものについては、それぞれの単位で実施をしていくことで良いと思います。むしろ研修のための研修で終わら



新井 宏  
障害者副支部長

ないよう、研修の成果が資質の向上につながり、また利用者の満足度に表れてこそ研修の成果ですので、一つひとつの研修の評価やフォローアップが大事だと思います。

徳川： 研修について大切なことは、今の時代が何を求めているかという視点と、職員達は何を求めているかという視点の両方から見ることです。

協議会の中には研修委員会がありますが、そこに現場の職員も何人が加わっていただき、現場の意向を反映するようにするべきではないかと思っております。

また、ブロックの研修と全国の研修をどう連動させるかということを考えないと、非効率的だと思います。例えば、他のブロックの研修にもどんどん参加できる機会を増やしていかないと、勿体ないと思います。そういうことをして、全国と7つの各ブロックの研修を有機的につないでいくことは、これから必要だと思います。

また、通信教育のような、施設に居ながら勉強できる方法も考えていく必要があるのではないかと思っております。研修委員会として、ビデオ等を使った通信講座などを考えていく必要があるのではないかと思っております。

新井： 壮大な計画になるかもしれませんが、必要性を感じます。

## 最後に

新井： では最後になりますが、今回のテーマ全体に対しての会長の意見をお伺いしたいと

思います。

徳川： 私は、「理念性」ということが何よりも大事だと思っています。「専門性」、「企業性」、「人間性」に並んで、「理念性」が重要です。その「理念性」の中で、非常に大事なことを、利用者の意向から学んだことがあります。

以前に京都、滋賀、奈良の施設のQOL委員会で、「あなたは施設に何を一番望みますか」というアンケートを取ったことがあります。その回答の中で一番多かったのは、「優しい職員が欲しい」でした。私は「優しさ」というのはいったい何なのだろうと考えたのです。その答えは、「優しさとは相手を憂うこと」だと思います。「優しさ」とは、にんべん「イ」に「憂う」と書きます。「憂う」というのは、相手の気持ちや察し、苦しみを知ることです。そういう職員を入所者は求めているのだと私は思いました。職員に必要なことは、もちろん「専門性」ですが、同時に相手の思いが分かる感性ではないでしょうか。そういう感性をもった職員を、我々はこれから養成していかなければなりません。

埼玉市民オンブズネットが著した本の中で、「どういう施設を選ぶべきか」のキーポイントに、「建物の豪華さではなく、施設全体の雰囲気や、職員の表情や言動が、かもしだす、ほっとする安らぎ」が指摘されていました。そのような本当の「優しさ」が必要だと思います。

療護施設職員である我々の一番大事な点は、利用者の本当の辛さ、悲しさ、寂しさといったものを理解できる感性をどうつけたら良いのかということです。

そのために、どうやったら職員が本当の意味での「優しさ」をもてるような教育ができるのが、これからの課題だと思います。みんなで考えていきたいと思っております。

新井： 会長から読者の皆さんに課題提起していただきました。皆さんと一緒に考えていきたいと思っております。本日は誠にありがとうございました。