

# 障害者虐待防止における福祉事業所のガバナンスについて

社会福祉法人北摂杉の子会 松上利男

# 福祉事業所における障害者虐待事案 から見たガバナンスの課題

## T施設における利用者に対する虐待

---

- ▶ 利用者：大半は重度知的障害。自分の手を噛んで傷つける、他人をたたく、物を壊すなどの対応の難しい強度行動障害の人も多い。
- ▶ 幹部職員の発言：「犬や猫でもトイレのしつけをすればできるようになる」「利用者は動物的な感覚を持っていて、どの職員が思いのままになるかならないか分かる。
- ▶ 職員の対応：他の利用者や職員に乱暴したり指示に従わなかったりした障害者を拳や平手でたたく他、けることもあった。

（朝日新聞記事より）



## 大阪府の監査結果：利用者処遇に関すること

---

- ・利用者の大腿骨頸部骨折事案

利用者がコーヒーカップをわざと割ったことから、職員が怒り、逃げた利用者を職員が追いかけて、捕まえて故意に押し倒した結果、大腿骨頸部を骨折させるという重大な人権侵害・傷害事案を発生させた。

- ・利用者への殴打事案及び虚偽報告

食堂でパニックを起こした利用者を制止するために、施設長が利用者の頭部を殴打した。

- ・食堂にて、パニックを起こした利用者が職員から体罰を受けている様子を府の職員が目撃した。その際、施設長は暴力を肯定する発言を行った。

- ・施設実習生に飛び掛かろうとした利用者を職員が羽交い絞めにし、殴るなどの体罰を加えた。



## 大阪府の監査結果：利用者処遇に関すること

---

- ・食堂前において、パニックを起こした利用者に対し職員が殴るなどの体罰を加えた。
- ・他の利用者とトラブルになりパニックを起こしたあと、デイルームで仰向けになっていた利用者の手を、職員が踏みつけて大きな罵声を浴びせた。
- ・夜間、利用者が睡眠を取らず頻繁に部屋から出てくるため、部屋に施錠し、利用者を閉じ込めていた。
- ・開所当初、パニック等の対処方法として、利用者を正座させ、時には膝に角材を挟んで座らせていた。
- ・利用者を犬、ネコに例え、しつけをすればトイレができるようになる旨の発言を行った。
- ・その他、職員等からの事情聴取によって、職員にばらつきはあるものの日常的に利用者に対する体罰等が行われていたことが確認された。



# 大阪府の監査結果：法人運営について

## ▶ 判明した事実等

①理事会は年数回程度、予算及び決算等の会計事項を審議するのみで、施設の運営状況及び利用者支援については何ら掌握しておらず、理事会は、内部牽制作用を発揮するというその機能及び役割をはたしていない。

②施設長理事は、理事会や各理事に対し、施設の運営状況についての報告や情報提供を行っておらず、施設の管理運営責任者としての理事の役割を果たしていない。また、発生した事故等についても、意図的に隠蔽した形跡がうかがえる。

③理事長及び各理事は、重大な人権侵害事案が発生している状況下においても、再発防止策などの対応を怠っており、その責務を果たしていない。

④業務運営及び理事の業務執行状況に関する監査は全く行われておらず、監事による監査機能は充分には発揮されていない。

## 大阪府の監査結果：施設運営について

イ.特に施設長は、施設運営にあたっての理念や方針持って適切な運営に努めなければならないが、むしろ施設長等幹部職員は、力による制止や体罰等を誘導、容認する態度をとってきており、自らも体罰等を行うなど、利用者への人権侵害が組織的、日常的に行われる状況を主導的に招いていた。

ウ.また、一般職員においても、利用者に対して適切な支援を行うための専門的な知識や技術を習得する努力を怠っていた。また、施設運営にあたっての職員の役割分担や指揮命令系統、責任の所在等が不明確であり、職員の連携や情報の共有化も図られていないため、組織的な施設運営が行われていなかった。

エ.「利用者の権利擁護」に関する国の法令や通知等が職員に周知徹底されていないため、法令等で規定されている記録や書類が一部整備されていないため、適切な施設運営がなされているとは言いがたい状況である。

# T苑におけるガバナンス、組織運営の課題

---

## ▶ ガバナンスに関して

- ・理念・使命・ビジョンの欠如
- ・長期的目標（運営方針）の欠如
- ・理事会・評議員会の形骸化、組織としての牽引体制の欠如
- ・コンプライアンスの欠如
- ・組織的な事業所運営の問題（役割分担や指揮命令系統、責任の所在等が不明確・職員の連携や情報の共有化がなされていない）
- ・苦情解決・説明責任の問題（特に家族に対する）
- ・関係機関との連携（連絡調整・問題解決等）の欠如





# T苑におけるガバナンス、組織運営の課題

---

## ▶ 利用者支援・人材育成に関して

- ・組織的計画的な採用、育成がなされていない。
- ・特に自閉症についての障害特性、行動障害の理解と支援についての専門性の欠如
- ・利用者支援におけるPDCAサイクルの欠如
- ・利用者支援についての組織的運営の欠如（職員間の情報の共有化、連携、方針決定、役割分担等）
- ・利用者に対する人権意識や支援についてのコアバリューの欠如
- ・スーパービジョンの欠如
- ・利用者支援における関係機関等との連携の欠如



# 福祉事業所におけるマネジメント・ガバナンスとは？

# 明確な「理念」「使命」「ビジョン」に基づく マネジメント

---

- ▶ 理念：私たちは、何故存在するのか？（Why？）
- ▶ 使命・ビジョン：私たちは、何を成すべきなのか？  
（What？）
- ▶ オペレーション（現場力）：私たちは、私たちの「理念」「使命」「ビジョン」をどのように実現するのか？（How？）



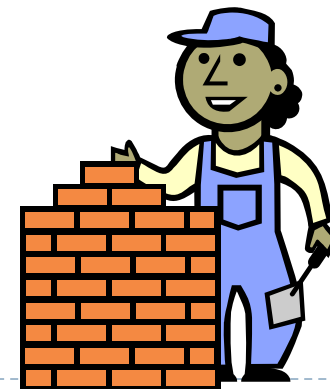
目標達成に向けてPDCAサイクルを  
回し続けることが重要



## 目的とビジョンの重要性

---

- ▶ ある逸話(3人のレンガ職人の話)  
ある通行人が「何をしているのですか？」と三人のレンガ職人に尋ねました。
- ▶ 一人目:「レンガを積み上げています」
- ▶ 二人目:「大きな教会の壁を作っています」
- ▶ 三人目:「この村に夢と希望をもたらすために、それにふさわしい立派な教会をつくるために働いています」



私たちは何故存在するのか？  
(Why)

## 社会福祉法における社会福祉法人の役割と機能

---

- ▶ 社会福祉法人は、社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を確実、効果的かつ適正に行うため、自主的にその経営基盤の強化を図るとともに、その提供する福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保を図らなければならない。（第24条経営の原則）
- ▶ 役割：「主たる担い手」＝社会福祉事業の中心的な役割
- ▶ 機能：「自主性」「サービスの質の向上」「事業運営の透明性」



## 社会福祉法人の社会的役割

---

- ▶ 社会福祉法人は、社会福祉事業の主たる担い手である(社会福祉法第24条経営の原則)
- ▶ 人と社会の変革(「非営利組織の経営」ドラッカー)
- ▶ 地域の福祉課題を解決し、必要とされる支援サービスを創造するための地域の全ての人々の財産・資源(社会の公器)
- ▶ 制度の谷間にある福祉課題を解決するために必要なサービスの創造・支援モデルの発信という先駆的・開拓的役割



私たちは何を成すべきなのか？  
(What)



## 社会福祉法におけるサービス提供の基本的視点

---

- ▶ 福祉サービスは、個人の尊厳の保持を旨とし、その内容は、福祉サービスの利用者が心身ともに育成され、又はその有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるように支援するものとして、良質かつ適切なものでなければならない(第3条福祉サービスの基本的理念)
- ▶ 「個の尊重」「自立支援」「良質なサービス」



## 社会福祉法人に求められる社会的使命と役割

---

- ▶ 制度に向き合うのではなく、ニーズに向き合う。
- ▶ 制度に従うのではなく、制度を活用する。
- ▶ 制度にないサービスの提供⇒新たな支援サービスと支援システムを発信⇒新たな制度を創造（まさに「人と社会の改革」である）
- ▶ そして、新たなニーズ開拓を行うこと。
- ▶ 常に自らの法人について、「私たちは何故存在するのか？（Why）」、「私たちは何を成すべきなのか？（What）」、「どのように新たな価値を生み出すのか？（How）」を考え、自らの法人に求められる使命を果たすこと。
- ▶ 社会が必要とする人財を生み出すこと。



## ある社会福祉法人の運営基本方針

---

- ▶ 利用者それぞれのニーズに基づいた個別的支援を実施します。
- ▶ 利用者の人権を中心に据えた利用者主体の支援を進めます。
- ▶ 自閉症・発達障害に対する高度な専門性を有する法人を目指します。
- ▶ 利用者に対する支援を地域社会との繋がりの中で行うと同時に地域における豊かな福祉社会の実現に努めます。
- ▶ 法人の持続的発展のため、健全で透明性のある経営を目指し、財務体質の充実と情報の積極的公開に努めます。
- ▶ 地域社会の一員として、社会的規範と法令の遵守に努めます。



どのように価値を生み出すのか？  
(How)

～オペレーション力(現場力)を高める～

## オペレーション力（現場力）を高める

---

- ▶ いくら素晴らしい「理念」「使命」「ビジョン」があっても、それを実現する現場力がないと実現できない。
- ▶ どのようにして「現場力」を高めるかが肝要である。
- ▶ 将来的な事業計画に基づいた人材確保・育成についての組織マネジメントを如何に進めるかが組織運営の質、利用者支援の質を左右する。



# 現場力とは？

（「現場力を鍛える」 遠藤功著より）

---

- ▶ 実行力のある企業は「自分たちで能動的に問題を発見し、解決しようとする強い現場」を持っており、結果の出ない企業はただ単に言われたこと、決められたことをこなすだけ、時にはそれさえ満足にできない現場にふりまわされている。
- ▶ 「強い企業」が共通してめざしているものを平たく言うと、「正しいことを正しくやりつづける」ことのできる企業である。



## 「正しくやりきる」とは？

---

- ▶ 「正しくやりきる」⇒「当たり前」のことを全員が最後までできちんとやりきること。
  - ▶ 結果を出している企業に共通する「当たり前」のこと。
    1. 結果を出すのは自分たちだという強い自負・誇り・当事者意識を現場が持っている。
    2. 現場が会社の戦略や方針を正しく理解・納得し、自分たちの役割をきちんと認識している。
    3. 結果を出すために、組織の壁を越えて結束・協力し、知恵を出し合う。
    4. 結果が出るまで努力を続け、決して諦めない。
    5. 結果を出してもおごらず、新たな目標に向かってチャレンジしつづける。
- 



## ある社会福祉法人の「求める人材像」

---

- ▶ 「地域に生きる」という法人の理念に共感し、その実現に努力すると共に、法人の持続的発展を常に考えて行動する職員であること。
  - ▶ 知的障害や発達障害のある人たちに対する支援に強い情熱を持ち、利用者の個別ニーズに基づいて、利用者及びその家族に対するサービスの向上に絶えず努力する職員であること。
  - ▶ 福祉のプロとしての自覚と誇りを持ち、利用者及びその家族に対してより適切なサービスの提供や説明を果たせるよう専門性を磨くとともに、自らのキャリアアップに努める職員であること。
  - ▶ 組織の一員としての自覚と責任を持ち、自分を取り巻く人たちと密に連携、協力して、業務の向上、改善に積極的に取り組む職員であること。
- 





# 私たちのコアバリューは何か？（どのように価値を生み出すのか？）

---

- ▶（ある社会福祉法人にお利用者支援のコアバリュー）
    - ・統合化：ご利用者の障害状況に関係なく、ご利用者に対する支援を地域社会との繋がりの中で行うことを基本とします。
    - ・個別化：ご利用者のそれぞれのニーズに基づいた個別的な支援を推進します。
    - ・専門性：ご利用者の持つ様々な障害や心理的社会的問題、ニーズを理解し、ご利用者自身がその問題を解決し、そのニーズを実現するための専門的な支援技術の向上に努力します。
- 



## 私たちのコアバリューは何か？（どのように価値を生み出すのか？）

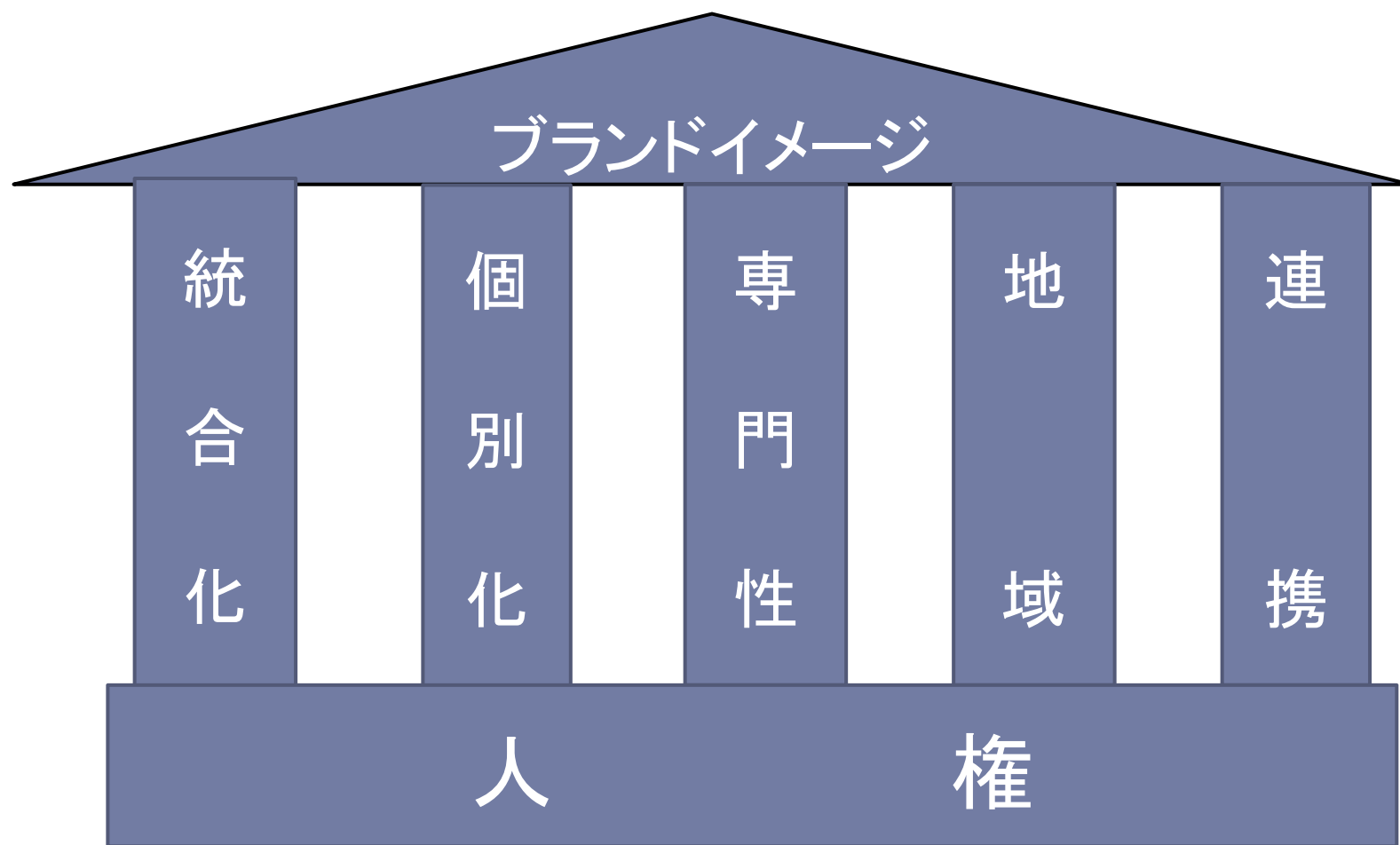
---

- ・地域：地域で暮らす知的な障害を持つ人やそのご家族に対して、施設の機能、専門性を活用し、積極的な支援を行います。
- ・連携：ご利用者本人を中心として、ご家族や関係機関、地域住民との連携を大切にし、トータルケアを推進します。また、支援を行う上で、職員間の連携を大切にします。
- ・人権：ご利用者の人権を中心に据えた支援を行います。ご利用者の個性、年齢に応じた支援を推進します。また、社会に対する啓発運動を積極的行います。



# 私たち法人のコア・バリュー

---



# 私たちに求められているガバナンス とは？

日本女子大学 教授 久田則夫先生の研修資料より抜粋

# 今、私たちが目指すべきこと

---

## 1. ベストバリューサービスの実現に向けて行動を起こす。

Best Value Servicesとは？⇒利用者に対して、最善の価値をもたらすサービスを言う。

## 2. 福祉職場に蔓延しがちなマイナスの体質と訣別すること。

マイナスの体質とは？

(イ)諦め、失望、言い訳ばかり並べ立てる。

(ウ)自分のキャリアに責任をもつ、権利擁護の砦となるというプロ意識の欠如。

## 3. プロとして誇るべき成果、能力、技術、すなわち、「実践知」を示すことができる。

## 4. 圧倒的なブランド力をもつ:顧客満足度から感動を与えるサービスへ進化しよう。

## 5. リスクマネジメント体制が整備・確立している。

## 6. 権利行使の主体者である利用者の権利を理解し、その擁護に邁進する。

## 7. 確な目標をもって業務に携わるプロフェッショナルな職業人としての姿勢が確立している。

---



# 利用者の権利

---

- (1) 地域社会で生活する権利(地域社会とのつながりを維持する権利)
- (2) 個別ケアを受ける権利
- (3) 質の高いサービスを受ける権利
- (4) 自己決定・自己選択する権利
- (5) わかりやすい情報を受ける権利(Right to Know)
- (6) 意見・質問・苦情などを表明する権利
- (7) プライバシーに関する権利
- (8) 自己尊重の念と尊厳を維持する権利



# 今、私たちの成すべきこと

---

## 1. 職場の現状をチェックすること。

①現在の業務内容をチェックする取り組みが、定期的に行う仕組みを作り、進捗管理を行う。

②業務改善、サービス向上にむけて、職員間で活発な意見交換が行われる仕組みと文化を作る。

③職員としての心得が明文化し、職員間で共通の価値観を持ち、常務を遂行する。そのためには「サービス基準を明文化する」ことが肝要。



# サービス基準の明文化

---

## (1) 理念

## (2) プロフェッショナルな職員としての心構え

プロ意識とは何か、言葉遣い、チームワーク、報告・連絡・相談、職員間のコミュニケーション、家族・外部者の対応、身だしなみ、電話対応、など

## (3) 職種(職階)毎の職員の役割

## (4) 利用者、住民と接する際の遵守事項

利用者の権利を念頭においた基準の設定、行動障害への対応、苦情への対応

## (5) 各援助場面の業務手順と留意事項

入浴、食事、着替え、移動など各場面での手順、終末期ケア、抑制廃止の方法、虐待の防止など、作業、職業能力育成を支援する際の留意点

## (6) ケアプランの設定及び遂行手順

## (7) 業務記録、ケース記録などの記入方法

---





## 今、私たちが成すべきこと

---

- ④何が利侵害となるか、全職員が正しい理解をしているか？
- ⑤外部者の意見を積極的に取り入れる試みがなされているか？
- ⑥各職階、職種の職員が自分自身の役割を正確に把握し、その役割を確実に果たしているか？
- ⑦職員の成果や能力の向上に対して、適切な評価が行われ、モラル向上のシステムが整備されているか？
- ⑧不適切なサービスを行う職員に対して、厳しく且つ適切な処置が講じられているか？
- ⑨職員育成、研修システムが明文化され、整備されているか？
- ⑩失敗を隠さず、「失敗に学ぶ」取り組みが行われているか？



# 今、私たちが成すべきこと

---

## 2.「業務改善計画書」作成に取り組み右肩上がりサービス向上を目指そう

### ＜業務改善・課題達成計画書作成のポイント＞

★年度末に、あるいは、年度途中のある時期に、利用者の権利や良質なサービスの提供を目指すという視点から、職員に職場の中にある、改善すべき点を話し合ってもらおう。

- ・職員間のコミュニケーション（報告連絡相談の方法）
  - ・利用者への援助、接し方
  - ・行動障害のある利用者への専門的な支援の方法
  - ・記録の方法
  - ・会議運営のあり方
  - ・作業メニュー
  - ・家族への支援
  - ・物理的環境の見直し
  - ・日課やサービスとの見直し
  - ・健康管理
  - ・職員研修のあり方
- 等



最後に：虐待防止体制の構築に向けて～  
T苑における虐待事案を通して～

# 虐待防止のための体制整備

---

- ▶ 明確な法人理念・ミッション・ビジョン・運営方針が明確であること
- ▶ 人的資源の管理・開発が組織的になされていること
- ▶ 利用者のニーズベースに基づいた個別的支援がなされていること⇒障害特性の理解と一人ひとりの利用者のアセスメントに基づいた個別支援計画の作成と支援
- ▶ 職員倫理綱領の作成と自己チェック表等を活用した具体的な取り組み
- ▶ 運営規定への定めと職員への周知
- ▶ 各種会議の運営



# 虐待防止のための体制整備

---

- ▶ 支援や援助マニュアルの共同作成
- ▶ ヒヤリハット体験を活かす
- ▶ 苦情解決委員会の活用
- ▶ 虐待防止責任者の設置と体制整備⇒虐待防止委員会の設置⇒倫理綱領・行動規範の制定、虐待防止マニュアルの作成、権利侵害防止の掲示物等の掲示等(虐待防止委員会で検討・作成)
- ▶ 倫理綱領・行動規範・掲示物等の周知徹底
- ▶ PDCAサイクルの活用



## ある事業所における人権擁護の取り組み

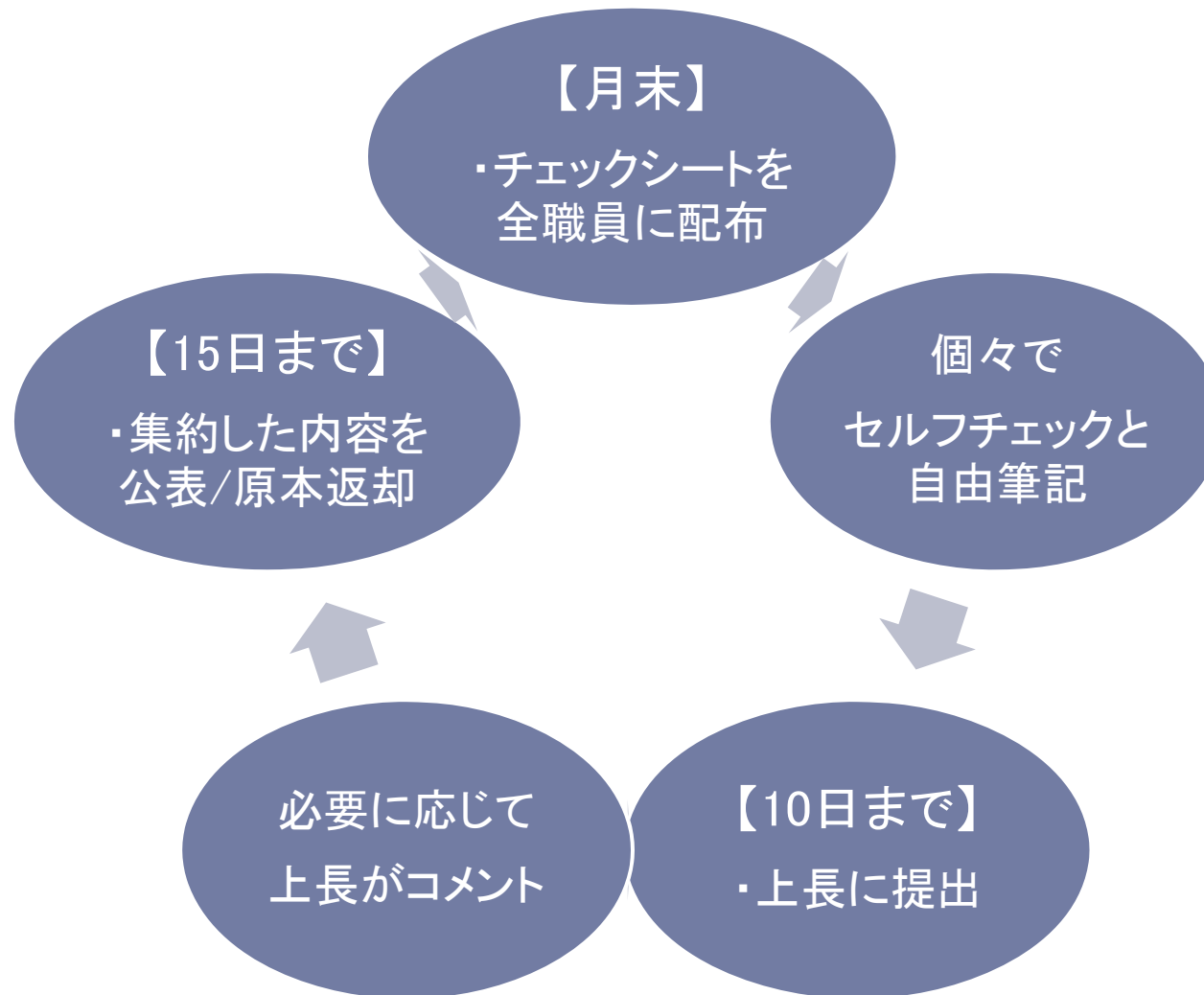
---

- ▶ 「支援員倫理綱領」の作成
- ▶ 「業務の振り返りチェックシート」の活用を通じた日常的な支援員一人一人の業務の振り返りと課題の共有
- ▶ 「ヒヤリハット報告書」「事故報告書」の活用を通じたリスクマネジメント体制の構築
- ▶ それぞれの取り組みをPDCAサイクルで回すことが肝要
- ▶ 基本は個別支援



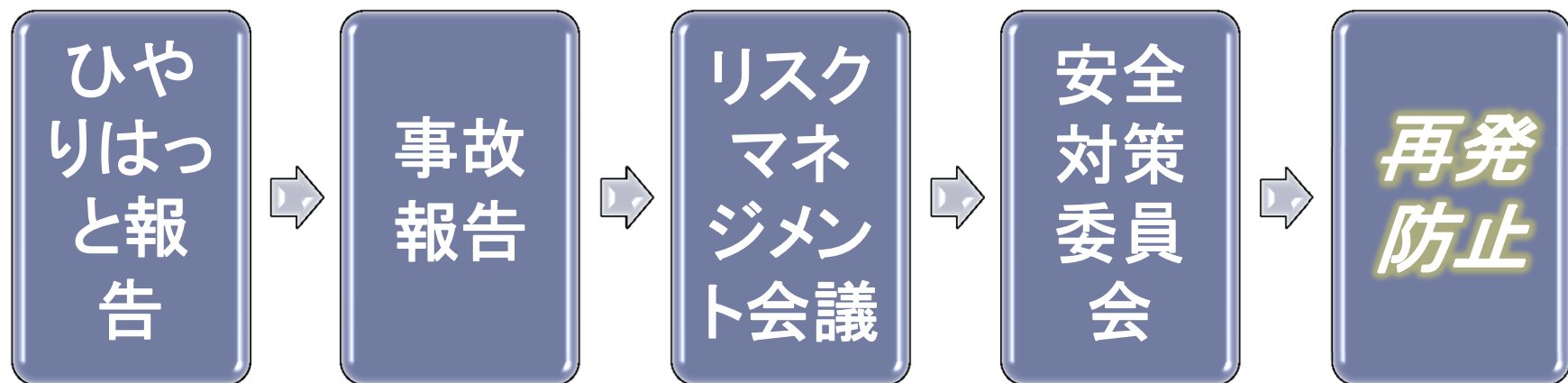
# 業務の振り返りチェックシートの流れ

---



# リスクマネジメント

---





# 各委員会

---

- ▶ リスクマネジメント委員会

開催：月1回

メンバー：リスクマネージャー（副施設長）、生活グループ各リーダー、ショートステイ責任者、日中活動責任者、看護師、栄養士

- ▶ 安全対策委員会

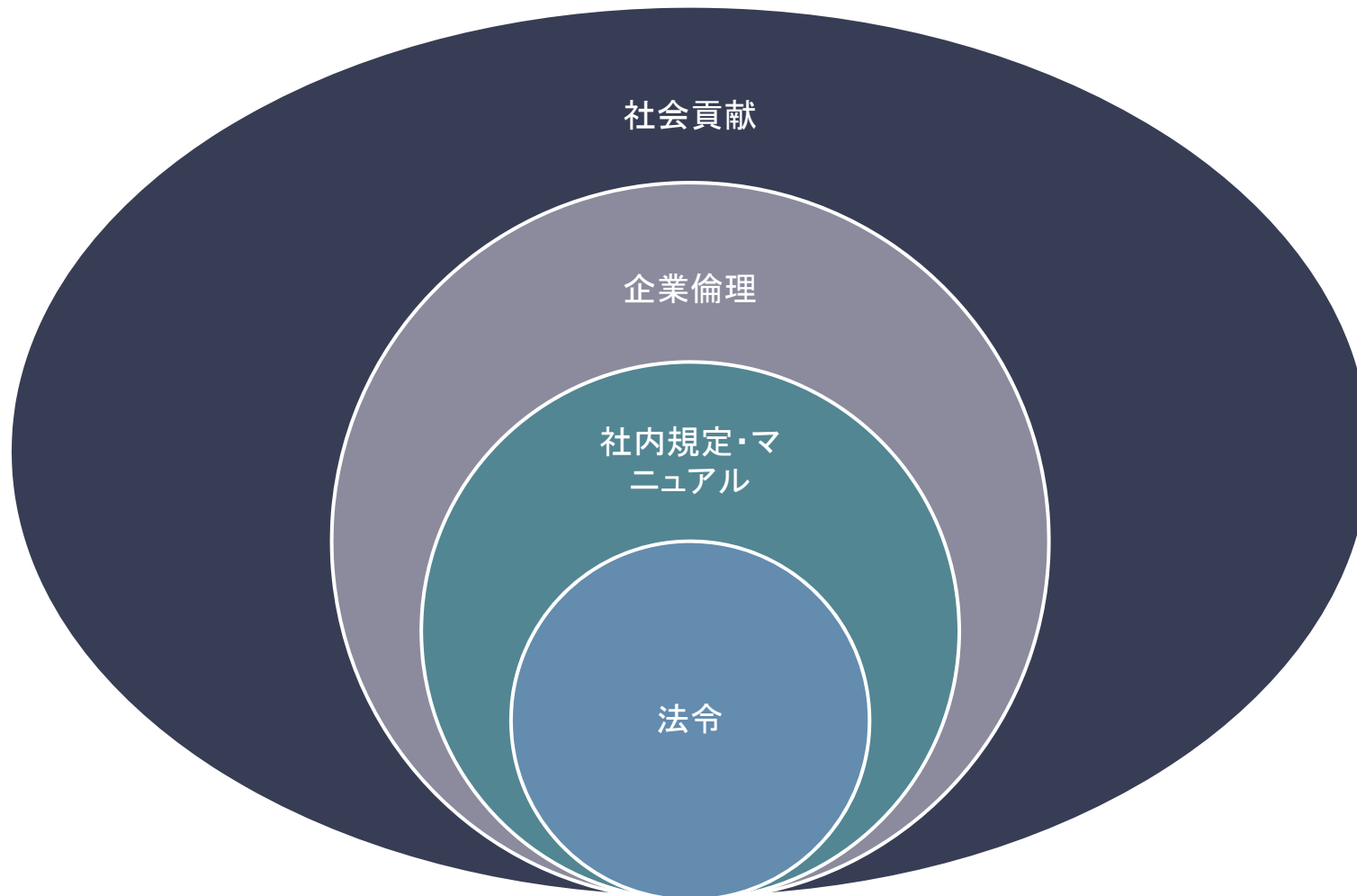
開催：2か月に1回

メンバー：保護者6名、施設長、  
リスクマネージャー



# 虐待防止のための体制整備：コンプライアンス の徹底

---



# CSRリスク

---

コンプライアンスリスク	法令違反、従業員による倫理に反した行動
ガバナンスリスク	粉飾決算、経営陣の背任行為、不正経理、横領、裏金流用
情報リスク	個人情報流出、機密情報の流出
人材リスク	サービス残業、長時間労働による健康被害、不当解雇、従業員の差別、セクハラ

# CSRリスク

---

安全リスク	工場や事業所における事故
環境リスク	環境汚染物質の流出、環境問題に関する地域住民との紛争

