

# WORKS

## Empower&Energize

No123  
2009/12

名東福祉社会は名古屋市と日進市を中心に  
知的障害者を中心とする福祉活動を行っています

## 名東福祉社会の

### 職員研修

理事長 加藤 久和

名東福祉社会では体系的な職員研修が始まりました。障害者福祉がめまぐるしく変貌していく中で、社会福祉法人には新たな課題が与えられています。地域の要望に応え、一定の福祉ケア水準を保つためには職員の研鑽を図ることは誠に重要なことです。ここでは研修の具体的な技法や技術については他に譲り、研修にあたって、めざすべき方向性について論じてみたいと思います。

#### ■研修は組織行動を

#### 形成するためにある

今から30年前、それまでは考えられなかったような障害の重い人たちが養護学校から卒業し、名古屋市内の通所施設を利用することが予想されていました。当時、開所準備に入ったメイトウ・

ワークスでも、重い障害のある人に対応できる施設にすることが望まれていました。私は大学時代は東正先生から直接行動療法について講義を受けていましたし、九州大学で開催される心理リハビリテーションのキャンプにも何度も参加して行動主義に関してある程度学んでいたこともあって、知的障害者授産施設では行動修正技法を応用したりリハビリテーションを行ってみたいと考えていました。

1981年にオープンした、メイトウ・ワークスは陶芸作業を中心とした授産施設になります。この陶芸作業において、望ましい作業行動を形成するために、私たちはトークンエコノミーを導入しました。トークンエコノミーとは、実際の貨幣の代わりとなるチップを好子として用い、望ましい行動の直後に提示することで作業の量を増やしていくというものです。「稼いだ」トークンは、その後工賃として実際にお金に換金されました。また、自傷行動や常道行動を他の行動に置き換える試みや、トイレットトレーニングについても実践が行われました。私たちに

は充分な人的つながりがあるわけではなかったため、外国の文献を取り寄せて職員どうしで読み合わせて実践方法を勉強したものです。小さな施設での実践でしたが、活気のある実践を行うことができた時期であったと思います。行動が安定せず、極めて激しい爆発的な行動を起こす利用者もいました。そうしたケースについてもアプローチできました。たいへん重い障害を持った人たちではありましたが、日中の活動についてはある程度の解決ができたと思います。

当時は職員集団も小さく、わずか6名。利用者も30人でした。しかも通所施設であるということも職員の技術を向上させるには有利でした。毎日、問題解決にあたるミーティング時間やデータの整理時間も取れました。会議も活発に行うことができ、職員の間で、自然な形で技術の伝播が起きました。組織行動というほどの研修を行わなくとも、通所というサービスがお互いの動きを意識できる中で実践を行うことができ、仕事をしながら学ぶという伝統的な研修スタイルが有効で、効率も良かった時期です。研修の方法は、先輩の姿を見て各自いいと思ったやり方

を盗む。これに尽きます。

メイトウ・ワークスの開所から1994年までの15年間の間に、太白ワークスができ、はまなすができました。施設が開所するたびに大量の職員の移動が行われ、ケア技術の輸出が行われて行きます。同時に、新しい職員の採用によって、新しい考え方も生まれてきました。現場の中で、職員の行動をお互いが観察し、意見を述べ、擦りあわせを行うことは効率が良く施設内の研修が進む反面、施設ごとに色合いが生まれ、ケアの内容に差異が生じるようになってきたことも事実です。

このころから、名東福祉会の施設は施設によって考え方ややり方が異なり、職員の技術にも質的な差が生じるようになりました。そのことは、職員はもとより、利用者の家族からもいろいろとご批判をいただいたように思います。

## ■親の高齢化

一方、名東福祉会には親の高齢化という問題がのしかかりました。通所施設という福祉サービスは、家族の家庭介護が大前提になります。養護学校を卒業して通所施設を利用し始めるころ

は親の平均年齢は50歳前後ですが、それから15年経過すると平均年齢は65歳となり、いわゆる高齢者の世代に突入します。高齢者が障害者を介護することはいへん厳しく、老老介護以上の負担を強いられます。利用者の家庭の中には、知的障害者の介護だけではなく、高齢者介護も合わせて行わなければならぬ家庭も数多くありました。通所施設では、24時間のうち、9:00~16:00分のケアとなりますが、1日24時間の3分の1に満たない時間です。残り3分の2は親や家族が障害がある人のケアを行わなければなりません。

名東福祉会をはじめは通所施設からのスタートとなりましたが、親の高齢化の問題が差し迫り、入所施設の建設が課題となりました。1997年には名東福祉会の家族会の中に入所施設の研究会が発足しています。その研究会の中で確認されたことは、なかなか理想的な入所施設は存在しないということでした。名東福祉会は地域福祉を標榜する社会福祉法人です。従来から通所施設でがんばってきた利用者の人たちが、旧来の入所施設に入りたいと思うはずがありません。これからの地域

福祉時代にマッチした、生活の質の高い住まいが必要だという要望が高まったのはむしろ必然なのかもしれません。

地域福祉時代の入所施設のあるべき姿を求めて、私は、建設に先立ちスウェーデン、フィンランド、ドイツ、デンマーク、アメリカ、カナダの施設の見学を行い、特に施設の居室レイアウトや職員の配置を調査しました。ちょうどそのころ、厚生労働省は障害者福祉のグランドデザインの研究を始めています。これまでの入所施設中心のケアから地域福祉への大転換が論議され始めました。私たちは新しく設置する入所施設のデザインについて、家族会を中心とした数年間の勉強会と諸外国の施設の運営と、厚生労働省の新しい福祉の考え方をともに、ユニットケアを中心としたレジデンス日進を設置しました。

通所施設から出発して、24時間体制の福祉ケアを提供するように至ったことは、入所施設から出発して地域福祉へ移行していくことと根本的な差異があると考えています。私たちは家族を中心とした地域生活の送り方を大切に

しますが、入所施設から出発すると、そうした家族とともに生活する空間が地域の中から消滅してしまうということがあるのだと思います。ここでは深く述べませんが、これは地域福祉システムの構築を考える上で極めて重要なことだと思えます。

## ■レジデンス日進は

### 多機能型ケアホーム

ここで簡単にレジデンス日進を紹介いたします。レジデンス日進は10人定員のユニットを4つ持つ入所施設です。すべて個室になっています。入所施設であるため、看護師や管理栄養士の配置があります。各ユニットには、短期入所者の居室を配置しています。各通所施設の利用者も、緊急時にはレジデンス日進の短期入所を利用できます。施設に併設してデイサービスセンターがあり、外部からの利用者もレジデンス日進の利用者とともに利用します。レジデンス日進から歩いて15分くらいの距離に上ノ山ケアホームがあり、連携しています。また、日中の生活のありようも入所施設の枠組みを超えることが模索されました。そのため、レ

ジデンス日進の利用者の一部は、名古屋市内の通所施設も利用できるようになっていきます。また、地域に製パン工房などのワーキングサイトも設置して行きました。

こうしてみると、レジデンス日進が、これまでの入所施設の概念から大きく逸脱していることがわかれると思います。名東福祉会の幹部があるシンポジウムに呼ばれ、出席した席上でレジデンス日進を紹介したとき、他のシンポジストから

「それはケアホームじゃないか」と言われたそうです。私はこのシンポジストの見立ては正しいと思います。私はレジデンス日進は、強いて言えば多機能型ケアホームだと考えています。実際、レジデンス日進が建設反対運動にあったとき、ケアホームの設置でスタートしようかと考えたこともあったほです。

従来型の入所施設は、ひとつの建物や敷地内で利用者が生活していました。必然的に、職員集団対利用者集団という形でケアが実践されます。従来型の入所施設の研修方法は、先輩のやり方

を見て学ぶというものです。暗黙知が支配している空間です。従来の入所施設の場合には

1 モデルとなる職員の動きが、新人に自然に伝播する

2 他の職員の動きがわかり、相互に職員の動きをチェックすることができ

るという利点があります。運営する側から見ると職員数を減らすことができ、職員の収入は比較的確保しやすくなります。経営の観点から見ればコストパフォーマンスに優れています。ただし、個室ではなく4人部屋という構成は、利用者にとっては生活環境としては劣悪です。そうした空間では気が休まる時がない、という利用者もいるのだと思います。効率性を優先し、その分、利用者のQOLは犠牲になっているといえます。

「多機能型ケアホーム」は利用者にとつては快適な空間です。その快適性から、利用者の問題行動が自然に減少するということもあり得ると考えています。反面、職員の研修を考えると、難しい課題を抱えています。ユニットケアのように小集団になると、新人職

員にとつて、誰をモデルとするかが自動的に決まってしまうことを意味します。40人の利用者に対し、12人の職員が配置されているとします。そのうち、

新人職員が6人だったとします。集中ケアの場合には、新人職員は自分が目指すべきケアのモデル職員を6人の先輩の中から選択することができません。モデルの先輩もいつも正しいとは限りません。入れ替わり立ち代り個人的なモデルを示します。その中から、

新人の職員にとつて望ましいと思われる動きを選択的に真似をすればいいのです。一方、ユニットケアでは10人の利用者に対して、2人の職員が配置されます。この場合、先輩と新人がペアになります。新人の職員にとつては、モデルを選択することはできません。たった二人だけのケアは新人と先輩が了解してしまえば、非常に品質の悪いケアもできる恐れもあります。先輩職員が横暴であっても新人職員は文句が言えないことがあるかもしれせん。

小集団のケアでは、利用者から見ても職員の選択性が少なくなります。小集団の場合、利用者や職員が適切な関

係を保っているときはいいのですが、いったんストレスフルな関係ができてしまうと、職員の人権問題に発展しかねない事態も起こり得ます。特に、

今のように、人格障害があるような事例では小集団ケアの場面の職員はたいへんなストレスを抱えることになりま

す。恐らく、これは地域福祉時代の根源的な問題なのだろうと思います。地域福祉では生活の質は担保されますが、ケアは人次第であり、人がつくるものである以上、ケアの質は職員と利用者との人間関係に左右されやすくなります。地域福祉型のサービスの現場のケア技術を高め、良好で望ましいケア関係を築き、維持するためには、職員の望ましいケア行動を形成するための技術研修とともに、職員のメンタルなケアを含めた組織的な研修が欠かせないのだと思います。

### ■福祉は不確実

さらにもうひとつ説明を加えるべきものとして、「福祉サービスの不確実性」があります。残念ながら絶対的で理想的な福祉サービス技法がこの世の中に存在するわけはありません。またそうした活動が許される財源も、社会的



職員研修では、家族会や地域の行政担当者の参加もあるといいと思っております。研修で他領域の人たちと出会い、意見の交換ができればいいと思います。

地域生活における生活支援者の代表は家族でしょう。日本の障害者福祉が構造改革によって商業化されるに従い、家族の意識が相対的に低くなってきているように思います。家族であるからといって、福祉や療育が学べないということはありません。むしろ、これまでに日本の福祉は家族的意識の中で培われてきたと思っています。家族はせめて、職員の育成のためにどうしたらいいのか常に考えて行動すべきです。家族が職員と協働し、自ら研鑽することが、よい職員を育て、良質な福祉環境を造ると思います。

## ■名東区自立支援協議会と

### たけの子の家

2007年の3月に「名東区自立支援協議会」が発足しました。名東区の福祉関係者のみならず、医療・教育・就労といった関連領域が集まり、ひと

りの障害がある人の課題について、連携をしながら解決する方法を協議する会です。ひとつの施設が利用者の全てのケアを行うのではなく、得意な分野を持ち寄ってケアをするためには、地域の中にこうした協議を行う機関が必要なことはいまでもありません。地域福祉と旧来の入所施設との違いは「開かれたケア」か「自己完結的なケア」かではないかと思えます。福祉は植木鉢の中で人を生かすではありません。

そうこうしているうちに、協議会の事務局を担っている地域生活支援センターの責任者である、当法人職員が国の指導者研修に参加し、それ以降、愛知県、名古屋市の福祉施設職員の初任者研修や現任研修の研修講師を務めるようになりました。他の施設の職員の研修を行うことは、この地域の地域福祉推進のためという大儀があり、名東福祉会の職員の研修を差し置いて他の法人の職員研修を行うとはとも思いませんが、大儀のためには致し方ないと思いきりあきらめていたところ、今度、名東福祉会の職員研修に役に立ちたいとの本人からの申し出があって、大いに喜んだところでした。障害者福祉の行政の動

向を伝え、学んだ研修技法を駆使して職員の研修をリードしてもらいたいと思えます。

名東区自立支援協議会が設立されたのと同時期に、名東福祉会では「児童行動療育センターたけの子の家」が設置されました。3年目を迎えた今年、早くも、たけの子の家は、わが国の先端を行く幼児期の療育技術の実践の場といつて過言ではない現場となりました。たけの子の家のスタッフは定期的に学会や外部の勉強会にも参加して、最新の技術の研鑽を行っています。この度、学会参加報告をつぶさに読ませていただきましたが、家族、とりわけ母親への指導についての熱い思いが伝わり、深く感銘を受けた次第です。

地域の中で利用者が生活できる環境をつくることは、施設福祉のような「植木鉢の福祉」とは格段の技術的困難さを伴います。地域福祉への移行が国家的課題となっている今、たけの子の家の療育技術と、名東区障害者自立支援協議会の地域ネットワーク推進の手法は、この地域の地域福祉を進めるための車の両輪となると期待しています。

## ■つづ

質の高い地域福祉を行うことは、たいへん難しいことです。特に、職員の力量が福祉ケアの質を左右します。研修のあり方として、本人の生活全体を常に見ながら、目の前のケアを決めていくという心構えが必要です。行動は環境との相互作用によって維持形成されます。その意味では、他の支援者が他の空間でどのような支援を行っているのかを知り、他のスタッフとの間で「擦りあわせ」をすることが地域福祉には欠かせません。他のスタッフには利用者の家族も含まれます。家族会と職員が一体となって利用者の幸せのために力を合わせることに。これが職員研修において最も大切に行なければならぬことであると感じています。

## 職員と組織を変える

### 研修のために

―「行動分析」に基づいた研修のあり方―

児童行動療育センター「たけのこの家」

センター長 磯部 敦志

名東福祉会で研修が始まります。このように書くと、え、これまで研修してなかったの、と言われてしまいそうです。ご安心ください。研修はこれまで常に行われてきましたし、職員

は技術の向上を常に目指して、日々自己研鑽に努めています。また、研修に参加するために遠方に出かけたり、大変な労力と時間とコストをかけてきました。そのようなこれまでの経緯を踏まえた上で、それでも研修が始まるのです。では何がこれまでの研修と違うのか。それは、これからの研修は、行動分析の考え方に基づいて行われるという点が違うのです。

行動分析に基づいて研修が行われるからといって、今までの支援のあり方が根本的に変わってしまうというわけではありません。また、行動分析という言葉から、何か機械的に支援が行われたり、利用者の人間性を無視したよ

うな対応が行われるというわけでもありません。むしろそのようなイメージの、逆の支援をしていくために、行動分析に基づいた支援が行われるのです。

これまで支援の場においては、勘やコツ、経験といったものがベースとなっていたといえるでしょう。それらの蓄積は貴重な財産であり、研修ではそれを継承していくことがおこなわれてきました。若い職員は先輩の背を見ながら、技術や利用者に対する姿勢を学んできたのです。

しかし、勘やコツは有効な手法を導き出してはくれるのですが、それ自体を客観的に判断したり、評価することが難しいという問題があります。また、上手くいっているからといって、それが利用者にとって本当に有意義なものかどうか、という問題もありました。

長く続けることによって、いつしかそれが当たり前、こうあって当然ということに、知らず知らずのうちに取り込まれてしまう危険性があつたのです。

そこで、今後は行動分析に基づき、アセスメントや利用者支援を、誰が見ても明白な形で評価し、判断できるようにしていくことを目指すこととなります。これまで積み重ねてきた支援方

法も、改めて自己点検する評価と判断の尺度を、行動分析の考え方をを用いることによって手に入れることができるのです。つまり良きものはなぜ良かったのか、また、正しいと考えてきたことも、実は問題を孕んでいたことを、明らかにすることができるようになるのです。これまで積み重ねてきた貴重な経験は、さらに磨きがかけられることになるのです。

したがって研修では、行動を観察し、行動の原因を突き止め、行動に問題があるならばそれを解決していく。そのような、行動の原理に基づいた科学的な手法によって、対応していく支援方法の習得が目標となり、目的となります。

具体的には行動を、「行動の直前の状況」↓「実際の行動」↓「行動の直後の状況」という一連の流れの中で、どのような変化があり、それがどのような行動に影響しているのかを、解明していくスキルを習得していくこととなります。それは、「この人はこういう人だから」とか、「きつとこうして貰いたいに違いない」といった、職員サイドからの判断ではなく、あくまで利用者の側にたった判断となります。そして、

その中でも最も重要な点は、「行動した直後に何が起きるのかによって、行動は制御される」という視点です。専門的な表現になっていきますが、わかりやすい例を挙げるならば、「自分の仕事の評価され、喜ばれるなら、ますますその仕事を頑張るようになる」ということです。

この研修を受けた後に、職員の支援に対して利用者の笑顔が増え、それがさらに職員のスキルアップへの動機付けとなるような、そのような研修を行うことができるなら、名東福祉会は成長し続ける組織となることに間違いありません。

## 職員研修を通じて

### 見えてくるもの

名東区障害者地域生活支援センター

センター長 小島 一郎

名東福祉会では、「自前の」職員研修に大きな期待を寄せています。福祉を取り巻く状況が大きく変化し、障害者福祉業界自体もその変化に対応していくことが強く求められる中で、既存の社会福祉法人のあり方についても、経

「営感覚もさることながら、本来の使命」としての公共性の所在という点で、地域社会からの厳しい目が向けられます。このような、言わば時代の要請に応え、地域にとって価値のある存在になり得るには、やはり法人独自の理念や、蓄積した方法論を実践的に継承するシステムは必須となります。

ここでは、名東福祉会の目指す研修システムをご紹介しますとともに、私の立ち位置としての相談支援領域との関係についても少し触れてみたいと思います。

## ■名東福祉会の目指す

### 研修システム

- 名東福祉会の目指す研修システムは、
- ① 採用された職員が各事業所に配属される前に受ける新規職員研修
  - ② 各事業所で実際に勤務する中で抱える様々な課題の整理や、スキルアップのために受ける初級者研修
  - ③ 各事業所の中堅職員から副所長クラスまでを想定した、リーダー研修的内容の中級者研修
  - ④ 副所長クラスから所長まで、管理業務のブラッシュアップを行う上級者研修

という、キャリアに合わせた構成となっています。昨年度から①の新規職員研修がスタートし、今年度に入って③と④の中級・上級者研修も開催されるようになりました。後者は月一ペースで行われますし、特に中級者研修は、各事業所で現場を牽引する能力を身につけていただきたいとのねらいから、会の進行・記録・報告・テーマの設定など、研修の一連のプロセスを受講者自身で行うという内容となっています。

組織運営上、現場のリーダーや管理職候補を養成していく仕組みは重要課題のひとつと言えます。また、福祉サービスを提供する組織として、研修効果を現場実践の変化に求めるという姿勢が大切です。最終的には、利用者の生活の質の向上につながる研修でないと、せっかくの取り組みが無意味なものとなってしまふからです。この点で、より多くの職員が対象となる初級者研修の稼動も急がなければなりません。

### ■相談支援領域との関係

相談支援専門員は、その業務上、本休法人・施設とは独立した立場や動きが求められますし、「権利擁護—社会資源

—相談支援」という地域福祉の仕組みの整理の上でも、やはりこれは明白です。しかし、ただでさえ人材不足が嘆かれる福祉業界にあつて、せっかく法人内で育てた中堅職員が、いかに「地域福祉の大儀」の下とは言え、本体とは独立した領域に流れてしまうのは、社会資源の立場からは、正直、苦しいことであると容易に想像できます。まして、相談支援事業の報酬たるや、とても事業と呼べるようなレベルではありません。が、一方で相談支援の担う役割の重要性が高まってきているのは事実ですし、今後、地域自立支援協議会の存在とともに、より高まっていくことも明らかです。

研修というのは、実は受講するよりも、企画・運営する側の方が比べ物にならないくらいの学習効果があるものです。相談支援専門員も、社会資源領域の研修に関わることで、地域の社会資源開発や改善のスキルを高められるとも言えます。

この辺りのジレンマを解消するヒントが、職員研修にあるのではないかと私は考えています。あくまで地域での役割を全うするという前提に立った上で、国—県—市という研修システムが身近で、地域の協議会でも中心的に研修を企画する立場にある相談支援専門員が、所属法人の職員研修にノウハウを持ち帰ったり、直接ファシリテーターとして参加することで、ジレンマを建設的に打破できないものかと考えています。

結局のところ、めまぐるしい変化の中で、地域の連携抜きに個々の法人や施設も価値を向上できませんし、社会資源抜きに地域福祉は成立しません。民も官も、民同士も官同士も、協働や連携をしないと機能していけない時代であることを自覚すると、対立構造がいかに非効率で無意味なものかを思い知らされます。

研修プロセスを通じて、より広く支援者のスキルの底上げを図る、また連携を深めることができれば、間違えなく、利用者の生活の質の向上が図られるはずですし、良質な支援のあり方を模索する姿勢がある限り、地域のご理解やご協力も得られていくのだと思います。

## ご寄付ありがとうございます

平成21年6月26日～平成21年10月25日

### ◆天白ワークス

大村茂夫様 堀禮二様 渡邊健二様 竹田正彦様 水谷義孝様  
吉田祥規様 杉本四三男様 石村博様 三鍋敦子様

### ◆はまなす

鴨下錡様 牧公三様 加島美奈様 山田幸造様 はまなす家族会様

### ◆レジデンス日進

レジデンス日進家族会様

尾関澄雄様 加藤久子様 川原朝子様 河津光子様  
近藤博恒様（きまもり会）  
くらし友の会様

## 名東福祉会のホームページ

ホームページアドレス <http://www.meito.or.jp>

#### ●社会福祉法人 名東福祉会

〒470-0124 愛知県日進市浅田町上納58-4  
TEL 052(805)1003 FAX 052(805)1004

#### ●メイトウ・ワークス

〒465-0055 名古屋市名東区勢子坊2-1303  
TEL 052(702)2863 FAX 052(701)2079

#### ●天白ワークス

〒468-0023 名古屋市天白区御前場町327  
TEL 052(804)5487 FAX 052(804)5416

#### ●デイケア はまなす

〒465-0054 名古屋市名東区高針台1-911  
TEL 052(704)7551 FAX 052(704)7552

#### ●レジデンス日進・ハートフルアクト日進

〒470-0124 愛知県日進市浅田町上納58-4  
TEL 052(805)1003 FAX 052(805)1004

#### ●天白ホーム

#### ●上ノ山ホーム

#### ●児童行動療育センター「たけのこの家」

〒470-0124 愛知県日進市浅田町上の山14番3  
TEL 052-800-2203 FAX 052-880-2204

#### ●焼き菓子の店「ロト」

〒470-0124 日進市浅田町平池112-3  
TEL 052-808-6555 FAX 052-808-6555