

WORKS

Empower&Energize

No129
2012/4

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

福祉現場の

効率化を進める

言葉の力

理事長 加藤久和

社会福祉の現場においては、これからも厳しい経営環境が続くことが予想されます。従来、福祉現場の世界は典型的な暗黙知の世界でした。「知的障害の世界の技術は一代限り」「見て学べぬものは聞いても学べない」「知的障害の人とふれあう事で初めてわかる」などなど。新人の人たちは右往左往するばかり。その結果、同じ法人でも施設ごとに方法が異なったりする事が起こります。家族会も施設ごとに単独行動を求めたり、職員も異動を極端に嫌がったり。

しかし、それでは多様な利用者の生活ニーズに即応する事はできません。いろいろな機能を持った施設が連携し、補完しあう事で利用者の満足に近づけるのだと思います。幸い、名東福祉社会は不十分ながらも施設間の職員のやり

とりや家族会の連携をしようと努力を続けています。今回は、「効率」や「生産性」の観点から私たちのサービスをどのように見直し、ひいては地域連携まで持っていく糸口について考えてみたいと思います。

介護や支援の業務の効率を高めるのは、やはりトヨタに学ぶべきだと思います。ここ愛知はトヨタのご当地ですし、名東福祉社会の監査役にして後援会長のH氏はトヨタ出身。本来ならば後援会長にトヨタ生産方式を教えていたいただきたいところですが、恥を忍んでトヨタ生産方式をとりあげてみましょう。トヨタの品質管理として有名な言葉は「リーン生産」「カンバン」「カイゼン」「ヒヤリハット」でしょう。もちろん、これらの言葉を表面的にとらえたとしても、トヨタの思想は学べないとは思いますが、これは勉強して害があるような言葉ではありません。むしろ、カイゼンという言葉は世界の様々な現場で共通の言葉になっています。10年以上前になりますが、アメリカの医療・福祉現場を回ったとき、現場のスタッフが「カイゼン」という言葉を使っていた事が印象に残っています。

■リーン生産

リーン生産は無駄をなくした生産方式の事。贅肉のない生産っていう意味です。トヨタでは、生産現場に生じている無駄を研究し最終的に「7つの無駄」に絞り込んでいます。

- 1 作り過ぎのムダ
- 2 手待ちのムダ
- 3 運搬のムダ
- 4 加工のムダ
- 5 在庫のムダ
- 6 動作のムダ
- 7 不良をつくるムダ

これらは生産工場における無駄ですが、ちよつと視点を変えれば我々の福祉現場でも同じような無駄が発生している事を教えてくれます。例えば、水や電気など「光熱水の無駄」、施設の活用度が低いために起こる「空間の無駄」、あちらの現場には職員が余るけれどもこちらには不足するという「職員配置の無駄」、まとめて行えばより充実した活動となるのに、同じような活動が別々の場所で同時に行われる「プログラムの無駄」、利用者と職員があっちへ行ったりこっちへ行ったりする「移動の無

「無駄」、特定の現場で開発された技術をその現場でしか利用しない「独り占めの無駄」、おむつやトイレットペーパー、食べられずに破棄された非常食などの「在庫の無駄」、せっかく記録したのに

誰も活用したり分析しない「記録の無駄」、ありもしないクレームに対応するための「マニュアルの無駄」、何を話しかけてどんな結論が出たのか分からない「会議時間の無駄」、無用なパニックを引き起こしてしまい多くの時間と労力がとられてしまう「支援内容の無駄」、手順が悪くて時間を浪費し利用者に負担を強いる「介護の無駄」、いなくてもいいのに役割を与えられる「役職の無駄」……。あんまり言うと自分でも気分が悪くなりますからこれくらいにしておきましょう。

こうした無駄をなくす事で職員の労力は小さくなります。実際、生産現場では移動する距離をセンチ単位で切り詰めます。物を持って移動する場合には、その積算で作業員に負担がかかってきます。工程の無駄を切り詰めることは腰痛などを防いでくれます。それだけではなく、様々な経費を浮かせ、現場の余裕を生み、ひいては利用者の満足を向上します。ゆとりは利用者や

家族からの信頼を向上させ、その信頼が名東福祉会の地域での信頼と連携力を高めます。そうした循環が福祉施設全体の地域への貢献度を高めてくれます。

家族も職員に対して無駄な動作や無駄な対応を引き起こしていないかについて常に考えるべきだと思います。また行政も、無駄な指導や監督をして福祉現場の生産性を落とすような原因をつくっていないかを常に検証すべきだと思います。

■カンバン

カンバン方式とは必要な物を必要な時に必要なだけ用意するために、部品名、数量等を書いた札を工程間で回すことによって間違いや無駄をなくす方式の総称です。

平成24年度から名古屋市にも相談支援の拠点が大幅に増えます。地域の身近な福祉拠点で障害者の生活の相談に乗る体制が始まります。サービス等利用計画の作成、いわゆる「計画相談」については、先ごろ、名東区障害者支援センターの小島が講師を務めましたのでその具体的な解説はそちらに譲ります。私は、本人が要望するサービス

とその優先順位に関する情報が地域の福祉拠点や福祉に理解の深い企業の間で共有される事は、障害のある人が主体的に地域生活を送る上で非常に望ましい事だと思えます。障害のある人がいろいろな地域の福祉拠点が提供しているサービスを必要な時に必要なだけ利用しているようなイメージといえればいいでしょうか。これは、福祉施設にもカンバン方式が導入されたようなものと思えます。

実際に、知的障害のある人たちは常に多様な生活の悩みを抱えています。そしてその悩みや願いは言語化、あるいは情報化することが可能です。平成17年度に実施された厚生労働省の知的障害者の実態調査で、「福祉行政などに期待することは何か」が調査されています。その結果は、「障害者に対する周りの人の理解」が42.1%と最も多く、次いで「必要な時に施設を利用できる制度」37.2%、「経済的援助」35.1%、「相談や指導」29.4%（重複回答可）^{35.1}となっていました。知的障害のある人たちは要望を聞いてもらい、解決の手助けをしてほしいと言っているように思えます。知的障害者と正確に意思の疎通を図る事は難しい事です。しかし、多くの

人が話し言葉を利用することができません。また、視覚的なコミュニケーション方法を使う事や、障害の特性に合わせて暮らしやすい生活環境を整えることによって、意志の疎通が円滑になるという事はあります。作業においても、絶対に間違わない部品の組み方や言葉を使わないでも支援者と意思の疎通を図れる道具を導入することで、複雑な作業をこなすことができるようになった実践も多々あります。

大規模な施設になればどうしても個々の利用者の声は届きにくくなります。反対に、小さな集団になれば利用者の要望を的確に実現する事ができますが、反面、少ない職員数で生活すべての要望を実現する事は不可能となります。特定の福祉職員が特定の人への介護を常時行う事によって福祉サービスの偏りのようなものも生まれやすくなります。福祉予算が厳しい中でどのようにしたら効率的できめ細かいサービスを提供できるのかを何とか見つけなければいけません。おそらく、普段は小さな集団を基本にするが、地域に配置された小規模のグループと、地域全体の拠点の連携が円滑になるような組織的対

応を進める事が必要になってきているという事でしよう。カンバンの本質はそこにあると思います。そのように考える、計画相談をどのように実現するのかが課題ではなくて、利用者の満足に寄り添う形で相談内容が「カンバン」にまとめられ、それが各事業所をまわり、そこに情報が継ぎ足され計画が補正され、生活が少しずつカイゼンされていくように事業所が協働する事が求められていくのだと思います。

■カイゼン

先にも触れましたが、カイゼンという言葉ほど日本のモノづくりの凄さを表すことばはありません。何しろ、終わりがないわけですから強いです。カイゼン活動の特徴は上からの命令で行うのではなく、作業者が自分で知恵を出して変えていくところにあるといえます。現場の人は主体的に無駄を発見し、無駄をなくすためにどんな工夫ができるのかを一生懸命考えます。生産現場における改善活動の内容は生産設備の改造や工具の新作、ポカヨケの製作などです。ポカヨケはミスを未然に防ぐような装置やチェックシートのことですが、福祉現場においても

常に起こりうる「ポカ」を防ぐ改善策はいろいろ考えられます。薬の誤飲や飲み忘れを防ぐためのポカヨケ、個人別に用意された給食を間違いない配食するためのポカヨケ、支援費請求を忘れることを防ぐポカヨケ、給湯温度が指定範囲を逸脱しないようにするポカヨケ、水の出しっぱなしを防ぐポカヨケ、利用者の個人の下着を間違えないようにするポカヨケなどなど。こうしたアイデアを出し合い、それを施設のノウハウとして蓄積していき、支援員の知恵を施設の設計や設備に織り込むことで職場の環境は良くなっていき、新人職員の学習が効率的になっていきます。

建物の構造から死角が生まれているところには鏡を設置したりして安全を確保したり、すぐに移動できるように整理整頓を徹底したり。こうした問題発見と対応は、施設内のQCサークル^{*1}などの形で活動を支援することが多いと思います。また改善は一度行ったら終わりではなく次々と改善を行っていき、持続性、継続性が重視されます。

■ヒヤリハット

名東福祉会にヒヤリハットが導入さ

れて10年以上の時間が経過しています。今ではクラウド^{*2}になっていて、インターネットの環境があればいつでもどこでもヒヤリハットにアクセスできるような体制になっています。ヒヤリハットはヒヤリとした事を共有したり、ハットと思いついた事を提案する道具です。ただ、このシステムを良質な仕組みにするにはなかなか骨が折れます。

事故やヒヤリとした報告は沢山でてるのですが、近年はどうしても「始末書」のような機能になってしまいがちです。あるいは、現場の不平や不満を上に乗せるための「直訴状」になってしまう事も多々あります。

本来は、一つのヒヤリ体験をできるだけ多くの人に伝え、本当に大きな事故を防ぐための道具として使うべきです。さらに、現場の生活でハットと思いついた改善案をみんなに伝える道具です。せっかくのシステムを正しく使う事が望まれます。

■ノウハウを言語化するシート

今回は、トヨタの生産方式を引き合いに、無駄をなくすための工夫や改善のアイデアを言語化して全体で共有していく事の重要性について書きまし

た。これは職員にとっても利用者にとっても地域にとっても大切であり、そのためには職員間でコミュニケーションの道具そのものを研究することが必要です。

知的障害のある人は言葉がうまく使えません。でも、環境を整え、じっくりと聴く時間を設け、聴く姿勢を示す事によって要求言語行動が増えます。実際のところ、知的障害者のうち重度と呼ばれる人たちは14%ですから、ほとんどの人が言葉を使う事ができません。さらに最重度の人であっても、やりようによっては要求言語を発することが出来ます。よくよくやり取りを深めていけば、ひとりひとりの要求言語があることがわかります。彼らの言葉を大切に、それを職員間で共有することは楽しい活動です。

同時に職員同士の言葉のやりとりも難しいものです。特に福祉現場は多様な価値観が交錯しています。生産現場は時間、数量、良品の基準など客観化することが比較的容易ですが、対人サービスの現場はどうしても技術が個人につきやすく、標準化することが難しいという側面があります。したがって、世界一の生産現場のノウハウをそのま

ま障害者福祉現場に導入することはできません。それは承知してはいますが、だからといってせつかくのノウハウに関心を寄せないのもつたいない話です。

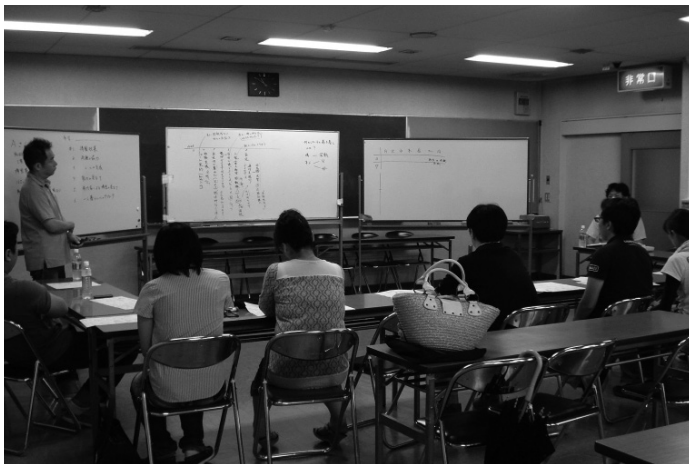
私はいい仕事をしようと思つたら小集団の活動にならざるを得ないと考えています。例えば5人くらいの集団なら意思決定は早く、多様なアイデアを実現することがすぐにできます。しかしそれには条件があります。権限を委譲されていることと、責任を負うということです。福祉現場の効率を高めるには権限の委譲と責任の明確化を進める必要があります。障害者のエンパワーメントは支援者のエンパワーメントでもあるのです。

言語はそのための強力な道具なのだと思います。地域に点在する小集団、ほどよい規模の事業所間が、言語でつながると、地域福祉の展開も早まることでしょう。

(*1) QCサークル…QCは「クオリティコントロール」の略。職場内で、継続的な品質管理を自主的に行なう、グループでの活動。

(*2) クラウド…コンピュータの様々

な処理をネットワーク経由で行なうシステム形態。データやソフト（アプリケーション）が、端末のHDD内等ではなくネットワーク上に存在する、というのが典型的なモデル。法人で使用している「ヒヤリハット」システムは、端末にインターネットブラウザがインストールされていて、ネットワークに接続ができる状態で、IDとパスワードを所持していれば、どこからでもアクセスして参照できる。



キーワードは

「言語化」

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

■計画相談

■本人が希望する生活を言語化

おける「言語化」の重要性について、残りの紙面を拝借して考えてみたいと思います。かなり支援者向けの内容となりますが、そこはご容赦下さい。

当法人のホームページ上に開設されているブログ「小島一郎の支援センター日記」でも何度か書かせていただいています。4月からの相談支援分野の

制度改正や、あと半年と迫った障害者虐待防止法の施行、成年後見制度の必要性の高まりなど、相変わらず、障害福祉の分野の変革は、留まるどころか、その勢いを増している感があります。それに伴って、県レベル、各市

町レベルの研修会も目白押しで、お手伝いすることが多い身としては、目の回るような年度末となっています。そんな中で、研修のテーマは異なっても、共通して「言語化」という表現がキーワードになってきていることに気が付きました。

今回は、これからの障害福祉分野に

先程も触れましたように、この4月から相談支援分野の制度が改められますが、何と言っても一番インパクトが大きいのは「計画相談」の創設です。これは、障害福祉サービスを利用する方々全員を対象とし、

・サービス等利用計画案を作成して、支給決定内容に反映させる

・サービス担当者会議を経てサービス等利用計画を作成し、必ず実態をモニタリングする

という内容です。ここでは詳細は触れませんが、サービス利用する方々には必ず計画書が必要になりますし、また計画に沿ったサービス提供がなされているかチェックもするという趣旨のもので

このサービス等利用計画について、制度設計の議論の中で、日本相談支援専門員協会のある方が、「本人が希望す

る生活を言語化するプロセス」と表現したそうです。ちよつとアカデミックな印象もあり、耳にすると戸惑われるかもしれません。要は、

・本人本位の支援をしよう
・本人の希望する生活が実現できる、実際に近づく支援をしよう

・そのために、分かりやすい言葉にして、本人にも、家族にも、事業者にも、近所の方々にも理解してもらおう
といったことかと思えます。

サービスが施設しなく、本人のことをよく知っている担当者だけが情報を抱え込んでいた時代を思えば、障害福祉サービスは間違いなく様変わりしています。まだまだ十分だとは言えません。誰もが住み慣れた地域で暮らすためのツールとしてこの計画相談が活用され、本人が希望する生活に至る道標になり得るために、「言語化」は必須かと思われまます。

ちなみに、事業所内の個別支援計画も同様です。

■スーパービジョン

Ⅱ 支援のあり方を言語化して検証

障害福祉分野に関わらず、広く「対

人援助職」に従事する方々は、本人に寄り添った支援の結果として、何物にも代え難い達成感を得られることもある反面、抱え込み故の行き詰まり・燃え尽きといった壁にぶつかりがちです。

この辺り、福祉分野のもつ価値観の多様性や曖昧さ、感情面を揺す振られやすいことが大きく関わっていると思われまます。できれば壁にぶつかることなく、前向きに支援を行っていく上で、必要とされるのがスーパービジョンです。

私ごときがスーパービジョンを云々することはご勘弁いただくとして、少なくとも、支援者が個人的な経験・知識・技術に依存せず、上司から部下へ、先輩から後輩へ、また仲間同士で、どうすれば現実的で最善の支援を実施できるかを助言しようとしたとき、やはり「言語化」した上での検証は避けて通れません。

言葉は何も、その意味するところのみでなく、伝え方によって悩む相手を受けとめたり、励ましたり、勇気づけたりもできます。スーパービジョンを高い専門性をもって行うことが大切なのはもちろんですが、地域で、職場で、できる範囲で、方法でやってみること

も一つでしょうし、実は一番現実的なかもしれません。

■障害特性理解

Ⅱ 他領域へ言語化して発信

3月の初旬に、愛知県弁護士会主催のシンポジウムにシンポジストとして参加しました。成年後見制度がテーマだったので、高齢・精神障害・知的障害の各分野の支援者が登壇し、それぞれが関わる方々の自己決定や権利擁護について発言をしました。

ある意味、福祉の枠組みは個別性が強調され、ボイダレスになっていく流れも感じますが、やはり、例えば我々の携わる障害福祉の分野では、障害特性を地域の皆さんに分かりやすく説明し、少し気に留めて欲しいことと気にしなくていいことを「言語化」して整理する必要は大きいかと思えます。

名東区障害者地域生活支援センターでは、区内の民生児童委員さんの依頼を受けて、学区単位で障害理解のための学習会に出かけていますが、これなども同様です。前述のシンポジウムについて言うと、弁護士という法律の専門家にも障害理解を呼びかけること

ができた訳ですから、意義は増します。ちなみに、弁護士会も「ライフプラン」という形で本人の自己決定を「言語化」する取り組みを行っています。弁護士さん方はある意味、言葉のプロでもあります。そういう領域の方々との連携を考える上でも、「言語化」することがいかに大切かを痛感します。

以上、これからの障害福祉分野における「言語化」の重要性などと、物々しいテーマを自らに課して少し考えてみました。言葉の問題に終始したようにも見えませんが、実際には福祉は行動が重要であることに変わりはありません。

ただ、本人主体という目的に沿ってみんなが足並みを揃えるため、途中で振り返ってみるため、新たな一歩を踏み出す方向を見定めるため…つまりは、よりよい支援行動をとるために、言葉の問題は避けては通れないとでもご理解いただければよいかと思えます。あと、達成感を分かち合って、いつまでも残すためでもあります。

ご寄付ありがとうございます

平成23年12月1日～平成24年2月29日

◆メイトウ・ワークス

近藤正俊 様 溝上多賀男様 尾崎城二 様

◆天白ワークス

渡辺健二 様

◆はまなす

山田幸造 様 木村恵子 様 鴨下錡 様

◆レジデンス日進・上ノ山ホーム・ハートフルアクト日進

井口和義 様 高橋元彦 様 吉田征一 様 阿部瀬理 様 北原良一郎 様
レジデンス日進家族会様

本州建設株式会社 代表取締役 田口宗男 様

銚山芙美江 様

山本明子 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 052-800-2204

●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