

組織的なアプローチ -組織的なアプローチの重要性-

社会福祉法人 北摂杉の子会
松上利男

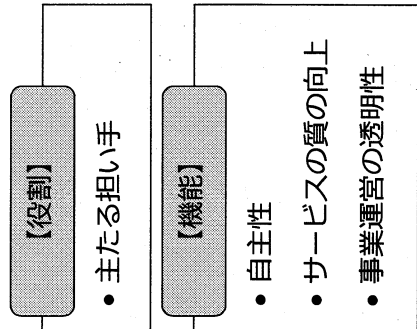
はじめに

- 2012年10月1日：『障害者虐待防止法』の施行
- 2013年から強度行動障害支援者養成研修の実施

・虐待者の中で行動障害を伴う人たちが多くを占めている
・強度行動障害支援者養成研修では毎年2万人を超える支援者が修了
・しかし、2017年度の被虐待者666人中、行動障害のある人の割合は29.7%と減少していない…
⇒自閉症・発達障害の特性理解に基づく支援が提供されていない…
・その為、強度行動障害支援者養成研修修了後の継続した現任研修の必要性
⇒特に、福祉事業所における組織的な継続した研修と実践が重要！

公器としての社会福祉法人・事業所が行動障害のある人たちへの適切な支援を提供して、その人たちの社会参加を目指すことが責務としてある

社会福祉法における 社会福祉法人の役割と機能



【第24条 経営の原則】

- 社会福祉事業の主たる担い手
- ① 自主的に経営基盤の強化
- ② サービスの質の向上
- ③ 事業経営の透明性を図る

私たちは何故存在するのか？
(Why)

社会福祉法人の社会的役割

第24条

【人と社会の変革】

(「非営利組織の経営」 ドラッカー)

【社会の公器】

地域の福祉課題を解決し、必要とされるサービスを創造する為の、地域の全ての人々の財産・資源

【先駆的・開拓的役割】

制度の谷間にある福祉課題を解決する為に必要な

サービスの創造・支援モデルの発信

原則

5

私たちは何を成すべきなのか？
(What)

6

公器としての

社会福祉法人の使命と役割

- 自らの組織の使命を果たす
- 地域社会に貢献する(社会福祉法人は地域の財産)
- 制度に向き合うのではなくニーズに向き合う
- そして、制度を活用する
- 地域社会で支援を必要としている人々に対する支援サービスの提供を行う
- 地域社会において必要とされている人材(財)を確保し、育成する
- 組織の成長を目指す
(地域における様々なニーズや課題に対応できる)

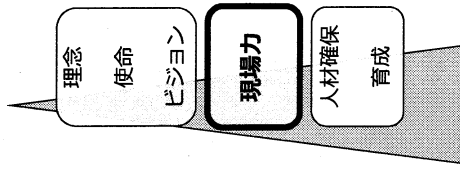
7

どのような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-

8

組織の価値を生み出すのは現場にある



- どんなに素晴らしい組織としての「理念」「使命」「ビジョン」があっても、それを実現するのは現場力にある
- 組織のトップは「組織の価値を生み出す主役は現場であり、その下支えする存在である」ことを認識した組織マネジメントをすることが重要である
- 実行力のある組織は「能動的に問題発見し、解決する現場」を持っている

(遠藤功著「現場力を鍛える」)

実行力のある組織とは？

(「現場力を鍛える」 遠藤功著より)

“当たり前”のことを、全員が最後までやりきること

【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、決してあきらめない
5	結果を出しても驕らず、新たな目標に向かってチャレンジし続ける

1. 組織的に取り組む意義・重要性

【組織的に取り組むこと】

集合研修だけでは、支援現場での般化のハードルが高い

【地域で支えるという視点】

生活・労働・余暇などを含めて、地域で支える

【支援のベクトル合わせをして支援】

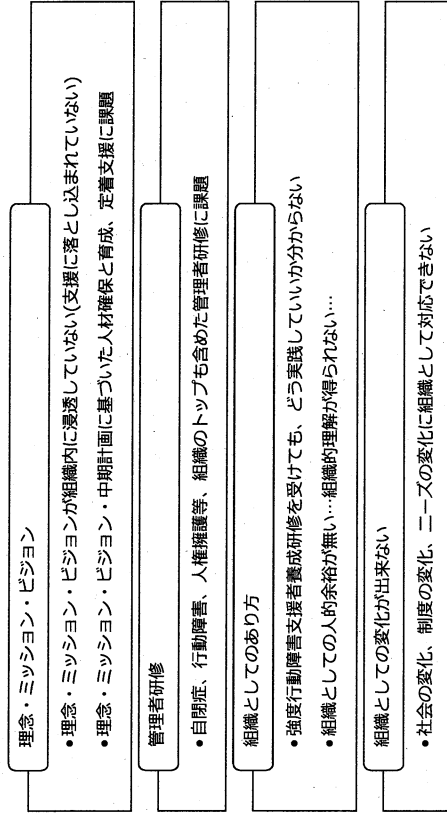
組織としての方向性(理念・ミッション・支援者としてのコアバリュー)

【チームで統一した支援の視点を持つ】

日中と夜間 etc.

- 組織で取り組むことで、他の関係機関と組織的、計画的な連携が図られる
- 職員を研修に派遣する時には、派遣職員に対して、組織としての目的や役割期待を明確に示し、それを伝えることが重要
⇒職員の成長が組織としての成長に繋がる

2. 組織的に取り組むことが出来ない 阻害要因とは？



13

4. 行動障害のある人への 適切な支援を実現する 組織的アプローチの基本は？

- ・OJTを基本としたスーパービジョンの仕組み
※支援者の育ち、組織の育ち、バーンアウトさせない
- ・スーパービジョンを担うスーパーヴァイザーの養成
- ・外部スーパーヴァイザー、コンサルテーションの導入、活用
- ・チームによる支援
※支援についての共通理解が重要
(特性理解、アセスメント、個別的な支援マニュアル etc.)
そして、個別支援について
徹底してPDCAサイクルを回し続けること
- ・地域資源の活用、相談支援事業を軸にした組織連携の創造

15

3. 阻害要因を取り除くには、 何を成すべきか？

- ・組織マネジメント
- ・計画的な人材(財)育成
- ・現場を下支えする組織運営
※組織の下に自分自身を置くという、
トップとしての価値観とそれに基づく実践を行う

14

コンサルテーションの 重要性と意義 -職員の成長と組織の成長-

16

コンサルテーションの成果 ～A学園の実践を通して～

17

コンサルテーションを受けての組織的な変化

- 必要に応じてカンファレンスを開くようになった。
- 問題を先送りしないようになった。
- 困ったときにスーパーバイザーがいる。すぐに相談できる環境が大切である。
- 実践発表会を地域の他事業所、行政・関係機関などを対象に実施して、他の事業所から好評を得たことで、自信につながった。法人内他事業所への良い影響があった。

19

コンサルテーションを受けての組織的な変化

- 支援現場: アセスメントから支援を組み立てていくようになったので、支援が困難な時にアセスメントに戻って考えることが出来るようになった。
- 氷山モデルの氷上の行動面だけに着目するのではなく、要因に着目するようになった。
- 部署間を越えて連携ができるようになった(例: GH、入所の連携)
- 成功体験が増えたので自信とやる気に繋がっている。
- 考える職員集団に成長した。

18

組織としての成長とメリット

- 求人に応じたっては、「学びができる施設であること」をウリにできている。
- 実践発表会に2校の専門学校の学生・教員が参加された。人材確保への手ごたえを得た。
- 法人として以前に比べて、研修しなければならぬという意識が高まった。
- 事業所の枠を越えて学ぶようになった⇒法人の理念・使命・ミッションに向けて職員間でベクトルが合うようになった。

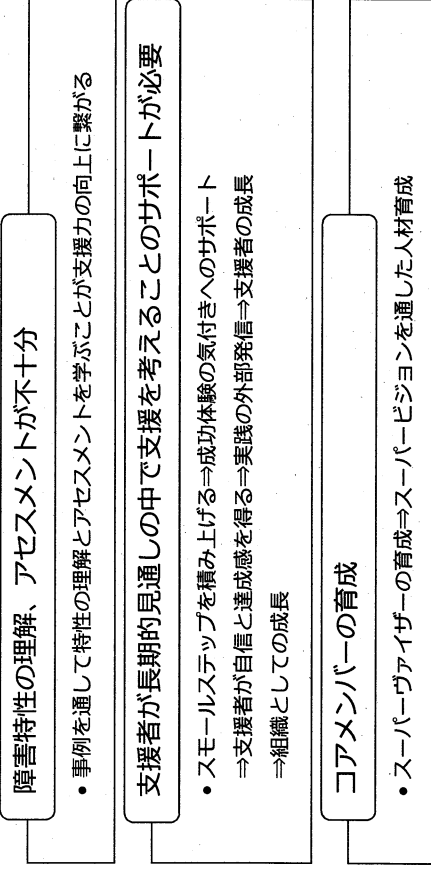
20

組織としての成長とメリット

- 法人に人材研修室(2名の専従、人材確保・育成)が創設された。
- 職務権限が明確になった⇒組織的マネジメントへ繋がっている。
- 児童発達支援センターの職員が入所施設へ異動⇒法人全体での人事が積極的になされるようになった⇒その結果、児童発達支援センター職員がコアメンバーになり中心的な働きをしていく

21

コンサルテーションを通して見えてきたこと



23

保護者の意識の変化

- 実践発表会を実施するなど、支援についての情報発信を積極的にすることで、利用者支援についての評価と信頼が高まってきた。
- 保護者とのコミュニケーションが良くなった。
- 新年会に職員を招待してくれるなど交流が深まった。

22

コンサルテーションをする時の組織アセスメントのポイント

24

コンサルテーションをする時の 組織アセスメントの5つのポイント

【組織アセスメントのポイント】

ポイント1	マネジメント・ガバナンス及び財務について
ポイント2	人材の質の向上について
ポイント3	サービスの質の向上について
ポイント4	設備・環境の質の向上について
ポイント5	パートナーシップの質の向上について

25

【チェックポイント1】 マネジメント・ガバナンス及び財務について

チェック	項目
	<ul style="list-style-type: none"> 長期/中期事業計画に基づいた、職員育成/採用計画が策定されているか？ 組織としての意思決定プロセスが明確化されているか？ 事業所の定期的な財務も含めた進捗管理が職員も含めて行われているか？ 自由闊達な議論ができる組織文化を創る努力がなされているか？ 各階層/職種が自分自身の役割を正確に把握し、その役割を果たしているか？ ※ ex. 職務記述 / 職務規程整備 etc.

27

【チェックポイント1】 マネジメント・ガバナンス及び財務について

チェック	項目
	<ul style="list-style-type: none"> 明確な理念が掲げられているか？ 理念が職員の間で浸透しているか？ 理念に基づく長期/中期事業計画が策定され、明確なビジョンが掲げられているか？ 中期事業計画についての進捗管理がされているか？ ※ 中期事業計画を策定年度の事業計画に落とし込み、定期的な進捗管理が組織的に行われているか？ 長期/中期事業計画策定過程で、職員の思いが反映される仕組みがあるか？

26

【チェックポイント2】 人材の質の向上について

チェック	項目
	<ul style="list-style-type: none"> 職員の成果や能力に対して適切な評価が行われ、モラル向上システムが整備されているか？ 職員のやる気を引き出し、マンネリを打破する仕組みがあるか？ ※ ex. 人事考課/業績貢献表彰/資格取得表彰/資格手当 SV/研修/事故報告/人事異動/企画提案書 不適切な支援を行う職員に対して厳しく、目つ適切な処置が講じられているか？ プロとしての厳しさを問うルールが存在するか？ ※ ex. 就業規則に基づいた対応/誓約書/報告・連絡・相談

28

【チェックポイント2】 人材の質の向上について

チェック	項目
	<ul style="list-style-type: none"> ・職員育成、研修システムが明文化され、整備されているか？ ・職員を育てる環境やシステムがあるか？ ※ ex. 人事考課/業務貢献表彰/資格取得表彰/資格手当 SV/研修/事故報告/人事異動/企画提案書
	<ul style="list-style-type: none"> ・失敗を隠さず、失敗に学ぶ取り組みがなされているか？ ・失敗が隠蔽され、同じ失敗が繰り返されていないか？ ※ ex. 就業規則に基づいた対応/誓約書/報告・連絡・相談

29

【チェックポイント4】 設備・環境の質の向上について

チェック	項目
	<ul style="list-style-type: none"> ・障がい特性に応じた環境の提供がなされているか？
	<ul style="list-style-type: none"> ・修理修繕が必要な箇所を放置せずに、敏速に改修されているか？
	<ul style="list-style-type: none"> ・臭いのしない綺麗な環境が整えられているか？
	<ul style="list-style-type: none"> ・トイレ等の清掃は必要に応じてなされているか？
	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的な建物の安全チェックが行われているか？
	<ul style="list-style-type: none"> ・修繕、改修計画は作成されているか？
	<ul style="list-style-type: none"> ・職員にとっても働きやすい環境の提供は行われているか？
	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者のニーズに基づいた私物の持ち込みがなされ、適切な管理が行われているか？
	<ul style="list-style-type: none"> ・防犯等、安全対策がなされているか？

31

【チェックポイント3】 サービスの質の向上について

チェック	項目
	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の業務内容をチェックする取組が、定期的に行われているか？ ・現状チェック、課題発見の取組が常に行われているか？ ・カタチだけのチェックに終わっていないか？ ※ ex. 事業計画・予算進捗管理/個別支援計画 支援マニュアル/業務の振り返りチェックシート
	<ul style="list-style-type: none"> ・業務改善、サービス向上に向けて、職員間で活発な意見交換が行われているか？ ・「時間が無い…」を言い訳にしていないか？ ※ ex. 各会議・プロジェクトの企画・運営/業務貢献表彰/SV リスクマネジメント活動/利用者満足度調査/嗜好調査
	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒヤリハット報告の活用等、リスクマネジメント活動を行っているか？

30

【チェックポイント5】 パートナーシップの質の向上について

チェック	項目
	<ul style="list-style-type: none"> ・法人/事業所からの情報発信を組織的継続的に行っているか？ ※ ex. 機関紙の定期的な発行 ホームページの開設と定期的な内容の更新 実践発表会やセミナーの開催/実践・研究報告書の発行 地域関係機関や団体への講師の派遣
	<ul style="list-style-type: none"> ・保護者会/家族会を通じた法人/施設/事業所の運営、利用者支援についての双方向でのコミュニケーションが図られ、信頼関係が築かれているか？ ※ ex. 定期的な保護者・家族懇親会の開催 個々の利用者に係わる必要な情報の提供や 支援内容についての十分な説明
	<ul style="list-style-type: none"> ・地域行事への参加や地域での役割を果たしているか？ ※ ex. 自治会活動への参加と活動上の役割を担うこと

32

【チェックポイント5】 パートナースhipsの質の向上について

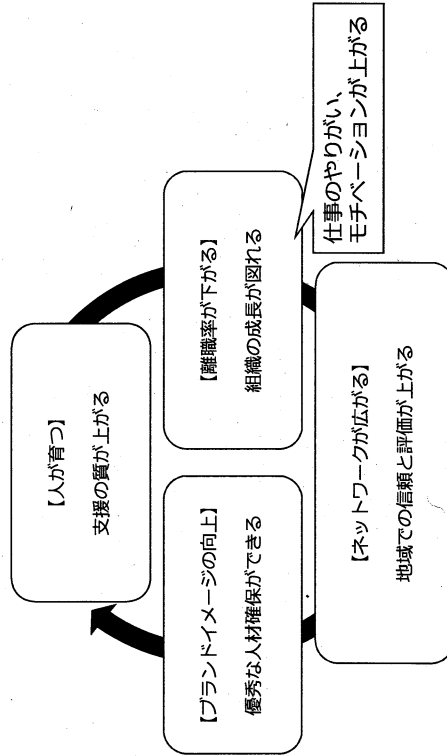
チェック	項目
	<ul style="list-style-type: none"> ・大学など社会福祉士等養成機関との関係構築に向けた、日常的取組を行っているか？ ※ ex. 実習の受け入れ/インターンシップの実施 共同研究の実施/講師の派遣 ・地域自立支援協議会などの地域への様々な組織や委員会への積極的な参加と役割を果たしているか？

33

強度行動障害のある人を
支援することでの
組織としてのメリット

34

組織としての成長・メリット



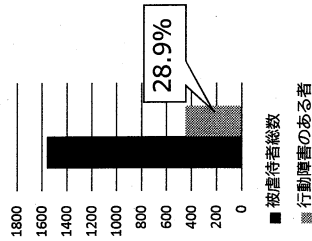
35

機関連携の重要性

36

家庭との連携

【擁護者による虐待】



【具体的な支援】

- 家庭での障害特性の基本的理解に基づく対応を重視すること、行動障害改善に心がけることが重要！
- また、家庭における本人の行動についてケアマネや専門家と連携し、本人の特性を環境との関係から理解することが深まり、支援の糸口が見つけやすくなる。
- 行動障害改善の取組を進める上で、福祉事業所と家庭での支援の統一が必要
- 活用できる支援、医療サービスについての情報提供、サポートの提供

ex. 障害特性理解セミナーの開催

⇒ 特性の理解が進むことで、個別支援計画策定時の面談がスムーズに進む

【大阪府】2009年度発達障がい療育等支援事業に関する調査

- 1) 奥野裕子 1) 2) 永井利三郎 2) 玉田有希 3) 鈴木典子 4) 新澤伸子

- 1) 大阪大学大学院連合小児発達学研究所の分子統御機構研究センター
 2) 大阪大学医学系研究科保健学専攻
 3) 森之宮病院・田中北梅田クリニック
 4) 大阪府発達障がい者支援センター・アクトおおさか

【調査対象施設(6箇所)】

- (1) 自閉症児支援センター-PAL(ハル)
 (2) 自閉症児支援センター-青空(そら)
 (3) 自閉症療育センター-Link(リンク)
 (4) 自閉症療育センター-will(ウィル)
 (5) 自閉症児支援センター-Sun(サン)
 (6) 自閉症児支援センター-Wave(ウェーブ)

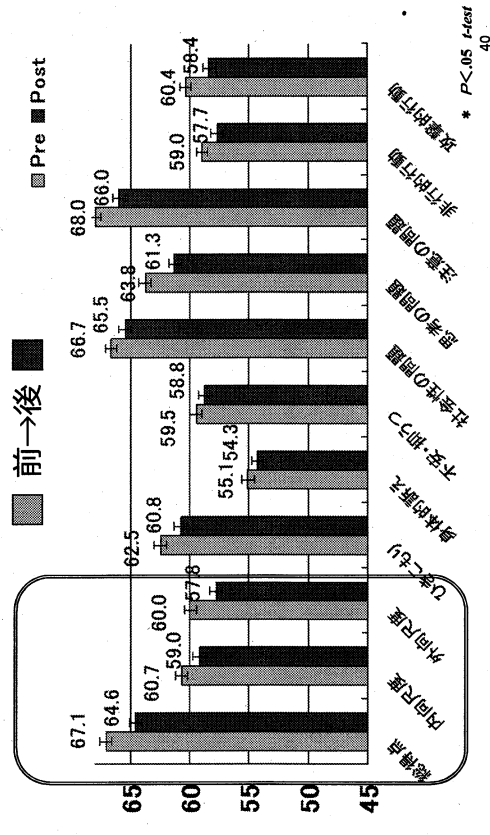
【対象児】

発達指数	人数(%)
80以上	13(6.2)
80-70	28(13.4)
70以下	86(41.1)
50以下	81(38.8)
不明	1(0.5)
合計	209(100)

家族の子育て自信度アンケート(CDC)-療育前後の変化-

質問項目	一人あたりの平均得点の変化	p値
T1 (まったく自信がない)〜3(どちらともいえない)〜5(絶対に自信がある)		
Q1 本人の成長をあせらず見守る	3.23→3.67	○
Q2 本人にPPDがあることを受け入れる	3.80→3.99	○
Q3 本人に自分自身であることをやらせる	3.66→3.84	○
Q4 1日1回以上本人をほめる	4.00→4.18	○
Q5 本人のリラックスできる場所をつくる	3.69→3.90	○
Q6 本人の仲間作りを助ける	3.23→3.46	○
Q7 本人の不適切な行動に対処する	3.28→3.55	○
Q8 本人の問題で学校に対して適切な対応をする	3.49→3.67	○
Q9 本人のPPDのことであな自身を責めることを減らす	3.14→3.42	○
Q10 本人に関するあなたの不安を減らす	2.66→3.10	○
Q11 あなた自身の健康状態や楽しみのために時間を減らす	3.11→3.40	○
Q12 本人の行動による家族内のいさかいを減らす	3.39→3.59	○
Q13 本人に対する援助を他の家族にも行ってもらう	3.23→3.40	○
Q14 あなたひとりだけで悩まずに、心配事は家族や友人に相談する	3.84→3.94	○
Q15 同じような問題をもつ子の家族と気持ちを共有する	3.77→3.95	○
Q16 必要な時に、医療、教育、相談機関を利用する	4.08→4.10	○
Q17 本人の行動、考えが理解できる	3.23→3.50	○
Q18 本人と一緒にいて楽しい	3.93→4.17	○
総得点	62.76→66.82	○

子どもの困り行動(CBCL T-Score)の変化/4歳-18歳



強度行動障害への支援の基本方針

- ① 構造化された環境の中で
- ② 医療と連携しながら
- ③ リラックスできる強い刺激を避けた環境で
- ④ 一貫した対応ができるチームを作り
- ⑤ 自尊心を持ち一人でできる活動を増やし
- ⑥ 地域で継続的に生活できる体制づくりを進める

41

福祉と医療の連携

- 重度の知的障がいを伴う自閉スペクトラム症の人には、てんかんや睡眠障害といった薬物療法によるコントロールが必要な合併症状のある人がいる
- 薬物療法と支援を組み合わせて、行動改善に取り組むことも必要
- 入院治療の役割も以下のような状況では必要

- ① 行動障害により本人が重篤な身体的ダメージを受けることへの保護
- ② 急性期の症状に対する精神科治療
- ③ 支援体制を整える準備期間の創出
- ④ 刺激の少ない環境での再アセスメント(行動障害の要因分析)

【福祉の役割】

医療との連携の中で、生活全般を組み立て、環境を整備し、家族や関係機関との調整を進めて行く

42